

Proclasso

MAGAZINE

FACONAUTO 2026

4 Y 5 DE MARZO

#TúDecides

JURÍDICO

EL FUERO JURISDICCIONAL FUERA DE ESPAÑA.
LA NUEVA ESTRATEGIA DEL FABRICANTE PARA ELUDIR CUALQUIER RECLAMACIÓN

PROTECCIÓN DE DATOS

EL AUMENTO DE LAS BRECHAS DE SEGURIDAD EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

VEHÍCULO DE OCASIÓN

INSTINTO AL DATO:
LA REINVENCIÓN DE LA RENTABILIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DEL VO MOTORETO

RENTABILIDAD

GANANDO EL FUTURO:
RENTABILIDAD, RELEVANCIA Y VALOR REAL PARA EL CLIENTE

Proassa

Servicios para la distribución del automóvil



Committed to your logistics



La solución logística **más completa**



Vehículos sueltos
entre concesionarios



Transporte
nacional



Plazos de entrega
asegurados



Ferias, salones y
operaciones especiales



La mejor relación
calidad-precio



EDITORIAL

MANUEL SÁNCHEZ MORENO

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE
CONCESIONARIOS CITROËN Y DS AUTOMOBILES
CEO RETAIL DEVELOPMENT · DOMINGO ALONSO
GROUP

Queridos lectores,

Comenzamos 2026 en uno de esos momentos que marcan una época en la historia de nuestro sector. La distribución del automóvil vive una transformación profunda y acelerada que exige reflexión, liderazgo y, sobre todo, una mirada humana. A pocas semanas del Congreso FACONAUTO 2026, la pregunta ya no es si el cambio llegará, sino si sabremos liderarlo con convicción y realismo.

El contexto es complejo y exigente. La presión regulatoria, la transición energética, la digitalización de los procesos comerciales, la evolución de los modelos de propiedad y un cliente cada vez más informado conviven con márgenes tensionados, inversiones crecientes y la necesidad de atraer y retener talento. Todo ello genera incertidumbre, pero también abre una oportunidad única para redefinir el papel del concesionario en la nueva movilidad.

Hoy más que nunca, el concesionario es mucho más que un punto de venta. Es empleo local, cercanía, confianza y servicio. Es el rostro humano de una industria global. En un entorno cada vez más digital, el verdadero valor diferencial no reside solo en la tecnología, sino en las personas, en equipos formados, comprometidos y capaces de generar experiencias honestas y relevantes para el cliente.

Esta transformación no puede afrontarse en solitario. Uno de los grandes retos y, al mismo tiempo, una de nuestras principales fortalezas es el papel esencial que desempeñan las asociaciones de concesionarios y el movimiento asociativo del sector. Las asociaciones son el espacio donde se canaliza la voz colectiva, se comparten experiencias, se construyen consensos y se defiende un modelo de distribución profesional, sostenible y equilibrado.

El asociacionismo es hoy una herramienta clave de progreso. Permite articular una interlocución sólida con fabricantes y Administraciones, anticipar los cambios regulatorios y tecnológicos y acompañar a los concesionarios en su adaptación a un entorno cada vez más complejo. Apoyarnos en las asociaciones significa entender que los grandes desafíos actuales de electrificación, sostenibilidad, rentabilidad, talento y relación con el cliente requieren respuestas coordinadas y una visión compartida.

El Congreso FACONAUTO 2026 debe ser, por tanto, algo más que un foro de debate. Debe convertirse en un punto de encuentro para reflexionar con honestidad sobre el futuro de la red de distribución, reforzar la colaboración entre todos los actores y reivindicar el papel estratégico del concesionario como garante de confianza en la movilidad del mañana.

Gracias por vuestro esfuerzo diario y vuestro compromiso con el sector. Os deseo un año de transformación, crecimiento y liderazgo compartido.

Un fuerte abrazo. ■



Edición y Redacción

PROASSA
Sta Maria Magdalena 10-12
1 plta - 28016 Madrid
Tel: 91 335 13 02 - info@proassa.com

Contratación de Publicidad

Tel: 91 335 13 02 - info@proassa.com

Creatividad y Diseño

VALORE CONSULTORES DE MARKETING
www.valoreconsultores.com

Impresión

Camus Impresores

Depósito Legal

M-1432-2024

Proassa

© Prohibida la reproducción total o parcial de textos, dibujos, gráficos y fotografías de esta publicación, así como su uso para fines informativos, comerciales o de cualquier otro tipo. En todos los casos, la utilización de los mismos sólo se permitirá con autorización previa y escrita de PROASSA.

PROASSA no comparte necesariamente ni se responsabiliza de las opiniones vertidas en esta publicación por las colaboraciones externas. El hecho de publicarlas no implica conformidad con su contenido.

SUMARIO

JURÍDICO 6

El fuero jurisdiccional fuera de España: la nueva estrategia del fabricante para eludir cualquier reclamación

INNOVACIÓN 12

El GPS estratégico del sector automoción: por qué la cultura del dato define hoy la supervivencia del concesionario

FACONAUTO 16

#TúDecides: redefiniendo el futuro de la automoción

TRIBUNA 20

El destino del patrimonio de una asociación empresarial

ESTADÍSTICAS 26

- Matriculaciones de vehículos en España en 2025
- Matriculaciones de vehículos nuevos en Europa

MOTIVACIÓN 34

Parar para liderar; la ventaja invisible en un sector que no frena

PROTECCIÓN DE DATOS 38

El aumento de las brechas de seguridad en materia de protección de datos en el sector de la automoción

POSVENTA 44

La IA en la posventa: contenidos inteligentes para aumentar tickets medios

REFLEXIONES 50

Un corazón nunca olvida el lugar donde dio sus mejores latidos

ECONOMÍA 54

Sostener el crecimiento exige más que inercia

RENTABILIDAD 58


Ganando el futuro: rentabilidad, relevancia y valor real para el cliente

VEHÍCULO DE OCASIÓN 64

Del instinto al dato: la reinención de la rentabilidad en la distribución del vehículo de ocasión

LABORAL 68

La declaración de incapacidad permanente ¿Extingue automáticamente el contrato de trabajo?



EL FUERO JURISDICCIONAL FUERA DE ESPAÑA: LA NUEVA ESTRATEGIA DEL FABRICANTE PARA ELUDIR CUALQUIER RECLAMACIÓN

JOSE BONMATÍ
QVADRIGAS ABOGADOS

En los contratos mercantiles es habitual que las partes dispongan que Juzgados y Tribunales españoles serán los competentes para dirimir cualquier controversia (artículos 54 y 55 de la Ley de Enjuiciamiento Civil). Excepcionalmente se ha discutido esta cuestión en el sector de la automoción, entre otros motivos porque los contratos suelen venir predispuestos por la parte más fuerte en la relación mercantil.

Tanto es así que, teniendo en cuenta el ínfimo margen de negociación que tiene el Distribuidor¹ cuando “negocia” con un Fabricante², los distribuidores

suelen optar por centrar sus conversaciones en las cuestiones de mayor relevancia, intentando aminorar el desequilibrio contractual característico.



Hay una serie de casos en los que los contratantes no pueden pactar qué Juzgados o Tribunales serán los competentes. Sin embargo, no afecta a los contratos de distribución o agencia

Tradicionalmente se ha impuesto la sumisión expresa a los Juzgados y Tribunales de Madrid, por tener la mayoría de Fabricantes su sede, o la de sus filiales, en la capital de España.

Sin embargo, últimamente hemos visto algún contrato (por ahora hablamos de una minoría) en el que el Fabricante, en vez de su filial en España, firma el Contrato con el Distribuidor, obligando a este último a que cualquier controversia se dirima en Juzgados y Tribunales extranjeros, ubicados, curiosamente, en la ciudad donde el Fabricante tiene su sede social en Europa.

¿ES LEGAL QUE DOS EMPRESAS “ACUERDEN” RESOLVER SUS CONTROVERSIAS FUERA DE ESPAÑA?

El art. 25 del Reglamento de Bruselas I bis y el art. 23 del Convenio de Lugano permite a las partes acordar cuáles serán los Juzgados y Tribunales competentes. Esta casuística también está regulada en convenios bilaterales y multilaterales, como, por ejemplo, el Convenio de La Haya de 30 de junio de 2005 sobre acuerdos de elección de foro.

Pero téngase en cuenta que no siempre las partes pueden pactar el fuero jurisdiccional, pues el art. 24

del Reglamento de Bruselas I bis³ determina unos supuestos en los que la competencia jurisdiccional no es elegible.

Dicho de otro modo, que **hay una serie de casos en los que los contratantes no pueden pactar qué Juzgados o Tribunales serán los competentes. Sin embargo, no afecta a los contratos de distribución o agencia.**

Aunque la Disposición Adicional Segunda de la Ley sobre Contrato de Agencia dispone que la competencia para el conocimiento de las acciones derivadas del contrato de agencia corresponderá al Juez del domicilio del agente, siendo nulo cualquier pacto en contrario, la Audiencia Provincial de Barcelona, en los Autos de fecha 19 de diciembre de 2007 y 15 de febrero de 2019, dispuso que los tribunales competentes no eran los del domicilio del agente, en tanto éste había “pactado” que los litigios se resolverían en los Juzgados de otros países (Alemania e Italia, respectivamente). A criterio de la AP de Barcelona, la Ley Sobre Contrato de Agencia es una norma de competencia territorial nacional (aplicable a los supuestos en los que el principal y el agente son españoles) pero que, al tratarse de una cuestión internacional, la competencia judicial de los tribunales españoles se regía por lo dispuesto en el Reglamento Bruselas I bis⁴.



La línea jurisprudencial de los Tribunales europeos es que el agente y su proveedor pueden determinar un tribunal diferente al del agente, siempre que éste se ubique en un país de la UE porque el agente no perdería los derechos concedidos

A mayores, la línea jurisprudencial de los Tribunales europeos es que el agente y su proveedor pueden determinar un tribunal diferente al del agente, siempre que éste se ubique en un país de la UE, porque el agente no perdería los derechos concedidos por los arts. 27 y 28 de la Directiva 86/653 de la UE de 18 de diciembre, que atribuyen al agente un derecho irrenunciable a recibir una compensación por terminación del contrato.

Desde otro prisma, también es relevante tener en cuenta que, en principio, **si el Fabricante restringiera la libre competencia o cometiera un acto de competencia desleal, los Juzgados y Tribunales competentes serían los españoles**, con independencia del fuero jurisdiccional acordado, pues no hablaríamos del incumplimiento de una obligación contractual, sino de una cuestión de orden público que también afecta al mercado español.

En este sentido, el art. 6 del Convenio de Roma II dispone que en los referidos casos se aplicaría la Ley española (sin posibilidad de acuerdo en contrario) de modo que, por consiguiente, los Juzgados y Tribunales españoles serían los competentes para dirimir estos asuntos.

Ahora bien, según el TJUE, **podría haber una excepción** a lo dispuesto en los dos párrafos anteriores, que consistiría en que **la cláusula**

¹ Interpretese como Concesionario o Agente, según el caso.

² Entiéndase como Proveedor, según el contexto.

³ Art. 24 del Reglamento de Bruselas I bis: Son exclusivamente competentes, sin consideración del domicilio de las partes, los órganos jurisdiccionales de los Estados miembros que se indican a continuación:

1) en materia de derechos reales inmobiliarios y de contratos de arrendamiento de bienes inmuebles, los órganos jurisdiccionales del Estado miembro donde el inmueble se halle sito. No obstante, en materia de contratos de arrendamiento de bienes inmuebles

celebrados para un uso particular durante un plazo máximo de seis meses consecutivos, serán igualmente competentes los órganos jurisdiccionales del Estado miembro donde esté domiciliado el demandado, siempre que el arrendatario sea una persona física y que propietario y arrendatario estén domiciliados en el mismo Estado miembro; 2) en materia de validez, nulidad o disolución de sociedades y personas jurídicas, así como en materia de validez de las decisiones de sus órganos, los órganos jurisdiccionales del Estado miembro en que la sociedad o persona jurídica esté domiciliada; para determinar dicho domicilio, el órgano jurisdiccional aplicará sus normas de Derecho internacional



Si el Fabricante restringiera la libre competencia o cometiera un acto de competencia desleal, los Juzgados y Tribunales competentes serían los españoles, con independencia del fuero jurisdiccional acordado

de sumisión expresa a tribunales extranjeros determinara, de forma muy precisa, que dichos tribunales también serán los competentes para conocer los daños extracontractuales derivados de infracciones de competencia o actos de competencia desleal⁵. Aunque no he visto ningún contrato de importación, concesión o agencia que recoja dicha precisión, tendremos que estar atentos en el futuro.

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL CONSECUENCIA Y FINALIDAD DE ESTA NOVEDOSA PRÁCTICA?

Para ponernos en contexto, pongamos como ejemplo el caso de un distribuidor que supuestamente ha “pactado” con un Fabricante que los Juzgados competentes para tratar cualquier disputa serán los de una ciudad italiana.

No tiene mucho sentido, teniendo en cuenta que los Fabricantes tiene sus filiales en España, que se obligue al distribuidor a contratar un abogado y procurador italiano (con la dificultad que esto entraña) que tendrían que aportar poderes apostillados, pues es la única forma de que éste pueda utilizarse en el extranjero.

Parece obvio que la finalidad perseguida por el Fabricante es disipar las ínfulas de su colaborador si se le ocurre pensar en una reclamación judicial.

En este contexto nos vienen a la mente algunas cuestiones que ayudan a maliciar las razones de esta sumisión expresa a Juzgados extranjeros:

- En este caso ¿por qué el contrato sólo está en español, y no en dos idiomas? Es decir, en español y en el correspondiente a los Juzgados y Tribunales competentes. Esto no es baladí, porque los jueces de otra nación pedirán el contrato en su idioma (también los abogados de dicho país, evidentemente) asumiendo el demandante un gasto adicional. Por si fuera poco, la traducción tendrá que ser jurada, lo que incremento el coste de la misma.
- Aunque no se diga expresamente, la legislación aplicable debería ser la del país extranjero, en detrimento de la española ¿cómo va un Despacho de abogados español a asesorar acerca de la legislación de otro país? ¿Se pretende que un distribuidor español contrate directamente con abogados de otro país, con los problemas lingüísticos y/o de interpretación jurídica que esto puede ocasionar?
- ¿Para qué se firma con la matriz del Fabricante si existe una filial del Fabricante en España con la que se trata cualquier cuestión derivada del contrato?

privado;

3) en materia de validez de las inscripciones en los registros públicos, los órganos jurisdiccionales del Estado miembro en que se encuentre el registro;

4) en materia de inscripciones o validez de patentes, marcas, diseños o dibujos y modelos y demás derechos análogos sometidos a depósito o registro, independientemente de que la cuestión se haya suscitado por vía de acción o por vía de excepción, los órganos jurisdiccionales del Estado en que se haya solicitado, efectuado o tenido por efectuado el depósito o registro en virtud de lo dispuesto en algún instrumento de la Unión o en algún

convenio internacional. Sin perjuicio de la competencia de la Oficina Europea de Patentes según el Convenio sobre la Patente Europea, firmado en Múnich el 5 de octubre de 1973, los órganos jurisdiccionales de cada Estado miembro serán los únicos competentes en materia de registro o validez de una patente europea expedida para dicho Estado miembro;

5) en materia de ejecución de las resoluciones judiciales, los órganos jurisdiccionales del Estado miembro del lugar de ejecución.

⁴ Cabe destacar que el Tribunal Supremo alemán, en su sentencia de 5 de septiembre de 2012, concluyó que, aunque el contrato de agencia establecía que los tribunales

Es fundamental establecer en los contratos que los Juzgados y Tribunales españoles son los competentes para dirimir cualquier controversia entre las partes, con independencia de quien sea el proveedor

- ¿A quién se debe dirigir el distribuidor para solucionar cualquier eventualidad? ¿Al Fabricante, por ser el que firma el contrato, o a la filial española por ser con quien trata diariamente?

Como podrán observar, nos referimos a una añagaza censurable a todas luces. Siendo así, dejamos constancia de nuestras recomendaciones:

- 1) Es fundamental establecer en los contratos que los Juzgados y Tribunales españoles son los competentes para dirimir cualquier controversia entre las partes, con independencia de quien sea el proveedor, teniendo en cuenta que es España el lugar del cumplimiento de las obligaciones objeto de distribución.**
- 2) En caso de que el Fabricante no acepte que los Juzgados y Tribunales fueran los españoles, hay que intentar que los Juzgados y Tribunales competentes sean los de un país neutro.**
- 3) Si el Fabricante no permite que los Juzgados y Tribunales competentes sean los españoles, téngase en cuenta que la jurisprudencia del TJUE ha establecido que es necesario que haya una voluntad común de las partes a la hora de acordar la sumisión de litigios a unos determinados tribunales⁶.**

En consecuencia, el distribuidor podría ampararse en el art. 7.1.a) del Reglamento de Bruselas I bis, que establece que la demanda podría interponerse en el lugar en el que se debería haber cumplido la obligación objeto del contrato, siempre y cuando:

- 1) Haya manifestado por escrito, aunque sea a través de su Asociación profesional, que no se ha aceptado expresamente que los Tribunales y Juzgados**



Salvo que se trate de una imposición, no es ilegal que los distribuidores “acuerden” con el Fabricante (con domicilio fuera de España) que los Juzgados y Tribunales competentes para resolver cualquier disputa derivada de un contrato de distribución son los del país del Fabricante

competentes sean los extranjeros (por ejemplo, enviando una comunicación al Fabricante, tras la firma del contrato, manifestando la no aceptación de dicha cláusula).

- 2) Acredite que el lugar de cumplimiento del contrato es España, recopilando correos, facturas, con la filial española).**
- 3) Argumente que la dependencia económica y/o la falta de alternativa equivalente era tan elevada que no tuvo más remedio que aceptar la cláusula de elección de jurisdicción competente para poder continuar como distribuidor.**
- 4) Justifique el desequilibrio contractual entre Fabricante y Distribuidor, así como el mínimo margen de negociación.**

competentes serían los de Virginia (EE.UU.), los tribunales competentes eran los de Alemania porque el agente tenía su domicilio en dicho país. El razonamiento del meritado Tribunal fue que en EE.UU. no se aplicaría la Directiva 86/653 de la Unión Europea (que

atribuye un derecho irrenunciable al agente a recibir una compensación por terminación del contrato) perjudicándose, así, al agente.

⁶Sentencia del TJUE, del 21 de mayo de 2015, en el asunto C-352/13, Cartel Damage Claims



CONCLUSIONES

- a)** Salvo que se trate de una imposición, no es ilegal que los distribuidores “acuerden” con el Fabricante (con domicilio fuera de España) que los Juzgados y Tribunales competentes para resolver cualquier disputa derivada de un contrato de distribución son los del país del Fabricante.
- b)** Esta práctica supone aumentar enormemente las dificultades del distribuidor para interponer una demanda. En otras palabras, que el Fabricante minimiza cualquier posible reclamación judicial.
- c)** Es fundamental negociar que los Juzgados y Tribunales competentes no coincidan con el país en el que el Fabricante tiene domiciliada su matriz, así como constituir pruebas de que el distribuidor no acepta dirimir cualquier litigio en Juzgados y Tribunales extranjeros.
- d)** Ante cualquier problemática el distribuidor se sentirá desamparado, porque la filial podrá decir que no puede hacer nada porque “depende de la matriz, que es la que ha firmado el contrato” y el Fabricante podría alegar que “los problemas en España deben solucionarse con la filial de dicho país”.
- e)** Es posible que los Fabricantes que utilizan esta estrategia en unos años no tengan una filial en España, reduciendo enormemente la red de distribuidores en España o, incluso, desapareciendo. También considero posible que disuelvan la filial en España, nombrando un importador que sea el que (sin formar parte del Grupo del Fabricante) opere en España, con escasos distribuidores.
- f)** No podemos concluir sin reparar en la conveniencia de dar relevancia a estos aspectos, sobre todo en previsión de problemas futuros. El mejor de los contratos es aquel que previene, no el que se “negocia” rápido para evitar controversias. Perdonen mi atrevimiento, pero no hay día que no me acueste sorprendido por la osadía de algunos. ■

(CDC) v. Akzo Nobel cfr. AAP de Madrid, de 12 de septiembre de 2011, y AAP de Madrid, de 18 de octubre de 2013).

⁶Sentencia del TJUE en el asunto C-106/95 (MSG v. Les Gravières Rhénanes) del 20 de febrero

de 1997 y Sentencia del TJUE en el asunto C-322/14 (Jaouad El Majdoub v. CarsOnTheWeb. Deutschland GmbH) del 21 de mayo de 2015.

EL GPS ESTRATÉGICO DEL SECTOR AUTOMOCIÓN: POR QUÉ LA CULTURA DEL DATO DEFINE HOY LA SUPERVIVENCIA DEL CONCESIONARIO

MERCEDES MONDELO

DIRECTORA DE OPERACIONES – VERA INTELLIGENCE FOR BUSINESS

En un entorno de márgenes ajustados y diversificación de activos, la gestión ya no puede basarse en la intuición. La Inteligencia de Negocio (BI) ha pasado de ser una herramienta de soporte a convertirse en la arquitectura que sostiene la rentabilidad de los grandes grupos empresariales.



La expansión de los grupos multimarca y multi-ubicación ha generado una fragmentación técnica donde la información vital queda aislada en compartimentos estancos o “silos de datos”

La gestión de un grupo de concesionarios hoy poco tiene que ver con la de hace apenas una década. Nos encontramos en un escenario de gran volatilidad: fluctuaciones extremas de stock, la evolución constante en los modelos de distribución, la electrificación y la entrada de nuevos competidores. En este contexto, la expansión de los grupos multimarca y multi-ubicación ha generado una fragmentación técnica donde la información vital queda aislada en compartimentos estancos o “silos de datos”.

Sin embargo, el desafío actual para los propietarios de estos grupos va más allá del taller o la exposición. Muchos de estos holdings han sabido diversificar su patrimonio en sectores tan diversos como el hotelero, el inmobiliario, el vinícola o el socio-sanitario. Esta estrategia de diversificación, aunque reduce el riesgo global, dispara la complejidad operativa: ¿Cómo puede un comité de dirección tener una visión clara y unificada cuando sus datos provienen de negocios con naturalezas tan distintas?

EL BI COMO NEXO DE UNIÓN EN EL HOLDING DIVERSIFICADO

Aquí es donde el **Business Intelligence (BI)** demuestra su verdadero valor estratégico. No debe entenderse como un software para visualizar ventas de vehículos, sino como una arquitectura de pensamiento transversal. Implementar BI significa pasar de la “gestión por retrovisor” (analizar lo que ya pasó) a la “gestión por parabrisas”, permitiendo que la dirección del grupo tenga una única fuente de verdad para todo su conglomerado.

La capacidad del BI para normalizar datos de distintas fuentes (DMS, ERP, CRM) permite algo que antes



La expansión de los grupos multimarca y multi-ubicación ha generado una fragmentación técnica donde la información vital queda aislada en compartimentos estancos o “silos de datos”

era un proceso manual lento y propenso a errores: consolidar en un solo cuadro de mando la ocupación de una cadena hotelera, la rentabilidad de una promoción inmobiliaria, la gestión de una bodega o el ticket promedio de un taller. Esta visión holística permite al holding gestionar su liquidez y sus inversiones con una precisión quirúrgica, moviendo recursos hacia las áreas con mayor retorno.

JERARQUÍA Y CONTROL: LA VISIÓN 360°

Para los grupos que manejan esta complejidad, el BI estructura la información en tres prismas críticos:

- **Gobernanza Financiera Consolidada:** Es la herramienta de cabecera para el CFO. Permite integrar balances y estados de Pérdidas y Ganancias

(P&L) de múltiples sociedades y sectores en tiempo real, detectando desviaciones de costes de forma inmediata.

- **Análisis de Rentabilidad por Unidad de Negocio:** Ya sea un centro socio-sanitario o una concesión oficial, el BI permite medir KPIs específicos de cada sector bajo una misma norma de control financiero y operativo.
- **Optimización del Patrimonio:** Al cruzar datos de distintos sectores, los grupos pueden identificar sinergias y optimizar la gestión de sus activos fijos, maximizando el valor del balance global del holding.

DEL DATO AL MARGEN: EFICIENCIA OPERATIVA EN EL SECTOR AUTOMOCIÓN

Dentro del pilar de la automoción, el BI sigue siendo el motor que protege el margen en las operaciones diarias:

1. **Gestión Comercial (VN y VO):** En un mercado de VO con precios volátiles, el BI actúa como un sistema de alerta temprana. Identificar vehículos con baja rotación permite ejecutar acciones comerciales dinámicas antes de que el coste financiero de la unidad devore el beneficio previsto.



Estamos evolucionando hacia modelos de analítica predictiva que integran Inteligencia Artificial para realizar simulaciones de escenarios

- 2. Excelencia en Postventa:** Permite diseccionar la eficiencia del taller, comparando horas disponibles frente a facturadas y analizando la rentabilidad por operario o servicio. El dato permite asegurar que la capacidad productiva está alineada con la demanda real.

HACIA DÓNDE VAMOS: LA ERA DE LA GESTIÓN PREDICTIVA

El futuro inmediato del BI no es solo explicar qué pasó, sino prever qué va a pasar. Estamos evolucionando hacia modelos de analítica predictiva que integran Inteligencia Artificial para realizar simulaciones de escenarios.

Para un grupo diversificado, esto es vital: ¿Cómo afectaría una variación en los tipos de interés a la

carga financiera del área inmobiliaria frente a la del concesionario? ¿Cuál será la previsión de flujo de caja para el próximo semestre considerando todos los negocios del grupo? El BI se convierte así en un simulador de vuelo para el empresario, permitiendo probar decisiones estratégicas en un entorno digital antes de ejecutarlas.

CONCLUSIÓN: EL DATO COMO ACTIVO PATRIMONIAL

En conclusión, la madurez digital de un grupo empresarial se mide por su capacidad de respuesta ante el cambio. El Business Intelligence permite que la gestión abandone la reactividad y asuma el liderazgo, convirtiendo la complejidad de un conglomerado diversificado en una fuente de inteligencia competitiva.

Adoptar una cultura de datos es, en esencia, una inversión en resiliencia y viabilidad a largo plazo. En un mercado donde los márgenes se estrechan, la diferencia entre el éxito y la incertidumbre reside en la velocidad y precisión de la decisión. La máxima es clara: Sin dominio de datos, no hay estrategia de negocio sostenible. El control de datos es poder. ■



FACONAUTO 2026

#TÚDECIDES: REDEFINIENDO EL FUTURO DE LA AUTOMOCIÓN

El sector de la automoción atraviesa una etapa decisiva. La electrificación, la sostenibilidad, la digitalización y la evolución del cliente están transformando con rapidez un modelo de negocio que exige hoy respuestas ágiles y una visión conjunta.

En este contexto, el Congreso Faconauto 2026, que tendrá lugar los próximos 4 y 5 de marzo en IFEMA-Madrid, se presenta como la gran cita anual del sector: una plataforma para decidir, colaborar e innovar.

Bajo el lema #TúDecides, la patronal reunirá a más de 2.000 profesionales de toda la cadena de valor —concesionarios, fabricantes, tecnológicas, entidades financieras, energéticas, aseguradoras e



El Congreso Faconauto 2026 se plantea no solo como un espacio de reflexión, sino como un auténtico punto de inflexión para activar soluciones reales y alineadas con la evolución del mercado

instituciones— con un objetivo común: afrontar de forma conjunta los retos que marcarán el rumbo de la automoción en los próximos años.

UN LEMA CON PROPÓSITO

El lema de esta edición va mucho más allá de un eslogan. #TúDecides resume dos ideas clave que atraviesan todo el congreso. Por un lado, la libertad de elección del cliente, en un contexto en el que conviven múltiples tecnologías —eléctricas, híbridas y de combustión eficiente— y nuevos modelos de movilidad. Por otro, la responsabilidad del

concesionario y del conjunto del sector para tomar decisiones estratégicas, éticas y sostenibles en un momento de profunda transformación.

De este modo, el Congreso Faconauto 2026 se plantea no solo como un espacio de reflexión, sino como un auténtico punto de inflexión para activar soluciones reales y alineadas con la evolución del mercado.

UNA AGENDA DISEÑADA PARA ANTICIPAR EL CAMBIO

El programa del congreso mantiene la fórmula que ya demostró su eficacia en la edición de 2025 — ponencias, mesas de debate, workshops, zona expo y espacios de networking—, pero adaptada a los desafíos actuales del sector. La inteligencia artificial, la digitalización del negocio, la movilidad eléctrica y los nuevos modelos de relación con el cliente marcarán el hilo conductor de las dos jornadas.

La primera jornada estará centrada en la visión estratégica y la transformación del retail automovilístico. A lo largo del día se abordará la evolución del consumidor, la omnicanalidad, la digitalización de la experiencia de compra y el papel



El debate se ampliará también a la competitividad europea, los mercados globales y los retos geopolíticos, en un contexto marcado por la presión regulatoria, la competencia internacional y las tensiones en las cadenas de suministro

del concesionario en un entorno cada vez más competitivo. En este marco se presentará también un nuevo estudio sobre el impacto económico de los concesionarios en España, que actualizará datos clave sobre empleo, contribución al PIB y valor social del sector, reforzando su papel como actor estratégico de la economía.

La jornada se completará con sesiones prácticas y espacios de intercambio orientados a la innovación tecnológica, la inteligencia artificial aplicada al negocio, la digitalización de procesos, la posventa eléctrica y el vehículo de ocasión, además de un

espacio de networking institucional que en la edición anterior fue uno de los más valorados por los asistentes.

MOVILIDAD SOSTENIBLE, COMPETITIVIDAD Y VISIÓN GLOBAL

La segunda jornada pondrá el foco en los grandes vectores que condicionan el futuro del sector. La electromovilidad y la transición energética ocuparán un lugar central, junto al análisis del envejecimiento del parque móvil y la necesidad de impulsar su renovación como palanca para mejorar la seguridad vial y reducir emisiones.

El debate se ampliará también a la competitividad europea, los mercados globales y los retos geopolíticos, en un contexto marcado por la presión regulatoria, la competencia internacional y las tensiones en las cadenas de suministro. La jornada incluirá, además, un análisis de los nuevos modelos de negocio del concesionario, la digitalización de la relación con el cliente, la posventa del vehículo electrificado y las nuevas soluciones de movilidad y financiación.



El debate se ampliará también a la competitividad europea, los mercados globales y los retos geopolíticos, en un contexto marcado por la presión regulatoria, la competencia internacional y las tensiones en las cadenas de suministro

El congreso se cerrará con la entrega de los Premios “Compromiso”, un reconocimiento a concesionarios, empresas e iniciativas que destacan por su aportación a la innovación, la sostenibilidad y la transformación del sector.

UN ESPACIO DONDE CONVERGEN INNOVACIÓN, NEGOCIO Y COLABORACIÓN

Más allá de la agenda, el Congreso Faconauto 2026 volverá a ser un punto de encuentro clave para el ecosistema de la automoción. La zona expo reunirá a más de 50 empresas patrocinadoras que presentarán soluciones y novedades orientadas a mejorar la competitividad de los concesionarios. Startups y scale-ups tecnológicas reforzarán la apuesta por la innovación y los nuevos modelos de

negocio, consolidando al congreso como el principal escaparate sectorial en España.

El formato híbrido de contenidos, negocio y networking está diseñado para aportar valor a todos los actores del sector, independientemente de su tamaño, favoreciendo la colaboración y el intercambio de conocimiento en un entorno cada vez más complejo.

UN CONGRESO DECISIVO PARA UN MOMENTO CLAVE

El Congreso Faconauto 2026 no es una cita más en la agenda del sector. Es una llamada a la acción colectiva en un momento en el que las decisiones de hoy definirán el futuro de la movilidad. #TúDecides se convierte así en una invitación y, al mismo tiempo, en una responsabilidad compartida: decidir tecnologías, modelos de negocio, inversiones, sostenibilidad y compromiso con el cliente y con la sociedad.

Con una agenda ambiciosa, una comunidad comprometida y una visión clara de futuro, Faconauto 2026 aspira a consolidarse como el foro donde el sector no solo reflexiona, sino que avanza y se transforma. ■

EL DESTINO DEL PATRIMONIO DE UNA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL



ALFREDO BRIGANTY
QVADRIGAS ABOGADOS

La reorganización estructural que sigue afectando al sector de la automoción está provocando un sinfín de circunstancias hasta ahora extrañas en el ámbito de las asociaciones empresariales:

Los ingresos que recibe una asociación se destinan a la defensa de los intereses comunes de sus asociados, con más o menos fortuna, y que el patrimonio que se ha podido ir generando se ha administrado con humildad

desde el desvanecimiento de la actividad asociativa, mermada por los temores de unos pocos y la desidia de otra gran parte, hasta la proliferación de bajas obligadas por la pérdida de los contratos habilitantes, pasando por la agrupación de asociaciones señeras, o la desaparición en ciernes de algunas por la reducción del número de asociados o ausencia de ingresos suficientes para su mantenimiento, por no referirme a las intrigas y consignas propias de los momentos de tribulaciones, que han terminado por convertir un jardín sin flores en tierra de secano.

Me estoy refiriendo a cambios estructurales en las asociaciones, en los asociados y en sus empresas, cuando no hace tanto tiempo era impensable su presagio, teniendo en cuenta que siempre han sido el instrumento idóneo para la defensa de los intereses generales de la Industria.

Lo que más me ha sorprendido es la falta de perspectiva de quienes han focalizado el problema en sus propios intereses, y no en la eficaz defensa del colectivo.

Sabido es que los ingresos que recibe una asociación se destinan a la defensa de los intereses comunes de sus asociados, con más o menos fortuna, y que el patrimonio que se ha podido ir generando se ha administrado con humildad, aunque excepcionalmente, por los años de vida de aquellas, pudiera ser importante.

En algún caso, los afectados llamados a abandonar la actividad han querido recuperar

parte de su aportación a la asociación; incluso los hay que continúan adscritos y siguen poniendo en duda la necesidad de incrementar su cuota de pertenencia, a la vista del patrimonio que la respalda.

Quede constancia de que no han sido creadas para ganar dinero, por mucho que sea necesario dotarlas de capacidad económica para su subsistencia y que algunas, las menos, gozan de una boyante tesorería.

Aun así, no pueden confundirse con una sociedad mercantil, aunque esté compuesta por muchos empresarios que han decidido unir voluntades para gestionar la defensa de sus intereses comunes, creando al efecto sus propios órganos de deliberación, de administración y de control.

De ahí que exista una normativa específica reguladora de los derechos y obligaciones de sus miembros, encorsetada con disposiciones y formalismos que se han de cumplir, hasta su definitiva liquidación.

Es por esto que, ante la recurrente pregunta de lo que puede recuperar un asociado ante la pérdida de su condición, o incluso en el supuesto de la disolución y liquidación de esta última, deba remontarme al año de mi nacimiento, para referirme a las leyes preconstitucionales reguladoras del Derecho de Asociación¹, a la Constitución Española², que lo configura como Derecho Fundamental³, y a la Ley Orgánica que lo desarrolla⁴ (en adelante "Ley Orgánica"), y a otras dos normas complementarias⁵, muy relevantes a los efectos que nos ocupan, sin perjuicio de abundar, según el domicilio de la asociación afectada, en la legislación aplicable en las diferentes Comunidades Autónomas, con arreglo a sus respectivas competencias en la materia⁶.

Entrando en el meollo del asunto, he de significar que la Ley Orgánica, al regular el contenido de los estatutos dispone que deberán contener los siguientes extremos: *el*



Existe una normativa específica reguladora de los derechos y obligaciones de sus miembros, encorsetada con disposiciones y formalismos que se han de cumplir, hasta su definitiva liquidación

*patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso, así como las causas de disolución y el destino del patrimonio, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad*⁷.

En igual sentido se pronuncia el Real Decreto regulador del depósito de estatutos, que incide en la obligatoriedad de que contengan, *al menos, el destino que se va a dar al patrimonio de la asociación en caso de disolución*⁸.

Tienen que incluir, además, la forma y manera en que los asociados deben contribuir a los gastos, y las formalidades de rigor para el alta y/o la solicitud de baja, siendo común que, en el supuesto de que un asociado decida o tenga que abandonar la asociación, independientemente del motivo, se excluya estatutariamente el derecho al reintegro de las cuotas aportadas.

Estas obligaciones no existían en la normativa anterior al año 2002, por lo que se trata de algo que ha venido escapando al conocimiento de algunas asociaciones, especialmente las constituidas al amparo de la Ley 19/1977, a pesar de que la Ley Orgánica⁹ exigía adaptar los estatutos en el plazo de dos años, mandato que en todo caso, insisto, aunque no se haya cumplido ni figure en los estatutos, determina el destino del patrimonio en caso de disolución, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad.


Con la misma finalidad, la propia Ley Orgánica¹⁰ regula la separación voluntaria de un asociado, que puede producirse en cualquier momento, posibilitando *la recuperación de la participación patrimonial inicial u otras aportaciones económicas realizadas, sin incluir las cuotas*

¹ Ley 91/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones (BOE de 28 de diciembre de 1964). Ley 19/1977, de 1 de abril, sobre la regulación del derecho de asociación sindical (BOE de 4 de abril de 1977), también aplicable a las asociaciones empresariales.

² Aprobada por las Cortes Generales el 31 de octubre de 1978, ratificada en referéndum el 6 de diciembre de 1978 (BOE el 29 de diciembre de 1978).

³ Artículo 22 de la Constitución.

⁴ Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de Asociación (BOE de 26 de marzo de 2002).



La propia Ley Orgánica regula la separación voluntaria de un asociado, que puede producirse en cualquier momento, posibilitando la recuperación de la participación patrimonial inicial u otras aportaciones económicas realizadas, sin incluir las cuotas de pertenencia a la asociación

de pertenencia a la asociación que hubiese abonado, con las condiciones, alcances y límites que se fijan en los Estatutos. Ello se entiende siempre que la reducción patrimonial no implique perjuicios a terceros.

No ofrece duda, pues, de que **la normativa especialmente aplicable a las asociaciones establece en favor del asociado que pierde su condición, la posibilidad de recuperar parte de lo aportado, siempre que se trate de la participación patrimonial inicial y no de las cuotas de pertenencia, y que el reintegro a percibir no perjudique las obligaciones de la asociación frente a terceros.**

Esta posibilidad dependerá del patrimonio o de la tesorería que pudiera existir, aunque lo común, por experiencia, es que los estatutos eliminen esta posibilidad mediante cláusulas similares a esta: *La pérdida de la condición de miembro lleva consigo la de todos sus derechos, sin excepción alguna, no pudiendo exigir la devolución, total o parcial, de las cuotas*

satisfechas o cantidades abonadas en cumplimiento de acuerdos de los órganos de gobierno.

El verdadero problema surge cuando se trata de la disolución y liquidación de la Asociación, si los estatutos no dijeran nada del destino de su patrimonio, pues la Ley Orgánica tampoco está pensando en esta eventualidad¹¹.

Si nos encontramos ante esta laguna, cualquiera podría pensar que, por similitud a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital¹², al no establecerse nada en el texto estatutario, cabría el reparto del patrimonio excedente entre los socios, pero esta interpretación se da de bruces con el propio Código Civil¹³, que al regular la extinción de las personas jurídicas, nos conduce por los derroteros finalmente dispuestos para las asociaciones, que no es otro que el destino del patrimonio en favor de entidades con *fines análogos*.

Idéntico criterio ha concluido el Tribunal Superior de Justicia de Canarias¹⁴, al entender que el reparto entre

⁵ Real Decreto 416/2015, de 29 de mayo, sobre depósito de estatutos de las organizaciones sindicales y empresariales (BOE de 20 de junio de 2015). Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, que desarrolla el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones (BOE de 24 de octubre de 2015)

⁶ Por ejemplo, Ley 4/2003, de 28 de febrero, de Asociaciones de Canarias (BOE de 1 de abril de 2003). Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana (BOE de 6 de diciembre de 2008). Ley 7/1977, de 18 de junio, de Cataluña (BOE de 24 de junio de 1977)

⁷ Artículo 7.1.j) y k), bajo la rúbrica Estatutos.

⁸ Artículo 5.2.b) 5º, bajo la rúbrica Constitución de sindicatos y asociaciones empresariales. Artículo 10. 4.c), bajo la rúbrica Suspensión y disolución de las organizaciones sindicales y empresariales. Disposición Transitoria primera 1 de la Ley Orgánica.

⁹ Disposición Transitoria primera 1 de la Ley Orgánica.

¹⁰ Artículo 23.2, bajo la rúbrica Separación voluntaria.



Cuando se trata de la disolución y liquidación de la Asociación, si los estatutos no dijieran nada del destino de su patrimonio, pues la Ley Orgánica tampoco está pensando en esta eventualidad

los asociados del patrimonio que se ha ido formando durante la vida de la asociación, no solo con las cuotas aportadas por éstos, sino también con donativos, herencias o legados, u otros títulos gratuitos, supone la existencia de un ánimo de lucro, que se da de bruceos con la naturaleza jurídica de una asociación.

A mayor abundamiento, si acudimos a la normativa autonómica dictada sobre esta materia, son pocas las Comunidades que han desarrollado sus competencias. No obstante, resulta de gran importancia lo dispuesto en la Ley de Asociaciones de la Comunitat Valenciana¹⁵, pues coincide en que, en el supuesto de liquidación de

una asociación, *el patrimonio sobrante, constituido por todos los bienes y derechos que lo integran conforme a lo que resulte del balance de liquidación, se aplicará a los fines o entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro previstos en los estatutos y en la forma que acuerde la asamblea general.*

Esta disposición, sin duda, viene a reforzar la postura tendente a recoger en los estatutos la previsión relativa a que, el patrimonio resultante tras la liquidación de la asociación, sea destinado a otra entidad afín o a lo fines para los cuales fue constituida.

Una línea similar sigue, también, la Ley de Asociaciones de Canarias¹⁶, al establecer con relación al activo resultante que, *tales bienes deben ser destinados a otras entidades análogas, sin ánimo de lucro, cuyos fines sean similares a los de la asociación en liquidación.*

¹¹ Artículo 17.2 bajo la rúbrica Disolución.


¹² Artículo 390.1 regulador del balance final de liquidación.

¹³ Artículo 39 del Código Civil español de 24 de julio de 1889, referido a la extinción de las personas jurídicas.

¹⁴ Sentencia de la Sala de lo Contencioso del Tribunal Superior de Justicia de Canarias, nº 144/2005, de 1 de marzo de 2005 (EDJ 2005/21377)

¹⁵ Artículo 52 de la Ley 14/2008, de 18 de noviembre.

¹⁶ Artículo 32.3 de la Ley 4/2003, de 28 de febrero.



El patrimonio resultante de una asociación, tras su liquidación, deberá destinarse, o bien a una entidad con un fin análogo, o bien a los fines perseguidos por la propia asociación liquidada

No cabe duda de que estas disposiciones normativas autonómicas, posteriores a la Ley Orgánica, son un claro reflejo de la línea que debe seguirse en el momento de la redacción de los estatutos, siendo lo correcto dejar expresa constancia de que **el patrimonio resultante de una asociación, tras su liquidación, deberá destinarse, o bien a una entidad con un fin análogo, o bien a los fines perseguidos por la propia asociación liquidada.**

En modo alguno, según mi humilde criterio, podrá interpretarse la legalidad vigente en el sentido de que,

una vez cumplidas las obligaciones pendientes con los acreedores, el patrimonio resultante pueda repartirse entre los asociados, pues esta solución desvirtuaría la propia esencia de la institución, caracterizada –como ha quedado dicho– por la ausencia de ánimo de lucro.

Corolario de cuanto antecede es la necesidad de que los dirigentes asociativos tengan en cuenta el régimen jurídico aplicable al destino del patrimonio de la asociación, no sólo a lo largo de su vida operativa, sino también en el momento de pérdida de la condición y/o baja voluntaria de cualquier asociado, incluso ante la hipótesis de disolución y liquidación de la asociación, porque el dinero ahorrado y **el patrimonio resultante, al final de la vida útil de la misma, una vez satisfechas las obligaciones con terceros, no se puede devolver a los asociados.**

Permítanme terminar, como de costumbre, recordando a mi madre, porque le he escuchado decir muchas veces, con ocasión de las pretensiones de algunos, que *la avaricia rompe el saco...*

Así lo veo yo, siempre con el mismo entusiasmo. ■



Después de más de 20 años, seguimos pensando que la obra humana más bella es ser útil al prójimo.

MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA EN 2025

VENTAS DE TURISMOS NUEVOS

Superando las previsiones iniciales, el año 2025 ha cerrado con 1.148.650 matriculaciones de turismos, lo que supone un crecimiento del 12,9% respecto al ejercicio anterior. El mercado vuelve así a niveles similares a los de 2016, aunque todavía se sitúa un 8,7% por debajo de 2019, último año previo a la pandemia.

Este resultado ha estado impulsado, además, por el efecto extraordinario de la DANA, que ha aportado alrededor de dos puntos porcentuales (entre 26.000 y 27.000 unidades). Sin este impacto, el crecimiento habría sido igualmente notable, situándose en torno al 10,9%.

El canal particular ha destacado con un incremento del 18,1%, de los cuales 4,4 puntos se atribuyen al efecto de la DANA. Su cuota de mercado se sitúa en el 47,0%. Excluyendo este factor, el crecimiento real del canal habría sido aproximadamente del 13,7%.

Con una cuota del 36,4%, el canal empresas ha registrado un crecimiento del 12,0% respecto a 2024, situándose tan solo un 3,5% por debajo del nivel prepandemia y manteniéndose entre los valores más elevados de la serie histórica.

El canal de alquiler (RAC), apenas afectado por la DANA

al igual que las empresas, alcanza una cuota del 16,6% y crece un 2,3% frente al año anterior, manteniéndose todavía un 20,1% por debajo de 2019. Por su parte, las empresas de renting (no alquiladoras) presentan un aumento del 3,4%.

En materia medioambiental, 2025 ha logrado reducir en 12,6 g/km las emisiones medias de CO₂ de los turismos nuevos respecto al año anterior, situándolas en 103,8 g/km. Por canales, los particulares destacan al descender por primera vez por debajo de los 100 g/km (99,4 g/km), junto con las empresas no alquiladoras (103,5 g/km), ambos contribuyendo de forma relevante a la reducción global.

En cuanto a los turismos electrificados (BEV+PHEV), con 225.616 matriculaciones, alcanzan una cuota del 19,6% del mercado y un crecimiento del 94,6%, superando ampliamente las previsiones iniciales gracias al impulso del Plan MOVES. Cabe destacar que los BEV crecen un 77,1% y superan por primera vez las 100.000 unidades.

Respecto al resto de tecnologías, los híbridos no enchufables (HEV) continúan como la opción mayoritaria con un 42,0% del mercado, mientras que la cuota de gasolina desciende al 27,7% y la de diésel al 5,5%. Los vehículos de gas aumentan ligeramente hasta el 5,2%.

	TOTAL							ELECTRIFICADOS				
	2025		VARIACIÓN		EMISIONES MEDIAS			2025			VARIACIÓN	
Canal	Unidades	Mix %	Unidades	%	gr. CO ₂ /km	dif. grCO ₂ /km	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	
Turismos	1.148.650		131.687	12,9%	103,8	-12,6	225.616	19,6%	8,2	109.675	94,6%	
Particular	539.642	47,0%	82.678	18,1%	99,4	-15,1	121.217	22,5%	10,6	66.888	123,1%	
Empresa	418.574	36,4%	44.716	12,0%	103,5	-11,3	88.575	21,2%	6,8	34.732	64,5%	
Alquilador	190.434	16,6%	4.293	2,3%	116,9	-7,2	15.824	8,3%	4,1	8.055	103,7%	
Renting	281.593	24,5%	9.370	3,4%	107,7	-10,7	45.184	16,0%	5,9	17.531	63,4%	

	BEV					PHEV				
	2025		VARIACIÓN			2025		VARIACIÓN		
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	101.627	8,8%	3,2	44.251	77,1%	123.989	10,8%	5,0	65.424	111,7%
	58.512	10,8%	3,7	26.069	80,4%	62.705	11,6%	6,8	40.819	186,5%
	37.764	9,0%	3,1	15.591	70,3%	50.811	12,1%	3,7	19.141	60,4%
	5.351	2,8%	1,3	2.591	93,9%	10.473	5,5%	2,8	5.464	109,1%
	16.545	5,9%	2,6	7.496	82,8%	28.639	10,2%	3,3	10.035	53,9%

	HEV					GAS				
	2025			VARIACIÓN		2025			VARIACIÓN	
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	482.880	42,0%	↑ 3,5	90.496	↑ 23,1%	59.274	5,2%	↑ 1,9	25.760	↑ 76,9%
	231.037	42,8%	↑ 0,5	37.791	↑ 19,6%	43.001	8,0%	↑ 2,1	16.343	↑ 61,3%
	186.216	44,5%	↑ 4,9	38.313	↑ 25,9%	7.826	1,9%	↑ 0,2	1.661	↑ 26,9%
	65.627	34,5%	↑ 6,9	14.392	↑ 28,1%	8.447	4,4%	↑ 4,1	7.756	↑ 1122,4%
	124.775	44,3%	↑ 9,4	29.872	↑ 31,5%	5.201	1,8%	↑ 0,8	2.304	↑ 79,5%

	GASOLINA					DIESEL				
	2025			VARIACIÓN		2025			VARIACIÓN	
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	318.210	27,7%	↓ -9,5	-60.478	↓ -16,0%	62.669	5,5%	↓ -4,0	-33.760	↓ -35,0%
	134.803	25,0%	↓ -11,2	-30.568	↓ -18,5%	9.584	1,8%	↓ -2,0	-7.776	↓ -44,8%
	92.494	22,1%	↓ -5,3	-10.089	↓ -9,8%	43.462	10,4%	↓ -6,6	-19.895	↓ -31,4%
	90.913	47,7%	↓ -11,7	-19.821	↓ -17,9%	9.623	5,1%	↓ -3,4	-6.089	↓ -38,8%
	72.884	25,9%	↓ -9,2	-22.654	↓ -23,7%	33.548	11,9%	↓ -6,9	-17.684	↓ -34,5%

VENTAS DE TURISMOS DE OCASIÓN (VO) DE EMPRESAS A PARTICULARES (B2C)

Las ventas de turismos de ocasión de empresas a particulares alcanzaron en 2025 las 698.134 unidades, un aumento del 4,6%, situando la relación VOB2C/VNParticular en 1,3.





En materia medioambiental, 2025 ha logrado reducir en 12,6 g/km las emisiones medias de CO₂ de los turismos nuevos respecto al año anterior, situándolas en 103,8 g/km. Por canales, los particulares destacan al descender por primera vez por debajo de los 100 g/km (99,4 g/km), junto con las empresas no alquiladoras (103,5 g/km), ambos contribuyendo de forma relevante a la reducción global.





En cuanto a los turismos electrificados (BEV+PHEV), con 225.616 matriculaciones, alcanzan una cuota del 19,6% del mercado y un crecimiento del 94,6%, superando ampliamente las previsiones iniciales gracias al impulso del Plan MOVES. Cabe destacar que los BEV crecen un 77,1% y superan por primera vez las 100.000 unidades.





Respecto al resto de tecnologías, los híbridos no enchufables (HEV) continúan como la opción mayoritaria con un 42,0% del mercado, mientras que la cuota de gasolina desciende al 27,7% y la de diésel al 5,5%. Los vehículos de gas aumentan ligeramente hasta el 5,2%.

Canal	TOTAL				
	2025		VARIACIÓN		
	Unidades	Mix %	Unidades	%	
Turismos	698.134		30.825	↑ 4,6%	
Empresa	647.530	92,8%	30.617	↑ 5,0%	
Alquilador	27.451	3,9%	1.586	↑ 6,1%	
Renting	23.153	3,3%	-1.378	↓ -5,6%	

	ELECTRIFICADOS				
	2025			VARIACIÓN	
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	45.041	6,5%	↑ 2,0	15.409	↑ 52,0%
	41.598	6,4%	↑ 2,0	14.399	↑ 52,9%
	1.330	4,8%	↑ 1,0	345	↑ 35,0%
	2.113	9,1%	↑ 3,2	665	↑ 45,9%

	BEV				PHEV					
	2025		VARIACIÓN		2025		VARIACIÓN			
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	15.850	2,3%	▲ 0,7	5.370	▲ 51,2%	29.191	4,2%	▲ 1,3	10.039	▲ 52,4%
	15.134	2,3%	▲ 0,7	5.293	▲ 53,8%	26.464	4,1%	▲ 1,3	9.106	▲ 52,5%
	291	1,1%	▲ 0,2	77	▲ 36,0%	1.039	3,8%	▲ 0,8	268	▲ 34,8%
	425	1,8%	▲ 0,1	0	▲ 0,0%	1.688	7,3%	▲ 3,1	665	▲ 65,0%

	HEV				GAS					
	2025		VARIACIÓN		2025		VARIACIÓN			
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	139.296	20,0%	▲ 4,9	39.063	▲ 39,0%	6.654	1,0%	▲ 0,2	1.937	▲ 41,1%
	128.610	19,9%	▲ 5,1	37.544	▲ 41,2%	6.323	1,0%	▲ 0,3	2.134	▲ 50,9%
	5.067	18,5%	▲ 0,5	433	▲ 9,3%	102	0,4%	▼ -0,7	-172	▼ -62,8%
	5.619	24,3%	▲ 5,8	1.086	▲ 24,0%	229	1,0%	▼ 0,0	-25	▼ -9,8%

	GASOLINA				DIESEL					
	2025		VARIACIÓN		2025		VARIACIÓN			
	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%	Unidades	Mix %	dif. p.p.	Unidades	%
	272.744	39,1%	▼ -1,4	2.569	▲ 1,0%	234.399	33,6%	▼ -5,8	-28.153	▼ -10,7%
	248.836	38,4%	▼ -1,7	998	▲ 0,4%	222.163	34,3%	▼ -5,7	-24.458	▼ -9,9%
	16.871	61,5%	▲ 3,7	1.926	▲ 12,9%	4.081	14,9%	▼ -4,6	-946	▼ -18,8%
	7.037	30,4%	▲ 0,3	-355	▼ -4,8%	8.155	35,2%	▼ -9,2	-2.749	▼ -25,2%

MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS NUEVOS EN EUROPA

Matriculaciones de vehículos nuevos: +1,8 % en 2025; cuota de mercado de los vehículos eléctricos de batería del 17,4 %.

En 2025, las matriculaciones de automóviles nuevos en la UE aumentaron un 1,8 % en comparación con el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, los volúmenes generales siguen estando muy por debajo de los niveles

previos a la pandemia. La cuota de mercado de los vehículos eléctricos de batería alcanzó el 17,4 %, en línea con las previsiones para el año, pero aún así un nivel que deja margen para que el crecimiento siga el ritmo de la transición. Los

	DECEMBER					JANUARY-DECEMBER				
	% share ¹		Units		% change	% share ¹		Units		% change
	2025	2024	2025	2024	25/24	2025	2024	2025	2024	25/24
Volkswagen Group	26.7	25.6	257,332	232,722	+10.6	27.6	26.7	2,988,870	2,834,072	+5.5
Volkswagen	10.7	10.6	103,310	96,128	+7.5	11.3	11.0	1,223,471	1,165,440	+5.0
Skoda	6.2	6.1	60,021	55,737	+7.7	6.7	6.2	724,403	659,608	+9.8
Audi	5.4	4.4	52,305	39,836	+31.3	4.9	4.9	528,586	516,635	+2.3
Cupra	2.2	1.9	20,724	17,234	+20.3	2.3	1.7	249,179	183,450	+35.8
Seat	1.7	1.9	15,939	17,296	-7.8	1.8	2.1	189,773	222,856	-14.8
Porsche	0.5	0.7	4,502	6,137	-26.6	0.6	0.8	66,531	80,294	-17.1
Others ²	0.1	0.0	531	354	+50.1	0.1	0.1	6,927	5,789	+19.7
Stellantis	12.4	12.3	119,148	111,572	+6.8	15.3	16.4	1,660,155	1,742,296	-4.7
Peugeot	3.8	4.5	36,889	41,327	-10.7	5.0	5.3	546,315	565,246	-3.3
Citroen	2.6	2.3	25,251	21,345	+18.3	3.0	3.1	327,818	325,360	+0.8
Opel/Vauxhall	2.6	2.3	24,728	20,622	+19.9	2.9	3.1	312,880	330,868	-5.4
Fiat ³	1.9	1.4	18,293	12,547	+45.8	2.4	2.7	260,181	285,209	-8.8
Jeep	0.7	0.9	7,026	8,131	-13.6	1.1	1.1	114,128	119,659	-4.6
Alfa Romeo	0.4	0.4	3,900	3,870	+0.8	0.5	0.4	55,323	42,386	+30.5
DS	0.2	0.3	2,020	2,697	-25.1	0.3	0.3	27,772	36,046	-23.0
Lancia/Chrysler	0.1	0.1	820	720	+13.9	0.1	0.3	11,747	32,643	-64.0
Others ⁴	0.0	0.0	221	313	-29.4	0.0	0.0	3,991	4,879	-18.2
Renault Group	12.3	13.2	118,011	120,145	-1.8	11.5	11.0	1,239,693	1,173,711	+5.6
Renault	7.3	7.3	70,040	66,039	+6.1	6.2	5.9	674,059	631,045	+6.8
Dacia	4.9	5.9	46,862	53,547	-12.5	5.1	5.1	557,201	538,865	+3.4
Alpine	0.1	0.1	1,109	559	+98.4	0.1	0.0	8,433	3,801	+121.9
Hyundai Group	7.3	7.4	70,606	67,454	+4.7	7.5	7.8	808,350	834,180	-3.1
Hyundai	4.5	4.2	43,378	37,847	+14.6	3.9	4.0	425,899	426,604	-0.2
Kia	2.8	3.3	27,228	29,607	-8.0	3.5	3.8	382,451	407,576	-6.2
Toyota Group	7.3	8.4	69,890	76,775	-9.0	7.4	8.0	798,819	852,390	-6.3
Toyota	6.8	7.7	65,170	70,400	-7.4	6.9	7.5	741,921	794,411	-6.6
Lexus	0.5	0.7	4,720	6,375	-26.0	0.5	0.5	56,898	57,979	-1.9
BMW Group	7.2	7.2	69,353	65,749	+5.5	7.1	6.8	764,331	718,589	+6.4
BMW	6.0	6.2	58,086	56,136	+3.5	6.0	5.8	647,006	620,780	+4.2
Mini	1.2	1.1	11,267	9,613	+17.2	1.1	0.9	117,325	97,809	+20.0
Mercedes-Benz⁵	6.0	6.2	57,954	56,578	+2.4	5.3	5.3	568,764	560,441	+1.5
Ford	2.3	2.4	21,921	22,259	-1.5	2.8	2.9	302,076	309,060	-2.3
Volvo Cars	2.5	2.7	24,010	24,555	-2.2	2.2	2.7	241,402	282,277	-14.5
SAIC Motor	2.1	2.3	20,053	20,480	-2.1	1.9	1.5	211,014	157,543	+33.9
Nissan	1.7	1.9	15,904	16,877	-5.8	1.8	1.9	193,858	198,048	-2.1
Tesla	2.2	3.5	21,485	31,567	-31.9	1.4	2.3	150,504	242,436	-37.9
Suzuki	1.3	1.4	12,146	12,843	-5.4	1.4	1.6	150,249	174,108	-13.7
BYD	1.9	0.7	18,008	6,741	+167.1	1.2	0.4	128,827	39,303	+227.8
Mazda	1.3	1.4	12,844	12,750	+0.7	1.1	1.3	119,283	137,822	-13.5
Jaguar Land Rover Group	0.4	0.6	4,332	5,799	-25.30	0.5	0.6	53,161	64,030	-17.0
Land Rover	0.4	0.6	4,331	5,427	-20.2	0.5	0.5	52,226	58,342	-10.5
Jaguar	0.0	0.0	1	372	-99.7	0.0	0.1	935	5,688	-83.6
Honda	0.4	0.3	3,780	3,136	+20.5	0.4	0.4	45,011	39,989	+12.6
Mitsubishi	0.6	0.6	5,575	5,448	+2.3	0.4	0.5	44,511	58,239	-23.6

Fuente de los datos: Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA), con base en datos agregados proporcionados por asociaciones nacionales del automóvil, miembros de la ACEA y S&P Global Mobility.

1. ACEA estimation based on total by market

2. Bentley, Bugatti, Lamborghini, and MAN

3. Includes Abarth

4. Dodge, Maserati, and RAM

5. Mercedes-Benz brand only

vehículos híbridos eléctricos lideran la lista de los tipos de propulsión más populares entre los compradores, y los híbridos enchufables consolidan su posición en el mercado.

Los coches eléctricos de batería representaron el 17,4 % de la cuota de mercado de la UE en 2025, lo que supone un aumento con respecto al bajo nivel de referencia del 13,6 % del año

	BATTERY ELECTRIC			PLUG-IN HYBRID			HYBRID ELECTRIC ¹			December 2025
	December 2025	December 2024	% change 25/24	December 2025	December 2024	% change 25/24	December 2025	December 2024	% change 25/24	
Austria	4,621	4,263	+8.4	2,776	1,282	+116.5	7,253	5,864	+23.7	
Belgium	11,333	7,439	+52.3	3,345	1,947	+71.8	3,591	2,471	+45.3	
Bulgaria	236	99	+138.4	41	28	+46.4	246	81	+203.7	
Croatia	184	125	+47.2	202	94	+114.9	1,278	1,335	-4.3	
Cyprus	125	43	+190.7	53	53	+0.0	289	289	+0.0	
Czechia	1,219	978	+24.6	1,244	449	+177.1	5,700	4,061	+40.4	
Denmark	14,955	10,734	+39.3	420	695	-39.6	1,808	2,670	-32.3	
Estonia	68	88	-22.7	136	212	-35.8	611	1,578	-61.3	
Finland	2,955	2,329	+26.9	876	1,179	-25.7	1,115	1,411	-21.0	
France	42,211	29,619	+42.5	17,272	24,717	-30.1	70,530	68,939	+2.3	5
Germany	54,774	33,561	+63.2	30,259	19,103	+58.4	71,273	70,570	+1.0	1
Greece	1,149	1,081	+6.3	1,347	722	+86.6	5,600	3,964	+41.3	
Hungary	1,182	753	+57.0	1,071	559	+91.6	5,816	6,204	-6.3	
Ireland	171	296	-42.2	20	9	+122.2	32	49	-34.7	
Italy	12,074	5,807	+107.9	9,851	3,712	+165.4	46,048	42,591	+8.1	9
Latvia	126	97	+29.9	182	93	+95.7	—	—		
Lithuania	424	111	+282.0	483	196	+146.4	1,199	1,175	+2.0	
Luxembourg	1,215	879	+38.2	195	255	-23.5	880	754	+16.7	
Malta	244	445	-45.2	35	34	+2.9	127	70	+81.4	
Netherlands	31,323	17,393	+80.1	4,988	3,491	+42.9	8,579	7,968	+7.7	
Poland	7,684	1,740	+341.6	5,790	1,605	+260.7	26,300	25,085	+4.8	2
Portugal	5,590	5,142	+8.7	2,934	2,487	+18.0	3,800	3,437	+10.6	2
Romania	1,354	1,360	-0.4	—	—		10,628	5,510	+92.9	3
Slovakia	533	139	+283.5	498	213	+133.8	3,501	2,903	+20.6	
Slovenia	679	288	+135.8	133	61	+118.0	496	287	+72.8	
Spain	11,179	8,818	+26.8	12,682	6,306	+101.1	45,253	45,182	+0.2	5
Sweden	10,290	10,697	-3.8	6,081	5,797	+4.9	2,846	2,553	+11.5	
EUROPEAN UNION	217,898	144,324	+51.0	102,914	75,299	+36.7	324,799	307,001	+5.8	32
Iceland	988	306	+222.9	344	48	+616.7	281	48	+485.4	
Norway	34,346	11,668	+194.4	288	593	-51.4	319	993	-67.9	
Switzerland	8,584	5,624	+52.6	3,016	2,260	+33.5	8,231	8,902	-7.5	
EFTA	43,918	17,598	+149.6	3,648	2,901	+25.7	8,831	9,943	-11.2	
United Kingdom	47,139	43,656	+8.0	16,898	12,716	+32.9	47,291	46,292	+2.2	
EU + EFTA + UK	308,955	205,578	+50.3	123,460	90,916	+35.8	380,921	363,236	+4.9	32

Fuente de los datos: Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA), con base en datos agregados proporcionados por asociaciones nacionales del automóvil, miembros de la ACEA y S&P Global Mobility.

anterior. Las matriculaciones de coches híbridos eléctricos captaron el 34,5 % del mercado, y siguieron siendo la opción preferida entre los consumidores de la UE. Por su parte, la cuota de

mercado combinada de los coches de gasolina y diésel cayó al 35,5 %, frente al 45,2 % de 2024.

OTHERS ²			PETROL			DIESEL			TOTAL		
December 2025	December 2024	% change 25/24	December 2025	December 2024	% change 25/24	December 2025	December 2024	% change 25/24	December 2025	December 2024	% change 25/24
0	0		5,750	7,076	-18.7	1,976	3,204	-38.3	22,376	21,689	+3.2
114	240	-52.5	9,900	10,427	-5.1	594	913	-34.9	28,877	23,437	+23.2
12	5	+140.0	3,291	2,209	+49.0	391	309	+26.5	4,217	2,731	+54.4
64	164	-61.0	1,532	1,487	+3.0	620	540	+14.8	3,880	3,745	+3.6
0	0		222	251	-11.6	14	42	-66.7	703	678	+3.7
547	474	+15.4	9,574	8,346	+14.7	3,383	3,582	-5.6	21,667	17,890	+21.1
0	0		1,004	2,817	-64.4	288	532	-45.9	18,475	17,448	+5.9
0	6	-100.0	271	895	-69.7	97	794	-87.8	1,183	3,573	-66.9
0	3	-100.0	461	1,171	-60.6	138	190	-27.4	5,545	6,283	-11.7
1,178	5,130	+0.9	30,111	43,683	-31.1	7,625	11,574	-34.1	172,927	183,662	-5.8
1,128	1,123	+0.4	61,917	69,333	-10.7	27,088	31,031	-12.7	246,439	224,721	+9.7
508	504	+0.8	1,629	1,950	-16.5	513	483	+6.2	10,746	8,704	+23.5
41	110	-62.7	2,765	3,104	-10.9	1,055	1,149	-8.2	11,930	11,879	+0.4
0	0		27	44	-38.6	26	25	+4.0	276	423	-34.8
229	9,884	-6.6	20,944	29,917	-30.0	9,929	13,774	-27.9	108,075	105,685	+2.3
40	36	+11.1	874	647	+35.1	216	387	-44.2	1,438	1,260	+14.1
27	42	-35.7	543	405	+34.1	290	552	-47.5	2,966	2,481	+19.5
0	0		775	907	-14.6	320	319	+0.3	3,385	3,114	+8.7
0	0		104	98	+6.1	41	8	+412.5	551	655	-15.9
226	238	-5.0	3,358	7,595	-55.8	111	147	-24.5	48,585	36,832	+31.9
875	2,354	+22.1	20,856	19,765	+5.5	4,273	5,142	-16.9	67,778	55,691	+21.7
965	1,418	+109.1	4,234	5,709	-25.8	1,356	1,989	-31.8	20,879	20,182	+3.5
855	1,177	+227.5	4,392	4,377	+0.3	1,083	1,383	-21.7	21,312	13,807	+54.4
153	188	-18.6	2,983	3,953	-24.5	1,158	1,276	-9.2	8,826	8,672	+1.8
61	59	+3.4	1,653	2,005	-17.6	372	520	-28.5	3,394	3,220	+5.4
1,120	3,435	+49.1	23,874	34,140	-30.1	4,904	7,483	-34.5	103,012	105,364	-2.2
81	231	-64.9	3,448	5,523	-37.6	1,131	1,520	-25.6	23,877	26,321	-9.3
2,224	26,821	+20.1	216,492	267,834	-19.2	68,992	88,868	-22.4	963,319	910,147	+5.8
0	1	-100.0	22	21	+4.8	70	411	-83.0	1,705	835	+104.2
0	0		50	71	-29.6	185	327	-43.4	35,188	13,652	+157.7
1	3	-66.7	5,539	6,330	-12.5	1,373	2,235	-38.6	26,744	25,354	+5.5
1	4	-75.0	5,611	6,422	-12.6	1,628	2,973	-45.2	63,637	39,841	+59.7
0	0		32,346	34,820	-7.1	2,575	3,302	-22.0	146,249	140,786	+3.9
2,225	26,825	+20.1	254,449	309,076	-17.7	73,195	95,143	-23.1	1,173,205	1,090,774	+7.6

1. Includes full and mild hybrids

2. Includes fuel-cell electric vehicles, natural gas vehicles, LPG, E85/ethanol, and other fuels

	BATTERY ELECTRIC			PLUG-IN HYBRID			HYBRID ELECTRIC ¹			Jan-Dec 2025
	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	
Austria	60,651	44,622	+35.9	28,820	16,928	+70.3	83,044	64,090	+29.6	
Belgium	143,849	127,703	+12.6	39,584	66,611	-40.6	47,023	41,675	+12.8	3
Bulgaria	2,420	1,494	+62.0	566	467	+21.2	2,045	1,005	+103.5	
Croatia	1,266	1,793	-29.4	2,529	1,405	+80.0	22,538	17,736	+27.1	1
Cyprus	1,474	1,193	+23.6	773	664	+16.4	6,899	6,438	+7.2	
Czechia	13,806	10,912	+26.5	11,033	5,872	+87.9	57,120	45,505	+25.5	6
Denmark	126,542	89,092	+42.0	4,692	7,090	-33.8	25,128	29,868	-15.9	
Estonia	868	1,320	-34.2	1,403	1,269	+10.6	6,748	11,535	-41.5	
Finland	26,745	21,869	+22.3	14,516	14,864	-2.3	19,569	22,510	-13.1	
France	326,922	290,614	+12.5	108,627	146,398	-25.8	716,154	588,891	+21.6	55
Germany	545,142	380,609	+43.2	311,398	191,905	+62.3	816,111	755,493	+8.0	12
Greece	8,892	8,707	+2.1	11,656	8,262	+41.1	73,125	57,917	+26.3	4
Hungary	11,002	8,565	+28.5	7,136	5,695	+25.3	65,369	56,034	+16.7	
Ireland	23,601	17,460	+35.2	18,934	12,538	+51.0	29,692	26,840	+10.6	
Italy	94,624	65,611	+44.2	98,340	52,701	+86.6	671,923	622,678	+7.9	140
Latvia	1,602	1,258	+27.3	2,742	766	+258.0	—	—		
Lithuania	3,150	1,779	+77.1	4,448	1,685	+164.0	19,603	13,891	+41.1	
Luxembourg	12,663	12,777	-0.9	3,721	3,831	-2.9	13,821	10,460	+32.1	
Malta	2,450	2,886	-15.1	421	515	-18.3	1,538	1,410	+9.1	
Netherlands	156,139	132,167	+18.1	73,445	52,757	+39.2	102,331	107,350	-4.7	1
Poland	43,311	16,564	+161.5	34,137	15,562	+119.4	272,968	256,475	+6.4	19
Portugal	52,256	41,757	+25.1	34,166	28,346	+20.5	50,117	35,020	+43.1	20
Romania	8,849	9,795	-9.7	—	—		77,140	58,470	+31.9	22
Slovakia	4,377	2,227	+96.5	4,085	2,243	+82.1	32,168	28,206	+14.0	1
Slovenia	6,419	3,148	+103.9	1,939	1,253	+54.7	7,969	5,481	+45.4	
Spain	101,627	57,376	+77.1	123,989	58,565	+111.7	482,880	392,384	+23.1	55
Sweden	99,723	94,333	+5.7	72,787	63,113	+15.3	30,302	27,416	+10.5	1
EUROPEAN UNION	1,880,370	1,447,631	+29.9	1,015,887	761,305	+33.4	3,733,325	3,284,778	+13.7	352
Iceland	5,988	2,661	+125.0	2,932	1,647	+78.0	3,143	2,089	+50.5	
Norway	172,231	114,400	+50.6	2,750	3,489	-21.2	2,391	7,015	-65.9	
Switzerland	53,250	46,141	+15.4	26,189	20,801	+25.9	82,603	80,513	+2.6	
EFTA	231,469	163,202	+41.8	31,871	25,937	+22.9	88,137	89,617	-1.7	
United Kingdom	473,348	381,970	+23.9	225,143	167,178	+34.7	745,388	689,973	+8.0	
EU + EFTA + UK	2,585,187	1,992,803	+29.7	1,272,901	954,420	+33.4	4,566,850	4,064,368	+12.4	352

Fuente de los datos: Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA), con base en datos agregados proporcionados por asociaciones nacionales del automóvil, miembros de la ACEA y S&P Global Mobility.

OTHERS ²			PETROL			DIESEL			TOTAL		
Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24	Jan-Dec 2025	Jan-Dec 2024	% change 25/24
2	13	-84.6	79,457	84,004	-5.4	33,004	44,132	-25.2	284,978	253,789	+12.3
3,161	3,518	-10.1	168,444	186,891	-9.9	12,709	21,879	-41.9	414,770	448,277	-7.5
200	178	+12.4	38,875	33,984	+14.4	5,313	5,813	-8.6	49,419	42,941	+15.1
1,280	1,404	-8.8	32,365	30,479	+6.2	9,863	12,203	-19.2	69,841	65,020	+7.4
0	0		5,093	6,394	-20.3	395	368	+7.3	14,634	15,057	-2.8
5,487	5,676	+14.3	117,692	113,606	+3.6	42,581	50,029	-14.9	248,719	231,600	+7.4
28	0		23,477	39,902	-41.2	4,774	7,043	-32.2	184,641	172,995	+6.7
0	146	-100.0	2,842	6,695	-57.6	1,194	4,421	-73.0	13,055	25,386	-48.6
9	157	-94.3	8,118	11,257	-27.9	2,924	3,413	-14.3	71,881	74,070	-3.0
5,819	59,805	-6.7	345,233	507,756	-32.0	79,397	124,952	-36.5	1,632,152	1,718,416	-5.0
2,277	14,115	-13.0	777,641	991,948	-21.6	395,022	483,261	-18.3	2,857,591	2,817,331	+1.4
1,715	3,431	+37.4	40,861	48,923	-16.5	4,950	9,835	-49.7	144,199	137,075	+5.2
639	363	+76.0	30,920	36,280	-14.8	14,374	14,674	-2.0	129,440	121,611	+6.4
0	0		31,376	36,735	-14.6	21,351	27,743	-23.0	124,954	121,316	+3.0
0,529	146,918	-4.3	372,150	455,197	-18.2	147,277	214,966	-31.5	1,524,843	1,558,071	-2.1
402	374	+7.5	14,638	11,012	+32.9	3,122	3,721	-16.1	22,506	17,131	+31.4
689	577	+19.4	8,929	7,844	+13.8	5,155	4,346	+18.6	41,974	30,122	+39.3
4	1	+300.0	12,276	13,824	-11.2	4,673	5,763	-18.9	47,158	46,656	+1.1
1	0		1,818	2,558	-28.9	240	294	-18.4	6,468	7,663	-15.6
1,367	2,189	-37.6	50,749	83,235	-39.0	3,993	3,765	+6.1	388,024	381,463	+1.7
9,177	16,579	+15.7	185,299	198,209	-6.5	42,543	48,178	-11.7	597,435	551,567	+8.3
0,326	15,077	+34.8	55,185	71,072	-22.4	12,989	18,440	-29.6	225,039	209,712	+7.3
2,470	15,392	+46.0	35,658	49,005	-27.2	12,686	18,443	-31.2	156,803	151,105	+3.8
1,680	1,807	-7.0	38,089	44,118	-13.7	12,704	14,808	-14.2	93,103	93,409	-0.3
498	834	-40.3	32,022	32,644	-1.9	8,709	9,658	-9.8	57,556	53,018	+8.6
0,275	33,521	+76.8	318,209	378,688	-16.0	62,670	96,429	-35.0	1,148,650	1,016,963	+12.9
1,892	5,234	-63.9	52,882	60,716	-12.9	15,412	18,770	-17.9	272,998	269,582	+1.3
2,927	327,309	+7.8	2,880,298	3,542,976	-18.7	960,024	1,267,347	-24.2	10,822,831	10,631,346	+1.8
0	3	-100.0	1,239	1,538	-19.4	1,245	2,280	-45.4	14,547	10,218	+42.4
0	9	-100.0	487	986	-50.6	1,773	2,938	-39.7	179,632	128,837	+39.4
10	23	-56.5	55,732	69,527	-19.8	15,953	22,530	-29.2	233,737	239,535	-2.4
10	35	-71.4	57,458	72,051	-20.3	18,971	27,748	-31.6	427,916	378,590	+13.0
0	0		529,285	658,853	-19.7	47,359	54,804	-13.6	2,020,523	1,952,778	+3.5
2,937	327,344	+7.8	3,467,041	4,273,880	-18.9	1,026,354	1,349,899	-24.0	13,271,270	12,962,714	+2.4

1. ACEA estimation based on total by market
2. Bentley, Bugatti, Lamborghini, and MAN

3. Includes Abarth
4. Dodge, Maserati, and RAM

5. Mercedes-Benz brand only

PARAR PARA LIDERAR; LA VENTAJA INVISIBLE EN UN SECTOR QUE NO FRENA

SUSANA DOMINGUEZ

HACEDORA DE EQUIPOS

www.susanadominguez.es

Este artículo nace de experiencias reales vividas a lo largo de este 2025 con directiv@s y responsables del sector de la automoción: personas de grupos relevantes, en activo, que han elegido parar para mirarse en el espejo de su propio liderazgo.

Las frases que aparecen en este texto son literales, recogidas de sus reflexiones, sus silencios, sus miradas y de ejercicios que realizamos en distintas sesiones de formación. Nada de lo que aquí cuento es teoría: es la realidad que surge cuando quienes lideran deciden parar y escucharse.

Esta historia no es mía.

Es de ellas y ellos.

De cada líder que, aun con miedo o resistencia, se permitió parar. Me conecto a una sala online un martes a primera hora.

Uno a uno van entrando: responsables de ventas, jefas de taller, directores de área, gerentes, propietarias, Ceo... perfiles distintos, edades distintas, ciudades distintas, pero con un denominador común: llegan acelerad@s.

Algunas cámaras se activan a medias; algunos micrófonos se resisten a funcionar. Entre un "perdón, vengo de otra reunión" y un "dame un segundo", aparece ese gesto en los ojos que conozco demasiado bien: la mezcla entre cansancio, presión y la sensación silenciosa de que el día ya empezó antes de que ellos/as pudieran empezarlo.

Hoy les propongo un ejercicio muy sencillo. Extremadamente sencillo. Y quizá por eso mismo les incomoda tanto.

Les pido algo que no aparece en ningún manual



Lo que realmente marca la diferencia no es el reloj, sino la manera en que gestionamos NUESTRA ENERGÍA al mirarlo.

técnico ni en ninguna certificación de liderazgo: detenerse diez minutos. Nada más. Nada menos.

Cuando preparo mis formaciones, como Hacedora de Equipos, suelo recordar que el tiempo es la última gran moneda del liderazgo moderno. Todos lo valoran, todas lo nombran, todos lo defienden; y sin embargo, es lo primero que entregamos sin criterio. Regalamos nuestro tiempo a lo urgente, lo hipotecamos en reuniones que no decidimos, lo fragmentamos en mil tareas que no lideran nada y lo dejamos en manos de agendas que otros llenan.

Es una paradoja fascinante: lo más valioso que tenemos es precisamente lo que casi nunca dedicamos a lo importante.

Por eso les explico que este ejercicio no va de gestionar el tiempo.

El tiempo es el que es para tod@s.

Lo que realmente marca la diferencia no es el reloj, sino la manera en que gestionamos NUESTRA ENERGÍA al mirarlo.

Este ejercicio va de distribuir nuestra energía. Les pido entonces que coloquen las manos sobre el corazón, que cierren los ojos y que se permitan sentir su propio latido. Algunos sonríen con ironía, como si la simplicidad del gesto les despertara escepticismo; otras tensan la mandíbula, incómod@s con la idea de detenerse a esa hora de la mañana, y algunos incluso sienten culpa:

“Yo no puedo parar ahora.”

“Tengo mil cosas.”

“No me da la vida.”

Y, aun así, hay quien respira hondo y se permite unos segundos de calma.

Les invito a observar un día cualquiera.



Muchos líderes hoy son como coches potentes que circulan a 160 km/h sin mirar el cuadro de mandos: avanzan rápido, pero no saben si avanzan bien

No para elaborar una lista de tareas.

No para organizar, ni para priorizar.

Solo para mirar. Para ver sin correr. Para escucharse sin ruido.

Porque sé que, justamente ahí, en el momento en que aparece la resistencia, empieza la verdad.

Y es justo entonces, cuando ya han mirado de verdad, cuando les pido que vuelquen su día en los cuadrantes: C1, C2, C3 y C4.

Uno/a tras otra/o empiezan a escribir:

“Me paso el día apagando fuegos.”

“Llego a todo menos a lo que importa.”

“Delegar me cuesta porque siento que me quita control.”

“No tengo espacio para pensar.”

“Me da miedo parar porque descubro que no estoy priorizando bien.”

Historias distintas y conclusiones idénticas: la urgencia no viene de fuera, nace de dentro.

No porque no sepan liderar, sino porque llevan demasiado tiempo haciéndolo sin un solo minuto para sí mism@s.

Muchos líderes hoy son como coches potentes que circulan a 160 km/h sin mirar el cuadro de mandos: avanzan rápido, pero no saben si avanzan bien, no conocen su nivel de combustible emocional, no saben si llevan la presión adecuada en sus prioridades, no están seguros de si continúan en la ruta correcta o si simplemente reaccionan al tráfico del día a día.

Y lo más llamativo no es eso.

Por eso siempre digo que, cuando un/a líder se detiene, el equipo deja de improvisar y empieza a coordinarse

Lo más llamativo es que siguen creyendo que parar un minuto en la carretera es perder el tiempo, cuando en realidad es ganar dirección.

Al finalizar el ejercicio, siempre hago la misma pregunta:

“¿Qué habéis descubierto?”

Las respuestas, honestas y valientes, llegan como un espejo que nadie esperaba:

“Que mis urgencias las provoqué yo por no planificar.”

“Que no paro porque siento culpa.”

“Que me da miedo mirar completamente hacia dentro.”

“Que no lidero: sobrevivo.”

“Que no sabía cuánto necesitaba este minuto.”

Y en esa última frase se concentra todo: no sabían cuánto lo necesitaban.



El liderazgo no se agota por exceso de trabajo; se agota por falta de conciencia.

Por eso siempre digo que, cuando un/a líder se detiene, el equipo deja de improvisar y empieza a coordinarse.

No hace falta reorganizar departamentos, ni cambiar procesos, ni implantar nuevas herramientas.

Hace falta algo mucho más sencillo y, paradójicamente, mucho más valiente: PARAR PARA ELEGIR.

Porque liderar no es correr.

Es decidir dónde pongo mi energía antes de poner mis manos.

Es mirar dentro antes de mirar fuera.

Es practicar la pausa que ordena lo que la prisa desordena.

Quizá hoy —entre un correo y una entrega, entre una urgencia y la siguiente— merezca la pena un pequeño gesto:

Detente un minuto, mira dentro y elige mejor.

No para hacer menos, sino para hacerlo con más sentido. ■

Esta historia no es mía, o no solo.

Es de cada líder que se permitió parar diez minutos.


Y aprendió que la claridad no se encuentra en la prisa, sino en la pausa que uno decide hacer.

EL AUMENTO DE LAS BRECHAS DE SEGURIDAD EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

SARA MORA

CEO Y FUNDADORA MERIDIA LEGALTECH

Durante el último año se ha producido un aumento significativo de los problemas relacionados con la seguridad de la información en todos los sectores económicos, pero especialmente en el sector de la automoción.



Un incidente de seguridad es cualquier evento que comprometa o pueda comprometer la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información

Desde nuestra experiencia como consultora especializada en este ámbito, estamos recibiendo semanalmente entre una y dos consultas relacionadas con incidentes de seguridad, que no siempre derivan en brechas de seguridad, aunque con demasiada frecuencia sí lo hacen.

Esta situación evidencia la necesidad de que concesionarios y fabricantes comprendan correctamente qué es un incidente, qué es una brecha de seguridad y cómo deben actuar desde el primer momento, ya que una gestión incorrecta puede agravar considerablemente las consecuencias legales, económicas y reputacionales.

Uno de los errores más habituales es confundir ambos conceptos. Conviene aclararlo desde el inicio:

No todo incidente de seguridad es una brecha de seguridad, aunque toda brecha de seguridad suele tener su origen en un incidente previo.

Un incidente de seguridad es cualquier evento que comprometa o pueda comprometer la confidencialidad, integridad o disponibilidad de la información, entre otros:

- La recepción de un correo electrónico de phishing.
- El acceso indebido a un equipo sin confirmación de extracción o visualización de datos.
- El envío accidental de información a un destinatario incorrecto.



El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) define una brecha de seguridad de los datos personales como “toda violación de la seguridad que ocasione la destrucción, pérdida o alteración accidental o ilícita de datos personales transmitidos, conservados o tratados de otra forma, o la comunicación o acceso no autorizados a dichos datos”

Por su parte, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) define una brecha de seguridad de los datos personales como “toda violación de la seguridad que ocasione la destrucción, pérdida o alteración accidental o ilícita de datos personales

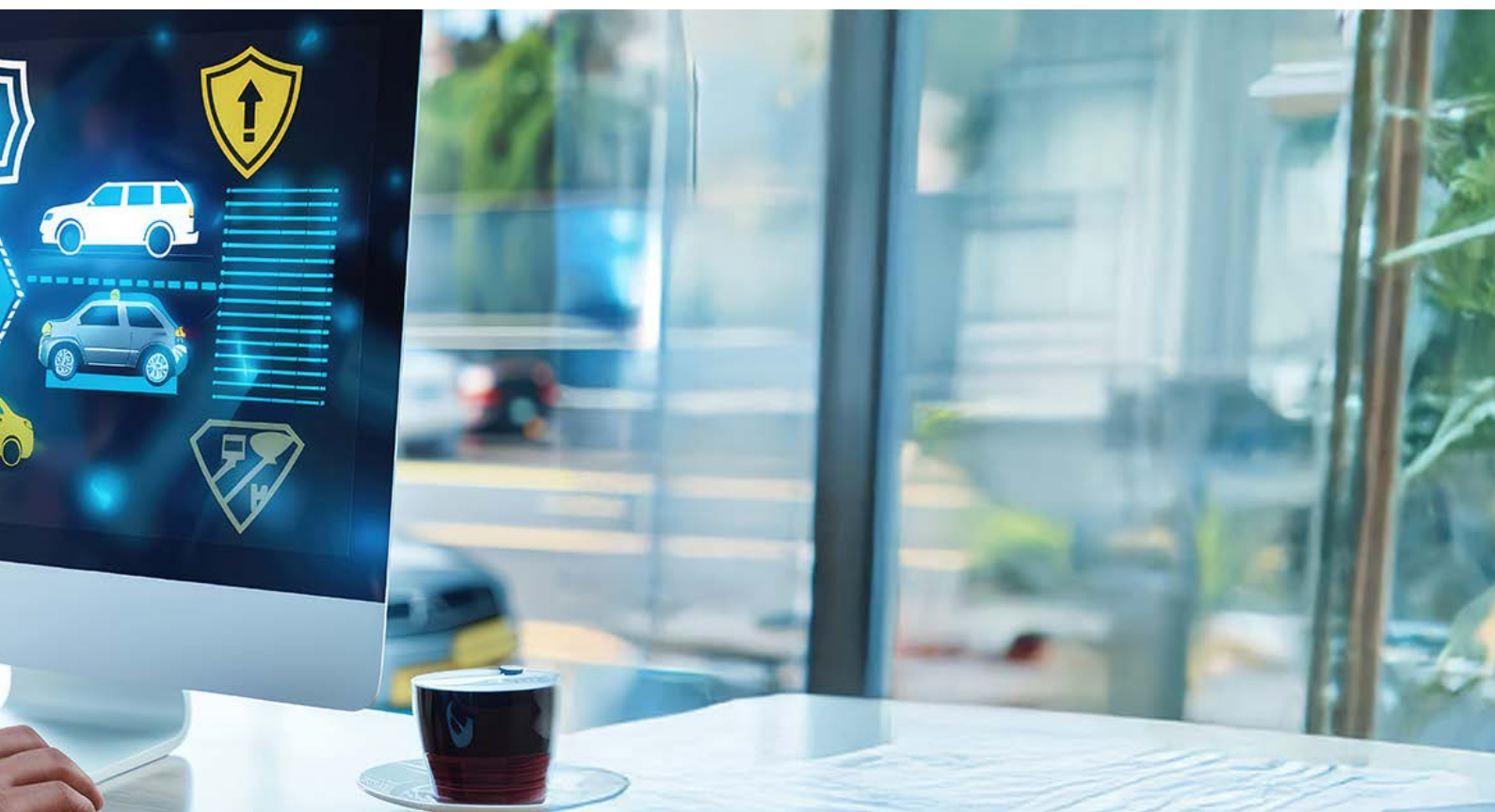
transmitidos, conservados o tratados de otra forma, o la comunicación o acceso no autorizados a dichos datos”.

En consecuencia, solo cuando un incidente afecta a datos personales y genera un riesgo para los derechos y libertades de las personas estaremos ante una brecha de seguridad que debe ser evaluada desde el punto de vista del RGPD y, en su caso, notificada a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y solo en algunas ocasiones a los afectados.

La mejor forma de evitar verse involucrado en incidentes o, en el peor de los casos, en brechas de seguridad, es analizar previamente los riesgos y evaluar de dónde pueden provenir los ataques, que pueden ser tanto de fuentes externas como internas.

Entre las amenazas externas destacan los ataques realizados de forma remota por ciberdelincuentes que explotan vulnerabilidades técnicas de los sistemas informáticos, sin necesidad de conocer previamente la estructura interna de la empresa.

Sin embargo, una parte muy significativa de los incidentes tiene su origen en factores internos, principalmente errores humanos derivados de la falta



La IA ha permitido perfeccionar los ataques, haciéndolos más personalizados, creíbles y difíciles de detectar para los usuarios, lo que incrementa exponencialmente el riesgo para las empresas

de formación. Empleados que no identifican correos fraudulentos, llamadas sospechosas o solicitudes urgentes terminan facilitando información sensible sin ser conscientes del riesgo.

Un caso habitual es aquel en el que un atacante se hace pasar por personal del departamento informático del concesionario o del fabricante y solicita credenciales de acceso. Aún hoy, existen empleados que facilitan contraseñas por teléfono, poniendo en riesgo no solo los datos del concesionario, sino también los del fabricante.

Este tipo de prácticas se conocen como ingeniería social, una técnica basada en la manipulación

psicológica para obtener información confidencial.

Este escenario se ha visto agravado porque los ciberdelincuentes han sabido aprovechar el aumento de la interconectividad, el uso masivo de dispositivos móviles, y la incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial (IA).

La IA ha permitido perfeccionar los ataques, haciéndolos más personalizados, creíbles y difíciles de detectar para los usuarios, lo que incrementa exponencialmente el riesgo para las empresas.

El problema para el sector de la automoción no es solo ser víctima de estos ataques, sino que en muchas ocasiones las empresas también pueden ser consideradas responsables, por no haber adoptado las medidas técnicas y organizativas adecuadas. Esta falta de diligencia puede derivar tanto en sanciones administrativas como en reclamaciones judiciales por daños y perjuicios.

Un ejemplo reciente que pone de manifiesto la gravedad de estas situaciones es el caso de Endesa, donde un atacante consiguió en apenas dos horas y media acceder y extraer miles de datos personales de



El sector debe ser consciente de la necesidad de invertir adecuadamente en ciberseguridad, comenzando por herramientas básicas de trabajo

clientes, mientras que la empresa tardó varios días en detectar y comunicar el incidente.

Este tipo de situaciones evidencian que no basta con prevenir, sino que resulta imprescindible detectar rápidamente y actuar con agilidad, algo igualmente crítico para concesionarios y fabricantes.

El sector debe ser consciente de la necesidad de invertir adecuadamente en ciberseguridad, comenzando por herramientas básicas de trabajo, como:

- **Teléfonos profesionales.**
- **Correos electrónicos corporativos.**
- **Servidores o entornos centralizados de almacenamiento.**

La ausencia de estas herramientas provoca que los empleados utilicen dispositivos personales o almacenen información de clientes en soportes no controlados, incrementando notablemente el riesgo de brechas de seguridad.

Entre las medidas básicas que deberían implantarse destacan:

- **Mantener sistemas y programas actualizados.**
- **Utilizar soluciones de seguridad como antivirus y antimalware.**
- **Desconfiar de enlaces y archivos sospechosos.**
- **Descargar software únicamente de fuentes oficiales.**
- **Evitar hacer clic en anuncios emergentes.**
- **Activar firewalls y controles de seguridad en los dispositivos.**

Más allá de la tecnología, la formación de los empleados es clave. Los concesionarios deben fomentar una cultura de seguridad en la que los trabajadores sepan cómo actuar ante situaciones de riesgo y no tengan miedo a decir “no” ante solicitudes sospechosas, aunque aparenten provenir de un superior o del fabricante.

Más allá de la tecnología, la formación de los empleados es clave. Los concesionarios deben fomentar una cultura de seguridad

Es fundamental formar a los empleados para que:

- Piensen antes de reaccionar ante mensajes urgentes.
- Verifiquen remitentes, dominios y enlaces.
- Mantengan la calma y consulten ante cualquier duda.

Si pese a todas las medidas se produce un incidente, el primer paso es mantener la calma y activar el

procedimiento interno de gestión de brechas de seguridad. Disponer de este protocolo no es opcional: su ausencia puede suponer una sanción adicional, ya que en situaciones de presión la improvisación suele derivar en errores graves.

El protocolo debe establecer claramente:

- A quién debe comunicarse el incidente.
- Cómo evaluar si existe o no una brecha de seguridad.
- Si es necesario notificar a la AEPD y a los afectados.
- Cómo coordinar la comunicación con fabricantes y terceros.

Finalmente, es imprescindible verificar no solo que el protocolo existe, sino que los empleados lo conocen y están formados para aplicarlo correctamente. ■

EPM
Exclusivas & Placas de Matrícula

Alufilm, la opción más ecológica

Corretger, 65, Nave 1-3
46980 PATERNA Valencia
Tel. +34 960 66 08 36
epm@exclusivaspm.com
exclusivaspm.com



Su distintivo ambiental para coche o moto impreso en nuestra web o con nuestros programas de confección de matrículas conectados con la DGT

100% RECICLABLE

TECNOLOGÍA

ALUFILM
ALUMINIO DIGITAL

Proassa
Servicios para la distribución del automóvil

Información y contacto: Tel. 91 335 13 02
equipamiento@proassa.com

NUEVA COLECCIÓN SOSTENIBLE DE PLACAS DE MATRÍCULA

PROASSAMAGAZINE | 43



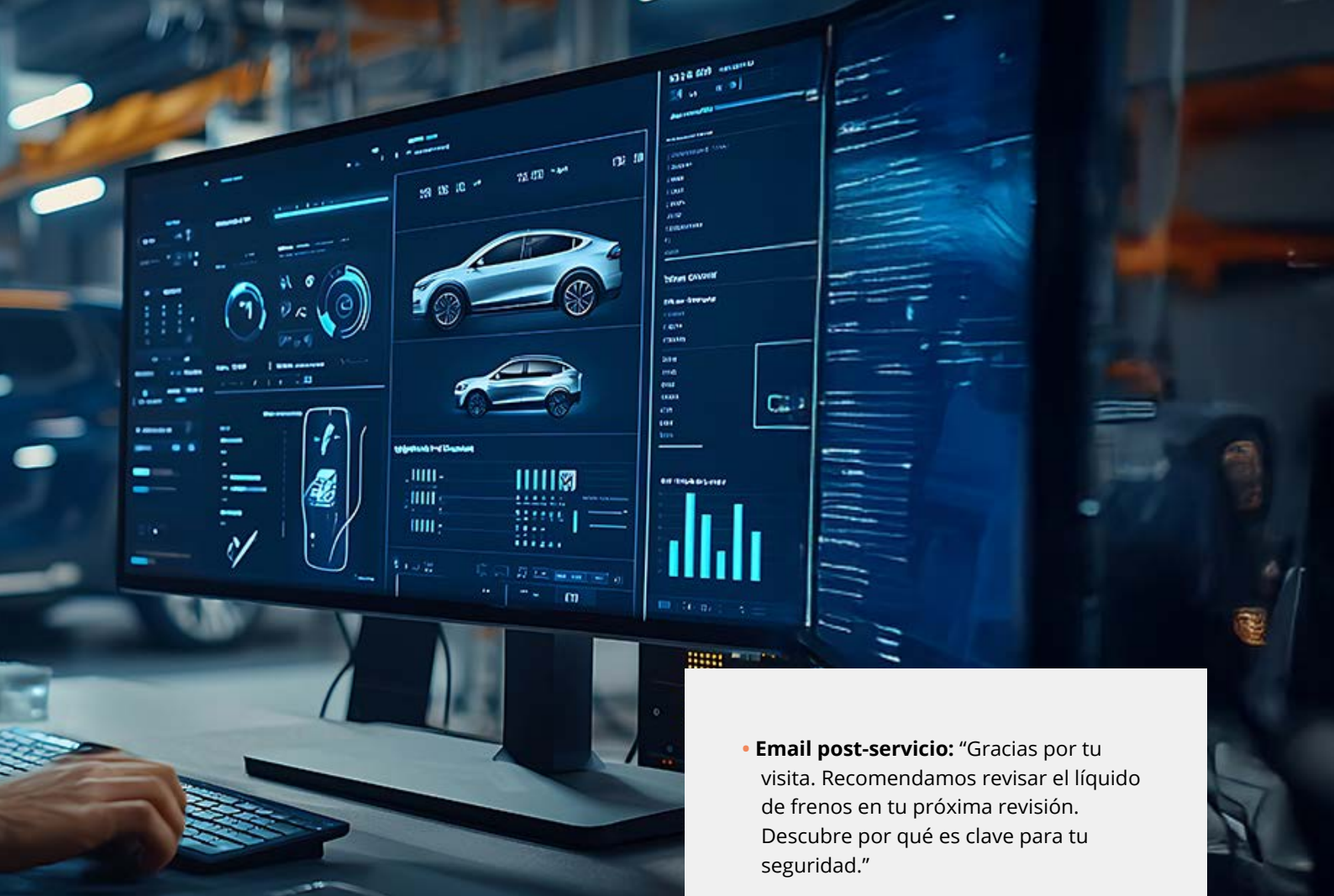
LA IA EN LA POSVENTA: CONTENIDOS INTELIGENTES PARA AUMENTAR TICKETS MEDIOS

LIBERATO ANTONIO PÉREZ MARÍN
DPTO DE FORMACIÓN Y RRHH - IDENTO

CÓMO EL CONTENIDO AUTOMATIZADO Y PERSONALIZADO PUEDE IMPULSAR LOS INGRESOS POSVENTA EN CONCESIONARIOS

En el negocio de la automoción, la posventa representa mucho más que un servicio de apoyo: es un auténtico pulmón económico. Aporta

margen, fideliza clientes y sostiene la actividad del concesionario cuando las ventas fluctúan. Sin embargo, muchas estrategias de marketing siguen centradas casi exclusivamente en captar nuevos compradores, ignorando el enorme potencial que existe una vez entregado el vehículo.



No se trata solo de enviar comunicaciones: se trata de acompañar al cliente, educarlo y activar oportunidades de venta en cada contacto

¿Y si el marketing no sirviera solo para vender coches, sino también para vender más después de venderlos? La respuesta está en el contenido inteligente impulsado por inteligencia artificial.

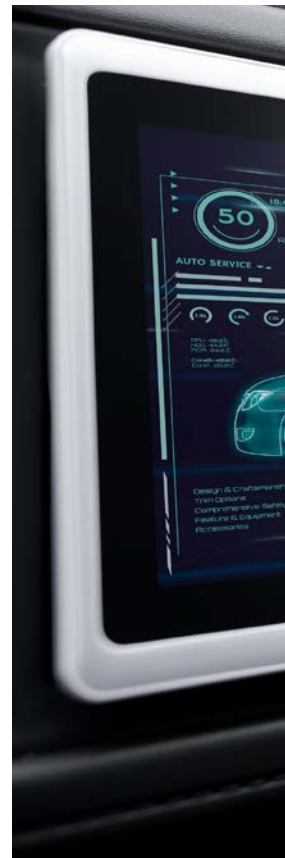
I. QUÉ ES EL “CONTENIDO INTELIGENTE”

El contenido inteligente es aquel que se genera de forma automatizada, pero adaptado al perfil, contexto y necesidades concretas de cada cliente. Se apoya en datos reales —como el historial de mantenimiento, el kilometraje o el comportamiento digital— para ofrecer mensajes relevantes, útiles y oportunos.

Ejemplos:

- **Email post-servicio:** “Gracias por tu visita. Recomendamos revisar el líquido de frenos en tu próxima revisión. Descubre por qué es clave para tu seguridad.”
- **Videos explicativos generados por IA** sobre el cuidado de baterías en vehículos híbridos o eléctricos.
- **Promociones automáticas:** “Hemos detectado que hace 10 meses realizaste un cambio de neumáticos. Aprovecha nuestro 2x1 este mes.”
- **Checklist digital de mantenimiento personalizado,** enviado tras una revisión, con sugerencias ordenadas por prioridad y estacionalidad.
- **Boletines inteligentes por tipo de vehículo:** actualizaciones sobre software, llamadas a revisión, novedades técnicas o consejos de conducción eficiente.

También se incluyen encuestas de satisfacción que activan contenidos según la valoración del cliente, o publicaciones automatizadas en redes sociales adaptadas al calendario de servicios del taller. No se trata solo de enviar comunicaciones: se trata de acompañar al cliente, educarlo y activar oportunidades de venta en cada contacto.



La automatización también puede incluir mensajes de voz personalizados, chatbots para resolver dudas técnicas básicas, o apps conectadas con el historial del vehículo que generan avisos inteligentes según el uso real del coche

II. HERRAMIENTAS Y AUTOMATIZACIÓN: CRM + IA EN ACCIÓN

El motor de este tipo de estrategia combina un sistema CRM robusto con soluciones de IA capaces de analizar grandes volúmenes de datos y generar contenidos personalizados.

Ejemplo práctico:

Un cliente realizó una revisión rutinaria hace seis meses. Cambió las pastillas de freno. El sistema detecta que se aproxima el kilometraje para revisar los discos y activa automáticamente:

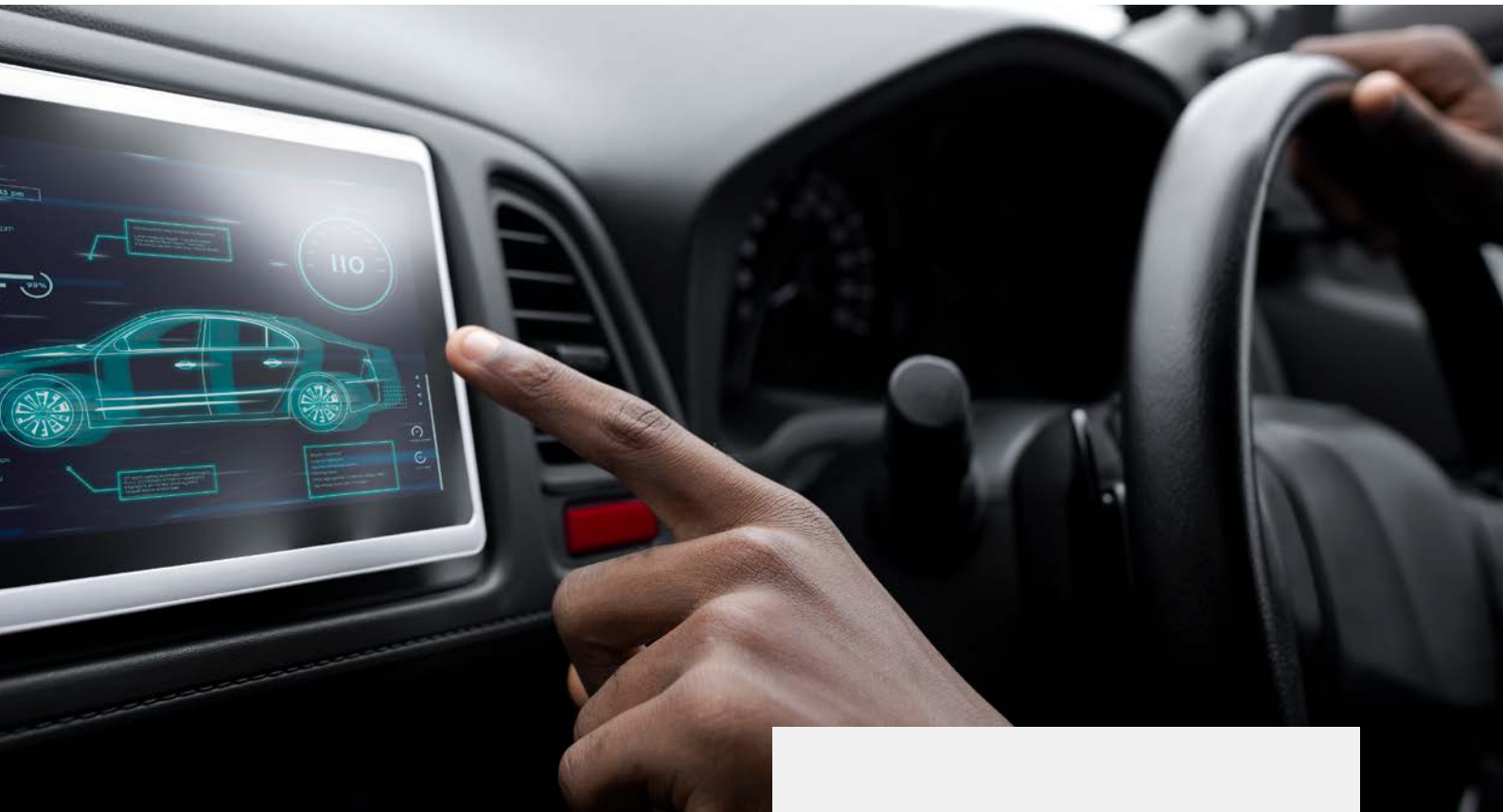
- Un **email personalizado** con una promoción limitada.
- Un **vídeo explicativo** sobre señales de desgaste en los discos.
- Un **botón directo** para agendar cita online.

Además, estos sistemas pueden segmentar clientes por tipo de propulsión (térmico, híbrido, eléctrico), patrones de uso (urbano, mixto, carretera) o histórico de intervenciones.

Plataformas como Nextlane, CDK, Keyloop o integraciones con CRM como Salesforce permiten orquestar este flujo sin intervención manual, de forma escalable y medible.

La automatización también puede incluir mensajes de voz personalizados, chatbots para resolver dudas técnicas básicas, o apps conectadas con el historial del vehículo que generan avisos inteligentes según el uso real del coche.

Otro ejemplo frecuente es el seguimiento tras



Un cliente que comprende lo que necesita está más dispuesto a invertir. Y si el contenido le llega en el momento justo y con un enfoque pedagógico, la venta ya no se percibe como presión, sino como asesoramiento experto

intervención: si un cliente repara un sensor de aparcamiento, puede recibir un vídeo generado por IA explicando cómo calibrar el sistema correctamente y evitar futuras averías. El cliente se siente acompañado y mejor informado.

III. CÓMO SE INCREMENTA EL TICKET MEDIO

El principio es sencillo: **un cliente que comprende lo que necesita está más dispuesto a invertir**. Y si el contenido le llega en el momento justo y con un enfoque pedagógico, la venta ya no se percibe como presión, sino como asesoramiento experto.

Estrategias que funcionan:

- **Cross-selling automatizado:** tras un cambio de aceite, sugerencia de revisar filtros con una bonificación temporal.
- **Upselling con enfoque educativo:** explicación visual de por qué un neumático premium ofrece mejor rendimiento en lluvia.
- **Recordatorios preventivos:** "En 30 días se cumple un año desde tu última revisión. Solicita cita ahora y accede a condiciones especiales."
- **Simulaciones visuales:** "Descubre cuánto ahorrarías en combustible si actualizas tu modelo térmico por uno híbrido."
- **Campañas activadas por climatología:** "Esta semana bajan las temperaturas. ¿Has revisado el estado de la batería de tu coche?"
- **Alertas dinámicas según patrones de uso:** si un cliente ha recorrido más de 15.000 km desde su última revisión, el sistema puede generar automáticamente una alerta con sugerencias de servicio adaptadas.



Casos reales:

- **Flexicar** ha empleado IA para automatizar comunicaciones postventa, mejorar los ratios de retorno y optimizar la planificación de su red de talleres.
- **Nextlane** ha desarrollado herramientas como Remarketing e Inspect Trade-In, que han reducido el tiempo de stock un 30 % y aumentado entre un 15 % y 20 % la tasa de aceptación de ofertas de intercambio.
- **Inchcape** utiliza IA en su división de chapa y pintura para generar presupuestos inmediatos a partir de fotografías enviadas por el cliente, acelerando el diagnóstico y mejorando la conversión.

IV. RECOMENDACIONES CLAVE PARA UNA IMPLANTACIÓN EFICAZ

El contenido inteligente requiere algo más que tecnología: necesita planificación estratégica y rigor en la ejecución.

Claves prácticas:

1. **Depuración de base de datos:** una segmentación eficaz comienza por contar con datos actualizados y fiables.
2. **Segmentación por comportamiento:** prioriza criterios como el uso del vehículo, el kilometraje o la frecuencia de visita frente a datos sociodemográficos irrelevantes.
3. **Contenido breve, claro y visual:** un vídeo corto supera a cualquier manual técnico a la hora de convencer.
4. **Supervisión humana:** aunque el contenido lo redacte una IA, siempre debe haber una última revisión que asegure tono, veracidad y coherencia con la marca.



Porque vender más tras la venta no es cuestión de suerte. Es cuestión de datos, contenido útil y decisiones bien orquestadas

- 5. Integración con la cita online:** cada mensaje debe concluir con un CTA claro y directo que facilite la conversión.
- 6. Prueba, mide y ajusta:** sin analítica no hay mejora. Monitoriza qué contenidos generan citas, qué formatos funcionan y qué segmentos son más receptivos.
- 7. Formación del equipo posventa:** un contenido eficaz necesita también una ejecución eficaz: asesoramiento, empatía y conocimiento técnico en la interacción humana.

V. CONCLUSIÓN: DEL TALLER AL ALIADO DIGITAL

El cliente posventa ya no busca solo una reparación rápida: quiere que lo escuchen, que anticipen sus necesidades y que le aporten valor. En este nuevo contexto, el contenido inteligente es una herramienta decisiva.

Con una estrategia bien diseñada, los concesionarios pueden:

- Aumentar el retorno al taller.
- Mejorar la calidad de la relación con sus clientes.
- Elevar el valor medio por intervención sin necesidad de tácticas agresivas.

La inteligencia artificial no sustituye al equipo humano, pero sí le permite centrarse en lo que realmente importa: construir confianza. Porque vender más tras la venta no es cuestión de suerte. Es cuestión de datos, contenido útil y decisiones bien orquestadas. ■

UN CORAZÓN NUNCA OLVIDA EL LUGAR DONDE DIO SUS MEJORES LATIDOS


GERMÁN GONZÁLEZ

FORMADOR EMPRESARIAL INDEPENDIENTE

www.germangonzalez.com

**“Cuando el resto de
sus compañeros dormían...**

había en su casa una luz encendida”



Dicen los que saben la historia que, en cierta ocasión, un discípulo de Miguel Ángel talló un ángel portentoso en mármol.

Miguel Ángel mira. El discípulo espera impaciente su opinión.

-Le falta una cosa -dice Miguel Ángel. Y se va.

El joven no puede dormir pensando qué puede ser lo que le falta a su ángel.

-Maestro ¿qué le falta? -le pregunta al día siguiente.

-“Le falta vida”, contesta Miguel Ángel.

Allá donde el norte y el sur se cruzan con el este y el oeste viven dos amigos.

-¿Sabes? -dijo uno de ellos-, me gustaría devolverle a mi tierra al menos una parte de lo que ella me ha dado y me da. Quisiera hacer algo perdurable, algo útil, algo distinto, algo con alma.

-Pues sí que estás raro hoy ¡explícate mejor! -dice el otro.

-Algo que viva cuando no esté; algo para recordar, un legado -insiste.

-¿Devolver? ¿Algo que perdure? ¿Algo con alma? dices ¿Estás bien? ¿Puedo ayudarte? No veo mucho sentido hoy en tus palabras ¿has dormido bien?

Alguien les interrumpe entonces y les da la noticia:

-Necesitamos personas para traer agua desde la fuente de la montaña al pueblo. Se pagará por cada cubo que entreguen. Es una buena oportunidad para jóvenes como ustedes. Pueden apuntarse en la plaza.

-Es nuestra oportunidad ¡Vayamos! -dijo uno-. Una oportunidad es como un amanecer, si uno llega tarde se va.

-Supongo que es un buen comienzo -dice el otro, sacudiéndose el polvo del pantalón.



Y así empezó todo.

Cada mañana, antes de la salida del sol, los dos amigos suben con cubos vacíos y vuelven con ellos cargados de agua. El camino es largo, empinado, lleno de piedras. Pero eso ahora no importa.

Al principio, el trabajo era un reto emocionante, pero con los años se agrietaron sus manos y también su espalda.

Cada noche, los amigos comparten el fuego con otros porteadores, toman café y charlan de la vida.

-¿Y si un día no puedo cargar más cubos? ¿Qué pasa si mis fuerzas flaquean? No quiero depender únicamente de mi espalda para salir adelante -dice uno.

-Eso es pensar demasiado, amigo. Cuando lleguemos a ese puente, ya lo cruzaremos. Mientras tengamos fuerza, tendremos recursos. Lo demás es hablar por hablar -contesta el otro.

-¿Y si hubiera una forma de llevar el agua de la montaña al pueblo sin tener que cargarla? Algo que no dependiera de nosotros, algo que funcionara por sí mismo, una especie de tubería sencilla -siguió pensando el primero, no pudiendo dormir esa noche.

A la mañana siguiente, camino de la fuente, le cuenta el plan a su amigo.

Cuenta una vieja leyenda que nunca sabes lo fuerte que eres, hasta que ser fuerte es la única opción que te queda

-¿Y si construyéramos un tubo que llevara el agua desde la fuente hasta el pueblo? ¿Te ves capaz de hacerlo? Costaría un poco al principio, pero una vez terminado, el agua fluiría sola. Y no tendríamos que cargar más nuestras espaldas.

El otro le mira como quien mira a un extraño, a un extraterrestre; como si hubiera dicho que podía volar.

-“Tú y tus ideas” ¿Un tubo, dices? Si fuera tan sencillo ya lo habría hecho alguien. Ponte a ello si quieres. Mientras pierdes tiempo, yo seguiré haciendo lo que hay que hacer: traer agua cada día y ganar un buen dinero. Además ¿cómo sabes que funcionará?

-No hay garantías, pero el agua corre hacia abajo y la evolución está en todo y es imparable. Siento que vale la pena intentarlo.

-Buena suerte entonces, amigo mío ¡Yo me quedo con mis cubos!

Cuenta una vieja leyenda que nunca sabes lo fuerte que eres, hasta que ser fuerte es la única opción que



te queda. Cada día, después de cargar agua, dedica tardes y fines de semana a hacer lo necesario; lo que, si él no hace, nadie más hará y quedará por hacer. Los avances son lentos. Cuenta otra leyenda que, a veces, los sueños son más bonitos cuando se sueñan, que cuando se llevan a cabo o cuando se cumplen. Pero no desistió y un día de otoño anunció en la plaza la inauguración de la tubería, es decir, más agua y abundancia para todos.

Con el tiempo, su amigo y otros porteadores del agua en cubos perdieron sus puestos de trabajo.

-¿Podrías ayudarme a crear mi propia tubería? -le pide ahora el amigo-. Pero no lo hagas por lo que fuimos ni por los viejos tiempos, sino por lo que podemos ser juntos de nuevo.

-Pues claro, amigo mío ¡Hay tanto por hacer! Esto es solo el principio.

Lo que vino después es una historia tan vieja como el mundo, un mundo que, hasta donde sabemos, avanza siempre tres pasos adelante y dos hacia atrás. Pero ese avance tan particular, y lo que ocurrió con unos y con otros es ya otra historia y será contada

Quien cede el paso, ensancha el camino. Las cosas no te están pasando a ti, están pasando para ti. El amor es permitir que el otro aprenda las experiencias que está llamado a aprender

en otro libro, en otro cuento, en otra ocasión. Un adelanto: "Puedes acostarte para que alguien pase por encima de ti. Siempre se quejarán de que no eres lo suficientemente plano".

Quien cede el paso, ensancha el camino. Las cosas no te están pasando a ti, están pasando para ti. El amor es permitir que el otro aprenda las experiencias que está llamado a aprender ¡Qué importante es saber distinguir entre cuándo puedo ayudar, y cuándo la mejor manera de ayudar es no ayudando! Si ayudamos más de la cuenta; si ayudamos cuando no hay que ayudar; si le salvamos al otro de sí mismo; si no le permitimos vivir las consecuencias de sus acciones, perpetuamos el victimismo. ■

SOSTENER EL CRECIMIENTO EXIGE MÁS QUE INERCIA

JUAN RAMÓN GARCÍA
BBVA RESEARCH

España prolonga su expansión económica. El PIB podría crecer el 2,9 % en 2025, para moderarse hasta el 2,4 % en 2026 y el 2,0 % en 2027. Este perfil refleja una economía que avanza con estabilidad, pero que afronta un horizonte más exigente a medida que se reducen los apoyos cíclicos y se hacen visibles límites estructurales.

El mercado laboral continúa siendo uno de los principales motores de la actividad

El reto no es encadenar unos años adicionales de crecimiento, sino asegurar que la actividad pueda sostenerse cuando cambien las condiciones externas y fiscales.

CREACIÓN DE EMPLEO CON DESEQUILIBRIOS PERENNES

El mercado laboral continúa siendo uno de los principales motores de la actividad. El aumento de la población activa, impulsado por la inmigración, ha permitido cubrir necesidades de mano de obra en sectores con dificultades para contratar. Esto ha sostenido el consumo, reforzado la recaudación tributaria y apoyado la demanda interna. Las



La economía necesita más inversión en energía, redes eléctricas, digitalización, vivienda e intangibles para evitar que la productividad vuelva a estancarse

previsiones indican que en los próximos dos años podrían crearse cerca de 960.000 puestos de trabajo.

A pesar de ello, persisten desequilibrios importantes. La tasa de paro continúa en niveles elevados en comparación con las economías europeas más avanzadas. La abundancia de vacantes sin cubrir indica que el emparejamiento entre oferta y demanda de trabajo no funciona con eficacia suficiente, especialmente en actividades que requieren competencias técnicas. Este desajuste puede frenar la creación de empleo y presionar al alza los costes laborales sin una mejora equivalente de la productividad. También exige políticas de integración, vivienda y formación que permitan incorporar

plenamente a los trabajadores extranjeros que llegan al mercado de trabajo.

PRODUCTIVIDAD: UNA MEJORA QUE DEPENDE DE NUEVAS INVERSIONES EL OTRO MOTOR DEL CRECIMIENTO HA SIDO EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES.

La economía ha utilizado con mayor eficiencia infraestructuras y equipamientos, apoyada en la desestacionalización del turismo, la digitalización de servicios y la expansión de actividades exportadoras. Esta mayor utilización del capital instalado ha compensado en parte la debilidad de la inversión privada.

Sin embargo, este margen es limitado. La economía necesita más inversión en energía, redes eléctricas, digitalización, vivienda e intangibles para evitar que la productividad vuelva a estancarse. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, requiere preparación digital, disponibilidad de talento y un entorno regulatorio estable. La industria, además, afronta desafíos derivados de las tensiones comerciales, la regulación ambiental y la apreciación del euro, factores que afectan a su competitividad y obligan a una modernización acelerada.



A medio plazo, el principal desafío reside en la retirada progresiva de incentivos. El impulso fiscal asociado al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia disminuirá con fuerza a partir de 2026

DEMANDA INTERNA RESISTENTE, PERO CONDICIONADA POR LA RETIRADA DE ESTÍMULOS

El consumo privado mantiene un ritmo de crecimiento sólido, apoyado en la mejora de la renta disponible y en una inflación moderada. Los costes energéticos continúan siendo competitivos respecto a otras economías europeas, lo que favorece a empresas y hogares. La política monetaria expansiva facilita el acceso al crédito y estimula la inversión, especialmente en bienes duraderos, como los automóviles, y vivienda.

La inversión residencial muestra una recuperación

significativa, aunque la oferta insuficiente en zonas con elevada demanda mantiene la presión sobre los precios. La escasez de vivienda limita la movilidad geográfica, encarece la contratación y reduce la capacidad del mercado de trabajo para adaptarse a cambios sectoriales.

A medio plazo, el principal desafío reside en la retirada progresiva de incentivos. El impulso fiscal asociado al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia disminuirá con fuerza a partir de 2026. La política fiscal también adoptará un tono más restrictivo para cumplir con las reglas europeas y atender compromisos estructurales. La desaparición abrupta del estímulo público podría afectar a la inversión y ralentizar la actividad, especialmente si coincide con un entorno internacional menos favorable.

UN ENTORNO EXTERIOR MENOS PROPICIO

El escenario global plantea desafíos evidentes. Las tensiones comerciales entre Estados Unidos, China y la Unión Europea elevan la posibilidad de nuevos aranceles o restricciones, con efectos sobre las empresas exportadoras. La apreciación del euro añade presión sobre las ventas al exterior de manufacturas y abarata las importaciones, lo que



Para consolidar una senda de crecimiento estable, la economía debe reforzar su estructura productiva antes de que el ciclo pierda impulso

puede afectar a la balanza comercial.

El turismo mantiene cifras elevadas, pero muestra señales de normalización tras varios años extraordinarios. Su capacidad para seguir impulsando el PIB será previsiblemente menor en el futuro. Además, sectores como el automóvil afrontan cambios regulatorios y competitivos que condicionarán su contribución al crecimiento.

REFORMAS NECESARIAS PARA CONSOLIDAR EL AVANCE DE LA ACTIVIDAD

Sostener un ritmo de crecimiento cercano al 2 % requiere una agenda de reformas orientada a reforzar la capacidad de la oferta y mejorar la productividad. Este esfuerzo debe centrarse en tres áreas clave:

• **INVERSIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS.**

La transición energética, la digitalización, las infraestructuras eléctricas, la construcción de vivienda y la innovación necesitan marcos estables que incentiven la inversión privada.

• Eficiencia del mercado laboral. **LA REDUCCIÓN** de la temporalidad ha sido un avance relevante, pero insuficiente para resolver los desajustes existentes. Se necesitan políticas activas de empleo más eficaces, así como un sistema de prestaciones que estimule la búsqueda de trabajo. La formación continua y la recualificación deben responder con rapidez a los cambios tecnológicos y sectoriales.

• **PLANIFICACIÓN FISCAL A MEDIO PLAZO.**

Aunque el saldo primario podría acercarse al equilibrio, existen presiones crecientes en pensiones, cuidados, vivienda y sanidad. La ausencia de presupuestos actualizados limita la capacidad de orientar el gasto hacia inversiones con impacto duradero.

UNA OPORTUNIDAD QUE EXIGE DECISIONES

España crece más que la media europea, crea empleo y contiene la inflación. Pero este escenario no puede darse por descontado. La inercia que sostiene la expansión tiene un alcance limitado. Para consolidar una senda de crecimiento estable, la economía debe reforzar su estructura productiva antes de que el ciclo pierda impulso.

Actuar ahora es menos costoso y más eficaz que hacerlo cuando las condiciones empeoren.

La sostenibilidad del crecimiento necesita decisiones claras, inversión suficiente y reformas que miren más allá del corto plazo. ■

GANANDO EL FUTURO: RENTABILIDAD, RELEVANCIA Y VALOR REAL PARA EL CLIENTE



ANA SÁNCHEZ ANES

DIRECTORA DE INDUSTRIA, AUTOMOCIÓN Y MOVILIDAD SOSTENIBLE · GRANT THORNTON

Que la revolución digital y regulatoria en automoción reforzaría la posición de fabricantes, plataformas tecnológicas y operadores energéticos, y con ello, el desplazamiento de los concesionarios a un rol más limitado y transaccional es algo que se ha dado por hecho durante años.

Todos los caminos: datos, electrificación, transparencia, experiencia del cliente, etc., pasan por el concesionario

Sin embargo, la combinación de variables clave como el Reglamento sobre acceso y uso justo de los datos y el Pasaporte Digital de Baterías está desencadenando justo lo contrario: un reposicionamiento profundo, que sitúa al

concesionario como núcleo operativo y de confianza en el ecosistema de movilidad conectada, electrificada y segura.

El nuevo marco coloca al concesionario en el centro.

No podemos obviar que todos los caminos: datos, electrificación, transparencia, experiencia del cliente, etc., pasan por el concesionario.

EL CONCESIONARIO COMO CUSTODIO DEL DATO Y GARANTE DE CONFIANZA

El Data Act (Reglamento sobre acceso y uso justo de los datos) reconoce al usuario de un vehículo



El concesionario deja de ser un mero intermediario de venta para convertirse en gestor autorizado de los datos del vehículo, y este rol tiene un valor incalculable

conectado, el derecho a acceder, controlar y compartir los **datos** que genera su coche, así como poder **designar a un tercero de confianza** para recibirlos en condiciones **FRAND (Fair, Reasonable And Non Discriminatory: justas, razonables y no discriminatorias)** y con la misma calidad que maneja el **OEM**. En este sentido, se permite que concesionarios actúen como terceros, pero bajo un estricto régimen de garantías, donde **la seguridad, confidencialidad e integridad** de la información son prioritarias y deben ser demostrables

El resultado es, que el concesionario deja de ser un mero intermediario de venta para convertirse en **gestor autorizado de los datos del vehículo**, y este rol tiene un valor incalculable.

El concesionario conoce al cliente y actúa como su interlocutor de confianza, pudiendo utilizar herramientas técnicas y datos del vehículo para realizar acciones y recomendar servicios de acuerdo con las necesidades: alertas predictivas, recomendaciones de mantenimiento, garantías ajustadas al uso, o incluso servicios avanzados para flotas y empresas, así como otros a partir de acuerdos con terceros. **La digitalización no elimina la proximidad: la multiplica.** Y lo hace sobre un activo, "el dato", que el concesionario, puede **monetizar** de manera legítima, segura y diferenciada.

Este modelo es exigente y requiere elevar las capacidades internas, exigiendo la definición de roles de seguridad y la aplicación de medidas de protección adecuadas. La **Directiva NIS2 (Network and Information Systems 2)**, introduce obligaciones estrictas de gestión de riesgos, notificación de incidentes y seguridad en la cadena de suministro. Aunque no es una norma diseñada para el retail automotriz, su efecto cascada impacta en cualquier organización que gestione datos conectados. Alinearse con estándares NIS2 permite al concesionario operar con **garantías equivalentes a las de un operador crítico**, lo que se traduce en

confianza del cliente, acuerdos inexistentes hasta ahora y diferenciación frente a competidores menos maduros digitalmente.

DEL VO ELÉCTRICO INCIERTO AL VO ELÉCTRICO TRANSPARENTE: EL CONCESIONARIO COMO CERTIFICADOR TÉCNICO

Si el dato se convierte en una palanca de rentabilidad, la batería es el nuevo núcleo de valor.

El Pasaporte Digital de Baterías, obligatorio para baterías de vehículos eléctricos, industriales superiores a 2 kWh y medios de transporte a partir de febrero de 2027, exige mostrar de forma transparente la trazabilidad completa, conteniendo información sobre su origen, huella de carbono y SOH (State of Health: estado de salud), fomentando así la transparencia y circularidad en la cadena de suministro.

En el mercado del VO eléctrico, donde el valor residual se ha visto lastrado por la incertidumbre, disponer de una evidencia técnica verificable es la diferencia entre perder margen o ganarlo. Se conocen varios informes que muestran que la

La ciberseguridad es estratégica. Los datos de batería son sensibles y tienen valor competitivo. Demostrar que se tratan con estándares de Zero Trust, cifrado extremo a extremo y auditoría continua es parte del nuevo “paquete de confianza” que el cliente premia

degradación real de la batería es muy inferior a la percibida, con SOH medios >85% tras siete años y una degradación anual inferior al 2 %, por lo que la demostración de estos índices a través de información técnica asociada, se hace indispensable.

Si el problema no es la batería, sino la falta de información, el concesionario se convierte en la fuente de certeza.

Al integrar la lectura de SOH en la toma de VO, incorporar los campos del pasaporte en la publicación



de anuncios y explicar al cliente la información técnica con rigor, el concesionario se posiciona como **referente experto**, no como un mero distribuidor.

Aquí, de nuevo, la ciberseguridad es estratégica. Los datos de batería (seriales, historial, parámetros técnicos) son sensibles y tienen valor competitivo. Demostrar que se tratan con estándares de **Zero Trust (modelo de confianza cero)**, cifrado extremo a extremo y auditoría continua es parte del nuevo “paquete de confianza” que el cliente premia.

ENERGÍA GESTIONADA LOCALMENTE: LA CONCESIÓN COMO MICRO HUB ENERGÉTICO

La **electrificación** no solo está transformando los vehículos, sino también el **ecosistema físico** que los rodea, las instalaciones. En este contexto, la concesión emerge como un nuevo actor energético capaz de gestionar su propia demanda, reducir costes y ofrecer al cliente servicios que antes eran imposibles.

La transición hacia modelos eléctricos obliga a disponer de infraestructuras de carga fiables, pero también abre una oportunidad inédita: convertir la **energía** en una **fuentes de diferenciación** y, en



Para el cliente, esta transformación se traduce en una experiencia más completa y coherente. Puede cargar su vehículo en un entorno conocido, recibirlo completamente cargado el día de la entrega y disponer de un punto de referencia fiable durante todo su ciclo de uso

determinados casos, en una nueva línea de ingresos.

Los avances en almacenamiento con baterías de segunda vida han demostrado, en proyectos ya implantados en España, que es posible sostener cargadores rápidos sin ampliar potencia contratada, amortiguar picos de demanda y estabilizar la operación del taller incluso en zonas con limitaciones de red. Soluciones desarrolladas por diferentes empresas han probado que un sistema compacto de almacenamiento es capaz de alimentar varios cargadores simultáneamente, garantizando un



Esta nueva dimensión energética refuerza la posición estratégica del concesionario. No solo vende vehículos eléctricos: garantiza su uso, facilita su adopción y aporta soluciones tangibles allí donde el cliente encuentra incertidumbre

servicio continuo allí donde la infraestructura eléctrica no llega o es insuficiente.

Estas experiencias, ya replicables, permiten que el **concesionario** actúe como **nodo energético** local, sin depender por completo de la red tradicional.

Para el cliente, esta transformación se traduce en una experiencia más completa y coherente. Puede cargar su vehículo en un entorno conocido, recibirlo completamente cargado el día de la entrega y disponer de un punto de referencia fiable

durante todo su ciclo de uso. Para el concesionario, la **electrificación** no es solo una obligación tecnológica, sino un **generador de tráfico, fidelidad** y, potencialmente, nuevas fuentes de ingreso. Bonos de carga asociados al mantenimiento, tarifas preferentes para clientes recurrentes o acuerdos específicos con empresas de reparto, renting o movilidad urbana abren líneas de negocio que añaden recurrencia y elevan el valor de cada cliente a lo largo del tiempo.

Esta nueva dimensión energética refuerza la posición estratégica del **concesionario**. No solo vende vehículos eléctricos: garantiza su uso, facilita su adopción y aporta soluciones tangibles allí donde el cliente encuentra incertidumbre. Ese papel de "micro hub energético" refuerza su **relevancia** en la cadena de distribución y proyecta una imagen de modernización y **liderazgo** que lo diferencia de cualquier otro punto de venta o posventa.

En un mercado que busca confianza, continuidad y claridad, el **concesionario** que integra gestión energética y servicio al cliente se convierte en un **actor indispensable**. La **energía** deja de ser un mero suministro para convertirse en una **ventaja competitiva** real al servicio del negocio y del cliente.

El Concesionario no es un eslabón más de la cadena, sino el eje que equilibra industria, cliente y regulación

Y EN ESTE ENTORNO LIDERADO POR EL CONCESIONARIO, EL CLIENTE SE CONSOLIDA COMO EL GRAN BENEFICIADO

Todo este ecosistema, datos accesibles, baterías trazables, energía gestionada localmente y ciberseguridad reforzada, tiene un beneficiario principal: **El Cliente**.

El Cliente recibe un servicio más transparente, predictivo y seguro. Puede verificar el estado de su vehículo, autorizar quién accede a sus datos, obtener diagnósticos más precisos y disfrutar de una infraestructura de carga confiable. En un entorno donde la confianza es el principal freno a la electrificación, el concesionario se convierte en el **traductor** de la tecnología y el **garante** de la experiencia.

UN NUEVO LIDERAZGO EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

La consecuencia de todo lo anterior es clara: El Concesionario no es un eslabón más de la cadena, sino el **eje que equilibra industria, cliente y regulación**.

El Data Act le otorga acceso legítimo al dato, el Pasaporte de Baterías le entrega el control de la evidencia técnica, la electrificación le abre la puerta a servicios energéticos y la ciberseguridad le permite consolidarse como el interlocutor de confianza en una movilidad cada vez más digital y compleja.

En este escenario, el Concesionario:

- **No desaparece: evoluciona.**
- **No se pierde relevancia: la gana.**
- **No se diluye en la cadena: se vuelve imprescindible.**

La oportunidad no está en adaptarse, sino en liderar.



DEL INSTINTO AL DATO: LA REINVENCIÓN DE LA RENTABILIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN

JUAN TOMAS CONDE

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER MOTORETO

El sector del vehículo de ocasión ha llegado a un punto de no retorno. Durante años, el negocio se movió gracias al “olfato” comercial y a la experiencia acumulada de los profesionales.





Pero hoy, ese modelo se está quedando corto. Con un mercado volátil, canales fragmentados y un cliente que llega a la concesión sabiendo casi tanto como el vendedor, confiar solo en la intuición se ha convertido en un riesgo financiero que ya no nos podemos permitir.

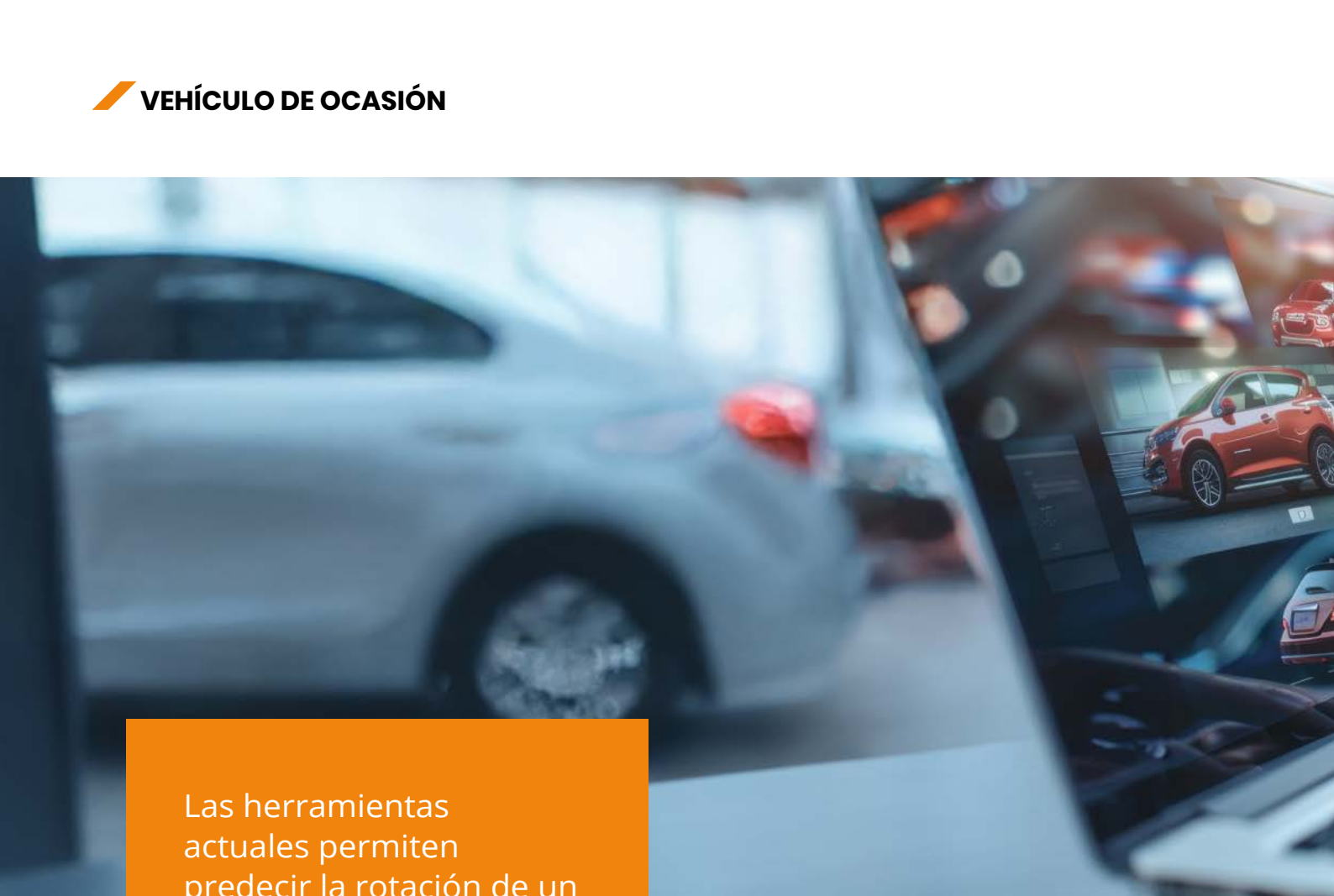
Digitalizarse no es solo poner un botón de “comprar online” o invertir más en portales de captación. La verdadera transformación va de cambiar la forma de operar: de romper inercias y aprender a decidir basándonos en lo que está pasando ahora mismo, no en lo que pasó hace un mes. En un entorno que cambia a diario, trabajar con datos estáticos es la forma más rápida de perder dinero.

Los datos son claros: con los márgenes actuales, un concesionario entra en pérdidas netas cuando un coche pasa más de 60 días en stock

EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO: el enemigo es el tiempo

Para entender por qué necesitamos tecnología, hay que mirar los números. El gran enemigo de la rentabilidad no es solo la competencia, sino la ineficiencia interna. Mantener un vehículo en stock tiene un “coste invisible” (financiación, depreciación y gastos fijos) que supera los **27 € diarios por unidad**.

Los datos son claros: con los márgenes actuales, un concesionario entra en pérdidas netas cuando un coche pasa más de **60 días en stock**. A partir de ahí, ya no estás vendiendo para ganar, sino para intentar perder lo menos posible. El problema es que las hojas de cálculo manuales y las revisiones esporádicas no tienen la agilidad necesaria para evitar que crucemos ese umbral crítico.



Las herramientas actuales permiten predecir la rotación de un coche antes de soltar un euro, evitando decisiones que pueden costar hasta 1.200 € por unidad en pérdidas latentes

LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA: inteligencia de mercado en tiempo real

La respuesta a este desafío estructural reside en la adopción de tecnología capaz de procesar la complejidad del mercado en tiempo real. No se trata simplemente de digitalizar el stock, sino de integrar una capa de inteligencia que audite y guíe cada decisión operativa.

Hablamos de sistemas capaces de procesar millones de datos diarios y monitorizar millones de activos vivos en múltiples mercados internacionales. Esta capacidad de procesamiento masivo permite limpiar el ruido del mercado,, para ofrecer una “foto exacta” de la oferta y la demanda en cada instante.

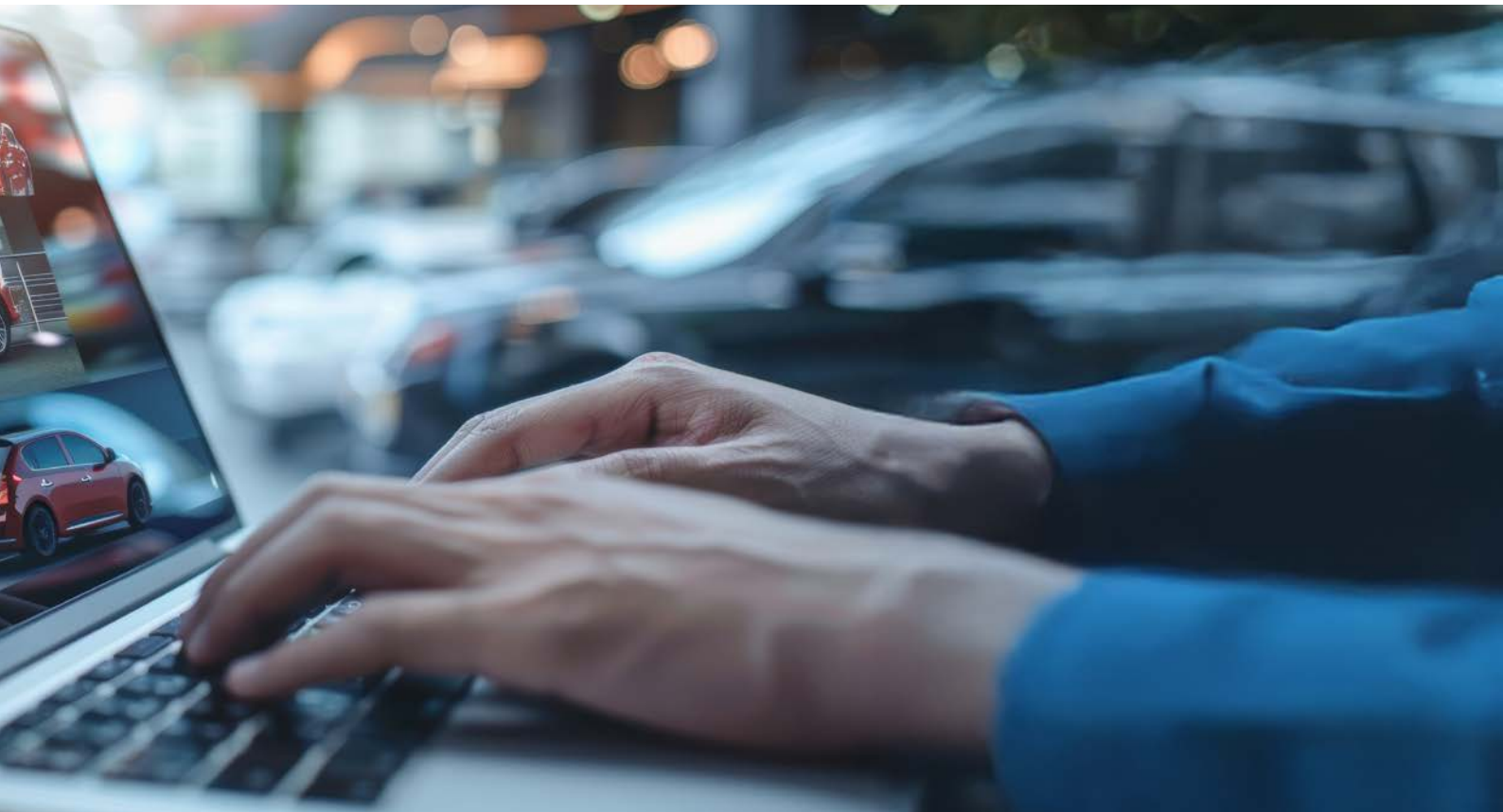
Esta tecnología aporta tres ventajas competitivas fundamentales que impactan directamente en la cuenta de resultados:

1. COMPRAS DE PRECISIÓN: mitigación del riesgo de entrada

El error más caro se comete al entrar. Comprar “lo que siempre se ha vendido bien” es peligroso porque ignora si el mercado está saturado hoy. Las herramientas actuales permiten predecir la rotación de un coche antes de soltar un euro, evitando decisiones que pueden costar hasta 1.200 € por unidad en pérdidas latentes.

2. PRECIOS DINÁMICOS: protección del margen y aceleración de la rotación

El precio fijo ha muerto. El valor de un coche fluctúa cada día. No se trata de ser siempre el más barato, sino de encontrar el punto exacto para vender antes de esos fatídicos 60 días. Ajustar el precio cuando la demanda sube o bajarlo antes de que la depreciación nos coma el margen es lo que realmente acelera la rotación. El impacto de esta gestión dinámica es doble y medible:



- **Reducción del tiempo de stock:** Se logra disminuir el tiempo medio de permanencia en campaña, liberando capital de trabajo más rápido.
- **Incremento del margen:** Al ajustar precios al alza cuando la demanda lo permite y a la baja antes de que la depreciación sea mayor, se logra una mejora de márgenes.

Es absurdo que equipos comerciales valiosos pierdan horas actualizando Excels o revisando portales a mano. Al automatizar estas tareas y conectar el DMS/CRM con el mercado real, eliminamos errores y reducimos costes operativos entre un 20% y un 30%

3. EFICIENCIA OPERATIVA: automatización y reducción de costes

Es absurdo que equipos comerciales valiosos pierdan horas actualizando Excels o revisando portales a mano. Al automatizar estas tareas y conectar el DMS/CRM con el mercado real, eliminamos errores y reducimos costes operativos entre un 20% y un 30%. Así, el equipo puede dedicarse a lo que de verdad aporta valor: vender y atender al cliente.

El dato como activo estratégico

Gestionar con datos ya no es una opción futurista; es la única forma de garantizar que el negocio sea sostenible hoy. Estas herramientas no sustituyen al profesional de toda la vida, sino que le dan "superpoderes" al eliminar la incertidumbre de la ecuación.

En un mercado donde cada euro de margen se pelea, la verdadera ventaja competitiva no está solo en el coche que tienes en la campaña, sino en la inteligencia con la que lo gestionas. Es hora de pasar a una operativa dinámica, proactiva y, sobre todo, basada en datos. ■

LA DECLARACIÓN DE INCAPACIDAD PERMANENTE

¿EXTINGUE AUTOMÁTICAMENTE EL CONTRATO DE TRABAJO?

EMILIO GÓMEZ

SOCIO DIRECTOR - ALEDIA ABOGADOS

Revisaremos en el presente artículo una cuestión que, pese a haber quedado ya esclarecida legalmente, la experiencia nos traslada que aún es una gran desconocida y continúa generando conflictividad.

Se trata de determinar si la declaración de incapacidad permanente (en grado de Total o de Absoluta) de la persona trabajadora implica la extinción automática de su relación laboral.

Y ya les adelanto la respuesta: rotundamente, no.

Al menos, no automáticamente: la extinción podría producirse, aunque nunca de manera automática, como sucedía anteriormente, debiendo tramitarse ahora un estricto procedimiento formal.

Esta situación tiene su origen en la Sentencia del



Una normativa nacional como la española establece que el empresario puede poner fin al contrato de trabajo en caso de incapacidad permanente total

Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 18 de enero de 2024 (asunto C-631/22), la cual concluyó que “el artículo 5 de la Directiva 2000/78 debe interpretarse en el sentido de que: Se opondrá a una normativa nacional como la española que establece que el empresario puede poner fin al contrato de trabajo en caso de incapacidad permanente total sin que esté obligada la empresa, con carácter previo, a prever o mantener ajustes razonables con el fin de permitir a dicho trabajador conservar su empleo, ni a demostrar, en su caso, que tales ajustes constituirían una carga excesiva”.

Sin perjuicio de que las Sentencias del TJUE son directamente aplicables en España, esta resolución judicial tuvo su reflejo en la normativa española a través de su inclusión en la Ley 2/2025, de 29 de abril, la cual introdujo modificaciones en el Estatuto de los Trabajadores y en la Ley General de Seguridad Social.

La Ley 2/2025 modifica el artículo 49.1 del Estatuto de los Trabajadores, estableciendo que:

1. “El contrato de trabajo se extinguirá:

(...)

n) Por declaración de gran incapacidad, incapacidad permanente absoluta o total de la persona trabajadora, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 48.2, cuando no sea posible realizar los ajustes razonables por constituir una carga excesiva para la empresa, cuando no exista un puesto de trabajo vacante y disponible, acorde con el perfil profesional y compatible con la nueva situación de la persona trabajadora o cuando



la extinción podría producirse, aunque nunca de manera automática, como sucedía anteriormente, debiendo tramitarse ahora un estricto procedimiento formal

existiendo dicha posibilidad la persona trabajadora rechace el cambio de puesto de trabajo adecuadamente propuesto (...)”.

En consecuencia, dos van a ser los parámetros fundamentales a estudiar en estos casos: qué se entiende por ajustes razonables y qué puede considerarse como carga excesiva. Se trata de conceptos jurídicos indeterminados, lo cual ofrece una alta variedad de interpretaciones previas.

No obstante, para determinar si la carga es excesiva, el mismo artículo 49.1.n) del Estatuto de los Trabajadores nos ofrece algunos criterios: “se tendrá particularmente en cuenta el coste de las medidas de

adaptación en relación con el tamaño, los recursos económicos, la situación económica y el volumen de negocios total de la empresa. La carga no se considerará excesiva cuando sea paliada en grado suficiente mediante medidas, ayudas o subvenciones públicas”.

Adicionalmente, aporta una explicación más detallada para las empresas que empleen a menos de 25 personas trabajadoras. En estas empresas, se considerará excesiva la carga “cuando el coste de adaptación del puesto de trabajo, sin tener en cuenta la parte que pueda ser sufragada con ayudas o subvenciones públicas, supere la cuantía mayor de entre las siguientes:

1.º La indemnización que correspondiera a la persona trabajadora en virtud de lo establecido en el artículo 56.1 (nota: cuantía prevista para el despido improcedente).

2.º Seis meses de salario de la persona trabajadora que solicita la adaptación”.



La persona trabajadora ha de ser quien tome la iniciativa: dispondrá de diez días naturales desde la fecha en que se le notifique la resolución de la incapacidad permanente para manifestar por escrito a la empresa su voluntad de mantener la relación laboral

En el caso de estas empresas, se nos proporcionan criterios claros. El problema se agudizará en empresas de mayor tamaño y con mayor número de trabajadores.

Sin embargo, queda la otra parte de la ecuación: no se indica qué ha de entenderse por ajustes razonables. La respuesta general no es fácil: la causa de incapacidad será la que determine las condiciones de adaptación, dadas las innumerables situaciones casuísticas que pueden producirse; pero se echa en falta, al menos, una orientación legal general hacia la que deben dirigirse los esfuerzos para realizar adecuadamente este tipo de ajustes.

Por ello será muy importante en estos casos implicar activamente al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, a fin de que emitan el correspondiente Informe, el cual va a tener una importancia absolutamente trascendental. Incluso, en tareas que impliquen riesgo vital para la persona trabajadora o para sus compañeros, podría estudiarse acudir a una evaluación médica externa. En todo caso, previendo ya un paso posterior, debe realizarse consulta con la representación de las personas trabajadoras en materia de prevención de riesgos laborales.

En cuanto a la Seguridad Social, durante el tiempo en que se resuelven los ajustes razonables o el cambio a un puesto vacante y disponible, se considerará que subsiste la suspensión de la relación laboral, con reserva del puesto de trabajo. Al estar el contrato suspendido, la empresa no debe abonar el salario. La persona trabajadora cobrará la prestación de la Seguridad Social.

Desarrollo del procedimiento formal.

La persona trabajadora ha de ser quien tome la iniciativa: dispondrá de diez días naturales desde la fecha en que se le notifique la resolución de la incapacidad permanente para manifestar por escrito a la empresa su voluntad de mantener la relación laboral. El silencio del trabajador se interpreta como una renuncia a que continúe dicha relación, por lo que la empresa podrá proceder a la extinción del contrato, sin indemnización.

La empresa dispondrá de un plazo máximo de tres meses, contados desde la fecha en que se le notifique la resolución en la que se califique la incapacidad permanente, para realizar los ajustes razonables o el cambio de puesto de trabajo.

Cuando el ajuste suponga una carga excesiva o no exista puesto de trabajo vacante, la empresa dispondrá de un plazo máximo de tres meses para proceder a la extinción del contrato. No es válida una simple negativa o una comunicación sucinta: la decisión deberá ser motivada y comunicada por escrito a la persona trabajadora, acompañada de una propuesta de finiquito, pudiendo aquélla, obviamente, solicitar la presencia de un representante legal



Ante la decisión de la persona trabajadora de continuar con la relación laboral, el concesionario está obligado a poner en marcha el proceso formal para determinar si el mantenimiento de la relación laboral, con la correspondiente incorporación de los ajustes razonables necesarios, supone o no una carga excesiva para el mismo

de los trabajadores; en caso de no optar por esta posibilidad, debe hacerse así constar en el propio finiquito.

Los servicios de prevención determinarán, previa consulta con la representación de las personas trabajadoras en materia de prevención de riesgos laborales, el alcance y las características de las medidas de ajuste, incluidas las relativas a la formación, información y vigilancia de la salud de la persona trabajadora, e identificarán los puestos de trabajo compatibles con la nueva situación de la persona trabajadora.

MUY IMPORTANTE: Recordemos que, conforme a la Ley 15/2022, de igualdad de trato y no discriminación, la extinción del contrato de trabajo puede ser declarada como despido nulo, con las importantes consecuencias inherentes a dicha declaración.

Como resumen, podemos concluir que, en los casos de declaración de Incapacidad Permanente de la persona trabajadora, el contrato en ningún caso se extingue de manera automática. Ante la decisión de la persona trabajadora de continuar con la relación laboral, el concesionario está obligado a poner en marcha el proceso formal para determinar si el mantenimiento de la relación laboral, con la correspondiente incorporación de los ajustes razonables necesarios, supone o no una carga excesiva para el mismo. En función de ello, se mantendrá la relación laboral o se procederá a extinguir la misma, sin derecho a indemnización, decisión que la persona trabajadora podrá impugnar ante los Tribunales de Justicia.

El cumplimiento de los requisitos formales y la documentación exhaustiva de todo el proceso serán herramientas esenciales en caso de judicialización de la resolución que se adopte. ■

CARGARANTIE: UNA ASEGURADORA SÓLIDA Y DE CONFIANZA.

Servicio completo, calidad garantizada, atención personalizada y condiciones competitivas.



CG CAR-GARANTIE
VERSICHERUNGS-AG

Sucursal España · TEL 961 576 790
www.cargarantie.es

 **CarGarantie®**
takes the risk out 



BBVA i-Finance

La solución *inteligente* para generar tu propio VO

Con BBVA i-Finance tú marcas las reglas y tus clientes tienen al vencimiento Triple Opción: cambiar el vehículo, devolverlo, o pagar/financiar la última cuota.

BBVA i-Finance es una solución para tu concesionario que te permite ofrecer a tus clientes una **cuota 'balloon'** desde 24 hasta 60 meses, según te convenga.

De esta forma, tú decides cuándo quieres recomprar el coche y a qué precio¹ lo harás, pudiendo **generar tus futuros VO** de forma más rentable y con total libertad.

- Para vehículos **nuevos** sin matricular y **seminuevos** matriculados de hasta 60 meses de antigüedad.
- Posibilidad de incluir en la financiación un plan de mantenimiento, una extensión de garantía, o un punto de recarga.
- **Lo más parecido a un renting de particulares, pero con la propiedad a cargo del cliente.**

⁽¹⁾ Valor máximo Cuota Final según plazo.

BBVA

Consumer Finance



Para más información sobre BBVA i-Finance, contacta con tu Gestor Personal de BBVA Consumer Finance