



Antonio Romero-Haupold

presidente de Faconauto

La posventa, salvaguarda de los concesionarios

El negocio de los concesionarios se desenvuelve en un “clima de presión” continuo, por la necesidad de alcanzar los objetivos de ventas de vehículos nuevos fijados por la marca o consensuados con ésta. En este contexto, la actividad de posventa juega un papel fundamental en la rentabilidad global de los concesionarios.

La creciente presión sobre los márgenes comerciales ha provocado que, en vez del 5% que obtenían los concesionarios en los años setenta por la venta de Vehículos Nuevos (VN), se haya pasado en la actualidad a prácticamente no ganar dinero vendiendo coches nuevos. El margen de contribución del departamento de venta de VN - en función de la estructura de ingresos y gastos medios de un concesionario en España- tiende a ser inferior al 1%, por lo que debe ser soportado económica y financieramente por el resto de los departamentos y líneas

de negocio de la empresa, como son la posventa, la financiación, el seguro y la comercialización de Vehículos de Ocasión (VO).

En el segmento de vehículos de turismos, la facturación de los concesionarios procede en un 61,63% de la venta de coches nuevos, aunque esta actividad sólo aporta el 10% de los beneficios. Por contra, la venta de VO supone el 9,23% de la facturación y el 20% de las ganancias, mientras que las actividades de recambios y taller aportan más del 40% de los beneficios, mientras que la facturación conjunta de estas dos áreas se sitúa por debajo del 26%.



Las actividades de recambios y taller aportan más del 40% de los beneficios de los concesionarios, mientras que la facturación conjunta de estas dos áreas se sitúa por debajo del 26%

Los estrechos márgenes, unido a la complejidad intrínseca del negocio de los concesionarios hacen que éste sólo sea atractivo para aquellas empresas que realmente conocen bien el sector, ya que exige del capital y la reinversión de los beneficios para desarrollar la empresa conforme a los planes de las marcas.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Los concesionarios desearían que las marcas colaboraran más estrechamente con sus redes de ventas para conseguir una exitosa política de distribución de producto que revirtiera en beneficio de ambas partes. Los fabricantes deberían mostrarse más proclives a escuchar las propuestas de los concesionarios sobre el diseño de campañas publicitarias de producto y la implantación del programa Customer Satisfaction Index (CSI) que está relacionado directamente con la actividad de postventa, una manera de ganar y fidelizar clientes.

En la actualidad, las marcas siguen apostando por la distribución y la posventa a través de concesionarios como el modelo más adecuado para proteger sus intereses y satisfacer las necesidades de los consumidores. Los servicios oficiales, concesionarios y grupos multimarca no sólo seguirán siendo los mejor posicionados en el sector de la posventa en un futuro,



El recambio marquista, pilar de la actividad comercial de las redes oficiales de las marcas.

sino que además ganarán peso en el mercado, al pasar de una cuota del 57% en 2002 al 63% en 2010.

Con respecto al posicionamiento de otros operadores en posventa, las franquicias fast-fit también duplicarán su peso en el mercado, hasta alcanzar una cuota del 20% en 2010, frente al 10% contabilizado en 2002. Los talleres independientes perderán tres puntos porcentuales en este periodo, hasta situarse en un 11% en 2010. Los operadores de bricolaje descenderán 10 puntos porcentuales, al pasar de una cuota del 19% en 2002 al 9% en 2010.

NUEVOS CLIENTES. El desarrollo tecnológico y la globalización de la economía han llevado a una feroz competencia entre empresas, que tratan de



La venta de coches nuevo sólo aporta un 10% de los beneficios de una concesión.

superar sus limitaciones de tamaño para competir en el mercado, a través de procesos de concentración empresarial y de la creación e integración de nuevos canales de venta alternativos que permiten captar nuevos clientes, cada vez más exigentes y demandantes de un servicio más rápido, completo y accesible.

CONCESIONARIOS EN GRUPO. Si bien a corto plazo no se han producido grandes cambios en el sector de la posventa, sí se ha detectado nuevos "formatos de negocio" más efectivos que podrían ir ganando terreno gradualmente a los sistemas tradicionales. De esta forma, cada vez más grupos de concesionarios operan como Centros de Distribución en locales con cobertura regional y capacidad para trabajar simultáneamente referencias de distintas marcas.

La posventa no sólo es rentable para los concesionarios desde la óptica de la cuenta de resultados, sino también como elemento de fidelización, atención y servicio al cliente

Asimismo, algunos Distribuidores Independientes han sido nombrado distribuidores originales de recambios, como es el caso de Citroën España. Además, otra tendencia destacable es la proliferación de webs que funcionan como un "almacenes virtuales" donde aparecen cruzadas las referencias de piezas de recambio de los principales constructores de vehículos y fabricantes de recambios originales, pudiendo obtenerla a precios muy competitivos. La posventa no sólo es rentable para los concesionarios desde la óptica de la cuenta de resultados, sino también como elemento de fidelización, atención y servicio al cliente.

En un entorno tan competitivo como el actual, los concesionarios deben "poner toda la carne en el asador" para fidelizar a sus clientes a través de una gestión continuada en el tiempo de su relación comercial y conscientes en todo momento de que mantener un cliente es más importante que captar uno nuevo. ◀