



¿CONCESIONARIOS

*Recientemente la Comisión Europea ha publicado el nuevo **Reglamento 2022/720 de Exención por Categorías para Acuerdos Verticales**. Sustituye al Reglamento UE 330/2010, y regula los acuerdos verticales de compra o venta de bienes o servicios. Tiene en cuenta la estructura de mercado del proveedor y comprador. Busca **mejorar la eficiencia económica de la cadena de distribución**, pero evitando posibles efectos contrarios a la competencia.*



Por **Francisco J. Alfonso Peña**
MARCAS DE VEHÍCULOS
Y REDES DE TALLERES

 consultoria@cesvimap.com



O AGENCIAS?

La evolución que está experimentando la automoción abarca todos sus aspectos. Se ha visto acelerada aún más por la propia transformación en los hábitos de los consumidores, y por la legislación europea. Adelanta la prohibición de venta de coches de combustión interna para 2035. Esto impacta en todo el sector, desde la **fabricación** a la **distribución**:

- Los fabricantes están haciendo importantes inversiones para la transformación al vehículo eléctrico, inversiones que tienen que financiar y rentabilizar. En **fabricación** se tiende a la homogeneidad de productos. Se comparten propulsión y plataformas, no ya entre las marcas de un mismo grupo, sino
- entre diferentes grupos. En **distribución**, urge buscar eficiencias y reducir costes a lo largo de toda la cadena.
- El vehículo eléctrico cada vez es menos difícil de producir, y cuenta con más software. Los fabricantes quieren controlar directamente la información sobre el cliente, también como barrera a la posible entrada en el sector de empresas de base tecnológica.
- Entre los consumidores aumenta la demanda de una experiencia de compra más conveniente, omnicanal, mezclando la relación online-offline. El proceso de compra ha de ser más simple y eficiente, con precios transparentes y únicos, en ambos canales. Aunque todavía, el 92% de los



El 92% de los consumidores considera esencial el contacto personal en el concesionario

consumidores considera esencial el contacto personal en el concesionario.

- Los concesionarios acumulan dos años con exiguas ventas anuales... Es un mercado que no termina de recuperar los volúmenes anteriores.

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN

Aprovechando este cambio legislativo sobre la cadena de distribución, diferentes consorcios y grupos han presentado, desde el año pasado, los nuevos contratos de distribución a sus redes de concesionarios. El principal cambio radica en que pueden pasar de ser concesión a agencia.

El modelo se ha replanteado con nuevos jugadores que operan bajo modelos de agencia o venta directa. Lo hacen en mercados

específicos (Tesla, Geely, Polestar), y buscan ofrecer a sus clientes experiencias comparables al sector de consumo (B2C).

Pueden darse tres opciones:

Modelo de concesionario

Fabricantes y concesionarios son independientes. Los fabricantes venden sus productos a los concesionarios, y estos, a través de sus propias tiendas, directamente a los clientes. Los fabricantes obtienen más liquidez en términos de *cash flow* -disfrutan del dinero antes de que el automóvil sea vendido al cliente final-. Les permite distribuir los productos de forma rápida y a bajo coste a través de la red. Sin embargo, la presencia de intermediarios aumenta los costes de transacción, y pueden perder hasta cierto punto el control sobre el precio minorista. Bajo este modelo el fabricante, generalmente, no interactúa directamente con los clientes finales, le resulta más difícil, pues, brindar una experiencia de usuario satisfactoria. También, pueden afectar a su imagen de marca posibles irregularidades de los distribuidores.

Modelo de venta directa

El fabricante vende directamente al cliente final. Utiliza plataformas *online* o tiendas propias de experiencia *offline*. Se acerca más al concepto de centro de experiencia cliente, que a una tienda. Interactúa directamente con el cliente, controlando el precio de venta final. Sin embargo, tiene que prestar especial atención a la posventa, parte esencial de la cadena de valor, e importante activo del sector. Todavía es un modelo poco habitual en la industria del automóvil.

Modelo de agencia

Modelo intermedio. Los fabricantes confían en agentes locales o plataformas *online* para vender el vehículo en su nombre al cliente final. Los agentes no comparten los riesgos operativos con los fabricantes, siendo estos últimos los que tienen la última palabra sobre el precio minorista.

Los fabricantes están más dispuestos a experimentar con este modelo, usando su red existente de concesionarios -los pueden convertir en agentes-. Ayudaría a resolver tensiones sobre inventarios y precios minoristas, pero también

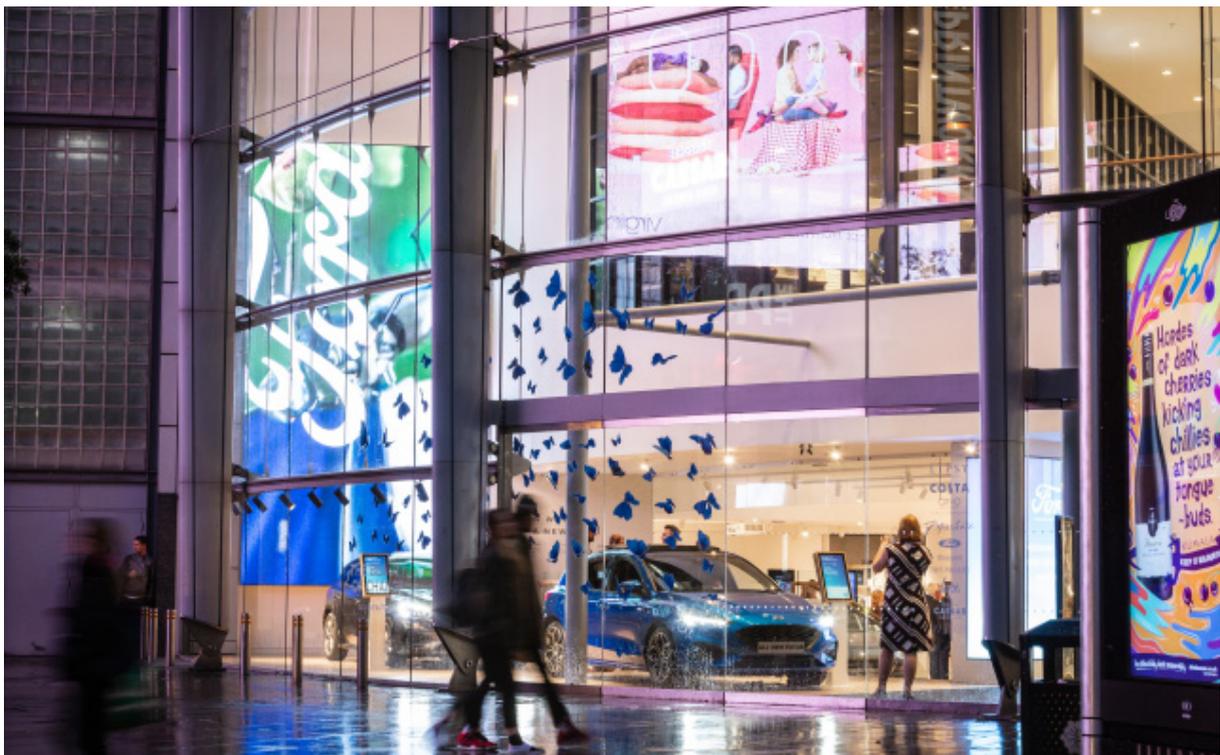
han de tener en consideración otras cuestiones financieras. Pueden darse tres modelos:

- 1. Agencia genuina.** El agente desarrolla su actividad por cuenta del fabricante, sin asumir el riesgo de las operaciones en que interviene. Su función es promover la venta de los productos (no comprarlos para revenderlos). No tiene voluntad independiente del fabricante, es éste quien fija los precios y las condiciones con las que el primero debe promover las ventas. A su vez, el agente no tiene que mantener a su costa un importante stock de productos (sí podrá tener a su cargo empleados propios para promoción y administración). Sus ingresos consistirán en una remuneración por las ventas.
- 2. Agencia no genuina.** El agente asume riesgos financieros y de inversión en la operación de venta, financia a su costa la comercialización de los productos. Si está regulado por la competencia, el fabricante no puede fijar el precio para el cliente final. Su retribución, en este caso, se fija por la diferencia entre el precio de compra y el de venta.
- 3. Modelo de doble función.** Una misma empresa actúa para un fabricante como agente, para la comercialización de unos

productos, y como distribuidor independiente, para la venta de otros. En el primer caso, el fabricante puede fijar el precio de venta al público del vehículo; en el segundo, es el distribuidor quien lo hace. Este tipo de modelo se está ensayando para distribuir un número limitado de productos con características objetivas diferenciadas: vehículos de alta gama, eléctricos...

Un aspecto a evitar: que las condiciones impuestas al agente por su actividad de agencia

En los nuevos contratos de distribución, el principal cambio radica en la posibilidad de pasar de ser una concesionaria a ser una agencia



Prestar especial atención a cómo solucionar la posventa, parte esencial en la cadena de valor

influyan en sus incentivos y limiten su libertad de decisión, cuando venda otros productos como distribuidor independiente.

EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

Ante este escenario los constructores empiezan a plantear diferentes estrategias. Es un periodo de incertidumbre sobre qué modelo o modelos de negocio se consolidarán, y qué papel jugarán los concesionarios.

Venta

En la venta de vehículos el modelo apunta a la venta *online* y directa por parte del constructor (en algunos casos, el vehículo eléctrico es el “campo de pruebas”). Existen dudas lógicas: ¿un constructor podrá por sí mismo gestionar todas las ventas y hacer llegar los coches a cualquier rincón?

Hay que valorar la necesidad de seguir contando con una red de empresas, para ofrecer, de forma conjunta, al consumidor elegir por qué punto de venta acceder a su automóvil, con la mejor de las experiencias.

Actualmente, ante la falta de producto, asistimos también a ciertas estrategias: la venta de vehículos preconfigurados, con alto nivel de equipamiento y un plazo de entrega corto. Está mejorando el precio por vehículo, modificando la perspectiva, de **competir por volumen** a hacerlo por **rentabilidad**. Mercedes-Benz apunta a abandonar la fabricación de la gama de entrada, el Clase A, para centrarse en productos de mayor valor añadido.

Los fabricantes también podrán participar de forma más directa en nuevos modelos de “venta” de los vehículos, creando operadores de renting propios, alquiler de coches con o

sin conductor, a través de diferentes modelos de negocio -suscripción, carsharing-.

La evolución, sin embargo, no solo apunta a la venta. Afecta al ciclo completo de vida del vehículo y del **recambio**. La comercialización del **vehículo de ocasión** se convierte en otro activo importante del canal de ventas. Algunos fabricantes propician la toma de posiciones en diferentes *marketplaces* para su gestión. También, integrar el reacondicionamiento de estos vehículos en la cadena de valor, para su posterior venta al cliente particular.

Posventa

Hay dos líneas principales de negocio en el *aftermarket*: recambio y taller. El **recambio** combina diferentes canales. El tradicional, a través del concesionario, el mercado de *aftermarket* independiente, con marcas propias (Pro Service, Distrigo, Motrio, EuroRepar...). Toman posiciones en *marketplaces* de venta online, para comercializar recambio directamente de proveedores de primeros equipos. Y últimamente hay movimientos hacia la remanufacturación y comercialización de recambio usado. Junto con el reacondicionamiento de vehículos, y de baterías, será un pilar importante en la economía circular.

En la parte de **actividad de taller** propiamente dicha, habrá que estudiar qué papel van a jugar nuevos modelos en el uso del vehículo. Suscripción, el crecimiento de modelos tradicionales -renting o leasing-... Los propios constructores refuerzan su presencia, dando lugar a plataformas agregadoras que influirán mucho en la actividad del taller.

Las estrategias de los diferentes fabricantes se están perfilando. Stellantis, por ejemplo, ha cancelado los contratos con toda su red, para controlar todo el ciclo de vida del vehículo y del recambio. Han empezado comercializando todos sus vehículos de forma directa bajo el modelo de agencia. Volkswagen y Mercedes-Benz también apuestan por un modelo de agencia, pero contando con todos sus concesionarios, como parte importante de la cadena de distribución. Renault y Kia, por su parte, parecen apostar por un modelo tradicional, en el que Renault apunta por autolimitar la venta directa a un determinado porcentaje.



EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Los concesionarios en España han pasado últimamente de ser una miríada de pequeñas empresas monomarca, con pocos puntos de venta, a conformar un sector con menos compañías, de mayor tamaño, que comercializan varias marcas de vehículos (no dependen de un solo fabricante). Este proceso de concentración en la última década ha acarreado perder unos mil concesionarios, pero se han mantenido prácticamente los mismos puntos de venta.

Esta evolución se hacía necesaria ante los retos comentados. Hay que añadir la sostenibilidad y la digitalización a los que se enfrenta el sector. El concesionario está migrando de mero punto físico, a tener importante potencial en el ámbito digital. Necesitan recursos y tamaño de empresa, por lo que esperamos más fusiones o compras.

La posventa jugará un papel cada vez más importante. El **ratio de absorción de posventa** -parte de los costes fijos de un concesionario los cubren los ingresos de posventa. Esto da una idea de las cuentas generales del concesionario en épocas con disminución de ventas de coches-:

$$\left(\begin{array}{c} \text{Beneficio bruto del recambio} \\ + \\ \text{Beneficio bruto del taller} \end{array} \right) /$$

Gastos totales del concesionario

Ante estos escenarios potenciar la posventa es fundamental, su contribución, de media, a la facturación en un concesionario es del 17 %, pero unos beneficios de 45 %. Potenciarla tiene más sentido que nunca, ha de hacerse en función de todos estos posibles escenarios, como un trabajo conjunto de todos ●