

Deloitte.



Innovar para crecer
La evolución del sector
automotriz en México



Introducción

El sector automotriz en México continúa atrayendo inversiones significativas que lo consolidan como un actor clave en la manufactura y que lo posicionan como el séptimo productor global de vehículos¹. En 2023, esta industria contribuyó con 4.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y representó 21.7% del PIB manufacturero; además, genera un millón de empleos directos y 3.5 millones de empleos indirectos².

El auge de esta industria se ha visto impulsado por acuerdos comerciales como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que han fortalecido la cadena de suministro y la integración regional, permitiendo a México destacar como el principal proveedor de vehículos y autopartes para los Estados Unidos³. No obstante, persiste una gran incertidumbre ante las medidas arancelarias proclamadas por el gobierno estadounidense, situación que ha generado tensiones que impactan directamente en el tratado antes mencionado.

Finalmente, el panorama automotriz mexicano ha ido modificándose por la irrupción de armadoras chinas. La nueva ola no solo compite en términos de tecnología, diseño y rendimiento, sino que desafía el modelo tradicional de ventas. Agentes automotrices es una tendencia emergente que está obligando también a las compañías tradicionales a reinventar sus estrategias para responder al consumidor. La convergencia de innovación, competencia y adaptación, además de redefinir la manera en que se fabrican y comercializan los vehículos, abre también un abanico de oportunidades para repensar la movilidad.

Revolucionando las ventas: del distribuidor tradicional al modelo de agente

La tradición y la innovación se han entrelazado en distintas etapas a lo largo de la historia para forjar lo que hoy vivimos y lo que estamos por vivir. En el comercio minorista (*retail*), por ejemplo, su proceso evolutivo va desde tiendas físicas convencionales hasta el comercio electrónico y, más recientemente, hacia modelos omnicanal.

Los servicios financieros están pasando de la banca tradicional —con sucursales físicas y servicios presenciales— a la banca digital, a *fintechs* (tecnología financiera) que ofrecen servicios a través de aplicaciones móviles, o al *blockchain* (cadena de bloques) para realizar transacciones más seguras y rápidas. El listado de ejemplos es extenso, y como en diversos sectores, el automotriz no es la excepción. Es aquí donde la tradición y la innovación se entrelazan para que la movilidad sea más eficiente, sostenible y cercana al consumidor.

Uno de los aspectos en la innovación —que sitúa al sector automotriz en el camino de la transformación— es el surgimiento de los *OEM* (*Original Equipment Manufacturers*) chinos, pues están modernizando la forma de vender autos al colocarse, por ejemplo, en tiendas departamentales y, con ello, desafiando el modelo de ventas convencional. Esta alternativa está obligando a las compañías automotrices tradicionales a buscar nuevas maneras de comercializar sus autos e, incluso, a cambiar sus modelos operativos.

Históricamente, el modelo convencional de ventas en la industria automotriz ha estado centrado en los distribuidores, de ahí que existan más de dos mil agencias distribuidas en todo el país⁴. En este nuevo esquema, los fabricantes de equipos originales (*OEM*, por sus siglas en inglés) venden vehículos al por mayor a los distribuidores, quienes se encargan de todas las actividades relacionadas con la venta y la experiencia del consumidor final. Esto incluye reabastecer inventarios, definir precios a través de comités, atraer compradores, cerrar ventas, ofrecer opciones de financiamiento y proporcionar servicios postventa —como mantenimiento y reparaciones—.

Los distribuidores han enfrentado desafíos para cumplir con las expectativas del consumidor moderno que busca un amplio nivel de atención, así como un fácil acceso a la información y la posibilidad de comprar a través de múltiples canales integrados, tanto físicos como digitales. La creciente competencia ha dificultado la rotación de inventario, obligando a algunos distribuidores a ofrecer descuentos e incentivos para concretar ventas.

El reto de adaptarse a un consumidor cada vez más exigente, que valora la atención personalizada, la omnicanalidad y una experiencia de servicio fluida, ha incrementado de forma equidistante con la llegada de nuevas marcas automotrices. Según el estudio *Índice de Satisfacción del Cliente de Servicio México 2024*, de la firma

estadounidense *J. D. Power*⁵, la satisfacción del cliente ha disminuido ligeramente en todos los segmentos de servicio pese a mostrar señales de recuperación. Si bien la competencia se ha intensificado en el sector automotriz, también ha evidenciado brechas en la calidad del servicio.

Por ejemplo, hoy los consumidores esperan mucho más que la simple reparación de su vehículo: valoran la transparencia, la personalización y la comodidad en cada punto de contacto. Es notable que acciones aparentemente sencillas, como gestionar el pago del servicio o proporcionar conectividad en la sala de espera, generen incrementos significativos en la satisfacción. Por lo tanto, hay *OEM* que están explorando modelos de negocio alternativos para una mayor interacción con los clientes. Algunos de ellos son los “modelos de agente”, ventas directas en línea, showrooms digitales y modelos de suscripción de vehículos. Son enfoques que buscan mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en la cadena de suministro y la gestión de inventarios.

La digitalización y la nueva experiencia del cliente

Actualmente, los *OEM* más experimentados buscan la transición hacia un nuevo modelo que combina las fortalezas de la red de distribuidores del modelo tradicional con las lecciones del modelo directo al consumidor, adoptado por nuevos jugadores, a través del modelo de agente.

Tradicionalmente, el punto de venta físico era el centro de la experiencia de compra en el sector; no obstante, el auge del comercio electrónico y la digitalización han alterado este paradigma. Aun así, la tienda física (el concesionario) mantiene un rol esencial: no solo como espacio de transacción, sino como punto de contacto que genera la experiencia y donde se refuerza el vínculo emocional con la marca.

En este contexto, la experiencia omnicanal que busca ofrecer la industria automotriz presenta desafíos para los *OEM* sin capacidades tecnológicas adecuadas. Es decir, quienes no cuenten con la capacidad de introducir herramientas tecnológicas a sus canales de venta, podrían quedarse rezagados en la carrera digital. La digitalización permite a los clientes explorar, configurar y agendar pruebas de manejo, todo ello de forma virtual, personalizando así el vehículo y reduciendo la dependencia de vendedores tradicionales. De igual forma, centros de experiencia con agentes facilitan interacciones, mejorando la confianza y eliminando la presión de compra. Esto también desecha la necesidad de grandes inventarios físicos y permite a los facilitadores de venta asistir a clientes desde cualquier lugar.

La personalización del vehículo puede comenzar en línea, continuar en un centro de experiencia y finalizar desde cualquier lugar. La experiencia omnicanal también se extiende al servicio postventa, donde se habilitan canales digitales para mantener, por ejemplo, una atención adaptada a necesidades individuales y programas de lealtad mejorados; esto incluye comunicación optimizada, incentivos postventa, capacitación para técnicos y recordatorios personalizados de mantenimiento o promociones exclusivas. En el modelo de agente, los *OEM* mantienen la propiedad del inventario y venden directamente al consumidor final, mientras que el agente (antes conocido como distribuidor) facilita la venta, recibe una comisión y ofrece servicios postventa. Esto permite a los *OEM* un mejor control tanto de su inventario, como de sus precios y su proceso de venta, mejorando así la experiencia del cliente. Sin embargo, existen implicaciones fiscales y legales, ya que los *OEM* se vuelven responsables de la facturación, registro de la venta, reclamos del consumidor y seguros de las unidades.

Dicho modelo es tendencia en Europa y en Asia —donde algunas marcas premium operan bajo este concepto— y ahora también comienza a ser implementado en Latinoamérica. La transición hacia el nuevo modelo no es fácil, pero ofrece las siguientes ventajas:

- Transforma la interacción entre marcas y clientes.
- Eleva el enfoque en la digitalización.
- Ofrece precios transparentes.
- Mejora la experiencia del cliente.





Ahora bien, la transición del modelo tradicional de distribuidores al nuevo modelo de agentes presenta retos significativos, pues el distribuidor ya no actúa como un *buffer* que protege a los *OEM* de diversos problemas operativos, impactando directamente al cliente y la operación. Este cambio requiere una infraestructura tecnológica robusta para soportar la venta directa al consumidor, incluyendo plataformas avanzadas de comercio electrónico, sistemas de gestión de inventarios en tiempo real y herramientas de análisis de datos, además de integrar estos sistemas con las plataformas existentes de fabricación, logística y servicio postventa para incrementar la eficiencia operativa.

La conversión al modelo de agentes transformará significativamente las ventas, permitiendo a los fabricantes controlar mejor la experiencia de compra, ofrecer precios dinámicos ajustados en tiempo real y asegurar un servicio al cliente consistente y de alta calidad. También obliga a las automotrices a asumir un papel más activo en la logística, actualizando redes de distribución, implementando sistemas de seguimiento y trazabilidad, e integrando estos sistemas con los que cuentan los transportistas para asegurar tiempos de entrega y condiciones óptimas de los vehículos.

Finalmente, este modelo requiere un cambio significativo en la cultura, en los procesos y en la estructura organizacionales. Es crucial gestionar este cambio de manera efectiva, capacitando y reubicando personal, redefiniendo roles y responsabilidades, y manteniendo una comunicación clara con todos los *stakeholders*. Además, deben desarrollar estrategias de gestión del cambio con planes de comunicación, programas de formación y mecanismos de retroalimentación, así como gestionar las relaciones y la estrategia con los distribuidores.

Conclusión

El modelo de negocio de agentes en la industria automotriz, además de representar la evolución de la manera de interactuar con los clientes, gracias a la digitalización, a la reducción de costos y a la transparencia de inventarios, está aportando beneficios a quienes compran vehículos, como lo es tener una experiencia mejorada en todo el proceso que va desde la búsqueda, hasta el servicio.

Se trata de una transformación que requiere una estrategia integral, una infraestructura tecnológica robusta, un cambio significativo en los procesos, así como una alineación y trabajo colaborativo entre las automotrices y los concesionarios. Es un modelo que no solo redefine la venta de vehículos, sino también la relación punta a punta entre marcas, concesionarios y clientes.

Ahora, el consumidor será el eje central, como lo está empezando a ser en otras industrias como el *retail*, y donde los datos serán la clave para mantenerse a flote ante la cada vez más fuerte competencia en el mercado.

Referencias

1. Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados, (2025). *Estadísticas de Producción 2023*. OICA. <https://www.oica.net/category/production-statistics/2023-statistics/>
2. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, (2025). *La Industria Automotriz en números 2023*. AMIA. <https://www.amia.com.mx/>
3. Norte Económico. *T7E16 Electromovilidad, la nueva oportunidad de México para atraer inversiones: Odracir Barquera, Director General de la AMIA*. "La industria automotriz representa un 22% del comercio en el T-MEC". <https://podcastera.es/episodos/norte-economico/t7e16-electromovilidad-la-nueva-oportunidad-de-mexico-para-atraer-inversiones-odracir-barquera-director-general-de-la-amia-hZPvyRjFFP>
4. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, (2018). *Diálogo con la industria automotriz 2018-2024*. AMDA. https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones_2018-2024_180724.pdf
5. J. D. Power, (2024). *Índice de Satisfacción del Cliente de Servicio México 2024. Las marcas nuevas en el mercado mexicano reducen la satisfacción del servicio al cliente*. <https://mexico.jdpower.com/es/press-releases/el-estudio-del-indice-de-satisfaccion-de-servicio-al-cliente-en-mexico-2024-csi>



Contacto

Daniel Aguilar

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones
Deloitte México
daniaguilar@deloittemx.com

Colaboradores:

Andrés Urquiza

Consultor Senior

Mariela Romano

Consultor Senior

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 460,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.