



El negocio del concesionario:

POSVENTA

*2020 ha sido un año convulso para todos los sectores, también para la posventa. Pese a la bajada en la facturación, **los concesionarios** consiguieron cerrar **2020 con una rentabilidad positiva**; las ayudas y los estímulos de los fabricantes hacia las redes de distribución fueron claves. El inicio de 2021 arroja, en cambio, una rentabilidad negativa del -0,68%.*



Por **Ismael Blázquez Sánchez**
MARCAS DE VEHÍCULOS
Y REDES DE TALLERES

 bsismae@cesvimap.com

Los meses de confinamiento, en los que estuvieron cerrados los concesionarios, junto con la crisis que ha provocado la COVID-19, han ocasionado que la facturación total de los concesionarios españoles en 2020 se viera reducida en un 21% con respecto a 2019 y que, en el primer trimestre de 2021, se haya visto recortada en un 7,3% respecto al mismo periodo del año anterior.

Bajada de las matriculaciones

El comienzo de 2021 se ha visto marcado por la caída en el número de ventas, lo que ha llevado a una rentabilidad negativa. El descenso en las ventas ha estado marcado por el VN, con una bajada prácticamente del 10%. Por el contrario, la facturación de VO ha crecido con respecto al mismo intervalo de 2020.

A la incertidumbre en el mercado por los efectos económicos debidos a la pandemia, se suma la crisis provocada por la escasez mundial de semiconductores. Esta situación ha provocado paradas o ajustes en los turnos de las fábricas de automóviles, acarreando el retraso en el abastecimiento de determinados modelos, lo que finalmente ha impactado en las ventas.

La posventa en el resultado de los concesionarios

El rendimiento que cada vehículo vendido, en la actualidad, deja en la concesión no tiene nada que ver con el que mostraba en décadas

pasadas, especialmente en las anteriores al cambio de milenio. Actualmente, la posventa representa un aporte minoritario en la facturación, pero es clave en la **rentabilidad del concesionario**, ya que su contribución al resultado roza el 50%. En este inicio de año, en el que las ventas se han reducido, la posventa está siendo el principal aliado de los concesionarios, representando el 59% de los resultados. Dentro de la posventa se distinguen dos fuentes de beneficios: los recambios y la actividad del taller, tanto de mecánica como de carrocería y pintura.

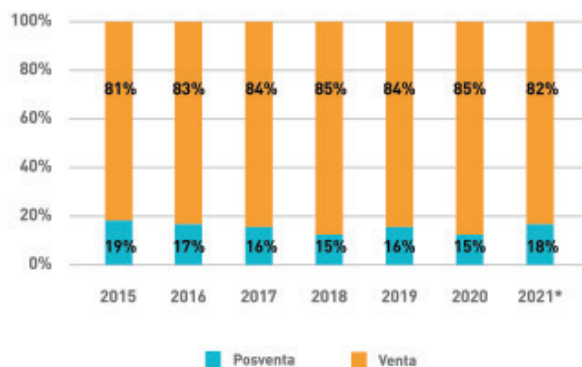
El **recambio** que factura un concesionario tiene dos vías: la venta interna y la externa. La primera de ellas es la venta de los recambios utilizados en las operaciones realizadas tanto en el área de mecánica, como en el de carrocería y pintura; la segunda, la venta de recambios por ventanilla a terceros. El taller independiente es el principal cliente de este canal.

Dentro de la posventa, la venta de recambio supone el principal foco de beneficio para el concesionario. En 2020, el recambio alcanzó el 10% de la facturación y contribuyó al resultado en un 32%. En el primer trimestre del año en curso, su contribución a la facturación se ha incrementado 2 puntos, hasta situarse en el 12%, mientras que su aporte al resultado ha crecido hasta el 44%.

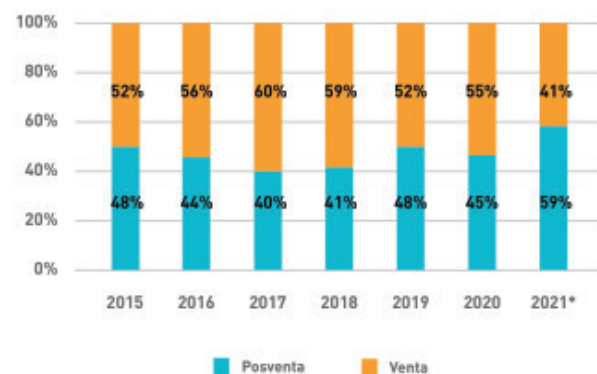
El **servicio del taller** está concentrado en dos actividades claramente diferenciadas, conformando cada una de ellas un área

Evolución de la contribución al resultado y a la facturación de cada área del concesionario

FACTURACIÓN



RESULTADO



Primer trimestre de 2021

Fuente: Informe de Snap On Bussines Solutions para Ganvam

La posventa representa un aporte minoritario en la facturación, pero es clave en la rentabilidad, su contribución al resultado ronda el 50%



independiente: el área de mecánica, donde se realizan las operaciones de mantenimiento y reparaciones mecánicas, y el de carrocería y pintura. El aporte del taller a la facturación anual del concesionario apenas ha variado durante los últimos años, aunque su contribución al resultado sí que ha ido en aumento. A ello han ayudado las campañas de captación impulsadas por las redes para vehículos a los que se les acaba el periodo de garantía y la creación, por determinadas marcas de vehículos, de líneas de recambio IAM para competir con los talleres independientes en las reparaciones y mantenimientos de mecánica.

En los últimos 5 años el taller ha aportado el 5% de la facturación de los concesionarios, sumando un punto en el primer trimestre de 2021. Su contribución al resultado ha sido cre-

ciente desde 2017, cuando se situó en un 9%, hasta alcanzar un 13% al cierre de 2020.

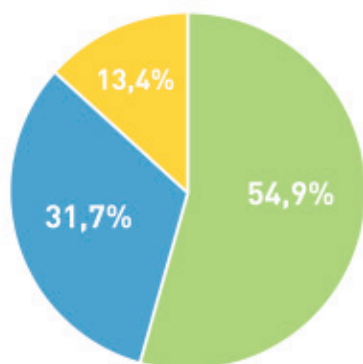
Futuro del concesionario

De cara al futuro, los concesionarios se enfrentan a un escenario que cambiará radicalmente con la llegada de nuevos canales de venta impulsados por las marcas, pasando el concesionario a ser punto de entrega. Todo apunta a un posicionamiento más directo de las marcas en la venta, haciéndose cargo del stock, pasando a desempeñar el concesionario un papel de punto de entrega y servicio, recibiendo por ello una contraprestación económica.

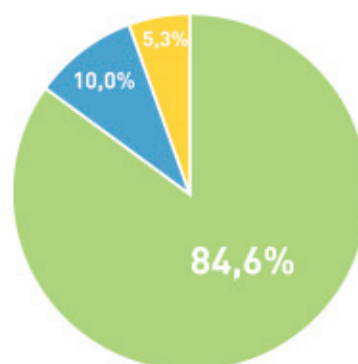
A estas decisiones hay que sumar las nuevas formas de uso y disfrute del automóvil, como el *renting*, el *car-sharing* o modelos de suscripción, que están consiguiendo que se

Contribución de cada área del concesionario en el año 2020

CONTRIBUCIÓN AL RESULTADO



CONTRIBUCIÓN A LA FACTURACIÓN

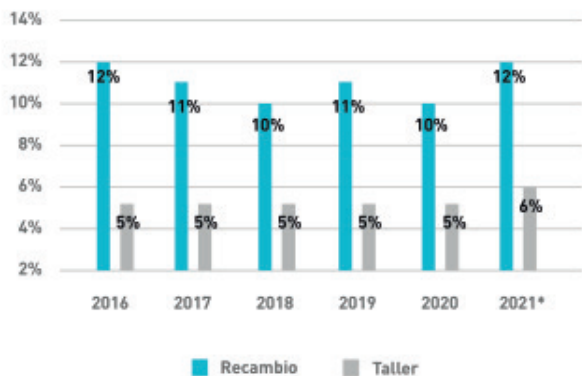


● Ventas ● Recambios ● Taller

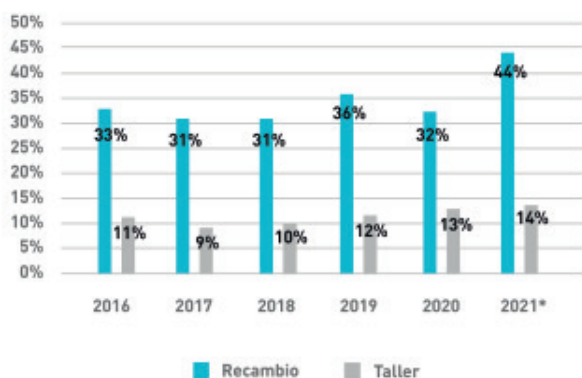
Fuente: Informe de Snap On Bussines Solutions para Ganvam

Contribución al resultado y a la facturación de la posventa en el concesionario

FACTURACIÓN



RESULTADO



* Primer trimestre de 2021

Fuente: Informe de Snap On Bussines Solutions para Ganvam

pague por el uso del vehículo (*pay-per-use*) en vez de por su adquisición. Esto dará lugar a nuevos actores, encargados de gestionar la posventa de este tipo de flotas.

Gestión profesional de la posventa

Ante este escenario, no cabe duda de que la posventa será clave para la supervivencia de los concesionarios. La llegada a acuerdos con clientes corporativos (aseguradoras, flotas, empresas de renting, etc.) que garanticen una entrada constante de vehículos, la rentabilidad de los procesos y la excelencia en los servicios harán que esta parte del negocio siga creciendo y sea capaz de soportar la menguante facturación y resultado de VN.



Dentro de la posventa, el recambio supone la principal fuente de beneficio para el concesionario



Esta área ha de ser rentable por sí misma, por lo que es necesario un correcto dimensionamiento de instalaciones y del personal, no cayendo en una estructura de personal indirecto demasiado grande frente a una estructura de productivos reducida, que repercutiría en unos mayores costes indirectos.

Una adecuada asignación de costes también es fundamental de cara al cálculo del umbral coste/hora en el que el área supera el punto de rentabilidad. Una vez calculado este valor, los indicadores o KPI's ayudarán a controlar que los resultados no se desvíen del objetivo. La **gestión de los KPI** en el área de **posventa** es vital para la rentabilidad de la actividad en el contexto actual del mercado. Además de los

más comunes, como son productividad, eficacia y eficiencia, resulta interesante la utilización de parámetros que nos permitan medir la contribución y el margen de la venta interna y externa de recambio y accesorios (P&A), su tasa de reposición, la relación entre la venta interna de recambio y las horas facturadas, el porcentaje de recambio urgente o el *factor K*, que nos indica la capacidad de la posventa para cubrir los costes fijos del concesionario ●

La gestión de los KPI en el área de posventa es vital para la rentabilidad de la actividad en el contexto actual del mercado



Para saber más:

- **FACONAUTO** (Patronal de Asociaciones de Concesionarios) <https://www.faconauto.com/>
- **GANVAM** (Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor, Reparación y Recambios) <https://www.ganvam.es/>
- **La Tribuna de Automoción** <https://latribunadeautomocion.es/>
- **The KPI Book.** Jeff Smith
2014 Insight Training & Development Limited

