



Modelo de negocio en el concesionario

LOS CLIENTES CONFÍAN EN LOS **CONCESIONARIOS** A LA HORA DE VALORAR SUS OPCIONES EN LA COMPRA DE UN NUEVO VEHÍCULO, EN LA REALIZACIÓN DE UNA PRUEBA DE CONDUCCIÓN, EN SU EXPERIENCIA COMO PROPIETARIO Y EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS. NO OBSTANTE, **CAMBIOS TECNOLÓGICOS**, ECONÓMICOS Y CULTURALES ESTÁN SUPONIENDO UN **DESAFÍO PARA LA ACTIVIDAD** DE ESTE NEGOCIO, INFLUYENDO DE FORMA DETERMINANTE EN SU RENTABILIDAD



El modelo de negocio de los concesionarios se basa en tres pilares: **ventas** (VN y VO), **recambio y taller**. Cuanto mayor es el tráfico en estas áreas superior es también su nivel de rentabilidad, al cubrirse tanto los costes fijos como los variables. En la tabla adjunta se indica la aportación de cada uno de dichos conceptos, tanto en relación a la facturación como al resultado. El área de negocio más importante para el concesionario, por el volumen que aporta, es la venta, un 85% de la facturación en 2018, sobre una facturación total en 2017 de 32.145 millones de euros, según Faconauto (último informe publicado). A la parte de posventa (recambio y taller) le corresponde el 15% de la facturación

restante en 2018. Sin embargo, su aportación al resultado está subiendo, hasta situarse en el 48%, recuperando así niveles de unos años atrás. Esta subida, sobre todo en la venta de recambio, se atribuye a programas de captación y fidelización de clientes, para competir con el taller independiente, hacia donde se ha desplazado la actividad de posventa, motivada por el envejecimiento del parque. El sector de la distribución se encuentra en un momento de transformación, motivado por la propia evolución del cliente y por los nuevos modelos de negocio, que van afianzándose en el sector, así como por cambios normativos (restricciones al tráfico) o de fiscalidad (vehículos diésel).

APORTACIÓN A LA FACTURACIÓN

ÁREAS	2016	2017	2018
VENTAS	83 %	84%	85 %
RECAMBIOS	12 %	11 %	10 %
TALLERES	5 %	5 %	5 %

APORTACIÓN AL RESULTADO

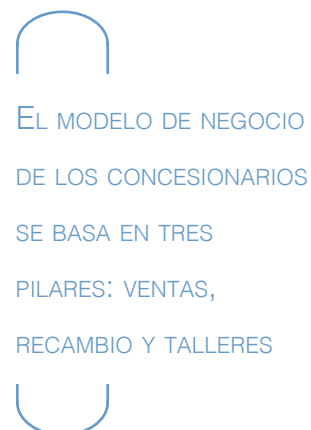
ÁREAS	2016	2017	2018
VENTAS	56 %	54 %	59 %
RECAMBIOS	33 %	33 %	31 %
TALLERES	11 %	13 %	10 %

Fuente: Informe de Snap On Business Solutions para Ganvam

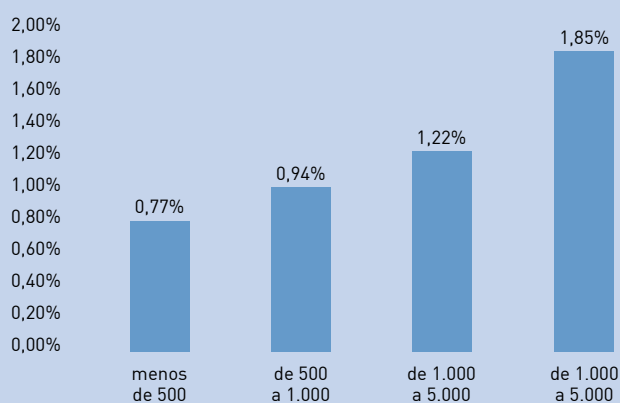
La actividad de venta

En el negocio comercial la rentabilidad operativa de un concesionario está relacionada directamente con la **capacidad para generar ventas** mediante la inversión (la previsión de Faconauto para los próximos dos años es que el sector incrementará sus inversiones en un 8,5% hasta los 2.000 millones de euros), y la **capacidad de obtener márgenes** con las ventas realizadas.

En mercados como el nuestro, del hemisferio norte y desarrollados, el



RENTABILIDAD SOBRE LA FACTURACIÓN / VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS 2017 (%)*



*Fuente: MSI - Faconauto (último informe actualizado)



UN ENTORNO
OMNISCANAL,
CENTRADO EN EL
CLIENTE Y APOYADO
EN MAXIMIZAR LA
EFICIENCIA

margen óptimo en la venta se sitúa alrededor del 2-2,5%, ya lejos del 10%, que, en ciertos mercados del hemisferio sur y para marcas de prestigio, aún se mantiene.

El 50% de los concesionarios en España venden menos de 500 coches al año, lo que supone registrar una rentabilidad sobre la facturación del 0,7%, muy lejos de ese 2,5%, que se consideraría adecuado. Solo los que venden más de 1.000 coches al año lograrían rentabilidades alrededor del 1,5%.

Se trata de un negocio donde la rotación, el volumen, es fundamental. El precio medio de los automóviles se sitúa por encima de 26.000 €, y el esfuerzo promocional hace que se tenga un descuento medio de alrededor de 4.300 €.

Centrándonos en el volumen, durante la crisis económica la venta de coches nuevos en España cayó de 1,6 millones al año a 0,7 millones. En 2017 se situó en 1,2 millones, y en 2018, en 1,3 millones, representando un incremento respecto al año anterior del 7%. Según los expertos, alrededor de esa cifra puede situarse el volumen de venta anual que nos correspondería como mercado.

Dentro de la venta, un elemento clave en el negocio del concesionario es el del vehículo de ocasión, que supone alrededor del 17% de la facturación. De acuerdo a datos de Ganvam, en 2018 las ventas totales alcanzaron 2,27 millones de unidades, con un incremento del 9,2% en relación al año anterior. El importe

medio se ha situado en unos 12.000 euros. Más de la mitad de los vehículos vendidos superan los 10 años de antigüedad. Sin embargo, el vehículo de ocasión joven, de menos de cinco años, supone el 30% del total, subiendo casi 3 puntos en relación a 2017. Este es el vehículo de ocasión de calidad y suele ser el manejado por los concesionarios.

Además de su aportación directa a la rentabilidad, esta línea de negocio ofrece otra serie de ventajas, como que genera tráfico en las instalaciones, da la posibilidad de captar clientes para el vehículo nuevo y aumenta las ventas de recambio y servicios de taller.

En esta era digital es bueno reflexionar sobre cómo estamos haciendo el proceso de venta. Si, cada vez más, se inicia desde casa y a golpe de clic, se debería cuidar y confiar más en la presencia *on line*, aportando al cliente información completa y transparente desde el inicio, incluso en el precio, lo que ayudará a evitar descuentos de último momento.

Tanto las instalaciones como el personal de venta han de estar enfocados a proporcionar la mejor experiencia al cliente. Se ha de aportar información y conocimiento del producto, generar un ambiente libre de técnicas de venta de alta presión y cuidar la prueba de conducción, pues sigue siendo parte esencial del proceso comercial. No está de más aprovechar los primeros pasos con el cliente en el periodo de venta, para introducir los servicios de posventa y taller. Ya solo quedaría seguir completando la operación con la oferta de servicios adicionales, como financiación y extensión de garantía.

La actividad de posventa

La actividad de posventa (recambio y servicios de taller) en 2018 facturó 4.963 millones de euros (recambios, 3.311 y taller, 1.652), lo que supone un 15% de la facturación del concesionario. Sin embargo, su aportación al resultado se sitúa en el 41%, fundamentalmente por el área de recambios.

Recambios

En esta área hay que seguir trabajando en el núcleo del negocio: controlar la tasa de rotación del stock, vigilar el *stock* obsoleto, el mix de compra de acuerdo al mix de venta y la eficiencia en la petición y

gestión del recambio. A su vez, explorar el canal digital como una nueva manera de relacionarse con los clientes potenciales, buscando visibilidad, conversión de clientes y fidelización.

Talleres

El servicio prestado a través de la posventa, y en particular el taller, es fundamental para proporcionar la mejor experiencia a los clientes. Recuérdese: *“El primer coche lo vende el vendedor, el segundo la posventa”*.

El taller es, además, un canal importante para la venta de recambio, tanto de mecánica como de carrocería.

Aproximadamente el 70% de los talleres presentan algún tipo de acuerdo con los grandes clientes (compañías de seguros y empresas de renting). En la actividad de carrocería y pintura, el ser taller concertado, con una o varias compañías de seguros, supone un diferencial muy importante en relación al 30% de talleres que no presentan ningún tipo de acuerdo. Ser taller concertado no es garantía plena de rentabilidad en sí mismo, pero sí un síntoma claro de sostenibilidad del negocio. El convertirse en un socio de referencia para la compañía de seguros pasa por el establecimiento de una relación de confianza entre ambas partes, que se gestiona en un ámbito profesional, buscando, de forma conjunta, ofrecer la mejor experiencia.

Ahora bien, conseguir la rentabilidad requiere ser **competitivos**. Por un lado, logrando la **mayor eficiencia** posible de los recursos y aumentando, en consecuencia, la productividad. Por otro, logrando **ventajas diferenciadas** en el contexto del mercado actual: calidad de reparación, calidad de servicio, garantía de movilidad, incorporación de innovaciones tecnológicas...

El modelo de taller que se sostiene con el margen del recambio es un taller sin recorrido. Tiene que ser rentable en su principal activo, que es la venta de mano de obra. Para ello, ha de apoyarse en el DMS, *Dealer Management System* o Gestión de la Información en talleres de automoción, llevando una gestión adecuada de la actividad. Si los resultados no fuesen los esperados en relación a los valores mínimos aceptables, al historial del taller o a su competencia, se debería analizar la realización de procesos más eficientes,



► Aproximadamente, el 70% de los talleres presentan algún tipo de acuerdo con los grandes clientes

como alternativa, por ejemplo, a reducir únicamente el coste de personal. En resumen, se trata de abordar toda la combinación de negocios, cambiando proactivamente el balance de las operaciones para capitalizar los mayores márgenes resultantes de la posventa. En las inversiones hay que poner el punto de mira en un entorno omnicanal, centrado en el cliente y en asentar un modelo competitivo, apoyado en maximizar la eficiencia. Y ya, por último y sin lugar a dudas, plantearse la transición digital ■



CALIDAD DE REPARACIÓN
Y DE SERVICIO,
GARANTÍA DE MOVILIDAD,
INCORPORACIÓN
DE INNOVACIONES
TECNOLÓGICAS...
FACTORES CLAVES PARA
LA RENTABILIDAD

PARA SABER MÁS

✉ Área de Consultoría
consultoria@cesvimap.com

📖 Anfac: <http://www.anfac.com/>
Aftermarket Club: <https://www.aftermarket-club.es/>
Faconauto: <https://www.faconauto.com/>
Ganvan: <https://www.ganvam.es/>
MSI: <https://es.msi.com/>
Snap On Business Solutions:
<https://sbs.snapon.com/>

🌐 www.revistacesvimap.com

🐦 @revistacesvimap