

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El futuro de los concesionarios, ¿evolución o revolución?

The future in car dealers, evolution or revolution?

Autor/a: D/D^a Rojas Acuña Victoria - 44745242F

Vázquez Hernández Paula - 78537298A

Abreu García Juan Gabriel - 78648219H

Tutor/a: D/D^a Martín Rodríguez Francisco José

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso Académico 2017/ 2018

LUGAR Y FECHA

San Cristobal de La Laguna, 04 de Julio del 2018

Resumen:

El principal objetivo de nuestra investigación ha sido analizar la evolución de los concesionarios durante esta última etapa, que comprende el periodo de transición de crisis económica a la relativa normalidad en la que nos encontramos actualmente (2010-2017). Con este análisis se pretende comprobar si el control exhaustivo que han llevado a cabo las empresas, conlleva un aumento de sus cotas de productividad y en consecuencia, la obtención de mayores resultados. Además, nos planteamos hacia dónde se dirigen este tipo de negocios y los posibles cambios que pueden producirse. Para ello, hemos obtenido los datos de una empresa representativa del sector en Tenerife, con los cuales hemos estudiado cómo ha gestionado la eficiencia, productividad, absentismo, ocupación e inactividad en el sector. La gestión de su capacidad productiva ha supuesto un factor determinante para su supervivencia pero no basta para garantizar su permanencia en el mercado a largo plazo.

Palabras clave:

Control de eficiencia, futuro, productividad, tecnología

Abstract:

The aim of this investigation is to analyze the evolution of the car dealers during this last stage, that comprises the period of transition of economic crisis to the current and more normal situation (2010-2017). The goal to be achieved is to verify if the assiduous and careful study carried out by companies involves and increasing productivity and, therefore, better results. Moreover we acquire the direction these companies are taking and the possible changes that may occur. As reference we have taken a representative Company of Tenerife, with hom we have studied how efficiency, productivity, absenteeism, occupation and inactivity have varied in this sector. Their management capacity has been a determining factor for their subsistence but it is not enough guarantee to persist in long-term market.

Keywords:

Control of efficiency, future, productivity, technology

ÍNDICE DE CONTENIDOS TEÓRICO - PRÁCTICOS	Pág.
1. Introducción	5
1.1 Justificación.....	8
1.2 Objetivos del trabajo.....	9
1.3 Metodología.....	9
2. Estudio cuantitativo	11
3. Resultados.....	25
3.1 Resultados por zonas.....	25
3.2 Costes.....	26
3.3 Número de empleados.....	26
4. Estudio cualitativo.....	27
4.1 Expectativas futuras	27
5. Conclusiones.....	31
6. Bibliografía.....	33

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS	Pág.
Tabla 1. Zona Metropolitana: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería).....	11
Tabla 2. Zona Norte: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería).....	12
Tabla 3. Zona Sur: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería).....	13
Tabla 4. Costes Zona Metropolitana	13
Tabla 5. Costes Zona Norte.....	14
Tabla 6. Costes Zona Sur.....	14
Tabla 7. Ratios Zona Metropolitana Mecánica.....	14
Gráfico 1. Ratios Zona Metropolitana Mecánica.....	15
Tabla 8. Ratios Zona Metropolitana Carrocería.....	15
Gráfico 2. Ratios Zona Metropolitana Carrocería.....	15
Tabla 9. Ratios Zona Norte Mecánica.....	16
Gráfico 3. Ratios Zona Norte Mecánica.....	16
Tabla 10. Ratios Zona Norte Carrocería.....	16
Gráfico 4. Ratios Zona Norte Carrocería.....	17
Tabla 11. Ratios Zona Sur Mecánica.....	17
Gráfico 5. Ratios Zona Sur Mecánica.....	18
Tabla 12. Ratios Zona Sur Carrocería.....	18
Gráfico 6. Ratios Zona Sur Carrocería.....	19
Tabla 13. Costes Zona Metropolitana: mecánica y carrocería.....	19
Gráfico 7. Costes Zona Metropolitana: mecánica y carrocería.....	20
Tabla 14. Costes Zona Norte: mecánica y carrocería.....	20
Gráfico 8. Costes Zona Norte: mecánica y carrocería.....	20
Tabla 15. Costes Zona Sur: mecánica y carrocería.....	21
Gráfico 9. Costes Zona Sur: mecánica y carrocería.....	21
Tabla 16. Resultados Ratios Tenerife mecánica	21
Gráfica 10. Resultados Ratios Tenerife mecánica	22
Tabla 17. Resultados Ratios Tenerife carrocería	22
Gráfica 11. Resultados Ratios Tenerife carrocería	23
Tabla 18. Costes Tenerife: mecánica y carrocería	23
Gráfico 12. Costes Tenerife: mecánica y carrocería	23
Tabla 19. Número de empleados Tenerife	24
Gráfico 13. Número de empleados Tenerife	24

1. INTRODUCCIÓN

En la economía a nivel mundial y, concretamente en nuestro país, el sector de automoción ha adquirido un protagonismo que lo convierte en un indicador representativo de las coyunturas económicas por las que atraviesa la historia. El peso de esta industria en cada economía es variable pero, sin duda, se convierte en un componente que ayuda a su desarrollo, dinamización y crecimiento.

La historia del sector automovilístico en España comienza más tarde que en otros países como son los casos de Alemania o Francia, siendo a finales del siglo XIX, concretamente en Barcelona, donde comienza a desarrollarse esta industria. El empresario Bonet y Dalmau construye el primer triciclo que se mueve gracias a la acción de un motor de petróleo Panhard.

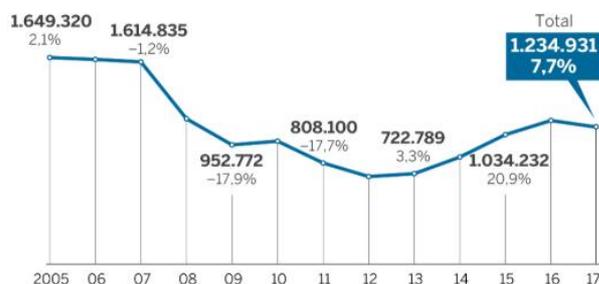
Sin embargo, a pesar de la gran acogida que esta industria tuvo en la ciudad, sufrió un retroceso severo como consecuencia de la guerra civil y el periodo de la postguerra. En los siguientes años, no hubo grandes realizaciones automovilísticas pero se generaron nuevas ideas que sí pudieron desarrollarse posteriormente. Uno de los hitos más importantes que tuvieron lugar en España fue la creación en 1949 de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) que se encargó de la realización de coches en la fábrica de la zona franca en Barcelona, siendo el modelo 1400 el primero en salir al mercado. El sector comenzó a consolidarse con el asentamiento industrial de empresas extranjeras que se posicionaron instalando su producción en España, ya que nuestro país ofrecía una mano de obra cualificada con costes laborales bajos y una ubicación geográfica que permitía exportar al resto de Europa, norte de África, Sudamérica y países que se encontraban en la cuenca del Mediterráneo.

Al mismo tiempo, se empezaba a desarrollar el sector de componentes para el automóvil, así como los servicios de reparación y recambios de los mismos. Las cifras de producción, y la creciente capacidad instalada en una adecuada economía de escala sobrepasaban la capacidad de absorción en el mercado español por lo que se optó por la exportación para que se pudiera seguir fabricando a los mismos niveles.

“El sector de Automoción, se estima llegó en 1989 a una participación en el PIB en torno a 5,3 puntos, nivel ligeramente superior al del año precedente y algo inferior al de 1990, en que descendió a 4,7 puntos. Un buen indicador del efecto dinamizador de esta industria y de su capacidad de impulsión a otros sectores de la economía es el de los puestos de trabajo que genera. El sector de automoción proporciona empleo directo a 492.000 personas. De ellas, 95.000 corresponden a las empresas fabricantes de automóviles y las 394.000 restantes a industrias de motocicletas, carrocerías, partes y piezas, materias primas, distribución, comercialización y servicios financieros” (Muñoz Ramírez Rafael).

En el año 2017 la fabricación de vehículos y componentes representó un 8,6 % del Producto Interior Bruto (PIB) español, si además sumamos las actividades de comercialización, posventa, servicios financieros o seguros, se eleva hasta el 10 % . ANFAC (2017)

Evolución de venta de vehículos en España



Fuente: Faconauto

Tras observar el gráfico de la evolución de las ventas de vehículos en España, se puede ratificar el gran impacto inicial que tuvo el mencionado estallido de la crisis, pues en solo un año se produjo un descenso de casi un 20%. Desde ese entonces los datos siguieron empeorando hasta marcar en 2012 su peor registro. Sin embargo, en 2010 si hubo un pequeño incremento que se debió en gran medida a las decisiones gubernamentales de aquel entonces, que intentaron estimular la demanda. Estas acciones se realizaron a través de la creación y posterior implantación de planes que permitirían una renovación del parque de vehículos.

El plan con más relevancia que se ha implantado es el Plan Pive 2012 y sus sucesivas ediciones, siendo precisamente el año 2016 hasta el que ha estado vigente. Consiste proporcionar un descuento para la adquisición de un nuevo automóvil con la condición de que el usuario debe retirar y dar de baja a un vehículo antiguo. Los vehículos nuevos debían cumplir una serie de requisitos para que se les aplicará la ayuda, esto es que debían ser considerados como vehículos de categoría M1, siendo su importe inferior a 25000€. Por otro lado, las personas que podían acceder a él incluía tanto a particulares, familias numerosas o pymes y autónomos.

La Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción (Faconauto) aseguró que "más de un 20% de las matriculaciones entre 2013 y 2016 se han producido gracias a los planes PIVE".

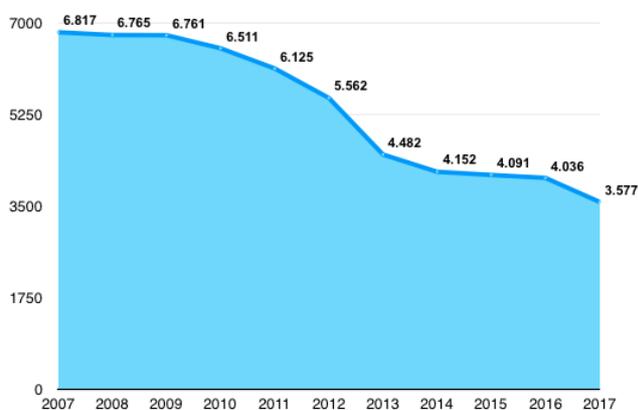
Asimismo, debemos destacar que el efecto no solo se reduce a los datos económicos que sin duda se vieron afectados positivamente, sino también al consecuente impacto que tuvo en el medioambiente. Gracias a la salida de la circulación de vehículos antiguos se dio lugar a una reducción de más del 50% en emisiones de CO2 a la atmósfera.

De igual modo, Los Planes de Renovación del Parque PIVE no han conseguido frenar el envejecimiento del parque de vehículos, a pesar de haber retirado más de 1,183 millones de vehículos con más de 10 años, ya que la edad media del parque ha seguido aumentando. Faconauto (2016).

Dentro del sector de automoción sin duda uno de los principales actores son los concesionarios. Se trata de pequeñas y medianas empresas encargadas de la distribución, venta, servicio y post-venta de automóviles y vehículos industriales que pertenecen a un fabricante independiente. Esta actividad la realizan como empresarios, haciéndose responsables de sus actuaciones y asumiendo el riesgo de las mismas. Se organizan en áreas o zonas territoriales determinadas, según las directrices del fabricante. La modalidad más popular en la de "distribución selectiva", caracterizada porque permite limitar de forma cuantitativa los distribuidores oficiales e implantar una serie de criterios que hacen que la calidad y la solvencia de la red sea adecuada.

Un aspecto clave dentro de los concesionarios es el capital humano que lo conforma. Estos deben poseer un personal con una formación tal que le permita estar capacitado para cumplir con los requisitos y la política de formación del fabricante. Los profesionales que se encarguen del servicio post-venta deben ser totalmente competentes para reparar los vehículos de los fabricante, poseyendo los manuales de reparación y el conjunto de notas técnicas que el fabricante ha proporcionado. Para ello, es necesario que en todo momento los conocimientos comerciales y técnicos estén actualizados.

En 2017 la cifra de concesionarios independientes ascendió a 2.087 y mientras que la de subconcesionarios o servicios oficiales a 1.490. La facturación en ese mismo año es de 32.145.000.000€, perteneciendo el 69% al área de ventas de vehículos nuevos. Faconauto (2017).



Fuente: Faconauto

Si comparamos estos datos con periodos anteriores, concretamente con el año 2007, nos damos cuenta de que la cifra hace cuestionarse qué está ocurriendo en el sector de los concesionarios, ya que la reducción es de un 40.80%, disminuyendo las ventas un 23.5%.

En cuanto al servicio de post-venta que se ofrece, los concesionarios están siendo uno de los perjudicados por el progresivo envejecimiento del parque, el cual está formado en gran medida por los vehículos de más de 10 años matriculados en los años de bonanza económica (2004, 2005, 2006 y 2007). Esto está restando carga de taller a los concesionarios, ya que los

vehículos de más de 10 años no suelen visitar las instalaciones de los concesionarios por el coste medio de las reparaciones oficiales.

El sector de automoción en su conjunto ha tenido que hacer frente a las nuevas coyunturas que se le han ido presentado, como consecuencia de la crisis económica-financiera que afectó a nivel mundial. Por ello, concretamente en los concesionarios, los sistemas de control de eficiencia de los recursos productivos han adquirido un papel protagonista. Las empresas soportaban elevadas cifras de coste que, en ese entonces podían hacer frente gracias los ingresos que se obtenían. Sin embargo, con el considerable desplome en ventas, se han visto obligadas a analizar sus costes y a implantar controles de eficiencia más rigurosos en su gestión.

La forma de gestionar los recursos productivos por parte de las empresas ha supuesto un cambio importante en la última década, hemos pasado de un modelo centrado en la obtención de mayores ingresos a uno en el que la prioridad es la implementación eficiente de los recursos para maximizar los beneficios.

El objetivo de este trabajo, por un lado, es constatar si el control de los recursos productivos, en concreto los recursos humanos, se está implementando de forma eficiente en las empresas concesionarias, en especial en los talleres de mecánica y carrocería. Para ello se ha realizado un trabajo de campo en colaboración con varias empresas para conocer la gestión de su plantilla y medir mediante un análisis técnico y cuantitativo de su productividad y eficiencia la relación que guarda este control con sus resultados económicos. Por otro lado, tras el estudio de la investigación, además de verificar la importancia de este modelo de control en la administración de este tipo de organizaciones, también consideraremos si este modelo es clave para la supervivencia de las empresas en el desarrollo futuro de su actividad.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo pretendemos dar respuesta a preguntas como ¿Estaban las empresas sobre estructuradas en momentos posteriores a la crisis financiera de 2008? ¿Cómo afrontaron este periodo de transición? ¿Adaptaron su gestión de forma eficiente a las necesidades del momento? ¿Tardaron demasiado en adaptarse a la nueva situación? ¿Se vio afectada su productividad? Dando respuesta a estas cuestiones se podrá analizar el estudio, el cual pretende mostrar la realidad en que se encuentra el sector en la actualidad, además de intentar extrapolar de forma objetiva el futuro del mismo.

Los motivos que llevan al desarrollo de este estudio son principalmente dos. Por un lado, nos encontramos con la laboriosa tarea con la que se han topado los empresarios tan abruptamente, como es la de adaptar una organización acostumbrada a desarrollar su actividad en un periodo económico en auge a uno de recesión. En este estudio podremos comprobar las consecuencias de la toma de decisiones y ver el alcance de las mismas. Por otro lado se pretende comprobar si este nuevo enfoque tomado en la última década por las empresas es suficiente para afrontar los nuevos cambios que puede sufrir el sector en los próximos años.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este trabajo girará en torno a la siguiente pregunta ¿Han sabido las empresas adaptarse a la actual situación económica controlando sus recursos productivos eficientemente? Además también trataremos en este estudio de dar respuesta a ¿es clave el control de la eficiencia de los recursos humanos para el sector en los próximos años?

Objetivo general:

- Verificar que los controles de eficiencia de los recursos humanos han tenido en consecuencia una subida en la productividad de la empresa generando mejores resultados económicos.

Objetivo específico:

- Analizar la posible trascendencia del control que ejercen las empresas sobre sus recursos en el desarrollo futuro de su actividad y si este es clave para su supervivencia en el sector.

1.3 METODOLOGÍA

A continuación se presenta la metodología empleada en el desarrollo del trabajo. La investigación tiene una doble aplicación metodológica, por una parte cuantitativa, en la que analizaremos los datos obtenidos de las empresas participantes y por la otro lado un análisis cualitativo, en el que mediante los resultados obtenidos en el análisis ya mencionado y teniendo en cuenta la tendencia del sector, consideraremos la viabilidad del sistema de control de eficiencia como parte fundamental de la actividad de las empresas a largo plazo.

Los datos que vamos a utilizar han sido proporcionados por una empresa canaria que se han prestado voluntaria para la realización de este proyecto. Esta empresa posee centros de trabajo (concesionarios) distribuidos por todo el archipiélago, pero para este proyecto nos centraremos sólo en la isla de Tenerife. A pesar de no poseer una muestra amplia, lo consideraremos suficiente para cumplir el objetivo que nos ocupa.

Esta muestra la hemos dividido en tres zonas geográficas correspondientes a la zona norte, sur y metropolitana de la isla. El principal motivo de esta segmentación es la de identificar posibles patrones de conducta de las variables a estudiar según su localización geográfica. El periodo de estudio es del año 2010 al 2017.

Los datos que hemos obtenido para medir la eficiencia de las empresas son las horas compradas, de presencia, trabajadas y facturadas, tanto del mecánica como de carrocería. Las cuales pasamos a definir a continuación:

- Horas compradas: horas que paga el empresario al trabajador por su disponibilidad.

- Horas de presencia: horas que el operario se encuentra a disposición del empresario.
- Horas trabajadas: horas reales en las que el operario trabaja en la unidad de producción.
- Horas facturadas: horas que se le cobran al cliente por el trabajo realizado.

2. ESTUDIO CUANTITATIVO

Tabla 1. Zona Metropolitana: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería)

Horas facturadas								
Facturadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	12.929,42	10.571,68	9.297,97	8.614,61	8.713,20	8.797,60	9.642,13	10.230,88
Carrocería	13.790,05	14.766,91	13.725,03	12.878,03	12.879,66	14.205,60	14.434,56	14.881,26
Total	26.719,47	25.338,59	23.023,00	21.492,64	21.592,86	23.003,20	24.076,69	25.112,14

Horas trabajadas								
Trabajadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	13.673,67	10.664,96	8.818,49	8.469,53	8.383,24	8.684,70	9.589,58	10.094,86
Carrocería	14.610,40	12.866,78	12.871,32	12.007,18	11.894,71	12.593,43	13.224,74	14.031,87
Total	28.284,07	23.531,74	21.689,81	20.476,71	20.277,95	21.278,13	22.814,32	24.126,73

Horas presencia								
Presencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	14.593,26	11.194,10	9.312,23	8.780,86	8.539,43	8.794,03	9.654,97	10.297,92
Carrocería	16.359,45	13.041,71	13.121,27	12.213,57	12.384,90	12.791,51	13.395,34	14.229,55
Total	30.952,71	24.235,81	22.433,50	20.994,43	20.924,33	21.585,54	23.050,31	24.527,47

Horas Compradas								
Compradas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	17.111,25	13.628,75	10.585,50	9.784,40	9.688,25	10.003,50	10.723,00	11.790,50
Carrocería	17.961,50	14.472,75	14.638,50	13.656,52	13.606,50	13.914,00	14.651,50	15.728,00
Total	35.072,75	28.101,50	25.224,00	23.440,92	23.294,75	23.917,50	25.374,50	27.518,50

Tabla 2. Zona Norte: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería)

Horas facturadas								
Facturadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	5.240,84	4.502,15	4.274,79	3.981,02	3.649,29	3.589,92	3.650,72	4.198,58
Carrocería	6.422,20	3.569,78	3.488,11	3.666,25	3.333,96	3.576,93	4.719,14	4.991,08
Total	11.663,04	8.071,93	7.762,90	7.647,27	6.983,25	7.166,85	8.369,86	9.189,66

Horas trabajadas								
Trabajadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	5.544,31	4.345,24	4.332,51	3.685,47	3.581,35	3.608,19	3.740,40	4.218,28
Carrocería	5.230,98	2.757,22	2.686,59	2.995,68	2.966,12	3.334,31	4.362,66	4.446,82
Total	10.775,29	7.102,46	7.019,10	6.681,15	6.547,47	6.942,50	8.103,06	8.665,10

Horas presencia								
Presencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	7.511,05	5.356,37	5.583,57	4.605,85	4.853,84	4.407,45	4.263,54	4.610,84
Carrocería	6.764,37	2.779,13	2.748,47	3.034,46	3.273,66	3.462,91	4.473,50	4.649,33
Total	14.275,42	8.135,50	8.332,04	7.640,31	8.127,50	7.870,36	8.737,04	9.260,17

Horas Compradas								
Compradas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	8.354,00	6.317,75	6.584,00	5.356,75	5.657,00	5.046,00	4.959,00	5.091,00
Carrocería	7.434,25	3.046,50	3.101,00	3.448,75	3.776,00	3.811,00	4.836,50	5.241,50
Total	15.788,25	9.364,25	9.685,00	8.805,50	9.433,00	8.857,00	9.795,50	10.332,50

Tabla 3. Zona Sur: horas facturadas, trabajadas, presenciales y compradas (mecánica y carrocería)

Facturadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	8.597,82	7.927,53	7.286,33	7.415,72	7.591,34	7.607,53	9.078,15	10.304,23
Carrocería	10.887,37	10.949,26	10.274,92	10.925,56	12.693,22	13.946,12	15.199,84	14.984,57
Total	19.485,19	18.876,79	17.561,25	18.341,28	20.284,56	21.553,65	24.277,99	25.288,80

Trabajadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	8.807,24	8.262,00	7.732,56	8.474,90	8.072,33	8.514,96	9.984,06	10.927,32
Carrocería	10.346,26	11.245,44	10.288,85	11.962,63	13.332,25	14.507,97	15.496,13	15.289,16
Total	19.153,50	19.507,44	18.021,41	20.437,53	21.404,58	23.022,93	25.480,19	26.216,48

Presencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	9.727,45	8.325,69	7.874,26	8.567,89	8.456,89	8.829,33	10.150,64	11.176,52
Carrocería	11.102,81	11.311,26	10.302,95	12.073,47	13.499,77	14.552,80	15.558,20	15.320,59
Total	20.830,26	19.636,95	18.177,21	20.641,36	21.956,66	23.382,13	25.708,84	26.497,11

Compradas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	11.416,25	9.728,75	8.762,00	9.674,25	9.830,00	10.214,00	11.740,50	12.550,50
Carrocería	13.463,25	12.934,50	11.676,50	13.539,75	15.501,50	16.229,50	17.735,50	17.778,50
Total	24.879,50	22.663,25	20.438,50	23.214,00	25.331,50	26.443,50	29.476,00	30.329,00

Además hemos obtenido la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa "A" en el período que comprende este trabajo. De estos datos nos interesa los costes en los que ha incurrido la empresa en esos años y su beneficio:

Tabla 4. Costes Zona Metropolitana

Z. Metro.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	355.422,10	283.604,81	249.466,53	231.512,52	252.857,55	256.487,18	270.058,55	317.580,83
Carrocería	328.034,18	277.463,90	261.416,69	220.256,48	255.820,70	282.189,10	310.543,50	306.791,24
Total	683.456,28	561.068,71	510.883,22	451.769	508.678,25	538.676,28	580.602,05	624.372,07

Tabla 5. Costes Zona Norte

Z. Norte	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	160.117,16	134.693,24	127.116,26	94.668,12	84.828,68	84.514,92	83.791,92	92.044,12
Carrocería	101.766,35	50.827,81	47.823,55	50.588,73	62.612,25	75.081,73	99.045,10	88.786,86
Total	261.883,51	185.521,05	174.939,81	145.256,85	147.440,93	159.596,65	182.837,02	180.830,98

Tabla 6. Costes Zona Sur

Z. Sur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	246.405,91	232.130,37	220.043,60	214.207,68	217.497,67	230.054,91	225.779,61	270.367,34
Carrocería	176.828,06	199.785,21	157.732,18	201.232,82	212.951,06	239.497,00	255.410,49	261.280,79
Total	423.233,97	431.915,58	377.775,78	415.440,5	430.448,73	469.551,91	481.190,1	531.648,13

Para llevar a cabo el análisis realizaremos el calculo de diversos ratios para estimar la eficiencia, productividad, inactividad, ocupación y absentismo:

R. Eficiencia = h. facturadas /h. trabajadas

R. Productividad = h. facturadas / h. presencia

R. Ocupación = h. trabajadas/ h. presencia

R. Absentismo = (h. compradas - h. presencia)/ h. compradas

R. Inactividad = (h. presencia - h. trabajadas)/ h.presencia

Tabla 7. Ratios Zona Metropolitana Mecánica

Mecánica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	94,56%	99,13%	105,44%	101,71%	103,94%	101,30%	100,55%	101,35%
Product.	88,60%	94,44%	99,85%	98,11%	102,03%	100,04%	99,87%	99,35%
Ocupación	93,70%	95,27%	94,70%	96,45%	98,17%	98,76%	99,32%	98,03%
Absentismo	17,25%	21,75%	13,67%	11,43%	13,45%	13,75%	11,06%	14,49%
Inactividad	6,30%	4,73%	5,30%	3,55%	1,83%	1,24%	0,68%	1,97%

Gráfico 1. Ratios Zona Metropolitana Mecánica

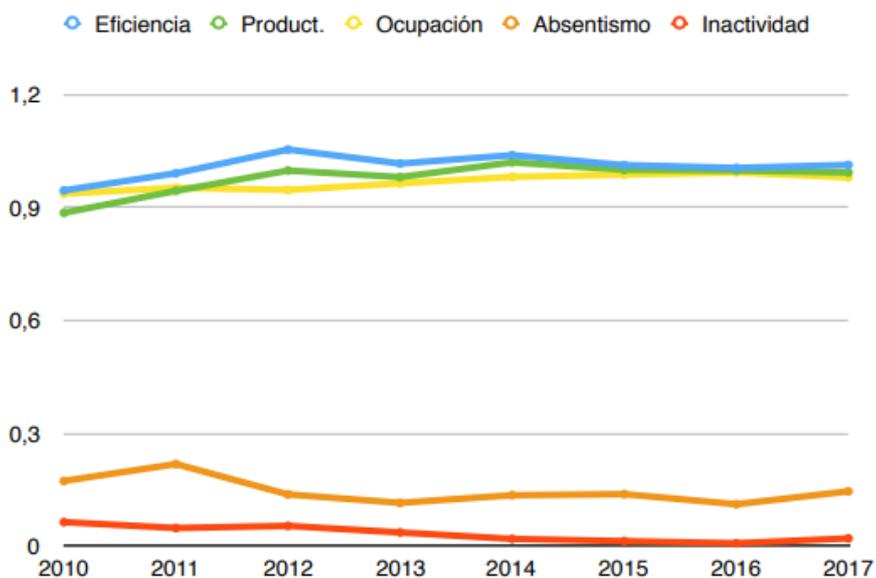


Tabla 8. Ratios Zona Metropolitana Carrocería

Carrocería	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	94,39%	114,77%	106,63%	107,25%	108,28%	112,80%	109,15%	106,05%
Product.	84,29%	113,23%	104,60%	105,44%	103,99%	111,05%	107,76%	104,58%
Ocupación	89,31%	98,66%	98,10%	98,31%	96,04%	98,45%	98,73%	98,61%
Absentismo	8,92%	9,89%	10,36%	10,57%	8,98%	8,07%	8,57%	9,53%
Inactividad	10,69%	1,34%	1,90%	1,69%	3,96%	1,55%	1,27%	1,39%

Gráfico 2. Ratios Zona Metropolitana Carrocería

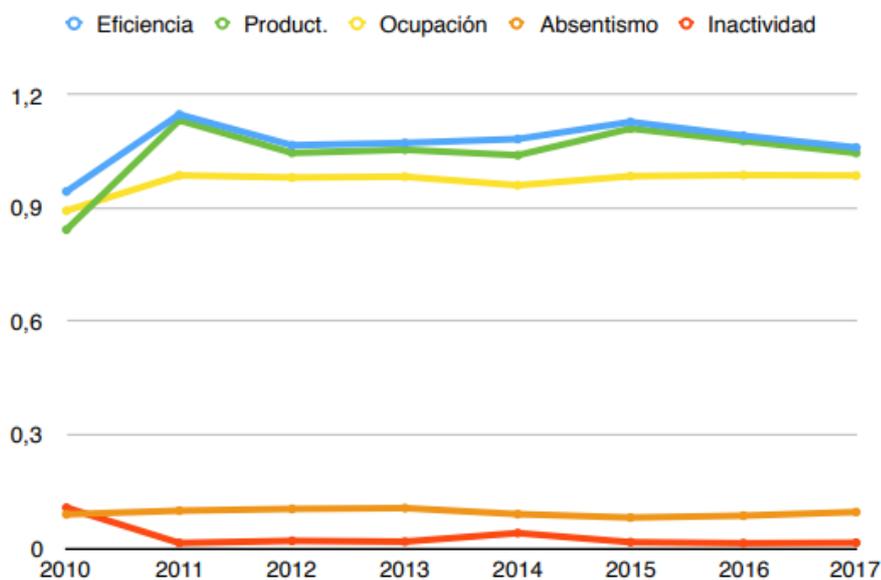


Tabla 9. Ratios Zona Norte Mecánica

Mecánica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	94,53%	103,61%	98,67%	108,02%	101,90%	99,49%	97,60%	99,53%
Product.	69,78%	84,05%	76,56%	86,43%	75,18%	81,45%	85,63%	91,06%
Ocupación	73,82%	81,12%	77,59%	80,02%	73,78%	81,87%	87,73%	91,49%
Absentismo	11,22%	17,95%	17,92%	16,30%	16,55%	14,49%	16,31%	10,41%
Inactividad	26,18%	18,88%	22,41%	19,98%	26,22%	18,13%	12,27%	8,51%

Gráfico 3. Ratios Zona Norte Mecánica

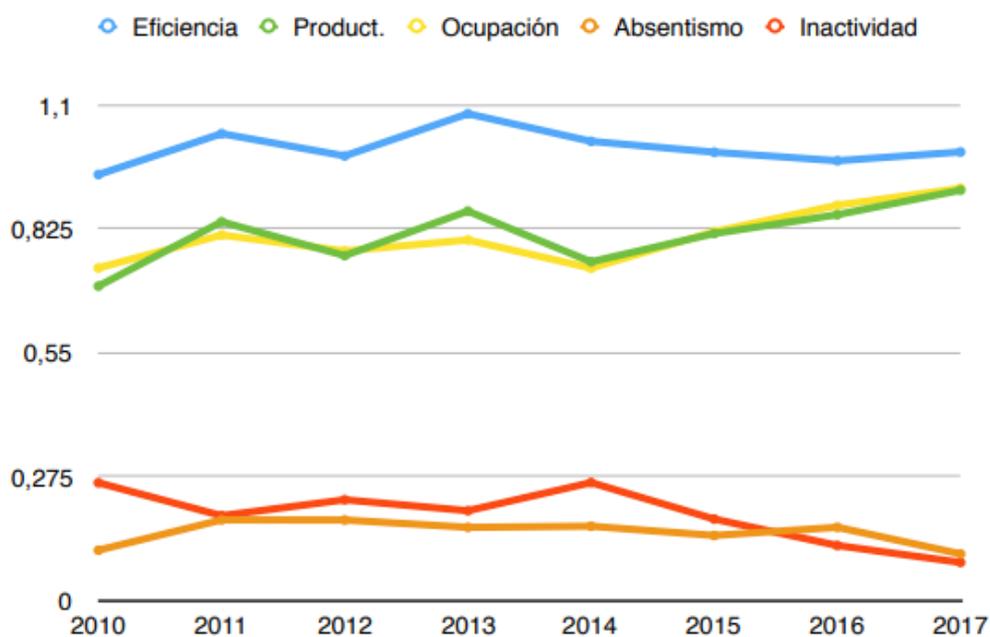


Tabla 10. Ratios Zona Norte Carrocería

Carrocería	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	122,77%	129,47%	129,83%	122,38%	112,40%	107,28%	108,17%	112,24%
Product.	94,94%	128,45%	126,91%	120,82%	101,84%	103,29%	105,49%	107,35%
Ocupación	77,33%	99,21%	97,75%	98,72%	90,61%	96,29%	97,52%	95,64%
Absentismo	9,01%	8,78%	11,37%	12,01%	13,30%	9,13%	7,51%	11,30%
Inactividad	22,67%	0,79%	2,25%	1,28%	9,39%	3,71%	2,48%	4,36%

Gráfico 4. Ratios Zona Norte Carrocería

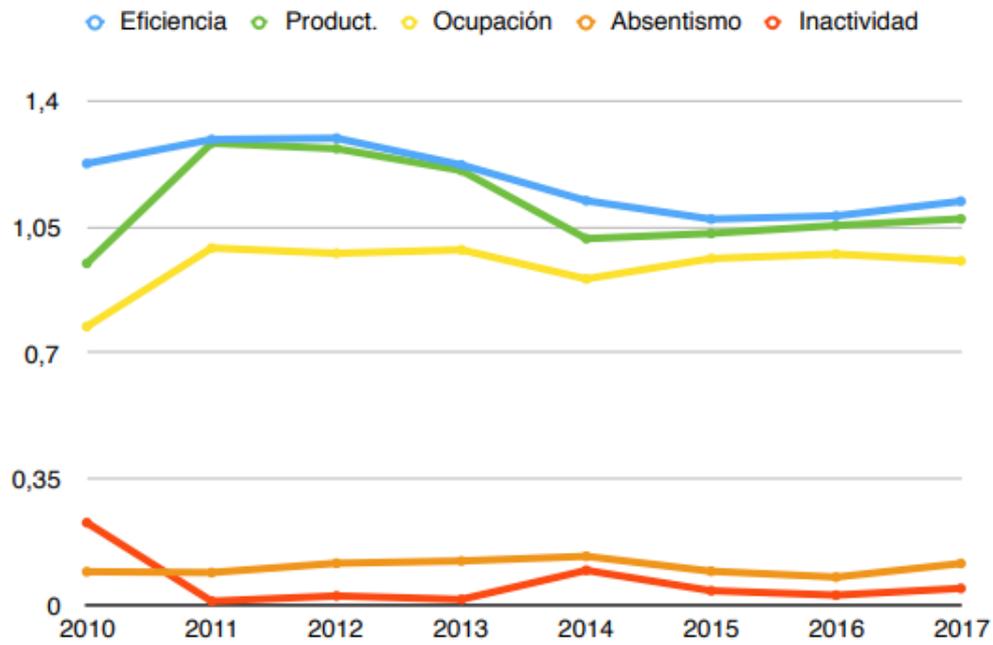


Tabla 11. Ratios Zona Sur Mecánica

Mecánica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	97,62%	95,95%	94,23%	87,50%	94,04%	89,34%	90,93%	94,30%
Product.	88,39%	95,22%	92,53%	86,55%	89,77%	86,16%	89,43%	92,20%
Ocupación	90,54%	99,24%	98,20%	98,91%	95,45%	96,44%	98,36%	97,77%
Absentismo	17,36%	16,85%	11,27%	12,91%	16,24%	15,68%	15,66%	12,29%
Inactividad	9,46%	0,76%	1,80%	1,09%	4,55%	3,56%	1,64%	2,23%

Gráfico 5. Ratios Zona Sur Mecánica

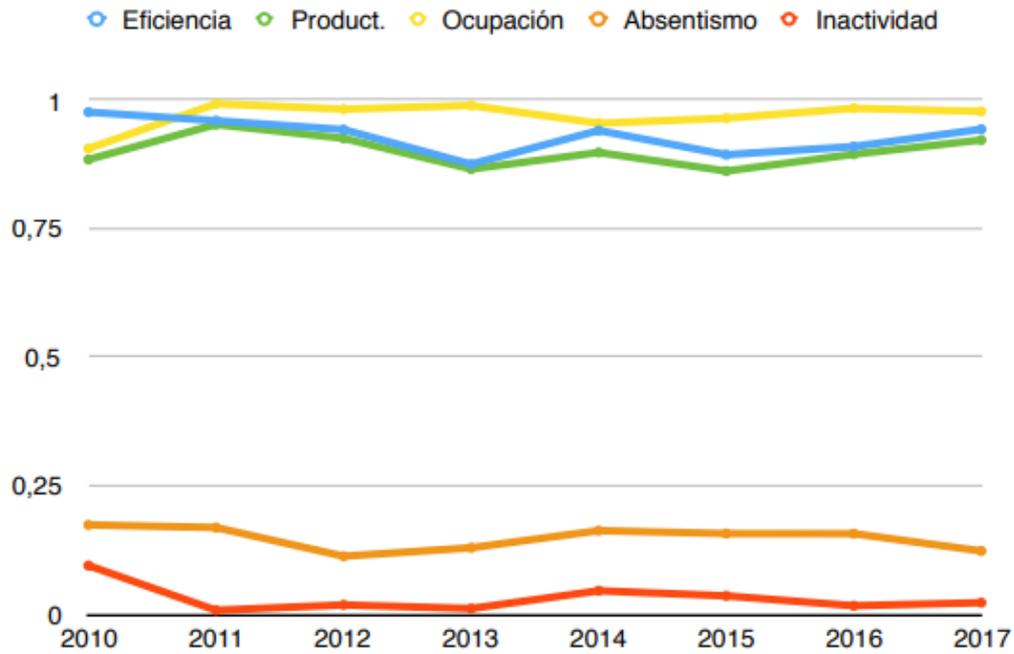


Tabla 12. Ratios Zona Sur Carrocería

Carrocería	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	105,23%	97,37%	99,86%	91,33%	95,21%	96,13%	98,09%	98,01%
Product.	98,06%	96,80%	99,73%	90,49%	94,03%	95,83%	97,70%	97,81%
Ocupación	93,19%	99,42%	99,86%	99,08%	98,76%	99,69%	99,60%	99,79%
Absentismo	17,53%	12,55%	11,76%	10,83%	12,91%	10,33%	12,28%	13,83%
Inactividad	6,81%	0,58%	0,14%	0,92%	1,24%	0,31%	0,40%	0,21%

Gráfico 6. Ratios Zona Sur Carrocería

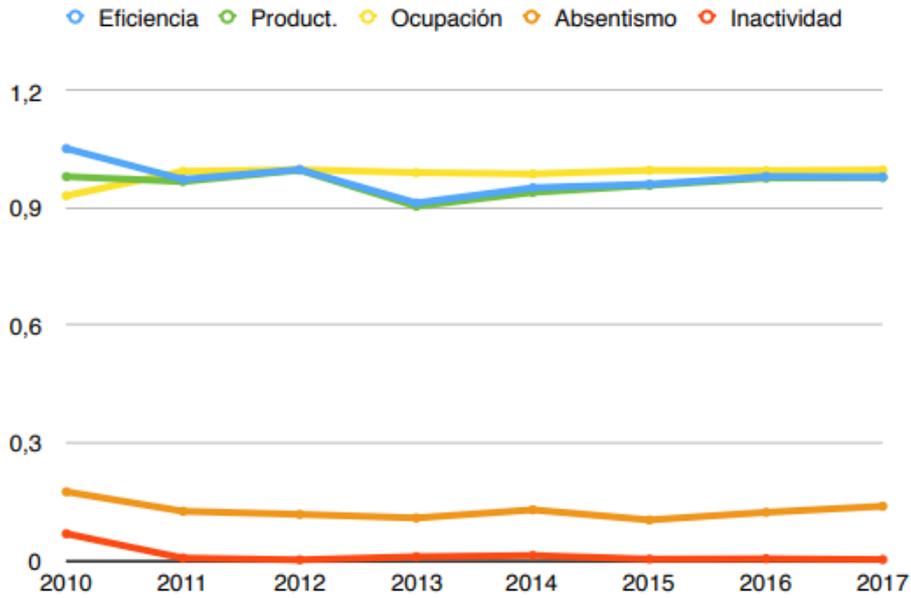


Tabla 13. Costes Zona Metropolitana: mecánica y carrocería

Z. Metro.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	355.422,10	283.604,81	249.466,53	231.512,52	252.857,55	256.487,18	270.058,55	317.580,83
Carrocería	328.034,18	277.463,90	261.416,69	220.256,48	255.820,70	282.189,10	310.543,50	306.791,24
Total	683.456,28	561.068,71	510.883,22	451.769	508.678,25	538.676,28	580.602,05	624.372,07

Gráfico 7. Costes Zona Metropolitana: mecánica y carrocería

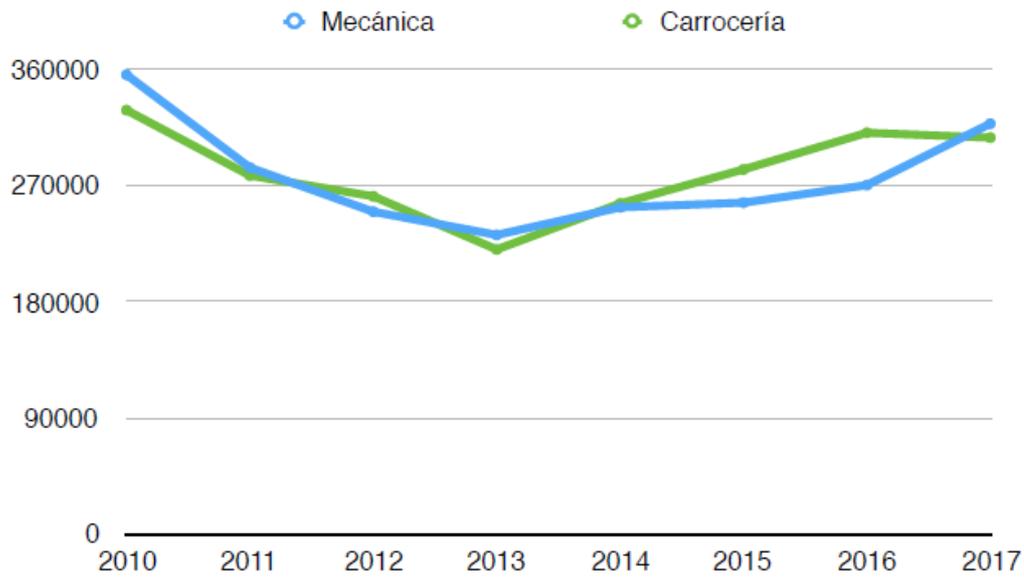


Tabla 14. Costes Zona Norte: mecánica y carrocería

Norte	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	160.117,16	134.693,24	127.116,26	94.668,12	84.828,68	84.514,92	83.791,92	92.044,12
Carrocería	101.766,35	50.827,81	47.823,55	50.588,73	62.612,25	75.081,73	99.045,10	88.786,86
Total	261.883,51	185.521,05	174.939,81	145.256,85	147.440,93	159.596,65	182.837,02	180.830,98

Gráfico 8. Costes Zona Norte: mecánica y carrocería

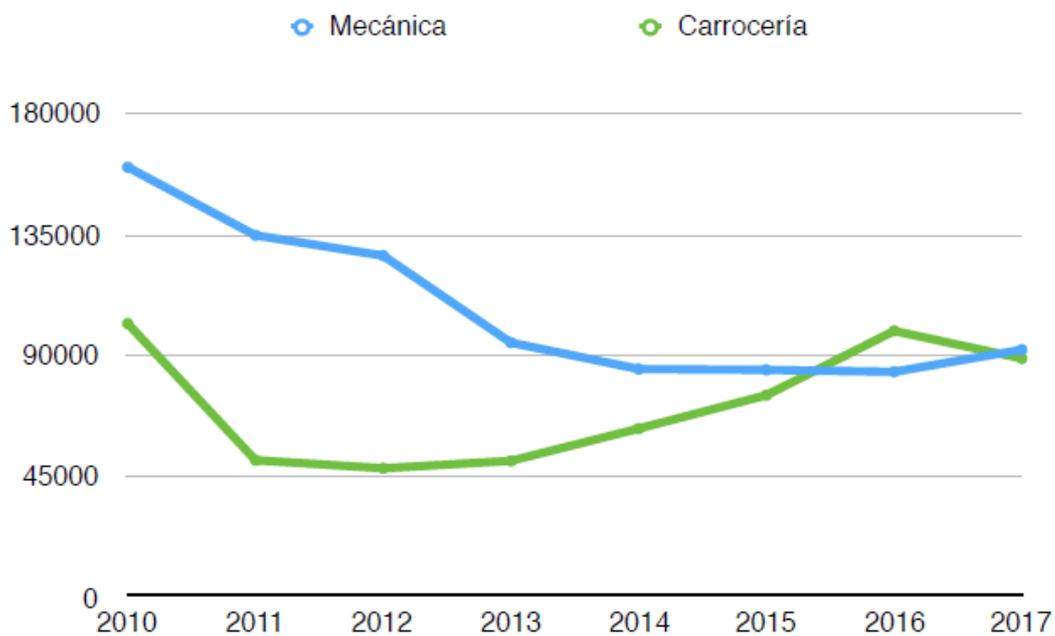


Tabla 15. Costes Zona Sur: mecánica y carrocería

Sur	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	246.405,91	232.130,37	220.043,60	214.207,68	217.497,67	230.054,91	225.779,61	270.367,34
Carrocería	176.828,06	199.785,21	157.732,18	201.232,82	212.951,06	239.497,00	255.410,49	261.280,79
Total	423.233,97	431.915,58	377.775,78	415.440,5	430.448,73	469.551,91	481.190,1	531.648,13

Gráfico 9. Costes Zona Sur: mecánica y carrocería

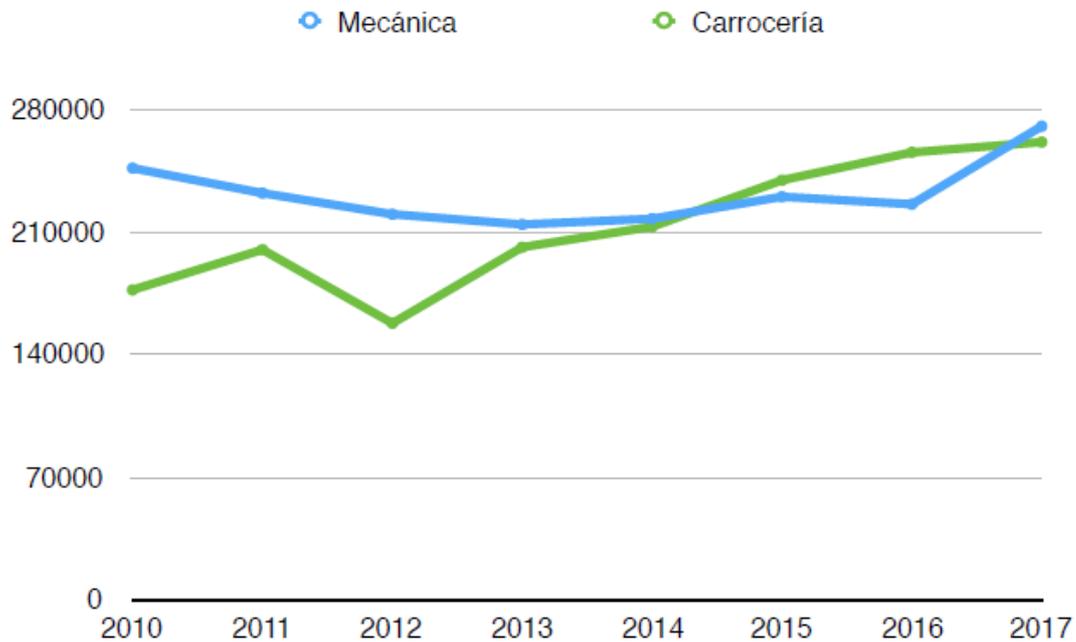


Tabla 16. Resultados Ratios Tenerife mecánica

Mecánica	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	95,51%	98,84%	99,88%	97,00%	99,59%	96,09%	95,96%	97,99%
Product.	84,09%	92,46%	91,61%	91,15%	91,32%	90,76%	92,94%	94,82%
Ocupación	88,04%	93,55%	91,71%	93,97%	91,70%	94,45%	96,86%	96,76%
Absentismo	15,86%	19,29%	13,88%	13,03%	15,22%	14,67%	13,93%	12,83%
Inactividad	11,96%	6,45%	8,29%	6,03%	8,30%	5,55%	3,14%	3,24%

Gráfica 10. Resultados Ratios Tenerife mecánica

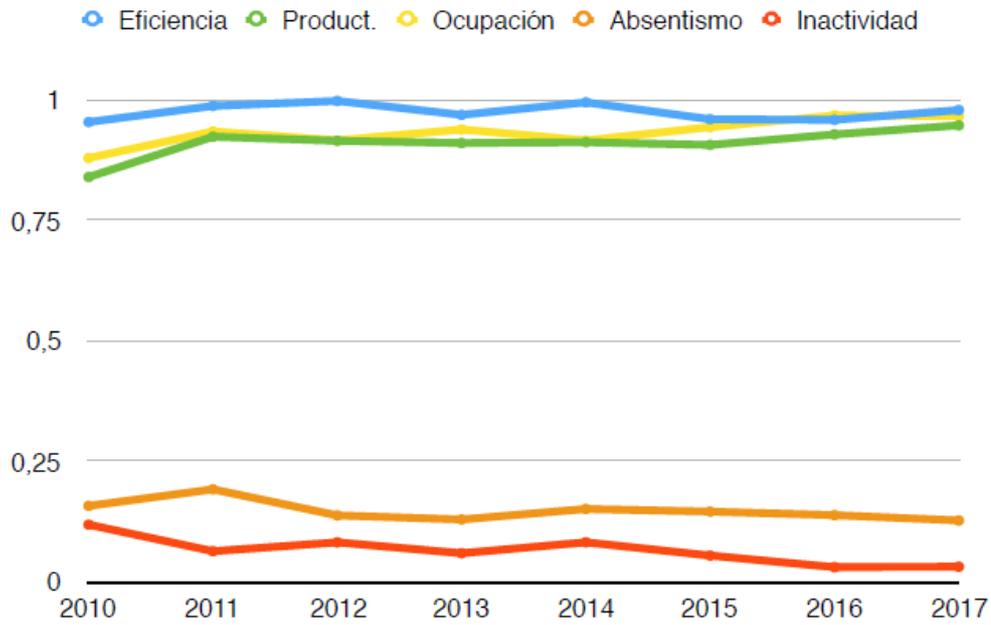


Tabla 17. Resultados Ratios Tenerife carrocería

Carrocería	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia	103,02%	108,99%	106,35%	101,87%	102,53%	104,25%	103,84%	103,23%
Product.	90,86%	107,94%	105,03%	100,54%	99,14%	102,99%	102,77%	101,92%
Ocupación	88,20%	99,03%	98,75%	98,70%	96,69%	98,79%	98,97%	98,74%
Absentismo	11,92%	10,91%	11,03%	10,85%	11,33%	9,27%	10,20%	11,74%
Inactividad	11,80%	0,97%	1,25%	1,30%	3,31%	1,21%	1,03%	1,26%

Gráfica 11. Resultados Ratios Tenerife carrocería

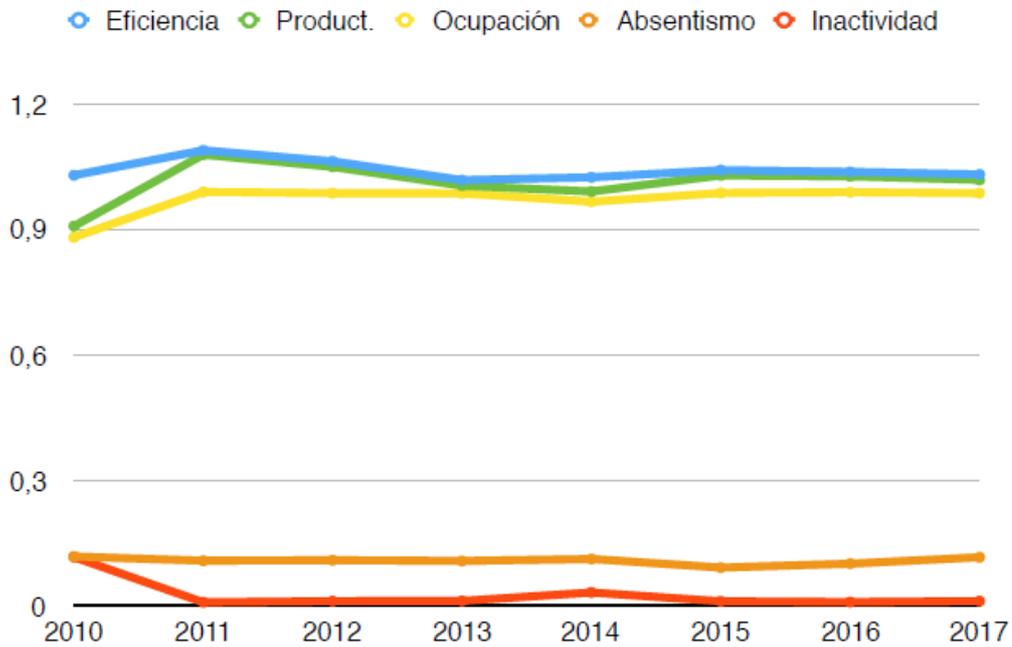


Tabla 18. Costes Tenerife: mecánica y carrocería

Tenerife	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mecánica	761.945	650.428	596.626	540.388	555.184	571.057	579.630	679.992
Carrocería	606.629	528.077	466.972	472.078	531.384	596.768	664.999	656.859
Total	1.368.574	1.178.505	1.063.599	1.012.466	1.086.568	1.167.825	1.244.629	1.336.851

Gráfico 12. Costes Tenerife: mecánica y carrocería

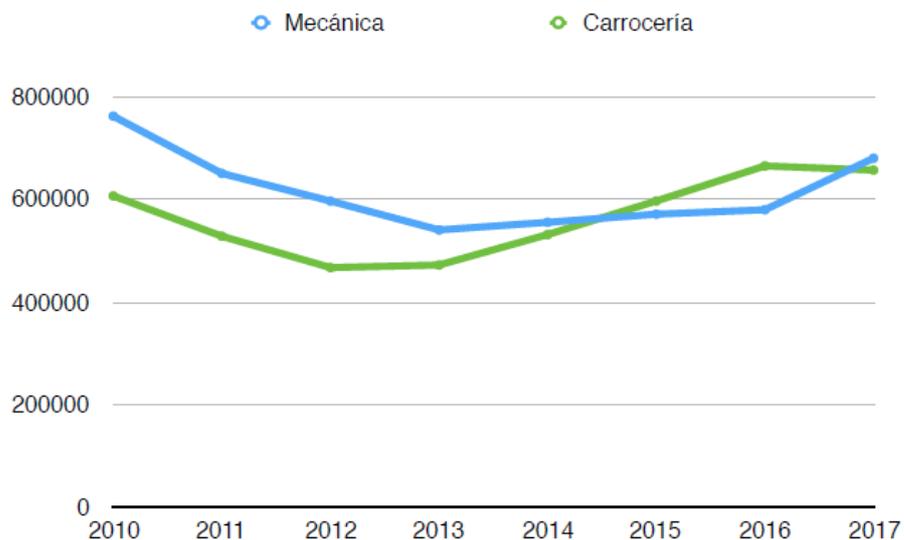
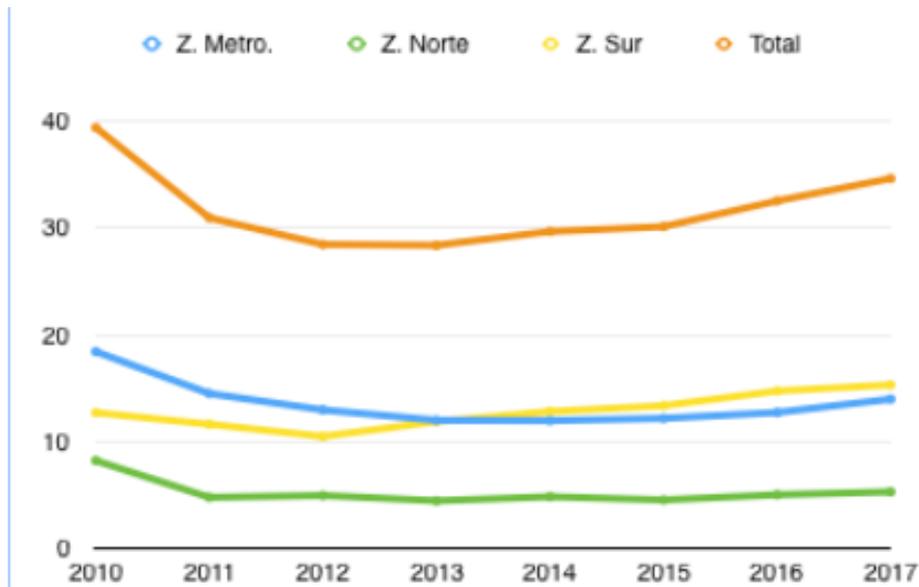


Tabla 19. Número de empleados Tenerife

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Z. Metro.	18,43	14,51	12,98	12,01	11,98	12,19	12,74	13,99
Z. Norte	8,24	4,8	4,98	4,48	4,86	4,56	5,05	5,32
Z. Sur	12,72	11,64	10,5	11,89	12,83	13,38	14,75	15,32
Total	39,39	30,95	28,46	28,38	29,67	30,13	32,54	34,63

Gráfico 13. Número de empleados Tenerife



3. RESULTADOS

En términos generales la eficiencia del sector se ha mantenido constante lo largo de los años, con ligeros aumentos tanto en mecánica (2,48%), como en carrocería (0,21%), lo que nos indica que la capacidad del sector para realizar el trabajo no se ha visto afectada a lo largo del periodo estudiado.

En cambio, la productividad ha sufrido un cambio significativo a lo largo de estos ocho años. Por un lado, ha aumentado un 10,73% en mecánica y por otro, un 11,06% en carrocería. Como podemos apreciar la capacidad de los trabajadores para realizar sus actividades ha aumentado considerablemente, necesitando menos tiempo para llevar a cabo dichas actividades.

La ocupación ha experimentado un aumento del 8,74% en mecánica y un 8,72% en carrocería. En cambio, la inactividad ha bajado en la misma proporción para estos años, llegando a estar en un 3,23% en mecánica y un 1,26% en carrocería.

Asimismo, el absentismo no ha experimentado grandes variaciones, en mecánica se ha producido una disminución del 2,32% y en carrocería del 0,18%. Manteniendo en ambos casos unos niveles entre el 15% y 12%, respectivamente.

3.1 RESULTADOS POR ZONAS

- Zona Metropolitana:

La eficiencia de la empresa en esta zona de la isla ha aumentado un 6,79% en el taller de mecánica y un 11,66% en carrocería. Su productividad se ha incrementado bastante a lo largo del periodo estudiado incrementándose en un 10,75% y un 20,29% en cada taller.

La ocupación también ha experimentado un incremento con el paso de los años, llegando a niveles muy próximos al 100%. En mecánica ha incrementado su ocupación en un 4,33% y en carrocería un 9,30%.

El absentismo se mantiene constante a lo largo del tiempo con una ligera disminución en el taller de mecánica (2,76%).

- Zona Norte:

La eficiencia de esta zona se ha mantenido en niveles entorno al 100%, el taller de mecánica ha aumentado este ratio en un 5% quedando en una eficiencia del 99,53%. En cambio el taller de carrocería ha disminuido en un 10,53%. Teniendo en cuenta que su nivel a comienzos de este periodo de estudio se situaba en un 122,77%, podemos asegurar que a pesar de haber disminuido, la capacidad de sus operarios está siendo muy efectiva.

En la zona norte de la isla, encontramos un incremento en las cotas de productividad muy altas, llegando en mecánica a un 21,28% y en carrocería a un 12,41. Al igual que la productividad, en su ocupación se ha producido un salto significativo, experimentado un aumento del 17,67% y un 18,31% para cada taller.

El absentismo al igual que en la zona metropolitana, se ha mantenido estable, produciendo cambios poco relevantes, resultado de una disminución del 0,81% en mecánica y un 2,29% en carrocería.

Zona Sur:

La eficiencia se ha reducido un 3,32% en mecánica y un 7,22% en carrocería y su productividad a tenido un incremento del 3,81% en el taller de mecánica y en carrocería una ligera disminución del 0,25%. Cabe destacar, que la zona sur es la única zona que no presenta un aumento de producción destacado como es el caso de las otras dos zonas de la isla.

La ocupación de esta zona se incrementa en ambos talleres con un 7,23% en mecánica y un 6,60% carrocería. Por otro lado el absentismo ha tenido una reducción en ambos con un 5,07% y un 3,70% respectivamente.

3.2 COSTES

En nivel de costes del sector en la isla de Tenerife a lo largo del años analizados ha tenido dos periodos destacados. El primero (2010 - 2013) los costes se reducen en términos un 26,02%. En los siguientes años (2014 - 2017) tenemos un aumento del 24,26%, llegando a resultados similares a los iniciales del periodo.

Esta situación se puede explicar entendiendo que en los años posteriores a la crisis económica las empresas se vieron obligadas a reducir sus costes productivos de forma más urgente para sobrevivir en el sector. En cambio, a partir de 2014 podemos ver un aumento de costes que puede venir ligado a un aumento de la inversión con expectativas más positivas de cara al futuro.

3.3 NÚMERO DE EMPLEADOS

El número de empleados en el sector ha seguido como es lógico, una tendencia similar a lo de los costes, llegando en los primeros años (2.010-2.013) a reducir su plantilla en 11,01 empleados, en cambio en el siguiente tramo (2.014 - 2015) se aumentó su plantilla en 6,25 empleados.

Cabe destacar que la zona sur es la única zona que ha aumentado su plantilla desde 2010 a 2017 en 2,03 empleados. Al tratarse de una zona turística es normal que encontremos un aumento del número de empleados, pues el aumento de la población ocupada en la zona genera un aumento del consumo.

4. ESTUDIO CUALITATIVO

4.1 ESPECTATIVAS FUTURAS

Al encontrarnos ante un mundo cada vez más tecnológico y dinámico, la flexibilidad y la adaptación al cambio están siendo de vital importancia.

El sector de la automoción, hoy en día debe hacer frente a diversos cambios que propagan un sistema completamente conectado, y donde se comparte toda la información. Por lo que la revolución digital y tecnológica ha llegado a los concesionarios y es el cliente quien juega un papel fundamental, ya que cada vez está más informado, conectado y es más exigente. Por tanto, deben adaptarse de forma proactiva a los nuevos productos, servicios y modelos de negocios.

La revolución de nuevos modelos como el coche eléctrico, el coche autónomo o el coche conectado aseguran un cambio en el sector.

El coche conectado ha sido una innovación que se ha posicionado, debido a que el usuario valora cada vez más la conectividad, la seguridad, la información, el entretenimiento y los servicios de navegación, que son la base de esta etapa. Convirtiéndolos en elementos fundamentales a la hora de elegir un coche, además de considerarlo como un dispositivo más que se integra en las redes de comunicación. Todo ello gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que permiten establecer conexiones con los dispositivos móviles del vehículo, y la conectividad del mismo nos permite recibir o enviar algún tipo de comunicación entre dos partes. Por ello, “se espera que el número de los vehículos conectados a internet, pasará de 10% del mercado global al 90 % al final de esta década. Además, el consumidor tiene claro, según las encuestas, que el 80% de entrevistados esperan que el coche conectado proporcione la misma experiencia de conexión que en casa, en el trabajo o vía dispositivo móvil”. (Hermógenes Gil, 2017)

Por otro lado, el coche autónomo, es un automóvil capaz de imitar las capacidades humanas de manejo y control, percibiendo el medio que le rodea y desplazándose al lugar de destino gracias a las indicaciones previamente dadas por el conductor. Con ello, el conductor (que ya no se trata de una persona física) se despreocupa de todo.

Este tipo de automóvil va unido a nuevas tendencias dentro del sector de la movilidad. La tecnología posibilitará que el vehículo solo se encuentre parado el tiempo necesario para las revisiones mecánicas y beneficiará el uso compartido del mismo, lo que abaratará los costes de transporte. El coche se convertirá en propiedad compartida o, incluso, un servicio de transporte, en el que el usuario pague por cada desplazamiento y no por el vehículo.

El coche eléctrico es un vehículo impulsado por uno o más motores eléctricos que emplea la energía eléctrica almacenada en baterías recargables y la transforma en cinética. A diferencia de los vehículos de combustión interna, que funcionan quemando combustible, los vehículos eléctricos son más respetuosos con el medio ambiente, y la sociedad se está concienciando cada vez más de ello. Además, el mantenimiento de los coches será menor, al igual que acudir a un taller se limitará a la sustitución de un componente dañado y a la posterior recuperación del mismo. De igual manera, la mayoría de las reparaciones se llevarán a cabo a través de actualizaciones del software.

Por ello, los concesionarios y talleres deben empezar a adaptarse y concienciarse de este gran cambio, puesto que el que no esté ya posicionándose puede quedarse fuera del mercado en los próximos años.

Haciendo referencia a esto último, hoy en día, hay más clientes que demandan los niveles de innovación y personalización que se encuentra en los servicios al consumidor online, ya que desde que Internet se introdujo en la vida cotidiana de los usuarios, los pasos para adquirir un automóvil son cada vez más sencillos. En las páginas web de las marcas, el cliente se informa de precios, prestaciones, competencias y puede llegar a configurar el modelo pensado. Es por ello, que las redes de concesionarios tendrán un uso menor. Y, posiblemente, “entre un 30% y un 50% de los concesionarios físicos a nivel mundial podrían desaparecer para 2025, como pronostican el 56% de los directivos de la industria de la automoción, según la encuesta realizada para el *Informe Global sobre Automoción 2018* de la consultora KPMG, en la que han participado mil responsables del sector y 2.000 consumidores de 43 países” (El País, 2018), debido a fenómenos como el coche compartido o la venta online.

Como se ha podido comprobar, en este proceso de transformación digital el impacto de internet está siendo brutal. Como cada vez más usuarios prefieren buscar información sobre los vehículos e incluso comprarlos vía online, lo de acudir directamente al concesionario no está siendo un acto habitual.

Este comportamiento de compra dará lugar a cambios radicales y potencialmente perjudiciales en las ventas de automóviles. Además de crear conflicto entre los concesionarios y las marcas, quienes quieren ser los líderes de este nicho comercial.

Asimismo, Amazon España ha empezado con la comercialización de vehículos nuevos. Esta plataforma de comercio electrónico ha llegado a un acuerdo con la firma alemana Opel, para realizar el pedido directamente al fabricante de uno de los nuevos modelos de la marca y recibirlo en un plazo de 72 horas, una vez formalizada la compra con Opel.

Desde del momento que la reserva online se confirma, el servicio de atención al cliente de Opel se pone en contacto con el futuro cliente para concretar la entrega en el concesionario más cercano; el distribuidor correspondiente realiza el contacto con el cliente para pactar la forma de pago. Una vez que el contrato de compra está ejecutado y firmado, el coche será enviado a dicho concesionario, donde se realizará la posterior entrega a su dueño.

“Según Paula Bartolomé, directora de Marketing de Opel, El Opel Grandland X ya está disponible en nuestra red de concesionarios de Opel pero hemos querido colaborar con Amazon.es para beneficiarnos de su conocimiento en el ámbito de la venta online y explorar nuevas vías de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.” (ABC Motor, 2018)

Otra idea innovadora surgida a principios de 2017 ha sido la puesta en marcha de Trive, un e-commerce (comercio electrónico) de vehículos nuevos en España.

La plataforma web y móvil oferta numerosas marcas de coches donde el cliente puede acceder a los modelos disponibles a través de un servicio de videollamada, ya que se ofrece un asesoramiento personalizado para orientar sobre las características de los coches. Además, mediante realidad virtual permite visualizar el interior del coche sin necesidad de acudir a un concesionario.

No obstante, si el cliente desea probar el coche de manera real, Trive pone a su disposición el vehículo, en el momento y lugar que desee.

Y en cuanto, a la formalización de compra del vehículo, desde la misma plataforma vía online se puede realizar el pago, tanto directo como financiación, con seguridad garantizada al 100%. Finalmente, la entrega se efectuará en menos de 15 días. MediaTrends by Media Markt (2017)

La digitalización del proceso de venta y el hecho de que los servicios compartidos estén creciendo paulatinamente, dará lugar a un descenso del número de coches vendidos en los concesionarios. Es por eso que ya hay marcas que han empezado a participar en proyectos de carsharing o coches compartidos, de modo que el usuario hace una menor utilización del coche privado a favor del vehículo compartido asociado al transporte colectivo.

“La consecuencia será una reducción de puntos de ventas y de espacio para la exposición. Los últimos datos presentados por Faconauto hablan de 2.087 concesionarios oficiales en 2017, 111 menos que en 2016, y 1.490 agentes y servicios oficiales, un fuerte descenso comparado con los 1.726 del año anterior.” (Faconauto, 2018)

Además, se apuesta por un modelo de negocio donde las marcas fijen un precio único para cada producto. De este modo, el cliente visitará los concesionarios para conocer exclusivamente el producto. Y además, los servicios que la marca le proporcionará a lo largo de la vida útil de su coche.

Por tanto, las redes de concesionarios son el epicentro de la relación entre fabricante y cliente, y su evolución es clave para la industria. Pero para sobrevivir en el sector deberán desarrollar una serie de fortalezas.

En cuanto a la forma de atraer compradores, los fabricantes de coches y los concesionarios necesitan conocer mejor a sus clientes, ya que esto ayudará a crear nuevas iniciativas para la experiencia del cliente, incluyendo pruebas virtuales, la visualización real de las características del automóvil deseado o, incluso, características de mejora de salud y bienestar del conductor.

Según Pablo Martín, responsable del área de Automoción de Everis. “Los concesionarios dejarán de ser sólo puntos de venta de vehículos para convertirse en centros de experiencia. Serán espacios más pequeños donde la tecnología tendrá un papel protagonista y contará con expertos que ofrecerán una experiencia única a cada cliente adaptada a sus necesidades de movilidad “. (Faconauto, 2017)

Por tanto, las infraestructuras de los concesionarios, en cuanto a metros cuadrados de exposición, tenderá a disminuir debido a la digitalización del proceso de venta. Lo que implicará la transformación de centros donde se fomente la experiencia del cliente con la marca y el producto. No obstante, como se ha nombrado anteriormente, al estar convirtiéndose en vehículos más tecnológicos demandará empleados más formados, ya que al incorporar espacios especializados necesitan de expertos que interactúen con sus clientes para orientar sobre las características de sus productos y ofrecerle la mejor experiencia de compra.

Además, estos actores del sector, deberán encontrar formas de unir canales, ya que cada vez los clientes cambian de un canal a otro, lo que produce una pérdida de preferencia y, a su vez, la pérdida de esos clientes. Por ello, de modo que si un cliente desea comenzar una configuración en la aplicación, será preciso realizarla con un agente de ventas en línea a través de un chat. A su vez, esa información puede ser compartida y debatida en redes sociales, interactuando con el resto de personas en línea.

“En un futuro no muy lejano prácticamente la totalidad de la relación con el cliente podrá hacerse de forma virtual. Los clientes podrán configurar y ver a través de soluciones de realidad virtual el vehículo que quieren, solicitar pruebas de conducción a domicilio o tramitar la compra en remoto. Por ello, los concesionarios deben esforzarse por proporcionar un servicio experiencial y diferente, desde la primera interacción hasta la última intervención en la etapa de posventa”, explica Pablo Martín. (Faconauto, 2017)

En definitiva, se trata de un nuevo reto ambicioso, en el que las empresas deben adaptarse a la transformación digital, mediante el uso de nuevas herramientas y personas cualificadas y bien preparadas.

5. CONCLUSIONES

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos de los concesionarios estudiados, el control de eficiencia ha tenido un papel destacado en los últimos años, aumentando la productividad de los recursos productivos en más de un 20% en algunos talleres, como también se ha incrementado la ocupación y reducido el absentismo.

Podemos asegurar que las empresas estaban sobre-estructuradas al momento del comienzo del estudio, los cambios producidos a causa de la crisis, han conllevado una adaptación a una nueva situación a la que han tenido que hacer frente ajustando su estructura y optimizando al máximo sus costes. Estos cambios podemos verlos en el ajuste de su plantilla y el aumento de la capacidad productiva y eficiencia de la misma para realizar sus actividades.

A pesar que este sistema de control ha sido un elemento importante para la supervivencia de los concesionarios en el sector, no es la clave para su permanencia en el mercado para los futuros cambios que se van a producir con el paso del tiempo. Este estudio nos ha permitido conocer cómo se está comportando el sector automovilístico y, concretamente, la evolución que los concesionarios han ido experimentado a lo largo de los años, así como el nuevo papel que comenzarán a jugar dentro de la industria.

Es un hecho que nuestra sociedad se va transformando hacia una realidad cada vez más tecnológica y digital, y por ello, todos los sectores deben esforzarse para avanzar y no caer en una postura inmovilista.

Los concesionarios serán protagonistas de una evolución que se centrará en introducir las nuevas tecnologías y adaptarse a los nuevos productos que el mercado del automóvil lanza. Por una parte, se transformarán en espacios donde los clientes podrán vivir otro tipo de experiencias, con realidad virtual y creación de nuevos estímulos que ayudarán a impulsar las ventas. Con todo, no podemos olvidar que son los seres humanos quienes deben ser protagonistas de esta evolución, pues los trabajadores y los diferentes colaboradores son quienes deben tomar las decisiones y poner en práctica los conocimientos para que el cliente quede satisfecho con su experiencia.

Por otra parte, el mantenimiento y reparación de los vehículos será a través de dispositivos digitales, lo que conlleva a que en muchos casos no sea necesario acudir al concesionario. No obstante, en el supuesto de que sí lo fuera, serían atendidos por un personal más especializado y contarán con soportes tecnológicos que ayudarán a que este proceso sea más rápido y efectivo.

Para finalizar, a la hora de contestar a la pregunta de si estamos ante una evolución o una revolución del sector, la respuesta dependerá directamente del tiempo con el que se irán produciendo los cambios. Si las nuevas tendencias del mercado se van implementando de forma acelerada, estaríamos ante una revolución, que afectará a muchos concesionarios que no tendrá sus estructuras preparadas para un proceso de cambio tan radical. En cambio, si este proceso

se alarga en el tiempo, nos encontraríamos ante una evolución del sector, por lo que los concesionarios tendrán que ir adaptando su negocio de forma gradual.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Faconauto.(2015). *Informe del sector de los concesionarios en España 2015*.

http://www.faconauto.com/wp-content/uploads/2016/09/Informe_Situaci%C3%B3n_Concesionarios_Automoci%C3%B3n_2015.pdf

- Motor Ok. (2018). *Claves para entender el futuro de los concesionarios*.

<https://www.motorok.com/seccion/noticias/mercado/concesionarios-futuro>

- Anfac. (2017). *Informe anual 2017 Anfac (Asociación Española de fabricantes de automóviles y camiones)*.

<http://www.anfac.com/documents/tmp/MemoriaANFAC2017.pdf>

- KPMG (2018). *El sector del automóvil reforzará las alianzas para competir con los gigantes tecnológicos*.

<https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018/01/informe-global-automocion-2018-kpmg.html>

- ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones) , Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y componentes para la automoción) , KPMG asesores SL. (2017). *Agenda sectorial de la Industria de Automoción 2017* .

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/07/informe-agenda-sectorial-industria-automocion-resumen-ejecutivo.pdf>

- Car and Driver. (2018). *KPMG alerta a los concesionarios: más de la mitad podrían desaparecer*.

<http://www.caranddriver.es/coches/planeta-motor/informe-global-kpmg-sobre-automocion-2018>

- Víctor Gil. (2018). *Los ejecutivos del automóvil certifican el final de los concesionarios en el año 2025*.

<https://www.lainformacion.com/motor/concesionarios-futuro-venta-coches-online-ejecutivos-fin-2025-kpmg/6339702>

- Faconauto. (2017). *El futuro de la venta de coches es la onmicanalidad*.

<https://www.faconauto.com/el-futuro-de-la-venta-de-coches-es-la-onmicanalidad/>

- Faconauto. (2017). *El Concesionario hacia la digitalización. Análisis del reto digital para las redes de concesionarios en España.*

http://www.faconauto.com/wp-content/uploads/2017/05/Estudio-Digital-Dealer_vf.pdf

- Faconauto. (2018). *El cliente toma el mando en el concesionario digital.*

<http://www.faconauto.com/el-cliente-toma-el-mando-en-el-concesionario-digital/>

- Faconauto. (2017). *El concesionario evolucionará para ser un espacio de experiencia para el cliente.*

<http://www.faconauto.com/el-concesionario-evolucionara-para-ser-un-espacio-de-experiencias-para-el-cliente/>

- ABC Motor. (2018). *Amazon reta a los concesionarios y comienza a vender coches nuevos en España.*

https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-amazon-reta-concesionarios-y-comienza-vender-coches-nuevos-espana-201711032152_noticia.html

- Rafael Muñoz Ramírez. *La industria de automoción: evolución e incidencia social y económica.*

<http://studylib.es/doc/8183832/la-industria-de-automoci%C3%B3n--su-evoluci%C3%B3n-e-incidencia-soc...>

- CincoDías. (2017). *Comprar el coche al fabricante con un clic, el nuevo paradigma que toma fuerza.*

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/11/24/companias/1511541877_074273.html?rel=mas

- MediaTrends by Media Markt. (2017). *El fin de los concesionarios: cómo conseguir un coche nuevo en casa en 72 horas.*

<https://www.mediatrends.es/a/115021/como-comprar-coche-nuevo-internet/>

- El Motor. (2017). *Venta de coches 'online': del móvil al concesionario.*

<https://motor.elpais.com/actualidad/venta-coches-online-del-movil-al-concesionario/>

- Hermógenes Gil. (2017). *Internet, el nuevo parquet para la compra-venta de coches.*

<https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/tecnologia/internet-nuevo-parquet-compraventa-coches/20170301152609013687.html>

- Cysda. (2017). *Venta online de coches: ¿vamos hacia un cambio de modelo de negocio?*

<http://www.cysda.es/blog/venta-online-de-coches-vamos-hacia-un-cambio-de-modelo-de-negocio/>

- Carlos Cancela. (2017). *El futuro de los concesionarios pasa por grupos más grandes.*

https://www.elconfidencial.com/motor/2017-07-25/futuro-de-los-concesionarios_1420219/