

TENDENCIAS EN POSVENTA DE AUTOMOCIÓN

ÍNDICE

1. ABSTRACT	5
2. EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL CLIENTE	6
2.1. EVOLUCIÓN DEL VEHÍCULO	6
2.2. EVOLUCIÓN DEL CLIENTE	7
3. VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	8
3.1. VENTAS Y EVOLUCIÓN DEL PARQUE	8
3.2. REDES DE DISTRIBUCIÓN	9
4. MARCAS CHINAS	11
5. IMPORTANCIA DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN	13
6. RECAMBIO	14
6.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL RECAMBIO	14
6.2. LA DISTRIBUCIÓN DEL RECAMBIO	14
7. CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO	16
8. CLIENTE INSTITUCIONAL	17
9. CONCLUSIONES	18

Por Francisco Javier Alfonso Peña.
Responsable del área Marcas y redes de talleres de CESVIMAP

1. ABSTRACT

Cuando se habla de tendencias de posventa en automoción no se trata de hacer ningún tipo de vaticinio, pues se corre el riesgo de no acertar. No se pretende adelantar el futuro que vendrá, sino hacer una serie de reflexiones sobre qué factores consideramos, desde CESVIMAP, claves en la posventa, cómo estos están marcando la actividad y cómo podrán ir condicionándola en el futuro cercano.

El negocio de posventa en 2023 supuso una cifra entorno a 14.100 millones de euros, de los que 2/3 se deben a la actividad de mecánica y 1/3 a la actividad de carrocería y pintura.

La recuperación de la automoción está siendo lenta. Se ha crecido con relación a 2022, pero todavía se está por debajo de las cifras prepandemia, recuperación que se espera que se mantenga en este año 2024.

La posventa es la actividad central del canal independiente y sigue siendo el área más rentable del canal oficial. En este trabajo nos referiremos a los cambios que ya se están produciendo en las redes de distribución en un contexto al que están llegando nuevos protagonistas, como los vehículos de marcas chinas. También abordaremos otros factores claves en el panorama actual como son el vehículo de ocasión y las nuevas posibilidades que se abren en el sector del recambio.

When discussing aftermarket trends in the automotive sector, it is not about making any kind of prediction, as there is a risk of being wrong. The aim is not to anticipate the future that will come, but to make a series of reflections on what factors we consider, from CESVIMAP, key in the aftermarket, how these are marking the activity and how they may be conditioning it in the near future.

The aftermarket business in 2023 amounted to a figure of around 14.100 million euros, of which 2/3 are due to mechanical activity and 1/3 to bodywork and painting activity.

The recovery of the automotive sector is being slow. It has grown in relation to 2022, but it is still below pre-pandemic figures, a recovery that is expected to continue in this year 2024.

The aftermarket is the central activity of the independent channel and remains the most profitable area of the official channel. In this work we will refer to the changes that are already occurring in the distribution networks in a context where new players are arriving, such as vehicles from Chinese brands. We will also address other key factors in the current landscape such as used vehicles and the new possibilities that are opening up in the spare parts sector.

2. EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL CLIENTE

Hablar de la evolución de la posventa no puede hacerse sin entender cómo está evolucionando el producto, es decir, los automóviles, a los que hay que prestar esos servicios de posventa; y cómo está evolucionando el cliente y, sobre todo, el uso que hace de ese vehículo.

2.1. EVOLUCIÓN DEL VEHÍCULO

En la evolución del vehículo se pasa del concepto tradicional de centrarlo en diseño y prestaciones a centrarlo cada vez más en el tipo de uso que se hará de esos vehículos.

Como aspectos a destacar podemos comentar:

- El modelo de negocio está cambiando desde un modelo centrado en la producción y posterior venta del vehículo hacia un modelo que permita generar ingresos a lo largo de toda la vida útil del vehículo. Aparecen diferentes formas de uso para dar respuesta a diferentes necesidades:
 - Renting: 3-4 años
 - Suscripción: 2 años
 - Rent-A-Car: 1 año
 - Sharing: 1-2 años
 - Venta como vehículo de ocasión
- Esta forma progresiva de diferentes usos supondrá una actividad de posventa para el acondicionamiento del vehículo. Y terminará con otro par de fases que también generaran negocio adicional, el desmantelamiento del vehículo y la reutilización de algunas de sus partes.



Ilustración 1: Usos del vehículo a lo largo de su ciclo de vida

- El vehículo se entiende, cada vez más, como otro elemento “conectado” y como una plataforma de software, con todos los servicios y el negocio adicional que, sin duda, llegará a generar.

- Conectividad y ciberseguridad se irán convirtiendo en factores clave en la actividad de posventa.
- La penetración del vehículo eléctrico en España es aún limitada en relación con los países del entorno.

2.2. EVOLUCIÓN DEL CLIENTE

El cliente también está evolucionando y cada vez tiene más en cuenta factores como:

- Apuesta por soluciones más sostenibles y también más económicas. Este segundo factor es clave en la toma de decisiones.
- Las tecnologías avanzadas en los vehículos, como las ADAS, obligatorias en los vehículos de nueva matriculación, la conectividad o el entretenimiento son cuestiones valoradas, pero la disponibilidad a pagar por ellas es limitada.
- Adquiere importancia el coste total de propiedad, es decir el coste de mantenimiento y funcionamiento a lo largo de la vida útil del coche. A este respecto, se da la incertidumbre de si un mayor precio en la adquisición del vehículo eléctrico se compensará con unos costes de mantenimiento y funcionamiento más bajos.

3. VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Las ventas de vehículos condicionarán la actividad de posventa, en cantidad y en la calidad de parque.

3.1. VENTAS Y EVOLUCIÓN DEL PARQUE

El contexto general económico, en 2023, ha sido positivo y se ha cerrado con unas ventas de 950.000 unidades. Para 2024 se espera que la tendencia sea seguir con la recuperación y alcanzar el millón de unidades, suponiendo un crecimiento del 5% respecto al año anterior.

En este contexto, la rentabilidad del canal oficial, los concesionarios, se ha situado en las siguientes cifras:

- **Rentabilidad en 2022:** 2,24 % sobre la facturación, debido a un aumento de las ventas, por la mayor disponibilidad de vehículo nuevo.
- **Rentabilidad en 2023:** 1,58 % sobre la facturación. Ha caído respecto al año anterior por el aumento general de costes. Hay que destacar el caso de una marca como MAZDA, con una rentabilidad de récord del 3,7 %.
- **La facturación de la posventa** ha crecido un 4%, favorecida por la inflación.

La rentabilidad del concesionario se resume en la siguiente tabla.

NEGOCIO MEDIO DEL CONCESIONARIO EN 2023				
	VENTA		POSTVENTA	
	VN	VO	SERVICIO	RECAMBIO
FACTURACIÓN	65 %	19 %	6 %	11 %
RESULTADO	43 %	14 %	13 %	30 %
FACTURACIÓN	84 %		16 %	
RESULTADO	57 %		43 %	

Ilustración 2: Negocio medio del concesionario.
Fuente: Snap-On Business Solutions

- El negocio del concesionario es un negocio fundamentalmente de volumen, no tanto de márgenes.
- La postventa sigue siendo el área más rentable para los concesionarios en términos relativos.

3.2. REDES DE DISTRIBUCIÓN

El paso de Concesionario a agencia modifica enormemente el modelo de negocio tradicional hacia algo de momento incierto. Esto hace que prime el concepto de prudencia, habida cuenta también de experiencias negativas en países del entorno.

Las marcas habían iniciado la transición, de forma controlada, con vehículos o marcas con características diferenciales: coches eléctricos, modelos de nicho, marcas premium... Por ejemplo:

- BMW → MINI
- JAGUAR / LAND ROVER → JAGUAR
- RENAULT → DACIA
- SEAT → CUPRA
- STELLANTIS → DS y ALFA ROMEO
- VW → Vehículos comerciales y flotas

Marcas como MAZDA, KIA, HYUNDAI siempre han mantenido su apuesta por modelo concesionario. Los plazos de implantación del paso a agencia, algunos fijados para este 2024, se están dilatando, y las marcas de momento están más calladas y podemos decir que mirándose de reojo.

MAZDA, KIA, HYUNDAI → Apuestan por modelo concesionario.

Esta evolución hacia un punto de entrega de vehículos vendidos por las marcas a través de comercio digital implica para la agencia custodiar y tener en orden de revista vehículos cedidos por las marcas y centrarse en la prueba dinámica, en aportar la información necesaria (que no se encuentra en internet el potencial cliente) y en la entrega de vehículos. La fuente de ingresos es una serie de comisiones por estos servicios.

Dos parecen ser los caminos para afrontar la transformación:

- **Vía reduccionista.** Es decir, intentar reducir costes, infraestructura, RRHH, etc., con los que conseguir las rentabilidades necesarias. Esta posición es arriesgada y puede terminar con la desaparición del negocio por inanición.
- **Vía expansionista.** Crecer y tener una mayor concentración del negocio, más músculo y mayor diversificación:
 - Aprovechar economías de escala.
 - Aumentar el porfolio de producto con un buen mix de marcas: generalista/premium; combustión/eléctricos; tradicionales/chinas.
 - Ser referentes en movilidad: alquiler o suscripciones, servicios para flotas...

EVOLUCIÓN ANUAL DEL NÚMERO DE CONCESIONARIOS EN ESPAÑA ENTRE 2007 Y 2022

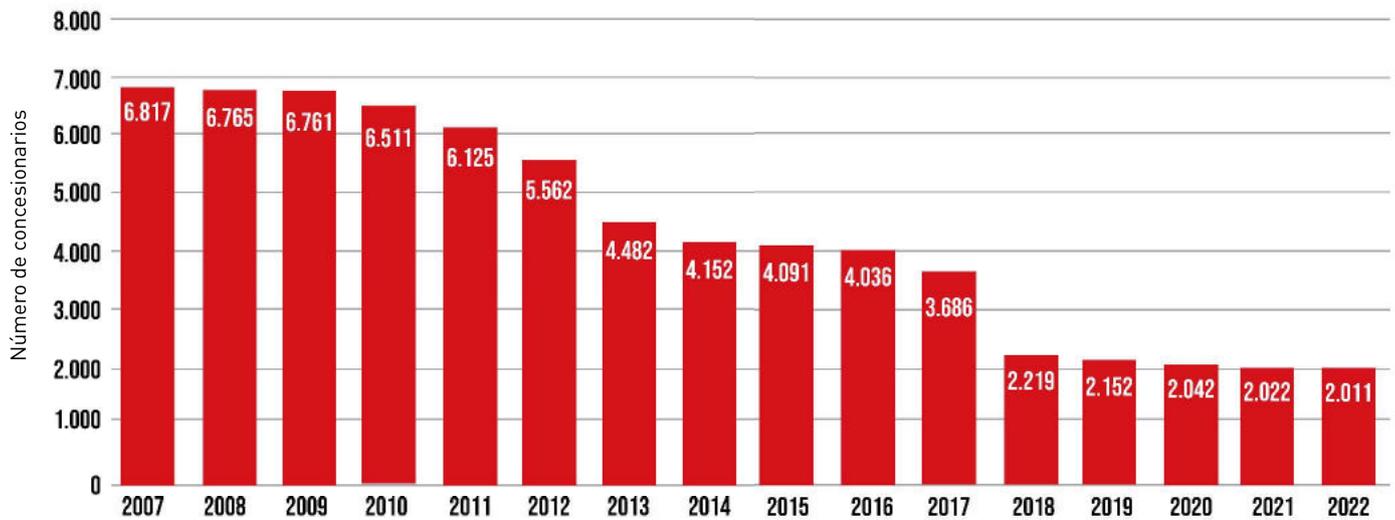


Ilustración 3: Concentración de los concesionarios en el mercado español.

Fuente: Statista

¿Hacia dónde apunta la situación?

- Desde 2007 hasta la actualidad, cada 5-6 años han ido reduciéndose 2.000 concesionarios. No así los puntos de venta. En la actualidad, hay un tercio de los concesionarios existentes en 2007.
- Más actividad de posventa: más reparación de seminuevos, no sólo de VN (antigüedad del parque) y capacidad para competir con las redes de talleres que ofrecen a las flotas recambios más asequibles, menores costes de mano de obra, precios más competitivos, cobertura nacional...
- Digitalizar la posventa. Si las marcas venden por internet hay que operar con la misma lógica: cita previa digital, ofertas digitales de recambios y accesorios, detección de fallos en remoto, recogida de coche a domicilio...

4. MARCAS CHINAS

En la economía china se está dando un exceso de capacidad productiva, en parte motivada por ayudas públicas a determinados sectores para impulsar su economía, como el automóvil, los paneles solares, las turbinas eólicas... El consumo interno no absorbe esa capacidad y se está sacando el producto al resto de mercados.

- China lleva 25 años aprendiendo a fabricar coches, valiéndose de joint ventures con empresas europeas, hasta convertirse en una potencia mundial en fabricación.
- China lleva más de una década siendo el primer productor de automóviles, y en 2023 se ha dado un elemento diferencial importante: ha adelantado a Japón como país con mayor número de exportaciones: 2,34 millones de China por 2,0 millones de Japón.
- Era cuestión de tiempo llegar a Europa, como en su momento hicieron coreanos y japoneses. 2024 parece ser el año de su consolidación.
- Desde 2019, los fabricantes europeos han descendido un 6% en matriculaciones, y la previsión es que para 2030 los fabricantes chinos puedan disfrutar ya de un 10% de la cuota.
- A pesar de las críticas que podamos hacer, de si se trata de una economía subsidiada o no, lo que no cabe duda es que:
 - Son líderes en tecnologías de vehículos eléctricos.
 - Tienen un producto que aporta tecnología y calidad.
 - Presentan unos precios muy competitivos y difíciles de batir.
- Al igual que pasó con las marcas japonesas en la década de los 80 del siglo pasado, estamos empezando a ver una tendencia de producción en el extranjero, en Europa. Viene motivada por el incremento de costes laborales en China, de los costes logísticos o de la necesidad de solventar posibles barreras de entrada, entre otros factores.
 - DR monta vehículos en Italia.
 - LEAPMOTOR anuncia la fabricación en la planta polaca de Stellantis.
 - OMODA anuncia la fabricación en España, en la planta de Nissan en Barcelona.



Ilustración 4: Identificación de grupos y marcas chinas

Analizando la presencia de marcas chinas en el mercado español podemos indicar:

- Cuota de matriculaciones:
 - 2022: 1,2 %
 - 2023: 3,8 %
 - 2024 Q1: 3,2 %
- Las marcas más vendidas se indican en las siguientes tablas:

MARCAS CHINAS MÁS VENDIDAS EN 2023		MARCAS CHINAS MÁS VENDIDAS EN 2024 Q1	
MG	82%	MG	84,5%
LYNK&CO	11,1%	BYD	5,4%
POLESTAR	1,8%	OMODA	4,2%
BYD	1,8%	LYNK&CO	3%

Ilustración 5 y 6.

- El 70 % de los modelos chinos vendidos en el mercado español son modelos de combustión interna y el 30 % restante vehículos eléctricos.
- OMODA es una marca que ha llegado más tarde al mercado español, pero con una velocidad de crecimiento muy alta, lo que supondrá que pueda acercarse más a MG a lo largo del año.

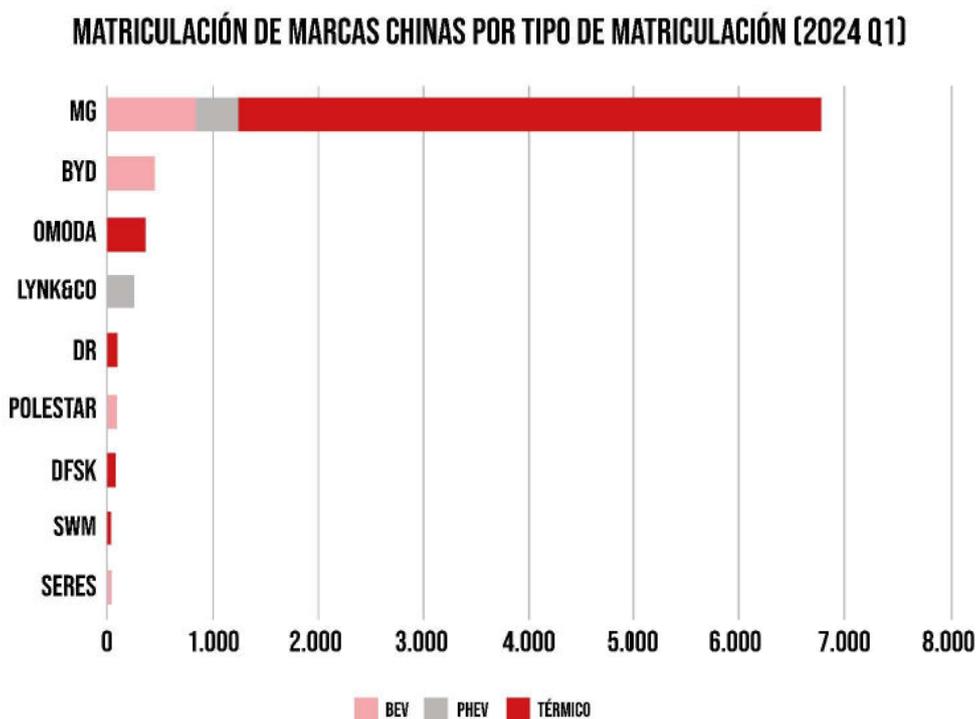


Ilustración 7: Matriculación de marcas chinas por tipo de matriculación (2024 Q1)

5. IMPORTANCIA DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN

Europa es un mercado con una apuesta muy clara por la ecología y la sostenibilidad, llegando a afectar de lleno a la industria del automóvil. Ahora bien, cuando las medidas se extreman el sector sufre mucho.

Habida cuenta de las políticas cambiantes, existe una situación de incertidumbre, en la que es muy difícil dar una respuesta a la pregunta ¿qué coche me compro?

Ante esta situación, modelos de alquileres o suscripción son una solución, fundamentalmente para un ámbito profesional y en grandes ciudades. Mientras, en el ámbito personal sigue pesando más la posesión. Esta situación supone que el vehículo de ocasión entre con mucha fuerza:

- Para evitar equivocaciones en la compra, la opción del VO es muy atractiva.
- El VO ha pasado de ser un mal necesario para el concesionario (había que buscar salida a los coches lo antes posible y no perder dinero) a ser un negocio totalmente independiente del negocio de las marcas
 - Existen buenos ejemplos de grandes empresas profesionalizadas, rentables y centradas sólo en el VO: CRESTANEVADA, FLEXICAR, OCASIÓNPLUS, CLICARS...
 - Estirar el ciclo de vida comentado habilita varias vidas consecutivas, que generarán negocio de posventa entre ellas.
 - El VO ha de ser un pilar clave en los concesionarios que pasen al modelo de agencia.
 - También es un negocio al que vemos que están tratando de acceder las propias marcas a través del REMANUFACTURING VO; es el caso RENAULT y, más recientemente, de SEAT.

6. RECAMBIO

El importe medio del recambio creció un 6,2% en 2023 y acumula un crecimiento del 21 % en los últimos 3 años, con el impacto que tiene en la factura final de una reparación.

6.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL RECAMBIO

Según el análisis de ANCERA para los resultados de la distribución en 2023, tenemos:

- Ha sido un **período marcado por** visos de **recesión, inestabilidad política, conflictos internacionales, inflación (3,5%), aumento de costes laborales (5%) e incertidumbre general.**
- La distribución de recambios creció **un 9% en 2023**, donde **9 de cada 10 distribuidores han experimentado un crecimiento.**
- La **previsión** para el año **2024** es de un crecimiento **del 4%.**

6.2. LA DISTRIBUCIÓN DEL RECAMBIO

Con independencia de esos datos sectoriales, conviene anotar los siguientes apuntes:

- Según estudio de **GIPA: el 70% de las piezas vendidas son para vehículos de más de 10 años** y la edad de los vehículos se sitúa por encima de los 15 años. Esta **situación penaliza los márgenes.**
- **Los talleres de las redes abanderadas por la distribución son sus principales clientes.**
- Además de vender lo que ya se está vendiendo, la distribución tiene como **estrategia captar mejor el parque de vehículos de más de 10 años.** Sacar **líneas de productos diferenciados como “marca blanca”, con importes más económicos,** pero sin interferir en las marcas Premium, core del negocio.
- Los distribuidores van a ir yendo a aportar valor a los concesionarios para lo que necesiten del mundo independiente. Camino que también se va recorriendo a la inversa, donde las marcas de coches disponen de líneas de recambio más asequible para muchas reparaciones y con las que llegar también al canal independiente (MOTRIO / DISTRIGO / PRO SERVICE / MOTORKRAFT...).

- Se perciben tendencias que apuntan a una consolidación de los distribuidores mediante la fusión de compañías y la expansión de los fabricantes a lo largo de toda la cadena de suministro
- El recambio recuperado, original y de calidad irá tomando un peso cada más significativo como contribución a la sostenibilidad y a la economía circular. Fabricantes como Stellantis ya están haciendo movimientos en esa línea.

7. CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Ante esa concentración y profesionalización del sector, un factor clave es la captación y la retención del talento. Se necesitan modelos organizativos más específicos: no es lo mismo 40 empleados que 400. El personal será el elemento fundamental para marcar la diferenciación.

A este respecto:

- Hay que dignificar el sector e incrementar su atractivo.
- Las personas ya no están tan orientadas a un salario, sino que valoran también el clima laboral, la flexibilidad (los horarios continuos en taller cada vez son más habituales, algo impensable hasta hace poco tiempo), acceder a un plan de carrera...
- El binomio *Formación + desarrollo económico* es el que ha logrado situar al sector donde se encuentra actualmente. Sin embargo, llevamos tiempo recorriendo el camino a la inversa, volviendo a ver la formación no como una inversión, sino como un gasto.
- Posibles cambios en los modelos de distribución, unidos a presupuestos cada vez más ajustados, hacen que se limite la formación.
- El sector ha de replantearse la situación si quiere avanzar y desarrollar al profesional que necesita.

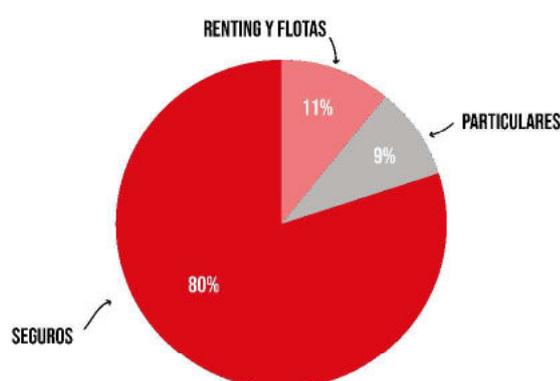
8. CLIENTE INSTITUCIONAL

Cuando hablamos de la actividad de carrocería y pintura el cliente institucional es clave, estando presente en la mayoría de las intervenciones.

Dos son los principales grupos de clientes institucionales o corporativos:

- Compañías de seguros.
- Empresas de flotas. Solamente el 45% de los vehículos vendidos son a particulares; el resto es a empresas y Rent-A-Car.

TIPOLOGÍA DEL CLIENTE EN EL TALLER DE CARROCERÍA



GRADO DE CONCERTACIÓN CON CLIENTES INSTITUCIONALES

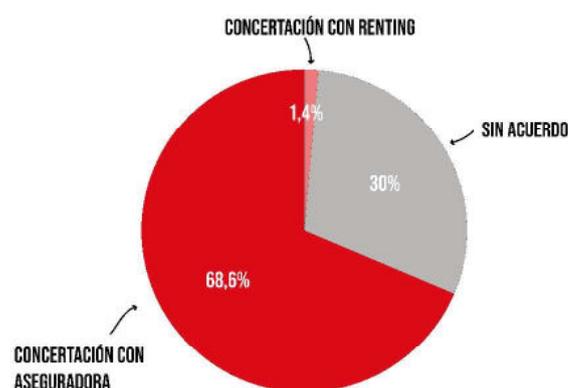


Ilustración 8: Tipología del cliente en el taller de carrocería

Ilustración 9: Grado de concertación con clientes institucionales

- De media, en las intervenciones de carrocería y pintura tenemos la siguiente distribución, de acuerdo con el tipo de cliente:
 - Seguros: 80%
 - Renting flotas: 11%
 - Particulares: 9%
- El grado de concertación de los talleres es:
 - Aseguradora: 68,6%. El grado de concertación es más elevado en los concesionarios (un 93%) frente al taller independiente (un 61% de talleres concertados).
 - Renting: 1,4% (las redes de talleres tienen un peso importante)
 - Sin acuerdo: 30%
- Ser taller concertado con una o varias compañías/empresas es síntoma de sostenibilidad, no siendo en sí mismo garantía suficiente para la rentabilidad.

9. CONCLUSIONES

Los nuevos **usos múltiples** y consecutivos **del vehículo** a lo largo de todo su ciclo de vida va a generar negocio de forma continuada y actividad de posventa entre los diferentes cambios de uso.

El negocio de los concesionarios es un negocio de volumen, contado con unos márgenes ajustados. La actividad más rentable para un concesionario es, de lejos, **la actividad de posventa**. Con el 16% de la facturación llega a suponer el 43% del beneficio.

La transición de un modelo de **CONCESIONARIO** a un modelo de **AGENCIA** limita el modelo de negocio tradicional por la venta del vehículo. La transición no será tan rápida como se preveía.

Estamos asistiendo a una **concentración de concesionarios**, dando lugar a negocios cada vez más grandes y profesionalizados, donde la economía de escala, mix de productos, la conversión a referencias en movilidad y el impulso de la posventa marcarán las líneas a seguir.

Las **marcas chinas** están consolidándose en el mercado español y hay que empezar a entenderlas como una fuente de oportunidades más que como una fuente de amenazas.

El **negocio del V.O.** es una línea de negocio con identidad y requerimientos propios, clave en la actividad del concesionario y totalmente independiente del negocio que puedan generar las marcas.

El recambio es elemento clave de la actividad de posventa en lo que a facturación se refiere. Ha crecido en facturación y en rentabilidad; irán conviviendo diferentes líneas tipo “marcas blancas” o “recambio verde”, con las que aportar soluciones a necesidades concretas.

La captación y retención del **talento** es clave en la profesionalización del sector. La apuesta por la formación es más necesaria que nunca.

La concertación con el **cliente corporativo** es fundamental para la sostenibilidad del negocio, no siendo en sí mismo garantía automática de rentabilidad. La rentabilidad también tiene un componente interno de eficiencia y competitividad.



CESVIMAP