

FACTOR DE ABSORCIÓN



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

 consultoria@cesvimap.com

En el negocio de la distribución y venta de vehículos, el concesionario juega un papel primordial. Con la experiencia de CESVIMAP nos suelen preguntar: ¿cómo puede el concesionario ser más rentable?

Vendiendo más coches, consiguiendo un mayor margen, incrementando las operaciones de financiación y venta del seguro por unidad vendida... Pero, falta, en muchos casos, un factor en esta ecuación: la ratio de absorción de posventa.

DE POSVENTA

Durante 2022, los concesionarios han mejorado su rentabilidad hasta alcanzar, casi, el 2 %. Su facturación ha aumentado gracias, fundamentalmente, a una mejora en los márgenes, tanto en VN como en VO, en un contexto marcado por una menor oferta que demanda. La posventa ha experimentado un incremento en el número de entradas por encima del 4 %. Según datos de *Snap-On Business Solutions* la aportación de la actividad de **venta** en 2022 (VN + VO) a la cifra de negocio total se sitúa alrededor del 82 %, pero su contribución al resultado, en el 57 %. La **posventa** (recambio +

servicio) supuso el restante 18 % de la facturación, pero su contribución al resultado se situó cercana al 44 %. La actividad de venta ha ganado peso -en relación con otros años-, por el incremento en precio y márgenes de venta de vehículos nuevos y usados.

La importancia de la posventa

Estamos en un panorama cambiante, donde el concepto de **movilidad y uso del coche** gana peso frente a su propiedad (el control del coche a lo largo de toda su vida útil es más rentable que fabricarlo y venderlo una so-



la vez). Así, la actividad del concesionario, tal cual la hemos conocido, y su relación con las marcas (OEM) está, del mismo modo, en un proceso de adaptación y cambio.

El **renting** a su vez está creciendo de forma constante y sostenida, en 2022 supuso el 21% de las matriculaciones, concentrándose este crecimiento en particulares y autónomos, hasta suponer más del 50% de sus nuevos clientes y acercándose al 20% en flota, según AER. Este crecimiento, en los últimos años, también tiene su influencia en la actividad de posventa al ejercer como plataformas agregadoras -empresas de renting, leasing, flotistas...- que se mueven en un plano profesional.

Frente a esta evolución, la posventa se está "redibujando" del mismo modo, y su papel tendrá incluso mayor relevancia tanto para los concesionarios como para las propias marcas (OEM). Todos sabemos que, si bien la posventa no es glamurosa, sí rentable.

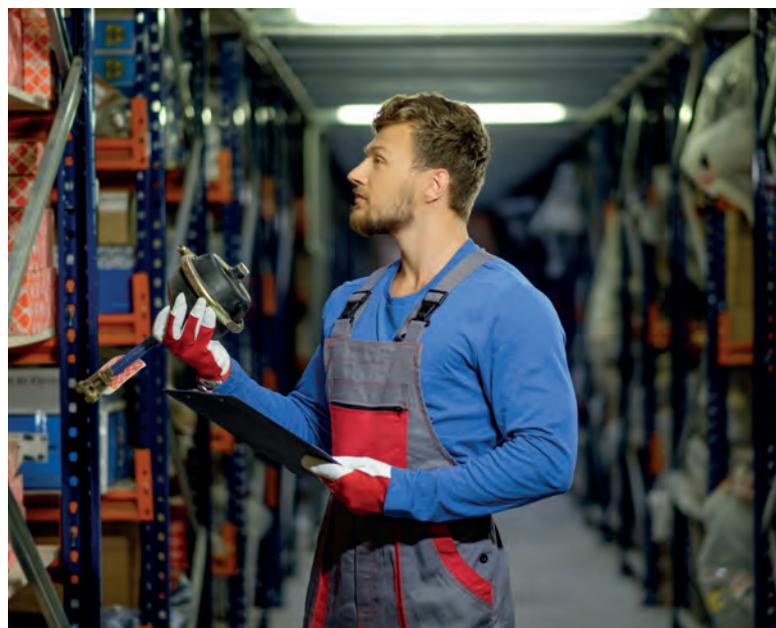
Ratio de absorción de posventa

El rendimiento de un concesionario o de un taller no debe dejarse a la intuición. Aunque no todos los negocios se gestionan a partir de una planificación rigurosa, sí debiera hacer-

se, así como la posterior monitorización de los KPI clave, que permitan conocer en qué grado se cumple la planificación y qué desviaciones pueden darse, para actuar en consecuencia.

Los ingresos posventa son la clave para construir una base saludable para el negocio de un concesionario.

Además de los **KPI operativos básicos** (Productividad/Ocupación, Eficacia/Ganancia y Eficiencia global/Rentabilidad) existe otro indica-



La actividad de taller juega un papel fundamental en la retención del cliente y en el valor que éste genera para el concesionario

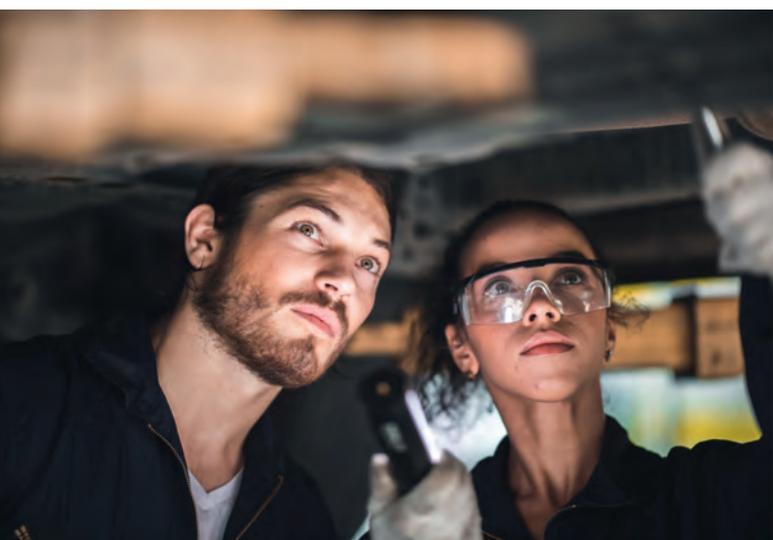
Se trata de aplicar en un concesionario, para conocer cuán robusto y eficiente es su departamento de posventa. Se trata del **Factor o Ratio de Absorción de Posventa**. No queremos decir que sea “el indicador” único, pero sí es importante y lo manejan los concesionarios exitosos. Esta Ratio de Absorción permite detectar en qué medida los beneficios generados en el área de posventa, recambio y servicio de taller contribuyen a absorber los costes fijos del concesionario: salarios, alquileres, seguros, consumos energéticos, etc. Por ejemplo, una ratio

de absorción del 80 % significa que el 80 % de todos los costes fijos del concesionario están siendo cubiertos solamente por la actividad de posventa.

Si un concesionario genera los suficientes beneficios en su actividad de posventa para cubrir todos sus costes fijos -sería una ratio de absorción del 100 %-, entonces las restantes partes de la rentabilidad irán directas al resultado final, dando lugar a un departamento de ventas más competitivo.



La ratio de absorción de posventa permitirá conocer cómo de robusto y eficiente es esta área



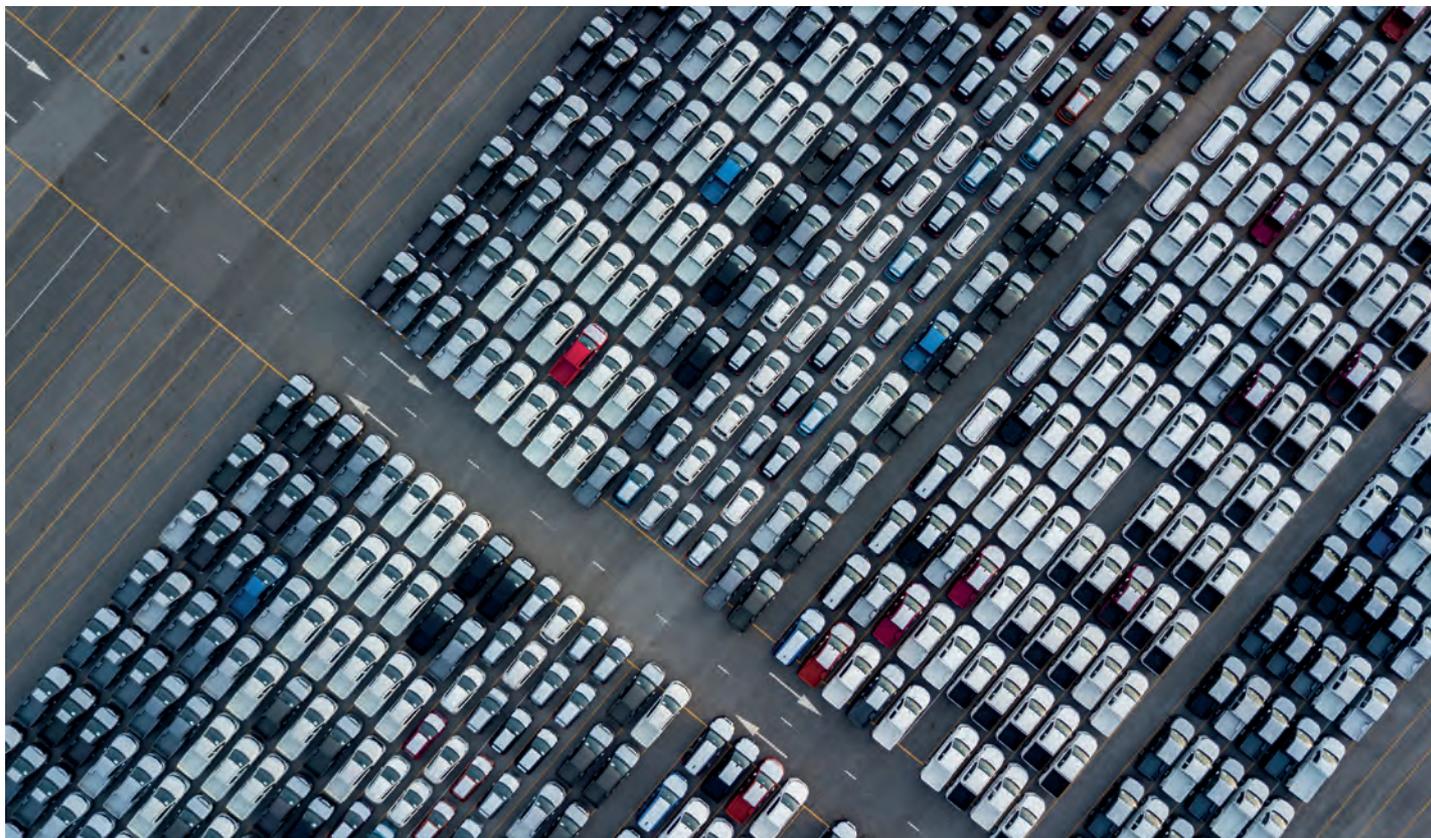
Se trata, por tanto, de una métrica usada para hacer un seguimiento del rendimiento del concesionario, bien en posventa o en ventas, según la perspectiva. Se calcula de acuerdo con la siguiente expresión:

$$\text{Ratio de absorción} = \frac{(\text{Beneficio del recambio} + \text{Beneficio del servicio})}{\text{Costes fijos del concesionario}}$$

A esta ratio le prestan más atención los concesionarios situados en mercados donde la industria del automóvil está más consolidada (en comparación con mercados emergentes). En épocas en la que las ventas están en auge la tendencia es ignorar la importancia de este factor crítico, confiando demasiado en las ventas como vía de generar beneficios. Debemos tener en cuenta, además, que el servicio y la actividad del taller juegan un papel fundamental en la retención del cliente, y en el valor que genera al concesionario a lo largo de su vida (denominado *Lifetime Customer Value*).

Como con cualquier otro KPI, la clave está en interpretarlo correctamente:

- **Ratio entre 80 % – 100 %:** Una ratio por encima del 80 % es una ratio exitosa, teniendo como meta el 100 % -si bien no es un valor fácilmente alcanzable-. Los concesionarios con estas cifras tienen una posventa muy saneada, menos influenciados ante periodos pobres de ventas.
- **Ratio entre el 50 % – 80 %:** Podríamos considerarlo un valor mediocre, denotando que el área de ventas es mucho más grande que el área de posventa. La desventaja es doble: se depende demasiado de las ventas como medio de obtener ganancias y se es demasiado vulnerable a su volatilidad. Podría empezar a ser problemático si se sufre un mes especialmente malo; con una tasa de absorción del 50 % es probable que se pueda operar con pérdidas ante una caída de las ventas y la correspondiente caída en las operaciones de financiación y seguro.
- **Ratio por debajo del 50 %:** Se considera una ratio pobre; denota estar atrapado en una zona de confort, marcada por los buenos tiempos de ventas, que quizás no sean ya los habituales, y con una competencia cada vez más fuerte.



Cómo mejorar la ratio de absorción

No existe una fórmula única para ir mejorando el factor de absorción; el camino es trabajar en diferentes vías. Os exponemos a continuación ideas para aplicar los concesionarios e ir saneando este factor.

- **Vender más servicio:** aumentar las ordenes de reparación e incrementar la cantidad de trabajos por orden de reparación es una vía. El perfil del Asesor de Servicios debe, además de registrar los trabajos solicitados por los clientes, utilizar la venta cruzada. Ofrecer trabajos preventivos para anticiparse a problemas que podría tener el vehículo, tareas ya ofrecidas al cliente en el pasado, pero que rechazó, reparaciones de carrocería cuando acuda a una intervención de mecánica...
- **Invertir en infraestructura:** recibir más entradas de vehículos en el taller no es relevante si no contamos con los recursos para realizar los trabajos. Tendríamos un aumento en el inventario, que lastraría nuestro tiempo de ciclo. Hemos de garantizar que los trabajos que recibamos se resuelvan sin demoras.
- **Ejecutar de modo eficiente el proceso desde que el vehículo llega al taller hasta su entrega al cliente.** Los asesores deben estar preparados para recibirlo, hacer una evaluación completa de los daños y facilitar un presupuesto detallado, a partir del cual organizar el proceso productivo: petición de recambios, asignación de trabajos, comienzo de la reparación...
- **Registrar todos los tiempos del taller** para conocer los tiempos dedicados a las intervenciones, detectar demoras e improductividades mejorando la eficacia...
- **Capacitar a los asesores de servicio y a los operarios productivos** con cierta periodicidad. Esto evitará errores, pérdidas de tiempo y de dinero y contribuirá a la satisfacción del cliente.
- **Administrar eficientemente el departamento de recambios.** Las piezas obsoletas implican dinero invertido en repuestos, que pierden gradualmente su valor. Primero, sanearemos el inventario, detectando piezas obsoletas y realizando ofertas o campañas para vender las de baja rotación, recuperar parte de la inversión y liberar espacio en el



Una ratio pobre denota un concesionario demasiado dependiente de las ventas, volátiles

almacén. Después, empezaremos a comparar sobre la base de los datos estadísticos que brinde el sistema de gestión del recambio.

- **Realizar un seguimiento del recambio pendiente** para garantizar el pedido del cliente lo antes posible y, a su vez, no demorar su facturación.
- **Centrarse en el inventario de VO.** Las ventas del vehículo de ocasión generan una mayor ganancia bruta que la de coches nuevos; y, a la vez, el departamento de VO puede ser uno de los principales clientes del taller. El reacondicionamiento de coches es un generador constante de venta de horas y de recambio. El objetivo debe ser reacondicionar más coches en menos tiempo para ponerlos rápidamente a la venta y que el inventario rote más rápidamente.

Conseguir en el concesionario una buena ratio de absorción permitirá que el departamento de ventas sea más competitivo en el mercado. Más ventas de vehículos generan más oportunidades de venta de financiación y también de seguros; a su vez, se generará más negocio potencial para la posventa.

Esta combinación ayudará a conseguir lo que todos los concesionarios buscan, mejorar el beneficio operativo ●

