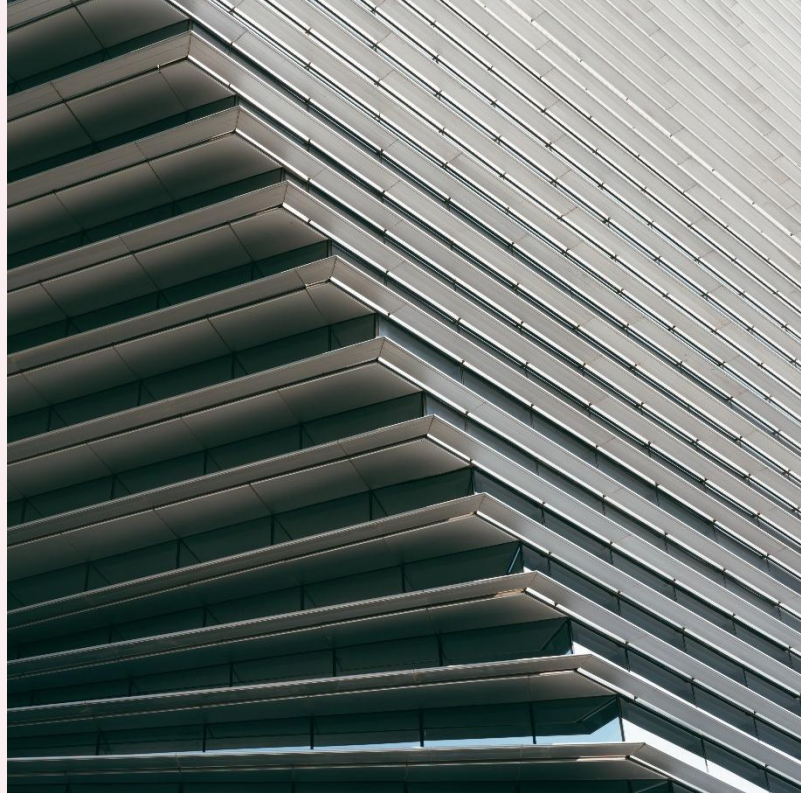


Píldoras legales sobre protección de consumidores (IV)

Protección del consumidor y riesgo corporativo: por qué el riesgo de consumo ya no puede gestionarse como una cuestión exclusivamente jurídica.

10 de septiembre de 2026



La protección del consumidor ha dejado de ser un ámbito reservado al cumplimiento normativo o a la gestión de reclamaciones individuales. En sectores con grandes bases de clientes, modelos digitales o elevada supervisión regulatoria, el riesgo de consumo puede afectar directamente a la litigación, la reputación, la relación con los supervisores, las operaciones corporativas y el valor de la compañía.

La experiencia de fenómenos como las cláusulas suelo, la litigación derivada del denominado cartel de camiones o las recientes investigaciones sobre prácticas digitales demuestra una misma realidad: determinadas decisiones comerciales o regulatorias pueden transformarse en contingencias económicas de gran escala cuando afectan de forma homogénea a un número elevado de consumidores.

La cuestión ya no es únicamente reaccionar frente a reclamaciones o procedimientos sancionadores, sino identificar tempranamente señales de riesgo, coordinar la respuesta regulatoria y procesal e integrar esta materia dentro de los sistemas de gestión y control de riesgos corporativos.

Aspectos clave

1

El riesgo de consumo es ya un riesgo corporativo, no solo una cuestión de cumplimiento o reclamaciones individuales.

2

Una misma práctica puede generar efectos simultáneos: sanciones, litigación masiva, daño reputacional y contingencias económicas relevantes.

- 3 El fenómeno afecta a múltiples sectores, especialmente aquellos con grandes bases de clientes, negocios digitales o fuerte supervisión regulatoria.
- 4 Los mecanismos de litigación colectiva y financiación de litigios amplifican la exposición al facilitar la agregación de reclamaciones.
- 5 La gestión eficaz exige anticipación y coordinación entre alertas tempranas, respuesta supervisora y estrategia procesal civil.
- 6 La digitalización amplía el perímetro del riesgo: *dark patterns*, datos, IA, experiencia de cliente y gobernanza digital.

La transformación del cumplimiento en materia de protección del consumidor en riesgo corporativo

La relación con el consumidor ha dejado de ser una cuestión limitada al cumplimiento normativo o a la gestión de reclamaciones. En compañías con grandes bases de clientes, negocios digitales o presencia en sectores regulados, el riesgo de consumo incide ya en el diseño del producto, las estrategias de comercialización, la relación con supervisores, la litigación, la reputación y, en última instancia, el valor de la compañía.

Esta transformación ha venido impulsada por una regulación cada vez más extensa y exigente, pero también por una realidad difícilmente discutible: cuando una práctica empresarial afecta de forma homogénea a miles o millones de consumidores, cualquier incidencia puede adquirir una dimensión regulatoria, económica y reputacional muy superior a la que tradicionalmente se asociaba a este ámbito.

Una de las principales lecciones aprendidas es que, en materia de consumo, el impacto del incumplimiento rara vez se limita a una sanción o a una reclamación individual. Investigaciones regulatorias, litigación colectiva o colectivizada, daños reputacionales e importantes contingencias económicas suelen formar parte de una misma cadena de consecuencias. Existen además efectos menos visibles que no deben subestimarse, como el impacto de la declaración de nulidad o abusividad de determinadas cláusulas contractuales sobre el valor de carteras adquiridas por inversores profesionales o, incluso, sobre la activación de mecanismos de garantías e indemnidades pactados en operaciones corporativas y financieras.

Todo ello determina que el cumplimiento en materia de consumo deba pasar a considerarse un auténtico riesgo corporativo. Como tal, resulta necesario aproximarse a él no en términos de puro coste regulatorio, sino desde una perspectiva estratégica, capaz de integrarlo en los sistemas de

gestión y control de riesgos de la compañía, anticipar su impacto y proteger valor.

La lección de las cláusulas suelo: cuando una cuestión contractual se convierte en un riesgo sistémico

Posiblemente, las cláusulas suelo marcaron un punto de inflexión en este ámbito. Lo que comenzó como un debate jurídico sobre transparencia material en la contratación de préstamos hipotecarios con consumidores derivó en uno de los mayores episodios de litigación masiva de la historia reciente española. Más de una década de litigios, miles de millones de euros en devoluciones, provisiones, costes procesales y acuerdos extrajudiciales evidenciaron cómo una cuestión inicialmente percibida como contractual podía transformarse en un riesgo con efectos patrimoniales, regulatorios y reputacionales de primer orden para todo un sector.

Pero reducir esta transformación al ámbito financiero supondría ignorar una parte sustancial del fenómeno.

En telecomunicaciones, cuestiones aparentemente operativas como la contratación a distancia, las modificaciones contractuales unilaterales o los procedimientos de baja han generado un elevado volumen de reclamaciones e intervenciones supervisoras. En energía, las prácticas de comercialización, la protección de consumidores vulnerables o determinadas controversias relacionadas con tarifas y cambios de suministrador han adquirido una creciente relevancia regulatoria. En plataformas digitales, las suscripciones recurrentes, la publicidad personalizada, los modelos de intermediación y el tratamiento de datos personales han ampliado significativamente el perímetro tradicional del riesgo de consumo.

El denominador común es claro: decisiones comerciales, operativas, tecnológicas o de experiencia de cliente, que en origen pueden parecer acotadas, pueden convertirse en contingencias jurídicas de escala cuando afectan de forma homogénea a grandes bases de consumidores.

Más allá del consumo: cómo una infracción regulatoria puede convertirse en un pasivo de largo recorrido

El riesgo de consumo tampoco se limita a cuestiones contractuales o de transparencia.

En septiembre de 2015, la Environmental Protection Agency de los Estados Unidos publicó una notificación formal de infracción que dio lugar al conocido caso de las emisiones de vehículos diésel. Lo que inicialmente parecía una cuestión vinculada a especificaciones técnicas y cumplimiento regulatorio terminó convirtiéndose en una crisis corporativa multidimensional con consecuencias en múltiples jurisdicciones. Las multas administrativas, las compensaciones a consumidores, los programas de reparación de vehículos, los costes derivados de la litigación y las medidas

correctoras adoptadas pusieron de manifiesto cómo una decisión empresarial con impacto directo sobre consumidores puede erosionar valor de forma masiva y sostenida.

La lógica no es exclusiva del consumo. Se aprecia también en otros ámbitos regulatorios en los que la aplicación privada del Derecho multiplica la exposición económica de las compañías. Un ejemplo especialmente ilustrativo es el Derecho de la Competencia.

La Directiva 2014/104/UE, relativa a las acciones de daños por infracciones del Derecho de la Competencia, y su transposición a los distintos ordenamientos nacionales han consolidado un régimen de responsabilidad civil que convierte determinadas infracciones antitrust en potenciales focos de litigación masiva. El denominado cártel de camiones —aunque no constituye un supuesto de consumo en sentido estricto— demuestra cómo una infracción regulatoria puede transformarse en un pasivo litigioso de enorme magnitud. La multa de 2.930 millones de euros impuesta por la Comisión Europea en 2016 fue seguida de una extensa oleada de reclamaciones indemnizatorias en toda Europa. La relevancia del fenómeno no reside únicamente en el importe de la sanción administrativa, sino en la capacidad de las acciones de daños para multiplicar durante años la exposición económica inicialmente asociada a la conducta infractora.

Esta capacidad de transformación de infracciones regulatorias en riesgos económicos de largo recorrido constituye un elemento definitorio del actual entorno empresarial.

Los aceleradores del riesgo: acciones colectivas, *litigation funding* y *forum shopping*

Además, el fenómeno presenta una notable capacidad de aceleración. La progresiva implantación de mecanismos de representación colectiva, impulsados en Europa por la Directiva (UE) 2020/1828 sobre acciones de representación para la protección de los intereses colectivos de los consumidores y su incorporación a los ordenamientos nacionales, el desarrollo de un mercado cada vez más sofisticado de financiación de litigios por terceros (*litigation funding*), la creciente especialización de despachos y plataformas de reclamación masiva y determinadas posibilidades de *forum shopping* dentro del espacio judicial europeo reducen significativamente los costes de acceso a la justicia y aumentan la capacidad de agregación de reclamaciones individuales.

De la gestión reactiva a la anticipación del riesgo

Por ello, hoy la litigación de consumo debe gestionarse como un riesgo empresarial y no únicamente como una sucesión de procedimientos judiciales. Ello exige pasar de una gestión reactiva del conflicto a una metodología de identificación, evaluación y mitigación temprana del riesgo.

Esa metodología debe partir de la información que ya existe dentro de la propia organización: servicios de atención al cliente, reclamaciones, litigios recurrentes, requerimientos supervisores, criterios de resolución interna y alertas procedentes de las áreas comerciales o de negocio. Bien analizada, esa información permite detectar patrones, tendencias y focos potenciales de litigación masiva antes de que alcancen dimensión judicial.

También exige un seguimiento continuo de la evolución jurisprudencial y regulatoria, de forma que los nuevos criterios interpretativos puedan incorporarse con rapidez a los procesos de resolución de reclamaciones, documentación contractual, diseño de producto y estrategia procesal. Y exige, especialmente, una coordinación estrecha entre la estrategia de defensa ante supervisores y la estrategia procesal civil. La experiencia demuestra que ambas dimensiones rara vez pueden gestionarse de forma aislada sin generar inconsistencias, debilitar posiciones jurídicas o incrementar riesgos adicionales.

Desde una perspectiva de gobierno corporativo, esta evolución tiene además implicaciones directas para los órganos de administración. La identificación, monitorización y supervisión de los riesgos derivados de la relación con consumidores deja progresivamente de ser una cuestión meramente operativa para convertirse en un elemento relevante de los sistemas de gestión y control de riesgos de la compañía.

La economía digital amplía el perímetro tradicional del riesgo

La economía digital introduce una variable adicional que incrementa la complejidad del análisis.

Tradicionalmente, el riesgo de consumo se asociaba a cláusulas contractuales, procesos de comercialización o incumplimientos regulatorios identificables en documentos concretos. Sin embargo, una parte creciente del riesgo actual nace del diseño mismo de la experiencia de cliente. En el entorno digital, el riesgo puede no estar solo en la cláusula, sino en el flujo de contratación, en la arquitectura de elección, en la fricción para cancelar un servicio, en la configuración del consentimiento o en la lógica algorítmica que personaliza una oferta.

Las recientes investigaciones regulatorias europeas sobre *dark patterns* reflejan precisamente ese cambio. La asimetría entre la facilidad para contratar y la dificultad para cancelar, determinados diseños de interfaz capaces de condicionar el comportamiento de los usuarios o ciertas prácticas de personalización comercial están siendo objeto de un escrutinio creciente por parte de autoridades de consumo, protección de datos y supervisión digital.

Lo relevante es que, en muchos casos, estas decisiones sobre diseño de servicios, arquitectura digital, procesos de contratación o utilización de sistemas de inteligencia artificial se adoptan en áreas de negocio, marketing, tecnología o experiencia de cliente sin que exista una evaluación previa de sus implicaciones desde una perspectiva jurídica y de riesgo corporativo. A

ello se suma la convergencia entre la normativa de protección de consumidores, protección de datos, servicios digitales, mercados digitales e inteligencia artificial, que multiplica los puntos de potencial exposición para las compañías y dificulta una aproximación basada en compartimentos estancos regulatorios.

Precisamente por ello, la gestión del riesgo de consumo ha dejado de ser una cuestión exclusiva de los departamentos jurídicos para convertirse en una responsabilidad transversal que afecta al conjunto de la organización.

Los datos del Consumer Conditions Scoreboard 2025 de la Comisión Europea son muy ilustrativos del impacto de este nuevo entorno económico digital. Los consumidores que compran online son más de un 60% más propensos a experimentar problemas que quienes compran en canales tradicionales. Asimismo, las preocupaciones relacionadas con estafas, fraudes, utilización de datos personales y prácticas publicitarias constituyen hoy uno de los principales factores de erosión de la confianza de los consumidores en los mercados digitales.

Estos datos no son relevantes solo desde una perspectiva de experiencia de cliente. En mercados digitales, un mayor volumen de incidencias incrementa también la probabilidad de intervención supervisora, agregación de reclamaciones, cuestionamiento del diseño comercial y deterioro reputacional. La escala del entorno digital convierte problemas aparentemente individuales en riesgos potencialmente sistémicos.

La conclusión es clara: la confianza del consumidor es un activo económico. Cuando esa confianza se deteriora, las consecuencias trascienden rápidamente el ámbito jurídico y afectan a la captación y retención de clientes, al posicionamiento de marca, a la relación con supervisores y, en última instancia, al valor de la compañía.

El riesgo de consumo impacta también en las operaciones corporativas

Como apuntaba al inicio, existe además una dimensión quizá menos visible en la que esta transformación tiene consecuencias directas e inmediatas para inversores, accionistas y directivos: las operaciones corporativas.

Hasta hace relativamente poco tiempo, el análisis del riesgo de consumo ocupaba una posición secundaria en muchos procesos de *due diligence*. Sin embargo, mantener hoy esa aproximación puede generar impactos económicos significativos en el entorno transaccional. Las compañías con grandes bases de clientes, los negocios digitales, las plataformas tecnológicas y las entidades financieras pueden acumular contingencias que no resultan evidentes en revisiones tradicionales: históricos de reclamaciones no gestionadas adecuadamente, prácticas comerciales susceptibles de cuestionamiento, deficiencias en la documentación contractual, debilidades en la gobernanza de datos o potenciales incumplimientos regulatorios cuya materialización puede producirse años después del cierre de la operación.

A ello se añade que la evolución de la jurisprudencia nacional y del Tribunal de Justicia de la Unión Europea en ámbitos como la protección de consumidores o las acciones de daños ha reforzado de forma significativa los principios de efectividad y tutela judicial efectiva en el ejercicio de este tipo de reclamaciones, contribuyendo en determinados supuestos a prolongar temporalmente la exposición a contingencias y a incrementar la incertidumbre asociada a su cuantificación económica.

La oportunidad, hoy, consiste en incorporar esta dimensión al análisis estratégico y a la valoración de la compañía, identificando tempranamente los riesgos, cuantificando su potencial impacto y articulando, cuando resulte necesario, medidas de remediación o mitigación. En operaciones corporativas, ello implica revisar no solo contratos, sanciones o litigios vivos, sino también patrones de reclamación, modelos de comercialización, arquitectura digital, gobernanza de datos, relación con supervisores y exposición potencial a reclamaciones futuras.

Una reflexión final

En definitiva, el riesgo de consumo no es un fenómeno nuevo. Lo que ha cambiado es su capacidad para generar consecuencias económicas de gran escala y proyectarse, al mismo tiempo, sobre la relación con supervisores, la litigación civil, la reputación, la valoración de activos y la toma de decisiones corporativas.

Gestionarlo adecuadamente exige algo más que reaccionar ante reclamaciones o adaptar contratos: requiere identificar señales tempranas, anticipar escenarios de litigación masiva, coordinar la respuesta regulatoria y procesal e incorporar el riesgo jurídico a la toma de decisiones empresariales.

Esa visión integrada es la que permite proteger valor, reducir incertidumbre y transformar una posible fuente de contingencias en un elemento de ventaja competitiva. Y es, probablemente, una de las cuestiones más relevantes que las compañías tendrán que afrontar en los próximos años.



María Guinot
Socia, Disputes

Email: maria.guinot@cliffordchance.com
Mobile: +34 656 288 015

This publication does not necessarily deal with every important topic or cover every aspect of the topics with which it deals. It is not designed to provide legal or other advice.

cliffordchance.com

Clifford Chance, Paseo de la Castellana 110,
28046 Madrid, Spain

© Clifford Chance 2026

Clifford Chance, S.L.P.



Jaime Almenar
Socio, Disputes

Email: jaime.almenar@cliffordchance.com
Mobile: +34 680 602 966

Abu Dhabi • Amsterdam • Barcelona • Beijing •
Brussels • Bucharest** • Casablanca • Delhi •
Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Hong Kong •
Houston • Istanbul • London • Luxembourg •
Madrid • Milan • Munich • Newcastle • New
York • Paris • Perth • Prague** • Riyadh* • Rome
• São Paulo • Shanghai • Singapore • Sydney •
Tokyo • Warsaw • Washington, D.C.

*AS&H Clifford Chance, a joint venture entered
into by Clifford Chance LLP.



Laura del Campo
Abogada sénior, Disputes

Email: laura.delcampo@cliffordchance.com
Mobile: +34 657 417 662

**Clifford Chance has entered into association
agreements with Clifford Chance Prague
Association SRO in Prague and Clifford Chance
Badea SPRL in Bucharest.



Laura García-Valdecasas
Abogada sénior, Disputes

Email: laura.garciavaldecasas@cliffordchance.com
Mobile: +34 649 145 586