

Algunos “estigmas” que afectan a las redes de distribución...

ALFREDO BRIGANTY

Qvadrigas Abogados

El sosiego vacacional permite afrontar ciertas cuestiones que, por irrelevantes que pudieran parecer, son muy trascendentes para el sector, sobre todo si, como es mi caso, la experiencia de tantos años y el conocimiento del medio te permiten la distinción entre lo importante y lo accesorio en cada momento. El amplio alcance de la palabra “automoción” bien merece una reflexión sobre aquellas enfermedades que afectan al progreso de la industria desde la perspectiva de un distribuidor.

Quien piense que no hay que tocar lo que ha funcionado hasta la fecha, aunque haya sido impuesto, es un ingenuo

Me refiero a esos “estigmas” que convendría ir tratando y que son el fruto de muchos años de conformismo y equivocada postura corporativista. Para entendernos, vengo a referirme a esas enfermedades que han marcado la trayectoria de los distribuidores y que siguen afectando al devenir de la automoción, a esas circunstancias que han llegado a convertir en patología lo incomprensible y que, con algo más de diagnóstico y rigor, permitirían reconducir las expectativas de los distribuidores hasta alcanzar la confortabilidad precisa para afrontar el futuro con tranquilidad. Quien piense que no hay que tocar lo que ha funcionado hasta la fecha, aunque haya sido impuesto, es un ingenuo al que recomiendo deje de leer este artículo llegados a este punto.

Dicho esto, no cabe duda que se me nota siempre un especial interés por hacer recapacitar a quienes suelen caer en su propia trampa, pues el más (+) y el menos (-) en este sector se combinan tan antojadizamente, que suele descuadrar a diario. Cuánto más en los últimos tiempos, donde los cambios y los avatares de la industria nos traen a la memoria cada dos por tres una canción de J. Sabina: “Si te he visto, no me acuerdo”...

En el contexto de los “estigmas”, a modo de simple esbozo, permítame enunciar algunos muy evidentes:



Las políticas comerciales que siguen estableciendo las marcas merman las expectativas de sus distribuidores

1°. “La ley del más fuerte”: Las necesidades de los fabricantes frente a las expectativas de sus distribuidores.

Sabido es que el fabricante es un monstruo al lado de sus humildes distribuidores, llamados a poner todos los medios a su alcance para vaciar las fábricas y vender muchas más unidades de las que previsiblemente pudiera demandar el mercado.

Si me refiero a la “ley del más fuerte” es por la especial presión que ejercen los primeros sobre los segundos para que vendan a toda costa, pase lo que pase y pese a quien pese, sin importar demasiado los resultados económicos ni las prácticas comerciales que fueran necesarias para conseguir el objetivo predispuesto, hasta el punto que la fragilidad de los concesionarios frente a sus marcas les impide rechazar lo que el mercado no demanda, en perjuicio de sus propios intereses económicos. De ahí su endeudamiento y su debilidad financiera en momentos de convulsión o falta de asistencia directa por parte del proveedor.

Esta realidad ineludible estigmatiza a las redes de distribución de la gran mayoría de marcas, pues carecen de la independencia empresarial que debería caracterizar a cualquier empresario en una economía de libre mercado. Las políticas comerciales que siguen estableciendo las marcas merman las expectativas de sus distribuidores, hasta convertirlos en empresarios dependientes que carecen de alternativas para actuar conforme a su leal saber y entender, en detrimento de la libre competencia. No me olvido de que la teoría es otra, pero es la realidad la que configura el estigma, la que alimenta la enfermedad.

2°. “El ordeno y mando”: No se puede tener la razón siempre.

Es curioso, pero hay que ver con la naturalidad con la que gran parte de los distribuidores aceptan las imposiciones de los fabricantes por el solo hecho de que lo dice un directivo de la marca. Es verdad que los “conformistas” (por no llamarles advenedizos) coexisten con esos otros, muchos menos, que suelen pensar en voz alta y que, gracias a la existencia de las Asociaciones/Agrupaciones, posibilitan cuestionar colectivamente las arbitrariedades, generalmente disfrazadas de necesidad imperiosa.

Esta realidad constatable estigmatiza a las redes de distribución de la gran mayoría de las marcas cuando se confunde lealtad con servilismo. No ofrece duda de que ayuda

más el colaborador que, sabiendo fundamentar sus razones, es capaz de cuestionar el sinsentido de algunas de las directrices recibidas, por mucho que vengan de la marca. ¡No siempre se puede tener la razón! Y generalmente se pierde cuando las decisiones perjudican a los más débiles.

El significado del verbo “colaborar” lleva implícito la capacidad de análisis, el derecho a cuestionar y la obligación de proponer alternativas capaces de conseguir los mismos fines en mejores condiciones. Solo los directivos con altura de miras se benefician de las propuestas de su red de distribución. Y creo que son los más, aunque lo que quede en la memoria para el escarnio sean los incapaces de escuchar, siempre presos por sus circunstancias y limitaciones. Malo, malo, cuando la razón se impone en mérito a la condición de empleado de una multinacional. ¡Menuda barbaridad!

3°. “Apáñate como puedas”: La imposición de objetivos y la modificación continua de las condiciones comerciales.

Consecuencia de la necesidad de vaciar las fábricas y de la política de órdenes y directrices que distingue a los fabricantes, es la imposición de objetivos y la modificación continua de las condiciones comerciales, sustentadas desde hace años en bonus y rápeles diversos, de naturaleza variable y en muchos casos de aplicación subjetiva, pues precarizan las expectativas de rentabilidad con un alto nivel de incertidumbre.

Tanto es así que con especial anhelo son muchos los distribuidores que recuerdan aquella época pretérita en la que se respetaba el derecho a la exclusividad territorial y a un margen fijo en la venta, como salvaguarda de las costosas inversiones que requiere el establecimiento de la actividad.

Por supuesto que esta realidad también ha estigmatizado a las redes de distribución de la gran mayoría de las marcas, ante la imposibilidad de pergeñar un plan de negocio fiable a corto y medio plazo. Ya no existe garantía de rentabilidad, ni siquiera haciendo las cosas bien, porque lo bueno y lo malo lo decide en cada momento el fabricante según sus necesidades.

4°. La perversión del sistema: Las “Campañas” de precios.

Existe la creencia de que un distribuidor obtiene su rentabilidad del margen que queda por la venta de un vehículo, cuando la realidad es que el precio de adquisición de cada unidad es muy superior al de venta al cliente final, siendo el margen que puede ganar el distribuidor realmente insignificante, cuando no supone pérdidas. Por paradójico que pudiera parecer y a diferencia de lo que piensa el común de los mortales el sistema de “Campañas” de precios tiene por finalidad constreñir la posibilidad de ganar dinero en esta rama de actividad.

Gran parte de los distribuidores aceptan las imposiciones de los fabricantes por el solo hecho de que lo dice un directivo de la marca

Con las "Campañas" de precios se supedita la rentabilidad de las redes de distribución al cumplimiento de una ristra de exigencias diversas (calidad, formación, compra de vehículos de cortesía, de demostración, cumplimiento de estándares etc.) que son remuneradas cumulativamente por los fabricantes a través de bonus y rápeles adicionales, de manera que queda controlada la gestión del negocio de los colaboradores, sometida -como va dicho- a las directrices selectivas que imponen los fabricantes.

Ni que decir tiene que este alambicado sistema de fijación de precios, aparte de engañoso, estigmatiza el concepto empresarial que pudieran merecer los miembros de una red de distribución, reconocidos en sus respectivos mercados por sus inversiones y su aparente fortaleza financiera, cuando lo cierto es que su derecho a la libertad empresarial y a la libre competencia se ha ido volatilizando con lo años, sin posibilidad de reacción alguna.

5°. Europa: Un buen refugio para la confusión.

Al socaire de la normativa sectorial preconizada por la Unión Europea para tratar de regular los desajustes que se producen en el mercado, han encontrado los fabricantes un buen refugio para imponer sus expectativas de negocio.

Hasta tal punto es así que en la gran mayoría de los casos lo incomprensible y de difícil imposición emana del domicilio de la matriz en Europa. Es muy recurrente para los directivos nacionales de los fabricantes aludir a un apellido extranjero, desconocido para muchos que, afincado allende los mares, se erige en el ideólogo de lo absolutamente incomprensible y necesario, porque lo dice "fulanito" o "men-ganito" y va a misa. ¡Son lentejas, o las tomas o las dejas!"

Como coadyuvante encontramos a las Asociaciones Europeas de Concesionarios, que han proliferado últimamente para acallar las continuas exigencias y la meritoria profesionalización de las existentes en los distintos países miembros de la Unión, imposibilitando de esta manera las quejas y las reivindicaciones locales. Paradigmáticos son los nuevos textos contractuales que empiezan a circularse y que, por venir de Europa tras una ardua "negociación" con los representantes de las Asociaciones de los distintos países, quedan estigmatizados para siempre como lo único válido e inamovible.

6°. ¿Asesores?: ¡Picapleitos!

Si esta parafernalia estratégicamente predisuelta se adorna con la ausencia deliberada de asesoramiento, al socaire de la rúbrica de un pacto previo de confidencialidad, de manera impecable triunfa la orfandad que se pretende en la gran mayoría de los casos. ¿Asesores?, ¡para qué, si esta misa está dicha! Evidentemente no se trata de negociar nada, sino de informar para cubrir el expediente...

Con cierta perplejidad hemos llegado a saber recientemente de la celebración de algunas reuniones para tratar del contenido de los futuros contratos (tan novedosos como plagados de renunciaciones e incertidumbres) con expresas consignas para impedir la presencia de asesores, no fuera que resultaran descubiertos los organizadores en su vil intento por conseguir la firma de lo impensable.

Entre los estigmas más arraigados en el sector es la condición de "picapleitos" que se atribuye a los abogados de los distribuidores y de sus Asociaciones por el mero hecho de intentar hacer valer su leal saber y entender en defensa de la legalidad y de las expectativas de sus clientes.

7°. La mejor de las medicinas: Una "carta-tipo".

Para colmo, lo recomendable es el uso de "cartas-tipo", a modo de aspirinas, pues por lo visto sirve de remedio para cualquier enfermedad. No es extraño en las redes de distribución que te soliciten una de estas "sin receta", para evitar que repares en que un mismo texto puede suponer consecuencias muy distintas según las circunstancias y su destinatario. (Que conste que quien suscribe recomienda siempre una visita y un reconocimiento personalizado, sobre todo si se hace por el mismo precio).

Que nadie olvide que un matiz aparentemente irrelevante, que no se menciona en la queja recibida o en la denuncia que debes contestar, puede ser clave para la solución de cualquier problemática. De ahí que sea recomendable siempre una reunión con el cliente, para dialogar y calibrar en profundidad la sintomatología, antes de diagnosticar y recetar lo pertinente.

Se trata de otro de los "estigmas" (enfermedades) que afectan al sector de la automoción y muy especialmente a las redes de distribución. Terminó preguntándome: ¿hasta cuándo?, porque lo único que tengo claro es que las enfermedades, si no se diagnostican y se combaten a tiempo, suelen traer consecuencias irreversibles.

Y que conste que en este sector, si hablamos de estigmas, enfermedades o infecciones, todos vamos en el mismo barco, aunque seamos más en la sala de máquinas que en el puente de mando. ■