
CONTRATOS ALREDEDOR DE LA LEY EN LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES

GIORGIO ZANARONE (*)

Colegio Universitario de Estudios Financieros
(CUNEF)

La literatura económica ha puesto de relieve como los contratos a largo plazo gobiernan relaciones complejas, asignando activos, incentivos, y derechos de decisión. Eso se ha observado en las alianzas biotecnológicas (Lerner y Merges, 1998; Elfenbein y Lerner, 2003), en las relaciones entre proveedores y clientes (Arruñada, 2000), (Ben-Shahar y White, 2006),

(Chakravarty y MacLeod, 2009), y en las franquicias, especialmente en la distribución de automóviles (Hadfield, 1990; Arruñada *et al.*, 2001; Zanarone, 2009). ¿En qué sentido pueden verse los contratos como instrumentos de gobierno de las relaciones entre empresas? Cómo pueden contratos escritos al principio de una relación condicionar su funcionamiento y desarrollo futuro?

Estas cuestiones han sido examinadas por dos tramos de literatura. Según el primero, centrado en la idea de *holdup*, los contratos a largo plazo son incompletos *ex ante* –es decir, no pueden prever todos los posibles acontecimientos futuros que requieran modificaciones contractuales– pero pueden renegociarse fácilmente cuando el entorno económico deja de ser incierto. El diseño de dichos contratos, sobre todo la distribución de activos y poderes de decisión entre las partes, responde a la necesidad de asignar una mayor cuota del surplus

generado en las negociaciones futuras a las partes que más deben invertir en la relación para que sea exitosa (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990; Hart, 1995); Baker *et al.*, 2002). La evidencia sobre éstas teorías es limitada, sobre todo porqué, como bien pusieron de relieve Holmstrom (1999) y Whinston (2003), es difícil medir variaciones en la importancia de las inversiones específicas de cada parte.

Williamson (2000) ha criticado la literatura basada en la idea de *holdup* por no haber prestado suficiente atención a los problemas de adaptación *ex post* –es decir, aquellos costes de transacción que impiden a las partes renegociar sus contratos a mano que cambia el entorno (1). En cambio, dichos problemas han sido analizados por un tramo más reciente de literatura, nacido de la teoría de las relaciones de empleo elaborada por Simon (1951). En cuanto al supuesto origen de los problemas de adaptación, estas teorías son muy heterogéneas. Por ejemplo,

Matoushek (2004) y Chakravarty y MacLeod (2009) enfatizan las asimetrías informativas entre las partes, mientras Baker *et al.* (2009) suponen que las decisiones que constituyen el objeto de la contratación no sean verificables *ex post* por un juez, aludiendo a los que Arruñada (1998) ha llamado problemas de salvaguardia contractual. Algunos trabajos empíricos recientes sugieren que los problemas de adaptación son efectivamente importantes (Forbes and Lederman (2008, 2009)). No obstante, sigue siendo poco claro en qué manera los contratos operan, concretamente, para solventarlos.

Este artículo contribuye al debate sintetizado arriba, ofreciendo una descripción detallada de los contratos de distribución de automóviles, y de como las partes los modifican a lo largo de su relación. Como veremos, el análisis pone de relieve que el papel principal de dichos contratos es solventar problemas de adaptación —es decir, permitir a las partes modificar el contrato cuando eso es necesario— bajo las restricciones impuestas por el cuadro legal europeo. La industria de distribución de automóviles parece especialmente apta para investigar éste tema, porque es evidente que las relaciones entre fabricantes y concesionarios no son dominadas por la necesidad de solucionar problemas de *holdup*. Como muestra el cuadro 1 en la próxima sección, los contratos europeos de distribución de automóviles reparten en forma equilibrada entre fabricantes y concesionarios los derechos de fijar estándares de prestación sobre varios aspectos, como el diseño de las salas de exposición o los gastos locales en promoción y publicidad. No obstante, son los fabricantes quienes realizan las inversiones específicas necesarias para establecer y desarrollar la marca, con lo que, si los contratos fuesen diseñados para solucionar problemas de *holdup*, asignarían todos los poderes de decisión a los fabricantes. Incluso la forma en que fabricantes y concesionarios gestionan su relación *ex post* parece incoherente con los modelos de *holdup*, que suponen una renegociación continua de los contratos. Al contrario, los datos indican que, independientemente de si tienen poderes formales de decisión, son siempre los fabricantes quienes dictan los estándares a sus concesionarios, y normalmente lo hacen sin reembolsar los costes en que aquellos incurren para cumplir.

Estas pautas sugieren que, similarmente a lo que Chakravarty y MacLeod (2009) han documentado para los contratos de construcción, los fabricantes tienen mejor información que los concesionarios sobre cómo nuevos estándares pueden mejorar la imagen de la marca y, por tanto, tomar la iniciativa a la hora de elegir modificaciones al contrato original, evitando de tal manera desacuerdos y disputas. Por otro lado, el comportamiento de los fabricantes,

que no se comprometen a cubrir los costes incurridos por sus concesionarios para aplicar los estándares, no se ajusta a los contratos *cost-plus* que defienden Chakravarty y McLeod (2009), e indica que, en este entorno, operan costes de contratación adicionales, más allá de la información asimétrica.

Este artículo ofrece una explicación para los métodos de contratación de fabricantes y concesionarios, centrada en el cuadro legal en que opera dicho sector industrial. La Regulación Europea 1400/2002, en el artículo 1.4, establece que los contratos de distribución no pueden ser discriminatorios; es decir, deben ofrecer condiciones idénticas a todos los concesionarios encargados por el mismo fabricante. Esta regla, que tiene como objetivo disminuir la influencia de los fabricantes y, por ello, su capacidad de neutralizar las leyes para la defensa de la competencia, tiene el efecto indirecto de restringir las oportunidades de renegociar el contrato, porque obliga a los fabricantes a compensar igualmente a todos los concesionarios, aunque ellos puedan diferir notablemente en cuanto a sus preferencias. En este artículo se argumenta que, explotando su relación a largo plazo con los concesionarios, los fabricantes acuerden informalmente con ellos ignorar la legislación antidiscriminatoria, y que eso les permite adaptar eficientemente el contrato al entorno, cuando eso sea necesario. Dado que compensar los concesionarios de forma diferenciada es ilegal, los fabricantes procurarán hacerlo informalmente, y en una forma que sea difícilmente observable por terceros. Eso explica porque los fabricantes dictan unilateralmente los estándares de prestación a sus concesionarios, sin comprometerse formalmente a cubrir sus costes, incluso cuando no tienen el poder contractual para hacerlo.

La teoría propuesta en este artículo también ofrece predicciones empíricamente verificables sobre como deberían diseñarse los contratos de distribución. En particular, la teoría predice que, *ceteris paribus*, deberían asignarse más poderes de decisión a los fabricantes cuando aquellos tienen beneficios limitados de experimentar a costa de sus concesionarios, dictando estándares excesivamente costosos, y cuando el coste para los concesionarios de adoptar estándares nuevos es alto, lo que les hace especialmente adversos al cambio. Dicha hipótesis es apoyada por algunos trabajos empíricos recientes, que ponen de relieve como los fabricantes de automóviles reciban más poderes de decisión cuando los concesionarios tienen poco interés en adoptar nuevos estándares, debido al *freeriding* de otros concesionarios que operan en la misma red de distribución (Arruñada *et al.*, 2001; Zanarone, 2009)).

Este artículo está relacionado con varias literaturas. En primer lugar, contribuye al tramo de la literatura

CUADRO 1
DERECHOS DE DECISIÓN EN LOS CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES

	Proporción de contratos que contienen la cláusula
Cláusula que asigna al fabricante el derecho de fijar	
El diseño de las salas de exposición	0,73
Las contribuciones de los concesionarios a la publicidad nacional	0,52
La calidad de la publicidad local	0,52
El presupuesto publicitario mínimo de los concesionarios	0,15
El número de empleados de los concesionarios	0,47
La calificación profesional de la plantilla de los concesionarios	0,36
El entrenamiento obligatorio de los empleados de los concesionarios	0,73
El capital operativo mínimo de los concesionarios	0,36
Los programas de satisfacción de los clientes	0,47
Los objetivos de satisfacción de los clientes	0,52
Los horarios de trabajo de los concesionarios	0,15
Cláusula que asigna al fabricante un derecho genérico a fijar estándares para los concesionarios	0,63
Cláusula que requiere negociación y arbitraje en la definición de los objetivos de venta de los concesionarios	1,00
Número de contratos	19,00

FUENTE: Fabricantes y concesionarios italianos

sobre costes de transacción que enfatiza los problemas de adaptación, porque pone de relieve una fuente específica, y empíricamente verificable de costes de contratación que dificultan la adaptación del contrato *ex post* –es decir, la presencia de normas jurídicas antidiscriminatorias que no permiten ajustar flexiblemente los términos contractuales a las características de las partes–. Asimismo, este artículo analiza el papel que juegan los mecanismos de decisión informales y los poderes de decisión contractuales en flexibilizar la negociación entre fabricantes y concesionarios y, por ello, en alentar las restricciones impuestas por el entorno legal.

Este trabajo contribuye también a la literatura sobre contratos relacionales, ofreciendo un ejemplo de cómo pueden diseñarse los contratos formales para facilitar acuerdos informales entre las partes, manteniéndolas así en su *self-enforcing range* (2). Por último, este artículo contribuye a aquel tramo de la literatura que enfatiza el impacto de las normas jurídicas sobre los contratos (3), explorando un caso donde las partes neutralizan eficientemente los efectos restrictivos de la ley a través de acuerdos informales. El resto del artículo está organizado como sigue. La sección siguiente describe las relaciones contractuales entre fabricantes y concesionarios de automóviles, su entorno institucional y sus pautas sistemáticas. La sección tercera propone una interpretación de las pautas observadas en la precedente, basada en la presencia de costes de transacción, sobre todo de origen legal, que limitan la renegociación de los contratos de distribución. La última sección ofrece algunas consideraciones conclusivas.

GOBIERNO EX ANTE Y ADAPTACIÓN EX POST EN LOS CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES †

Esta sección describe como los fabricantes y concesionarios de automóviles adaptan periódicamente sus contratos para afrontar cambios en el entorno económico y cómo eso se relaciona con el diseño *ex ante* de los contratos de distribución. Los contratos de distribución de automóviles son fundamentalmente incompletos: en lugar de establecer obligaciones puntuales para las partes, reparten entre fabricantes y concesionarios los derechos de establecer obligaciones en el futuro. Los fabricantes negocian la distribución de poderes de decisión con las asociaciones de concesionarios y sólo la modifican tras *shocks* de importancia mayor, como reestructuraciones de la red de distribución, o cambios legislativos. En el cuadro 1 se resume la asignación de poderes de decisión en los contratos utilizados actualmente en Italia por 19 fabricante de automóviles, quienes representaban, en 2004, el 85% del mercado europeo (4).

Mientras fabricantes y concesionarios negocian de una vez la distribución de poderes de decisión, los estándares de servicio que cada concesionario debe mantener en su territorio –por ejemplo, objetivos de venta, diseño y limpieza de la tienda, procedimientos para la relación con los clientes– se revisan periódicamente para adaptarles a las exigencias del mercado, algunos cada año (los objetivos de ventas), otros con menor frecuencia (el diseño de las salas de exposición). Los estándares vigentes suelen publicarse en anexos al contrato de distribución,

aunque, como veremos, en algunos casos sólo aparecen en cartas y correos electrónicos privados. Para analizar como se llega a modificar los estándares, y cómo eso se relaciona con el diseño del contrato de distribución negociado ex ante, he realizado en 2007 una serie de entrevistas con directivos italianos de fabricantes de automóviles, concesionarios, asociaciones de concesionarios y un abogado especializado en esta industria, que ha asistido a fabricantes y concesionarios en los tribunales y ha preparado contratos de distribución para numerosas marcas (5). Aunque las redes para las cuales he podido recoger contratos de distribución y las que han participado en la encuesta no coinciden, las respuestas de los directivos son notablemente coherentes entre sí, lo que sugiere que la industria tiene métodos comunes para coordinar la adaptación de los contratos de distribución. Los directivos entrevistados dieron confirmación explícita de eso, mencionando que, en sus reuniones periódicas con colegas en la industria, emergen métodos de contratación comunes.

Los objetivos de venta

Siguiendo una norma imperativa en la Ley Europea de competencia, los 19 contratos de distribución analizados requieren que concesionarios y fabricantes negocien cada año el número mínimo de automóviles que los primeros se comprometen a vender (el objetivo de venta) y que, en caso de desacuerdo, le encarguen a un árbitro independiente, cuya decisión es inapelable (cuadro 1) (6). Durante las entrevistas, fabricantes y concesionarios coincidieron en que, pese al procedimiento de negociación y arbitraje establecido por contrato, los objetivos de venta son calculados en base a fórmulas preparadas y revisadas anualmente por los fabricantes que los concesionarios suelen aceptar sin negociar y sin invocar su derecho al arbitraje independiente.

Los estándares de servicio

En cuanto a los estándares distintos de los objetivos de venta, que no son regulados por ley, los contratos suelen distribuir entre fabricantes y concesionarios el derecho de elegirlos en el futuro. Cuando el fabricante tiene el derecho de establecer estándares obligatorios para los concesionarios –por ejemplo, presupuestos publicitarios mínimos– puede rescindir inmediatamente si los concesionarios incumplen.

El cuadro 1 sí indica que los derechos de decisión son distribuidos de manera bastante equilibrada entre fabricantes y concesionarios: en promedio, se asignan a los primeros el 50% de los contratos y a los

concesionarios, el otro 50%. No obstante, en las entrevistas, los directivos pusieron de relieve cómo son siempre los fabricantes quienes modifican los estándares. En particular, estos últimos suelen distinguir entre estándares *esenciales*, que definen la imagen de la marca y deben ser adoptados por todos los concesionarios de una red para ser eficaces, y estándares *opcionales*, que sólo deben ser adoptados por concesionarios con un alto potencial de venta. Cuando el fabricante tiene el poder formal de establecer estándares sobre un cierto asunto –por ejemplo, el diseño de los establecimientos de sus concesionarios– suele comunicarlo a través de cartas «circulares», que no requieren aceptación, firma o contrapropuestas por parte de los concesionarios, y luego publicarlos en anexos al contrato de distribución. Cuando el fabricante considera dichos estándares esenciales, como suele ocurrir para el aspecto exterior de las salas de exposición, amenaza terminar los concesionarios que no cumplen, sin comprometerse a cubrir sus costes. Sin embargo, cuando el fabricante no considera un nuevo estándar como esencial, ofrece a los concesionarios que adopten un descuento sobre el precio mayorista de los coches, incluso cuando tiene el derecho de imponerlo bajo amenaza de terminación.

Hasta ahora hemos considerado el caso de que el fabricante tenga un derecho formal, establecido por contrato, de dictar estándares de prestación a sus concesionarios. A veces ocurre, en cambio, que el fabricante desea introducir un nuevo estándar pero sin el poder formal de imponerlo. En ese caso, cuando el fabricante no considera dicho estándar esencial, lo publica en el anexo al contrato de distribución y ofrece a los concesionarios que adopten un descuento, exactamente como antes.

Por otro lado, cuando el fabricante considera el nuevo estándar esencial lo comunica a los concesionarios a través de cartas y correos electrónicos, sin comprometerse a cubrir sus costes. Dichas cartas y correos son documentos privados, de uso exclusivo de los miembros de la red de distribución; no forman parte del contrato de distribución y no generan obligaciones para los concesionarios, quienes podrían, por tanto, ignorarlos sin correr el riesgo de ser excluidos de la red.

No obstante, los concesionarios suelen considerar dichos estándares «informales» como obligaciones que deben cumplir. Como ejemplos de éste tipo de comportamiento, los concesionarios que participaron en la encuesta me enseñaron cartas internas, las cuales pedían a los concesionarios adoptar estándares costosos que los fabricantes no tenían derecho contractual de imponer, como aumentar la cantidad de gasolina inyectada en los automóviles antes de la entrega al cliente, comprometerse a entregar

los automóviles en un plazo de cinco días a partir de la fecha de entrega anunciada, o utilizar maquinas de propiedad en las oficinas de reparación, en lugar de maquinas alquiladas.

LAS RELACIONES FABRICANTE-CONCESIONARIO: UNA HIPÓTESIS BASADA EN LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Esta sección desarrolla una explicación para las pautas de funcionamiento de los contratos de distribución de automóviles, basada en la teoría de los costes de transacción. Un primer coste de transacción, representado por la dificultad de prever los posibles cambios futuros en el entorno en que operan fabricantes y concesionarios, explica porqué los contratos de distribución asignan poderes de decisión, en lugar de fijar los comportamientos deseados por cada parte en cada periodo. Eso es coherente con la teoría de los contratos incompletos elaborada, entre otros, por Williamson (1979), y Grossman y Hart (1986). Veremos ahora que las restantes pautas contractuales examinadas en la sección anterior se explican con base en dos costes de transacciones típicos de esta industria: por un lado, la ventaja informativa de los fabricantes, y por el otro, la legislación europea que prohíbe los contratos discriminatorios.

Los fabricantes reciben ingresos de todos los concesionarios que integran sus redes de distribución. Por eso se encuentran en una posición ideal para captar las señales procedentes de cada territorio local –por ejemplo, la evolución de las preferencias de los compradores– y traducirlos en conceptos de servicio competitivos, como nuevos diseños para las salas de exposición, nuevas técnicas publicitarias, etc. En cambio, los concesionarios carecen de este tipo de información «global» sobre la evolución de la red, y sólo suelen centrarse en los costes y beneficios que la adopción de nuevos estándares les puede proporcionar a corto plazo. Por tanto, es natural que sean los fabricantes quienes toman la iniciativa a la hora de elaborar y comunicar nuevos estándares de prestación.

La centralidad de los fabricantes a la hora de tomar decisiones para la red se ve reflejada también por la estructura de los contratos de distribución. Como muestra el cuadro 1, la mayoría de los contratos asignan a los fabricantes un derecho genérico a fijar estándares para los concesionarios. Aunque este tipo de cláusula, como puso de relieve el abogado que me ayudó a interpretar los contratos, no tenga valor legal (7), puede jugar un papel de coordinación importante, ya que clarifica que las partes más informadas –los fabricantes– son encargados de elegir nuevos estándares que mejoren el potencial de venta de todos los concesionarios de la red.

Como bien notaron, entre otros, Bajari y Tadelis (2001) y Chakravarty y MacLeod (2009), la vía maestra para valorizar la ventaja informativa de los fabricantes, sin dejar que abusen de ella explotando sus concesionarios, serían contratos de tipo *cost-plus*, como los que emplean los arquitectos con las empresas de construcción y los fabricantes con sus proveedores de componentes. En este tipo de acuerdos, las partes que tienen menos información sobre los beneficios de modificar el contrato inicial (en nuestro caso, los concesionarios) se comprometen a adoptar cualquier modificación pedida por la parte más informada (los fabricantes), a cambio de una indemnización que cubre sus costes y les garantiza cierto margen de beneficio. En la sección anterior hemos visto que, pese a sus ventajas teóricas, no se observan contratos de tipo *cost-plus* en el mercado de distribución de automóviles. Al contrario, los fabricantes suelen ordenar a los concesionarios que adopten todo tipo de estándares, sin comprometerse, por su parte, a cubrir los costes de aquellos. Aún más, eso ocurre independientemente de si el fabricante tenga un derecho contractual a imponer estándares a los concesionarios.

Este artículo argumenta que dichas pautas contractuales aparentemente extrañas pueden explicarse cómo respuestas eficientes a una disposición de la regulación europea sobre la distribución de automóviles, según la cual los contratos de distribución deben garantizar términos idénticos a todos los concesionarios de una misma red. Dicha restricción legal dificulta el uso de los contratos *cost-plus*. Para entenderlo, imaginemos que el fabricante de una cierta marca no tenga derecho contractual a imponer decisiones a los concesionarios, pero desee introducir un nuevo estándar; por ejemplo, un nuevo modelo de sala de exposición. Si dicho estándar genera beneficios que superan los costes, es decir, si es eficiente, el fabricante estaría dispuesto a «comprar» la cooperación de los concesionarios, ofreciendo cubrir sus costes de aceptar el acuerdo.

No obstante, debido a la norma legal antidiscriminatoria, el fabricante se vería obligado a ofrecer a todos los concesionarios, incluso aquellos que, siendo visitados por más clientes o teniendo numerosos establecimientos, internalizan en buena parte los beneficios reputacionales de los estándares elaborados por el fabricante, una compensación ajustada a los costes de los concesionarios más pequeños, más contrarios al cambio o más periféricos, para quienes el nuevo estándar conlleva un coste de oportunidad más alto. Eso podría convertir el contrato *cost-plus* en prohibitivamente costoso para el fabricante y tendría como consecuencia que estándares potencialmente eficientes no serían adoptados por la imposibilidad de llegar a un acuerdo formal con los concesionarios.

Un problema parecido, pero de consecuencias opuestas, se observaría si el fabricante tuviese el derecho contractual de imponer un tipo dado de estándar. En este caso, la regla antidiscriminatoria impediría a los concesionarios compensar adecuadamente al fabricante –por ejemplo, comprometiéndose a mantener más automóviles en inventario, o aceptando un objetivo de venta más alto– y animarle, de tal manera, a no imponer estándares excesivamente costosos para ellos. En este caso, la consecuencia de las restricciones legales serían que los fabricantes fuesen excesivamente arriesgados a la hora de elegir nuevos estándares, ignorando los costes que eso impone a los concesionarios.

En este artículo se argumenta que la relación a largo plazo entre fabricantes y concesionarios juega un papel fundamental para neutralizar los costes de transacción comentados hasta ahora. Hemos visto que la legislación antidiscriminatoria dificulta el uso de contratos formales de tipo *cost-plus* y, por ese camino, la renegociación eficiente de los contratos de distribución. No obstante, los fabricantes pueden comprometerse informalmente a utilizar pautas de renegociación diferenciadas, según las características de los concesionarios, a cambio de su cooperación. Por ejemplo, cuando los fabricantes desean introducir nuevos estándares, pero no tienen el poder contractual para hacerlo, podrán prometer la cobertura de los costes de acuerdo con los concesionarios, siempre y cuando aquellos cumplan con sus recomendaciones. Similarmente, cuando los fabricantes tienen el poder contractual de imponer nuevos estándares podrían prometer a los concesionarios que no les forzarán a adoptar estándares excesivamente costosos y, en cambio, exigirles que compartan los ahorros que eso les permita conseguir. Obviamente, dado que éstos serían contratos informales «alrededor de la ley» sólo serán creíbles si los fabricantes tienen suficiente interés en el seguimiento de la relación comercial con los concesionarios, como para compensar su tentación de no cubrir los costes del acuerdo, o de imponer estándares excesivamente costosos para los concesionarios.

Una implicación inmediata de la teoría expuesta arriba es que, incluso cuando el fabricante no tiene el poder formal y contractualmente establecido de imponer un tipo dado de estándares a los concesionarios, se comportará como si tuviese dicho derecho: dictará sus decisiones a los concesionarios de forma unilateral y sin comprometerse a cubrir sus costes. Eso es coherente con el funcionamiento de los contratos de distribución analizados en la sección anterior. Sin embargo, en realidad los fabricantes cubrirán los costes de los concesionarios –tal y como ocurriría en contratos de tipo *cost-plus*– porque de otra forma los concesionarios no aceptarían

ejecutar decisiones costosas para ellos. No obstante, siendo el contrato *cost-plus* discriminatorio y, por tanto, ilegal, los fabricantes lo actuarán informalmente, haciéndolo poco visible para terceros. Para alcanzar ése objetivo, podrían incluso optar por compensaciones no monetarias, como «hacer la vista gorda» a la hora de supervisar el cumplimiento de los objetivos de venta, de los almacenes mínimos, de los niveles mínimos de capital operativo que los concesionarios deben mantener, y de otras obligaciones contractuales.

Los estándares *soft*

Hasta ahora nos hemos centrado en métodos utilizados por los fabricantes para modificar estándares que se consideren esenciales para generar entre los compradores la imagen de la marca deseada, como son las líneas básicas del diseño de las salas de exposición de los concesionarios, y que, por tanto, deberían ser adoptados por todos los concesionarios de la red, sin incurrir en las dificultades generadas por la norma antidiscriminatoria contenida en la regulación europea. Sin embargo, la necesidad de neutralizar los efectos perversos de dicha norma antidiscriminatoria también se ve reflejada en otro comportamiento de los fabricantes, observado en la sección anterior: el uso de compensar a los concesionarios, a través de un descuento sobre el precio mayorista de los automóviles, por adoptar estándares que no son esenciales para definir la imagen de la marca pero pueden atraer compradores marginales en ciertas localidades, incluso cuando el contrato de distribución da a los fabricantes el derecho de imponer dichos estándares bajo la amenaza de ruptura. Los fabricantes prefieren que sólo los concesionarios con un alto potencial de venta adopten dichos estándares *soft*, porque eso les permite ahorrar costes de supervisión y mantener relaciones menos conflictivas con los concesionarios pequeños. Sin embargo, si los fabricantes optasen por hacer los estándares *soft* obligatorios luego les resultaría difícil aplicarlos selectivamente, estando esto prohibido por la regulación europea. Por ejemplo, los fabricantes no podrían rescindir por incumplimiento a los concesionarios que operan en zonas urbanas densamente pobladas –y que, por tanto, sí deberían adoptar los estándares *soft*– sin romper al mismo tiempo con todos los concesionarios que no cumplen, incluso con aquellos que cuentan con una clientela y que, por tanto, podrían abstenerse de adoptarlos. Para solventar éste problema, los fabricantes utilizan una fórmula que, sin ser discriminatoria, permite aplicar los estándares selectivamente. Específicamente, ofrecen a todo concesionario que adopte los estándares *soft* un descuento sobre el precio mayorista de cada automóvil comprado y

fijan el tipo de descuento en un anexo al contrato de distribución, para que quede claro que se aplicará a todos los concesionarios, sin discriminación. Sin embargo, dado que el premio anual de cada concesionario depende del número de coches que vende, sólo aquellos con mayor capacidad de venta tendrán interés en adoptar los estándares *soft*, que es exactamente el resultado deseado por los fabricantes.

La distribución de poderes de decisión en el contrato

La necesidad de modificar los estándares de modo flexible, pese a la norma antidiscriminatoria de la regulación europea, explica también porqué los contratos de distribución suelen repartir los derechos de elegir estándares futuros entre fabricante y concesionarios, en lugar de asignarlos todos a una sola parte. Específicamente, la teoría desarrollada en este artículo permite argumentar que la asignación óptima de poderes de decisión debería minimizar la tentación del fabricante de incumplir sus compromisos informales: si el fabricante puede ganar mucho al imponer ciertos estándares, aunque sean excesivamente costosos para los concesionarios, estará más tentado de abusar de los poderes contractuales de decisión que se le han asignado y, por tanto, será preferible asignar parte de dichos poderes a los concesionarios.

En cambio, cuando los concesionarios incurren en costes de oportunidad muy altos por adoptar estándares beneficiosos para la red, el fabricante estará más tentado de no cubrir esos costes, una vez que aquellos hayan aplicado dichos estándares costosos. En este caso, sería preferible asignar los poderes de decisión al fabricante. Dicha hipótesis es apoyada por algunos trabajos empíricos recientes, que ponen de relieve cómo los fabricantes de automóviles reciben más poderes de decisión cuando los concesionarios tienen poco interés en adoptar nuevos estándares, debido al *freeriding* de otros concesionarios que operan en la misma red de distribución (Arruñada *et al.*, 2001; Zanarone, 2009).

CONCLUSIÓN

Este artículo ha mostrado cómo los contratos de distribución de automóviles reparten en forma equilibrada los derechos de decisión entre fabricantes y concesionarios. No obstante, los fabricantes dictan las decisiones unilateralmente y los concesionarios cumplen, aunque muchas veces los primeros no se comprometan a compensarles por los costes incurridos. Como posible explicación, se ha argumentado

aquí que éstas prácticas pueden verse como respuestas eficientes a dos costes de transacción: por un lado, la ventaja informativa de los fabricantes, la cual hace necesario que sean ellos quienes inician el proceso de modificación de los estándares; por el otro, la norma legal según la cual los contratos de distribución no pueden discriminar entre concesionarios de una misma red. Dicha regla dificulta la utilización de cláusulas de tipo *cost-plus*, como las que se emplean en los contratos de construcción, porque obliga a los fabricantes, a la hora de compensar los costes añadidos de los concesionarios, a tomar como referencia los costes de los concesionarios menos proclives al cambio y que menos se benefician de la introducción de nuevos estándares de servicio. Esta situación podría impedir la adopción de cambios que mejorarían la imagen de la marca, pero que generarían costes de oportunidad muy altos para algunos concesionarios.

En este artículo se ha argumentado que los fabricantes podrían neutralizar la norma legal antidiscriminatoria, pidiendo a los concesionarios que implementen los nuevos estándares a cambio de un compromiso informal a cubrir sus costes. Siendo informales, estos acuerdos no serían fácilmente observables por terceros y podrían incluso tomar formas que no sean monetarias, manifestándose, por ejemplo, a través de una mayor tolerancia a la hora de supervisar el cumplimiento de ciertas obligaciones contractuales de los concesionarios, como la de mantener un capital operativo mínimo o un cierto número de automóviles en almacén. Eso explicaría porqué los fabricantes dictan decisiones unilaterales a sus concesionarios, sin ofrecerles formalmente alguna remuneración, incluso cuando éstos no tienen una obligación contractual de obedecerles.

La teoría desarrollada en este trabajo podría aplicarse para obtener predicciones empíricamente verificables. Por ejemplo, una implicación de la teoría es que, cuando el capital reputacional de las partes es limitado porqué algunas de ellas están próximas a la quiebra, debería haber menos acuerdos informales y, consiguientemente, observarse menos frecuentemente que los fabricantes dictan decisiones unilaterales a los concesionarios sin tener el poder contractual para hacerlo. Un estudio detallado de éstas y otras implicaciones de la teoría iría más allá del objetivo del presente artículo. No obstante, espero realizarlo en trabajos empíricos futuros sobre los contratos de distribución.

(*) Deseo agradecer a los directivos de fabricantes y concesionarios, y especialmente al abogado Andrea Imperiali, por los datos y perspectivas que me han permitido realizar este estudio. También deseo agradecer a Benito Arruñada y Robert Gibbons por motivarme y ayudarme

con sugerencias continuas, y a Omri Ben-Shahar, Rosa Ferrer, Luis Garicano, Ricard Gil, Henry Hansmann, Oliver Hart, Bentley MacLeod, Eric Van den Steen, Patrick Warren, Birger Wernerfelt, y a todos los participantes a la serie de seminarios de Economía de la Organización del MIT, por sus comentarios. Este trabajo ha recibido asistencia financiera de la Comisión Europea, a través del proyecto integrado CIT3-513420, y del Ministerio de Educación y Ciencia de España a través de la beca ECO2008-01116.

NOTAS

- [1] También, véanse Williamson (1975, 1991) y Gibbons (2005).
- [2] Véanse Klein (1996, 2000) y, más recientemente, Baker *et al.* (2009).
- [3] Véanse Brickley (2002) sobre los contratos de franquicia; Chakravarty y MacLeod (2009), sobre los contratos de construcción, y Zanarone (2009), sobre los contratos de distribución de automóviles.
- [4] La fuente de estos datos es el GMAP *European Car Distribution Handbook*, edición 2005.
- [5] Participaron en la encuesta directivos de Peugeot, Citroen, Renault, Volkswagen, Audi, Skoda, Jaguar, Porsche, Nissan, Honda, Fiat, Alfa Romeo, Lancia y Volvo, así como concesionarios y directivos de las asociaciones de concesionarios de dichas marcas.
- [6] Véase la Regulación 1400/2002 de la Comisión Europea. También, los contratos de distribución establecen que fabricantes y concesionarios elijan concordemente el árbitro, y que, en caso de desacuerdo, el árbitro sea elegido por la Cámara de Comercio local.
- [7] Para que los tribunales reconozcan el derecho del fabricante a imponer estándares y le autoricen a excluir a los concesionarios que no cumplen, el contrato debe detallar explícitamente qué categorías de estándares puede imponer el fabricante.

BIBLIOGRAFÍA

- ARRUÑADA, B. (2000): «The Quasi-Judicial Role of Large Retailers: An Efficiency Hypothesis on their Relation with Suppliers», *Revue d'Economie Industrielle*, 92: 277-296.
- ARRUÑADA, B. (1998): «Teoría Contractual de la Empresa», Madrid: Marcial Pons.
- ARRUÑADA, B., GARICANO, L. y VÁZQUEZ, L. (2001): «Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution», *Journal of Law, Economics and Organization*, 15: 56-73.
- BAJARI, P., YIADELIS, S. (2001): «Incentives versus Transaction Costs: A Theory of Procurement Contracts», *RAND Journal of Economics*, 32: 387-407.

- BAKER, G., GIBBONS, R. y MURPHY, K.J. (2009): «Relational Adaptation», mimeo, USC Marshall School.
- BEN-SHAHAR, O., y WHITE, J. (2006): «Boilerplate and Economic Power in Auto Manufacturing Contracts», *Michigan Law Review* 104: 953-982.
- BRICKLEY, J. (2002): «Royalty Rates and Upfront Fees in Share Contracts: Evidence from Franchising», *Journal of Law, Economics and Organization*, 18: 511-535.
- CHAKRAVARTY, S., y MACLEOD, B. (2009): «Contracting in the Shadow of the Law», *RAND Journal of Economics*, 40: 533-557.
- ELFENBEIN, D. y LERNER, J. (2003): «Ownership and Control Rights in Internet Portal Alliances», *RAND Journal of Economics*, 34: 356-369.
- FORBES, S., y LEDERMAN, M. (2009): «Adaptation and Vertical Integration in the Airline Industry», *American Economic Review*, 99: 1831-1849.
- FORBES, S., y LEDERMAN, M. (2008): «Does Vertical Integration affect Firm Performance? Evidence from the Airline Industry», unpublished manuscript.
- GIBBONS, R. (2005): «Four Formal(izable) Theories of the Firm?», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58: 200-245.
- GROSSMAN, S. J. y HART, O. (1986): «The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.
- HADFIELD, G. (1990): «Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts», *Stanford Law Review* 42: 927-992.
- HOLMSTROM, B. (1999): «The Firm as a Subeconomy», *Journal of Law, Economics and Organization*, 15: 74-102.
- KLEIN, B. (2000): «The Role of Incomplete Contracts in Self-Enforcing Relationships», *Revue d'Economie Industrielle*, 92: 67-80.
- KLEIN, B. (1996): «Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships», *Economic Inquiry*, 34: 444-463.
- LERNER, J. y MERGES, R. (1998): «The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry», *Journal of Industrial Economics*, 46: 125-156.
- MATOUSCHEK, N. (2004): «Ex post Inefficiencies in a Property Rights Theory of the Firm», *Journal of Law, Economics and Organization*, 20: 125-147.
- SIMON, H. (1951): «A Formal Theory of the Employment Relationship», *Econometrica*, 19: 293-305.
- WHINSTON, J. (2003): «On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration», *Journal of Law, Economics and Organization*, 19: 1-23.
- WILLIAMSON, O. (2000): «The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead», *Journal of Economic Literature*, 38: 595-613.
- WILLIAMSON, O. (1991): «Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
- WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.
- ZANARONE, G. (2009): «Vertical Restraints and the Law: Evidence from Automobile Franchising», *Journal of Law and Economics*, 52, forthcoming.