



Jesús Sanchís

director general
de Mersus

jesus.sanchis@mersus.eu

Posventa en la concesión: es hora de cambiar

La crisis, las nuevas reglamentaciones europeas, las subidas de impuestos, el fin de las ayudas pero, sobre todo, el aumento de la competencia y su creciente agresividad están propiciando una época difícil para los concesionarios.

La cuestión es si debemos replegar velas, quejarnos y esperar a que pase la tormenta; o si bien hemos de darnos cuenta de que las reglas han cambiado, y toda esta situación supone un inicio para el que debemos ponernos en marcha, o aprender a jugar con estas nuevas reglas.

¿Cómo adaptarnos a esas reglas? ¿Aplicando normas rompedoras con final incierto? ¿Con fórmulas que ya están funcionando en otros sectores y países (ya regulados por estas "nuevas" normas de competencia), adaptándolas a nuestro sector y circunstancias? Mi opción es la segunda.

mersus

Se necesita un objetivo para nuestro plan. Claro, medible y que obtenga resultados visibles: aumentar el número de clientes y la rentabilidad, a través de su fidelidad. Para este objetivo, el departamento de posventa es vital. La cuestión se concentra en cuatro puntos.

1. Gerente de Posventa. Sin lugar a dudas, uno de los puestos más complejos de cualquier concesionario. Para el éxito de nuestro plan, es necesario que domine las siguientes áreas: técnica, administrativa, de gestión, comercial y de liderazgo. Un gran número domina el área técnica, descuidando las demás. Es necesario romper con ese tópico y buscar el personal adecuado que cumpla la mayor parte de esas características o bien formar al personal

Los concesionarios tienen que romper el esquema de los precios fijos por la mano de obra en sus talleres

existente. ¿Por qué no contar con un buen líder y comercial, deseoso de aprender y capacitado para gestionar, al que podemos enseñar los fundamentos básicos del área técnica?

2. Taller, área de servicio. Una vez vendido el vehículo, el taller es el área que más frecuentan los clientes del concesionario. Por ello, hay que cambiar el concepto cortoplacista de horas facturadas por orden de trabajo y dirigirse hacia otro que aumente la retención e ingresos por cliente y, por supuesto, el margen porcentual por cliente.

3. Garantías. Pasan por ser la oveja negra de la posventa. Bajos márgenes, tanto en mano de obra como en piezas, problemas con clientes, auditorías del fabricante, etc. Sin embargo, aseguran una entrada continua de clientes. Las garantías han ahorrado importantes costes y esfuerzos de captación, que pueden ser desviados hacia su satisfacción y fidelización. Las reparaciones en garantía también están cambiando. Tienden a ser más rápidas, baratas y directas; por el contrario, los tiempos de diagnóstico y controles previos del constructor han aumentado. Puede parecer una contrariedad, pero estos cambios, bien gestionados, son beneficiosos para los intereses del concesionario.

4. Flexibilización de las tarifas de mano de obra. El caballo de batalla de toda concesión frente a los talleres multimarca. Mi propuesta es romper con las tarifas fijas actuales; más que romperlas, hacerlas



El control sobre los tiempos de reparación es más exacto en el concesionario que en el taller independiente.

añicos y actuar como en otros sectores, tales como las aerolíneas y los hoteles, que las adaptan a la demanda. En este aspecto, un concesionario tiene ventaja sobre los talleres independientes, ya que su control sobre los tiempos es más exacto y, por lo tanto, la conciencia de sus márgenes y eficiencias también.

Este cambio permitiría modificar el concepto de su gestión actual, acercándolo al modelo americano, en el que no existe una tarifa de mano de obra fija, sino que el precio se establece por medio de una matriz (o varias), donde se asigna un precio a cada unidad centesimal de forma incremental, aunque no necesariamente de manera lineal. Se aumentaría la flexibilidad, al poder asignar precios independientes a cada fracción de tiempo, optimizarlas con mayor frecuencia, así como asignar tarifas independientes a cada tipo de marca, modelo, cliente y operación. ◀