



ALADDA

Asociación Latinoamericana de
Distribuidores de Automotores

Análisis: rentabilidad del sector automotor



Junio 2026
Snap-On Business Solutions

ÍNDICE

3 ¿Cómo puedo ganar más dinero?

4 Rentabilidad: un poco de historia

8 Rentabilidad: escenario actual

12 Rentabilidad: hacia el futuro



¿Cómo puedo ganar más dinero?

Por Snap-on Business Solutions

Si estás leyendo este artículo y eres propietario o gerente de un concesionario, probablemente te hayas hecho estas preguntas hoy mismo. O, al menos, en algún momento reciente. Mejorar la rentabilidad y, más importante aún, el retorno de la inversión, de forma sostenible a lo largo del tiempo, suele ser el objetivo constante de cualquier empresario.

Este análisis no pretende establecer soluciones mágicas, tampoco ofrecer una fórmula necesariamente aplicable a todos los mercados, segmentos y empresas, ya que entendemos que todos tienen sus propias características y desafíos. Por otro lado, creemos que algunos conceptos y prácticas son casi

universales y pueden adaptarse a estas diferentes realidades.

En este artículo, recordaremos un poco de la historia del sector de la distribución automovilística y cómo ha evolucionado el negocio. A continuación, analizaremos algunos indicadores de rendimiento actuales, a ver cómo estamos actualmente. Por último, profundizaremos un poco en el tema de la gestión basada en indicadores, con ejemplos prácticos de posibles oportunidades y acciones de mejora.

Empecemos por la evolución del negocio y cómo hemos llegado a los retos actuales.

Rentabilidad: un poco de historia

Fase 1 Empresas familiares

Las actividades minoristas históricamente tienen márgenes relativamente bajos, dependiendo mucho de los volúmenes para ser atractivas para los inversores. En tiempos pasados, normalmente había menos competencia y podía ser un poco "menos difícil" monetizar el negocio solo vendiendo vehículos nuevos. Había menos marcas y modelos y el propio cliente tendía a ser menos exigente que hoy.

El negocio de ventas de vehículos nuevos podía sostener casi por sí solo al concesionario y representaba la mayor parte de las ventas y la rentabilidad. La propiedad de los concesionarios en la mayoría de las cadenas/marcas era pulverizada, un negocio familiar, algo que se mantuvo sin necesidad de prestar

atención a tantos detalles. Casi podemos decir que lo importante era que el propietario fuese un excelente comerciante, alguien que sabía vender, no se requería muchísimo más que eso.

¿Posventa? Muchos lo llamaron un "mal necesario", lo que el empresario se vio obligado a aceptar, aunque fuera muy malo, si quería tener acceso a la "gallina de los huevos de oro", la venta del vehículo nuevo. La gran mayoría de los operadores no estaba, por decir lo menos, tan contenta de manejar este departamento. No les gustaba y no entendían muy bien cómo funcionaba ni por qué tenían que invertir tanto en algo no tan bueno.

¿Usados? "No, demasiado arriesgado... Es mejor pasar

el vehículo a otra empresa y deshacerse de él cuanto antes. ¡Soy concesionario y mi objetivo principal es vender vehículos nuevos!".

¿F&I? "Bueno, eso me gusta y ya recibo buenas comisiones, ¡perfecto!"

Además de estos medios más tradicionales, la industria ha estado buscando otras posibilidades, como servicios conectados, gestión de flotas,

alquiler o suscripciones (el cambio de concepto de "poseer" a "usar movilidad"), etc.

En la posventa existe la posibilidad de ofrecer servicios adicionales, como lavados especiales, desinfección, revisión de baterías y otros, para compensar la prevista disminución de ingresos causada por la entrada de vehículos eléctricos.

Todos aún en fase de experimentación, con diferentes niveles de éxito.





Fase 2 Consolidación

Este escenario ha cambiado con el tiempo. Con la llegada de nuevas marcas, los vehículos en general volviéndose más sofisticados, añadiendo muchas tecnologías de conexión, por ejemplo. Con la evolución natural de los clientes, que se han vuelto cada vez más exigentes. Los márgenes comenzaron a caer a medida que se necesitaban más descuentos e incentivos para mantener el ritmo de ventas. No todo el mundo se adaptó.

La reacción natural para un negocio minorista: aumentar el volumen. Si gano menos por cada unidad vendida, tendré que vender más y disfrutar de ganancias de escala

que amortigüen los gastos fijos y mantengan la rentabilidad. Comenzaron a surgir grandes grupos de concesionarios que, más capitalizados, absorbieron gradualmente a concesionarios más pequeños, mismo los de diferentes marcas. El aumento de volumen también supuso una mayor capacidad de negociación con los fabricantes, haciendo que la relación entre ambas partes, hasta entonces dominada en gran medida por fabricantes, fuera más equilibrada. Sumando ambas cosas, este movimiento de consolidación se convirtió en una tendencia inevitable, que continúa hasta hoy.

Fase 3 Profesionalización

Como resultado de esta consolidación y también grandes inversiones, fue posible observar una evolución en la gestión de los concesionarios, que se están profesionalizando cada vez más. Las estructuras se volvieron más eficientes, se adoptaron más digitalización y comenzaron a contratarse más gestores y directores profesionales.

Durante mucho tiempo, esto pareció suficiente y, en general, el modelo tradicional se mantuvo, apoyado por la venta de vehículos nuevos, pero ya había un claro cambio de mentalidad respecto a otros centros de negocios, tanto de segunda mano como de posventa. Muchos grupos empezaron a ver oportunidades donde antes solo veían problemas.

Muchos concesionarios observaron esta nueva forma de ver a otros departamentos y empezaron a buscar las mismas oportunidades. Los fabricantes también contribuyeron mucho a

este movimiento, ya que sentían la necesidad de reducir márgenes e incentivos, pero no podían perder a sus socios en la distribución, perdiendo cuota de mercado.

Todo esto se apoya en inversiones en sistemas y empoderamiento de las personas. Está claro que el negocio de la distribución ha evolucionado mucho, empezando a depender de diversas fuentes de ingresos y beneficios. Esto, a su vez, implica una operación más compleja, con un mayor nivel de atención al detalle, ya que los requisitos para mantener la rentabilidad del negocio nunca han dejado de crecer.

¿Ya no dependemos tanto de la venta de vehículos nuevos? La respuesta no es tan sencilla, ya que existen realidades muy diferentes, dependiendo del país, de la marca y del concesionario. Por lo tanto, cualquier generalización será objeto de discusión, Pero podemos basarnos en algunos estudios.

Rentabilidad: escenario actual

Snap-on Business Solutions es la división de negocios responsable para diversas soluciones de gestión para fabricantes y sus redes de distribuidores, incluyendo sistemas, consultoría y formación. Entre estos servicios se encuentra el DNS BM (Business Management), que atiende a decenas de miles de concesionarios en todo el mundo y nos ofrece una visión privilegiada de la realidad del mercado actual.

Con esto en mente, veamos algunos indicadores actuales de rendimiento para entender si el negocio realmente adquirió esta mayor complejidad y dependencia de los resultados de varios departamentos, en lugar de sostenerse solo con la venta de vehículos nuevos.

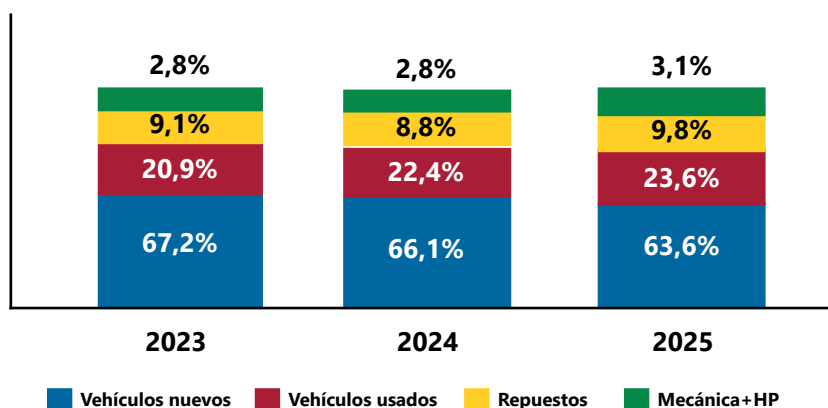


Brasil

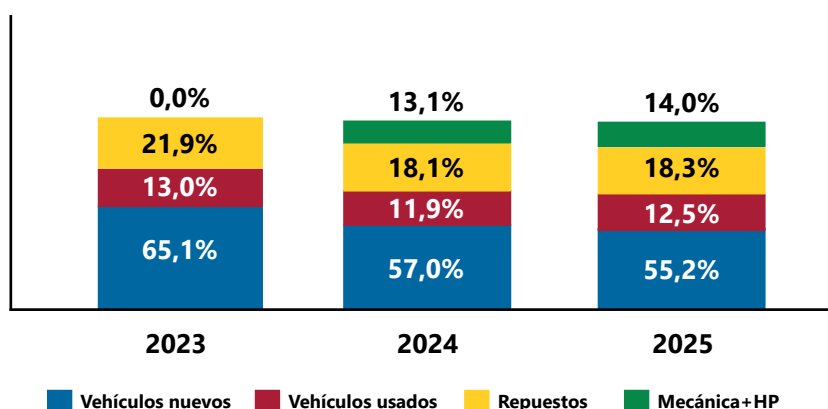
Vemos que los tercios de las ventas y más de la mitad del resultado provienen de la venta de nuevos. Por otro lado, la tendencia a la baja año tras año es inequívoca, en ventas (67,2% en 2023 frente al 63,6% en 2025) y resultado (65,1%

en 2023 frente al 55,2% en 2025). Ni siquiera consideramos los años inmediatamente posteriores a la pandemia, cuando la venta de vehículos nuevos fue una verdadera mina de oro.

Contribución a facturación (2023 - 2025)



Contribución a resultado (2023 - 2025)



Fuente de información: Snap-on Business Solutions Latam. Estudio con unos 2.200 distribuidores en Brasil. Promedios anuales; noviembre 2025.

Se puede observar una tendencia muy clara de aumento de la importancia de los demás departamentos, especialmente la postventa, que pasó del 21,9 % de

los resultados en 2023 al 32,3 % en 2025, una evolución muy sólida. ¿Sería esta una característica exclusiva del mercado brasileño? Veamos el mercado español.



España

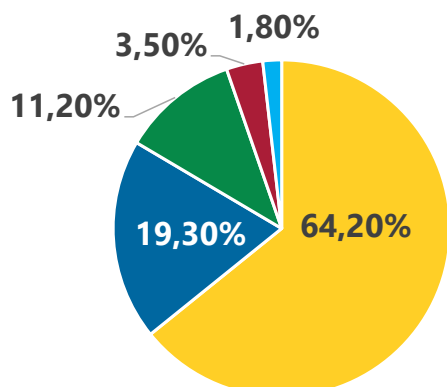
La contribución a la facturación es muy similar para nuevos (66,6 %), pero la contribución a resultado es menor, o sea, dependiendo todavía más de otros departamentos para alcanzar al resultado, con énfasis

en la posventa, que contribuye con un 44,1 % del resultado. Aunque muestra una ligera caída respecto al año anterior, es un porcentaje que destaca y nos muestra el camino que siguen algunos mercados más maduros.

Media nacional

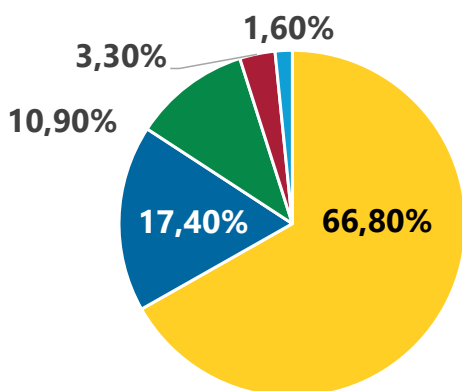
Contribución a facturación

Q3 - 2024



■ VN ■ VO ■ Recambios ■ Taller ■ Carrocería

Total ventas: 83,5% - Total postventa: 16,5%

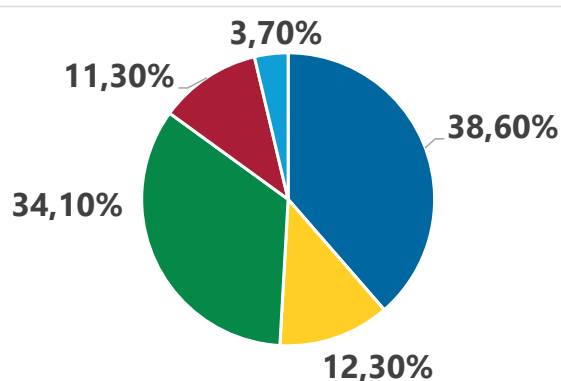


■ VN ■ VO ■ Recambios ■ Taller ■ Carrocería

Total ventas: 84,2% - Total postventa: 15,8%

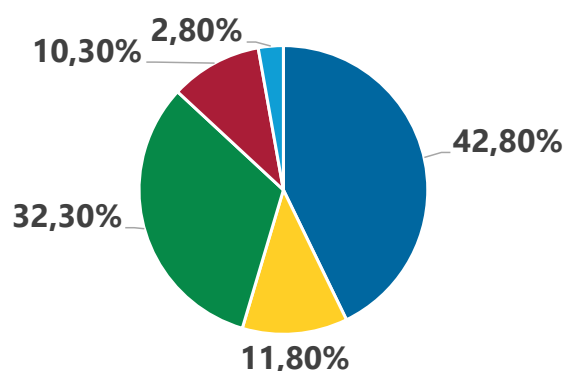
Contribución a resultado

Q3 - 2024



■ VN ■ VO ■ Recambios ■ Taller ■ Carrocería

Total ventas: 50,9% - Total postventa: 49,1%



■ VN ■ VO ■ Recambios ■ Taller ■ Carrocería

Total ventas: 54,6% - Total postventa: 45,4%

Conclusión escenario actual

Incluso con todas las transformaciones del mercado, podemos afirmar que:

- La cuota de vehículos nuevos en el resultado sigue disminuyendo
- El resultado depende cada vez más de otros departamentos.



Obviamente, no podemos tomar estos estudios como verdad absoluta. Aunque provengan de muestras completas y robustas, son datos medios que reflejan la realidad en esos mercados. Idealmente, cada uno debería buscar los datos que reflejen su propia realidad y luego sacar sus propias conclusiones, si su realidad puede alinearse con lo que ocurre en otros lugares.

Solo recomendamos tener mucho cuidado con el fenómeno del sesgo. Los seres humanos tienden a buscar información que refuerce sus propias convicciones, incluso cuando esta puede estar fuera de la realidad. Por lo tanto, intentemos siempre buscar la mayor variedad posible de datos, analizando los distintos ángulos y manteniéndonos abiertos a encontrar realidades diferentes a nuestras convicciones. En resumen: ¡apertura de mente, siempre!

Bueno, como hemos visto, los concesionarios siguen dependiendo en gran medida de la venta de vehículos nuevos, pero eso no es necesariamente malo. El tema es diferente: qué herramientas usar para obtener el mejor resultado en todos los departamentos, haciendo que el negocio sea más robusto, atractivo y seguro frente a las fluctuaciones del mercado.

Rentabilidad: hacia el futuro

Operacional tradicional

Cuando queremos aprovechar todas las oportunidades, primero debemos estar preparados para identificarlas. Aunque pueda parecer obvio, la verdad es que no siempre tenemos todas las herramientas para hacerlo. Necesitamos tener datos que nos permitan saber que algo puede mejorarse y evitar tomar decisiones basadas únicamente en nuestra intuición tanto como sea posible.

¡No queremos descuidar el valor de la intuición y la experiencia! Esto es extremadamente valioso. La historia está llena de emprendedores exitosos que construyeron sus imperios impulsados en gran medida por la intuición y la audacia. ¿Pero es esta toda la historia? ¿De verdad tomasteis todas las decisiones basándote en pura intuición?

Por cada historia de éxito como esta, ¿cuántas otras han existido, pero no se conocen? En términos generales, todo tiende a ser aún más eficaz cuando se combina con un análisis basado en hechos concretos.

Un buen ejemplo dentro de nuestro sector es la gestión de inventario de repuestos. Había muchos gestores de piezas con un conocimiento extremo del negocio y del mercado, que asumían la responsabilidad de las compras, respaldados únicamente por su experiencia. ¿Sugerencia de compra hecha por el sistema? "¡Error, no me fío!".

En estos casos, lo primero que hay que comprobar es la actualización de los parámetros usados por el sistema y, invariablemente, el responsable

ni siquiera sabía cómo actualizar y estaban completamente desactualizados. Por supuesto, ¡el sistema generará una sugerencia de compra errónea! Hemos visto muchos inventarios de tamaño tremendamente grande, pero con un bajo nivel de servicio inmediato y una alta proporción de piezas sin rotación, debido a procesos de compra mal realizados a lo largo del tiempo.

El proceso más recomendado: aprender a gestionar los parámetros de la sugerencia de compra del sistema, mantenerlos siempre actualizados y adecuados, y analizar siempre la sugerencia generada antes de realizar

compras. Traducción: **la unión de conocimientos y experiencia con una base sólida de información es una receta segura para el éxito.**

Otro ejemplo son las nuevas herramientas de ventas y marketing de precisión, con conceptos de embudo de ventas (generación de leads, control de contactos, tasa de conversión de ventas, etc.). Con la llegada de internet y las redes sociales, la forma de trabajar y acercarse a los clientes se ha redefinido, y no es conveniente dejar todo en manos de vendedores que puedan seguir trabajando de manera pasiva.



Tendencia de nuevos servicios

El sector automotor es uno de los sectores más importantes de la economía global, generador de empleo, innovación y desarrollo. Sin embargo, este sector también enfrenta grandes desafíos, como una competencia feroz, cambios en los hábitos de consumo, exigencias medioambientales y nuevas tecnologías disruptivas.

En esencia, las industrias están pasando del enfoque en producción de vehículos a la oferta de servicios de movilidad

conectada. El vehículo pasa a ser un medio, no el fin. Están invirtiendo en el desarrollo de aplicaciones y softwares para depender menos de los startups como fuente de inspiración.

Para adaptarse a este escenario, es necesario invertir en la transformación digital, que es el proceso de utilizar la tecnología para mejorar productos, procesos y modelos de negocio, aportando beneficios como:



Aumento de la productividad

Máxima calidad

Mayor innovación

Mayor competitividad

Mayor sostenibilidad

La transformación digital abarca todo, desde la producción hasta el servicio posventa, incluyendo el diseño, la distribución y la gestión de las relaciones con los clientes. La tecnología no es un fin en sí misma, sino un

medio para alcanzar objetivos empresariales, como aumentar la eficiencia, la calidad, la innovación y la competitividad. Este proceso abarca diversas áreas y aspectos, tales como:



La aplicación de tecnologías como Internet de las cosas (IoT) , robótica, inteligencia artificial (IA), big data y computación en la nube.



La adopción de plataformas digitales en la cadena de distribución, como e-commerce, marketplaces y redes sociales.



El uso de soluciones digitales en la gestión de las relaciones con los clientes, como aplicaciones móviles, chatbots, asistentes virtuales y sistemas CRM.

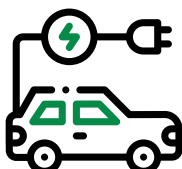


La integración de tecnologías en los sectores de posventa, como sensores integrados, sistemas telemáticos y plataformas de análisis, para recopilar, analizar y utilizar datos de vehículos y clientes para ofrecer servicios de mantenimiento preventivo, asistencia remota, seguridad y entretenimiento.

Ejemplos de acciones en línea con la transformación digital, ya presentes y observadas en la práctica, según concepto "MaaS" (Mobility as a Service):



Vehículos eléctricos: Replanteando el concepto integral de producción y uso de energía y su impacto ambiental. Cada vez estamos más acostumbrados a nuevos términos: "Tierras Raras (no tan raras, pero la extracción/separación es un reto)", Neodimio, Lantano, etc.



Vehículos conectados: Se comunican con plataformas y servicios digitales. Los fabricantes de automóviles y las cadenas de distribución buscan integraciones y conexiones con servicios existentes (apps) para sorprender a los clientes.



Vehículos autónomos: Imaginan la conducción sin intervención humana. Ya es una realidad, pero aún queda un poco más lejos...

Sistema de información

Para afrontar todos estos desafíos, los distribuidores deben tomar decisiones basadas en datos sólidos. Todo comienza con la existencia de un robusto DMS (Sistema de Gestión de Concesionarios) que permite gestionar las operaciones de todos los departamentos, incluso en grupos que cuentan con varias sucursales y distintas marcas. El sistema debe ser escalable, es decir, cumplir con los requisitos del negocio a medida que crece.

El siguiente paso es establecer procesos robustos que permitan registrar correctamente todas las operaciones en sus respectivos

centros de costes. De hecho, este es quizás el punto más delicado, ya que es muy común ver a empresas invertir grandes sumas en sistemas sofisticados, pero no aprovechar todo su potencial debido a la ausencia de reglas de negocio claras o personal capacitado a utilizarlos.

Por último, necesitamos obtener y organizar la información. Normalmente, el problema para las empresas no es la falta de información, sino la dificultad para organizar e interpretar esta información. La información utilizada para la gestión debe cumplir algunas normas:

1 Sé fiable

No sirve de nada tener información y simplemente pensar que está mal.

3 Obedecer criterios claros

No tiene sentido tener información, pero no entender los criterios seguidos para generarla, lo que lleva a malinterpretaciones.

2 Sé recurrente

No tiene sentido producir información una vez y no volver a actualizarla, ni requerir un esfuerzo desproporcionado para hacerlo.

4 Ser comparables

Idealmente, la información debería permitir comparaciones con referencias, para que se puedan sacar conclusiones.

Interpretando y tomando acciones

Bien, ahora tenemos un sistema de información, con datos sólidos. La primera acción es formar a todas las personas responsables de los resultados para que conozcan e interpreten los indicadores de rendimiento que se producirán. La gente necesita conocer los criterios utilizados y saber cómo comparar, analizar y sacar conclusiones.

A continuación, lo más importante: ¡actúa!

- ¿Por qué mis gastos son tan altos?
- ¿Por qué mi resultado operativo es bajo?
- ¿Por qué mis vendedores de vehículos venden menos coches que otras compañías?
- ¿Por qué estoy perdiendo dinero con el negocio de segunda mano?
- ¿Por qué mi taller no puede retener clientes?
- ¿Por qué la utilización de mano de obra de mi taller es tan baja?
- ¿Cómo puedo aumentar mi tasa de absorción?
- ¿Cómo puedo gestionar mejor mis clientes potenciales?

Un buen sistema de información puede no aportar todas las respuestas, pero permitirá hacer las preguntas adecuadas y, con ello, encontrar los caminos y acciones para lograr mejoras en el rendimiento y los resultados.

Palabras finales

No existe una fórmula única respuesta para mejorar la rentabilidad de cualquier negocio, pero sí existen caminos establecidos y más efectivos.

Estos caminos siempre implican trabajos basados en información concreta y correcta, seguidos de acciones y medición de resultados. Y luego todo vuelve a hacerse, en un ciclo interminable de medir-interpretar-actuar-medir. Creemos en el poder de la información bien estructurada y analizada para apoyar planes y acciones. ¡Esta es la fórmula mágica!



Sobre Snap-On Business Solutions (SBS) es una división de Snap-on Incorporated, una empresa incluida en el índice S&P 500 con una facturación de USD 4.800 millones, cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York (SNA). Una de las marcas más reconocidas del mundo, estableciendo altos estándares de calidad y servicio en el sector automotriz.

SBS tiene 16 oficinas y emplea a más de 800 asociados en todo el mundo. Líderes mundiales en la fabricación y comercialización de softwares innovadores, herramientas, equipos de diagnóstico y soluciones de servicio para los sectores de la industria automotriz. Ayuda a los fabricantes y concesionarios a alcanzar objetivos claves como mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la facturación de vehículos, repuestos y servicios. Especialistas en Consultoría y Formación apoyándose en las Herramientas de Business Management más avanzadas del mercado.



ALADDA

Asociación Latinoamericana de
Distribuidores de Automotores

Contáctanos para más información

secretaria@aladda.com
www.aladda.com

