

# LOS CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES

## MERCADO DE OFERTA, COMPETENCIA Y FINANCIACION

■ BLAS VIVES SOTO

Secretario General de la Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción.

**L**a distribución del automóvil en España se realiza a través de una red primaria de concesionarios y una red secundaria, totalmente dependiente de la anterior, de agencias, servicios oficiales y talleres de asistencia, que son, fundamentalmente, puntos de venta y asistencia. Estos concesionarios son, en su gran mayoría, sociedades mercantiles independientes, aunque todavía quedan filiales cuyo capital es propiedad del fabricante e incluso algunas personas físicas (cada vez menos).

El elemento fundamental de esta relación de colaboración que se establece entre el abastecedor y el concesionario es la mutua confianza. Tan básico es este factor de la confianza que cuando desaparece se produce fatalmente la extinción de esa relación, con la importante pérdida que ello supone para los concesionarios, por las importantes inversiones que ha tenido que realizar para cumplir las exigencias de la marca, fabricante o importador.

Estas características tan especiales de la relación que se establece entre concesionario y fabricante, que se derivan de esa mutua confianza y de las importantísimas inversiones que realizan ambas partes para cumplir su compromiso de servicio al cliente,

ha funcionado, a pesar de los problemas y deficiencias que haya podido presentar y creo que sería un grave error no prorrogar su vigencia más allá de 1995, aunque se deban introducir algunas modificaciones y correcciones.

### SALIR DE LA CRISIS

Una vez esbozado brevemente cuál es el marco contractual de las relaciones entre el concesionario y la marca que representa, ca-be reflexionar sobre la situación actual de los concesionarios.

¿Cuál es la problemática actual de un concesionario de automóviles en España?. Voy a tratar de responder a esta pregunta exponiendo las

son determinantes del sistema de distribución selectiva y exclusiva vigente en la Comunidad Europea y en España hasta 1995. Este sistema, regulado por el Reglamento de la Comisión C.E.E. nº 123/85,



claves principales que, a mi juicio, convergen en la problemática actual de ese empresario español, vocacional y emprendedor, que es un concesionario de automóviles.

Las ventas de automóviles en España empiezan ahora a recuperarse después de dos años de estancamiento, habiéndose producido en el período 90/91 una pérdida acumulada de un 21%. Este descenso importante de la demanda de automóviles ha propiciado una caída alarmante de la rentabilidad de los concesionarios hasta niveles mínimos y que no guarda proporción con el esfuerzo empresarial y el capital invertido o arriesgado en la concesión.

El concesionario debe rentabilizar su inversión alcanzando el volu-

men de ventas previsto, algo que resulta difícil en un mercado en plena recesión o con unas cifras de ventas muy inferiores a las previstas cuando se diseñó el plan de inversiones, y en el que, como es natural, ningún fabricante o importador quiere ceder cuota de mercado sino por el contrario, ampliarla a costa de los demás. Y ello es posible, hoy por hoy, porque el mercado español es todavía lo suficientemente inmaduro como para reaccionar de forma inmediata ante campañas promocionales, descuentos y regalos.

Todos los concesionarios que llevan años en el negocio tienen la experiencia de haber remontado circunstancias graves, pero las bases de la situación actual son

peores porque hay: una cargas sociales muy importantes (35 a 45 trabajadores de media por concesión), unas instalaciones sobredimensionadas y muy caras de mantener (una media entre 2.000 y 4.000 m<sup>2</sup> de superficie descubierta y entre 2.000 y 3.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta), sobran concesionarios en relación con el volumen el mercado nacional (2.677 en 1991) y, sobre todo, existe una verdadera batalla de precios, descuentos y regalos, que daña la imagen de nuestro sector.

La rentabilidad final de un concesionario es producto de los márgenes que obtiene sobre su facturación y de las rotaciones o vueltas anuales que haya sido capaz de dar al capital invertido. En conclusión, el concesionario debe enfrentarse a un importante reajuste de su empresa para lograr una estructura financiera que le permita la obtención del máximo rendimiento de sus recursos y una estabilidad financiera que garantice el cumplimiento de todos sus compromisos al llegar los vencimientos.

Los concesionarios tendrán que realizar este proceso de ajuste de sus estructuras y organizaciones coincidiendo con la llegada del Mercado Único Europeo a partir del 1 de Enero de 1993, reduciendo los activos de sus empresas a valores que permitan más rotaciones, ajustando sus inmovilizados, instalaciones y plantillas a la capacidad del mercado, ganando la fidelidad de sus clientes con una mejor dedicación y planificación de la postventa, y siendo, ante todo, empresarios, buenos gestores que profesionalizan al máximo la gestión de su empresa.

#### **LOGISTICA Y DISTRIBUCION**

Pero también, tanto los fabricantes como los importadores de-



berán revisar las bases de su logística de distribución acortando drásticamente los ciclos logísticos, que deberán aproximarse a los estándares comunitarios y concediendo a sus concesionarios españoles unas condiciones comerciales (márgenes, rappels, etc.) homologables con las de nuestros colegas y competidores comunitarios.

A pesar de la crisis de ventas, que apenas empieza a remontar el sector de la automoción español, hay factores para apostar por el futuro. Es absolutamente necesaria una renovación del parque español de automóviles -con una edad media de más de 8 años y del que más del 52% tiene más de 7 años- y el diferencial de motorización (vehículos por cada 1.000 habitantes) que aún tenemos con respecto a los países de la CE.

Al 31 de diciembre de 1991, la tasa de motorización en España era de 308 turismos por cada 1.000 habitantes frente a los 486 de Alemania, los 422 de Italia, los 410 de Francia o los 392 del Reino Unido. El diferencial medio de España frente a estos países de la CE está en un 145% que, al ritmo de crecimiento de nuestro mercado, supone un retraso medio de 10 años.

A la vista de estos datos comparativos, creo que el mercado español continúa, todavía, muy por debajo de su potencial, y que se puede prever una recuperación paulatina de las ventas de automóviles en los próximos años, partiendo de la base de una recuperación de nuestra economía y, sobre todo, del poder adquisitivo de los usuarios españoles.

#### EL PESO DE LA IMAGEN

Sin embargo, hay un problema que nos preocupa cada vez más y que puede condicionar el futuro de nuestro sector. El auto-

móvil es objeto de constantes ataques, en la mayoría de los casos injustificados, desde los más diversos estamentos de la sociedad. Se resalta su "papel de co-protagonista" en los accidentes de circulación y de causante de la "crispación ambiental" que reina en las grandes ciudades.

Aunque, en muchos casos, con estos ataques en aras de la defensa del medio ambiente y la naturaleza se enmascara y se desvía la atención sobre el problema real del importante retraso de nuestras infraestructuras, no podemos obviar que existe un grave problema de fondo con muy difícil solución como es el intenso y, a veces abrumador, tráfico en las grandes ciudades. Este problema deberá ser afrontado valientemente con una política valiente de inversiones para la mejora urgente de las infraestructuras, con una potenciación de todos los medios de transporte que son complementarios y no excluyentes y, sobre todo, con imaginación y profesionalidad, tratando de establecer sistemas inteligentes de regulación del tráfico.

Por último, para que el sector de la automoción recupere su juventud, como sector estratégico de la economía española, es preciso que nuestra Administración asuma la responsabilidad de crear un marco legal y económico que garantice la competitividad de nuestras empresas y nos dé confianza para invertir. La incorporación de nuestras empresas en el Mercado Único exige urgentemente de nuestra Administración la eliminación de los factores estructurales que constituyen actualmente los principales frenos a la reactivación del sector:

- Un tratamiento fiscal discriminatorio con el resto de los países comunitarios. El tipo impositi-

vo del IVA en España sigue siendo uno de los más altos entre los países comunitarios.

- Un déficit importante de la estructura viaria (carreteras y autopistas). La densidad de la red española de carreteras y autopistas no llega a ser el 25% de la media de los países comunitarios, lo que tiene una incidencia decisiva en las dramáticas cifras de accidentes y muertos de nuestras carreteras.

- Un deficiente plan de formación profesional, que impide una oferta adecuada de buenos profesionales para las concesiones, factor que constituye un importante lastre para la competitividad de las empresas.

- Unos elevados tipos de interés en relación con los vigentes en la CE.

- Unos costes anuales medios de seguro cada vez más altos; y unos precios de carburantes que, con la subida prevista para 1992 de 8 pts. por litro de gasolina y las que posteriormente se puedan aprobar, no incentivarán el uso del automóvil.

En conclusión, en el futuro las concesiones pasarán por una gestión más profesional como empresarios, por una verdadera relación de colaboración entre fabricantes y sus redes de distribución -porque una red económica sana y rentable es para la marca una garantía de futuro- y por la creación por nuestra Administración de un marco legal y económico que garantice la competitividad de nuestras empresas y nos dé confianza para invertir y apostar por el futuro.