Aprendizaje en la automoción

De pie: Santiago Fernández (director de GEC), Christian Fitzel (responsable de formación de Seat), Coloma Canals (responsable de formación de Audi), Francesc Fábregas (director general y socio de GEC), Luis Carlos Alcoba (responsable de formación de Toyota), Vicens Yll (director de GEC), María Gonzalvo (responsable de formación de Volkswagen). Sentados: Fernando Tovar (coordinador de formación de Ford), Luis Esgueva (socio de GEC), Irene Vigil (responsable de formación del grupo Fiat), F. Javier Lirón (responsable de formación de Volvo) e Isabel Botella (responsable de formación de Opel).

Formación para superar la travesía del desierto

La enseñanza ha pasado de ser un vehículo para transmitir conocimientos a usarse como una herramienta cuyo fin es aumentar las ventas de automóviles

TEXTO JUAN FERRARI

FOTOGRAFÍA PABLO MONGE

Es difícil sentar alrededor de una mesa a 12 comensales y encontrar que, en al menos un criterio, haya plena unanimidad. En el desayuno organizado por **CincoDías** para analizar la función de la formación de las redes comerciales en la automoción, las coincidencias inapelables eran al menos dos: la primera, que al aprendizaje, ahora más que nunca, se le exige que esté muy enfocado al negocio. Y dos, que en estos momentos de desplome del mercado (este año, las matriculaciones de turismos y todoterrenos podrían caer por debajo de las 750.000, frente a 1,67 millones de 2006), las habilidades del vendedor cobran más fuerza que los conocimientos del producto o los procesos. Querer vender coches, y estar dispuesto a conseguirlo en este entorno desolador, es la clave para poder hacer caja a final de mes.

Negocio, negocio y más negocio es, pues, la consigna que los responsables de formación de las principales marcas de automóviles reciben de sus jefes, según dejaron patente los asistentes al desayuno organizado por este periódico. Mensaje que se hace extensivo a los proveedores y colaboradores externos en funciones de aprendizaje. Francesc Fábregas, director general y socio de GEC, apunta que los concesionarios tienen hoy tres grandes retos. "Primero, deben enamorar a los clientes, algo que tiene que ver con las actitudes de los vendedores; dos, mejorar la rentabilidad de cada venta, y tres, estrechar la vinculación de las marcas con sus redes". Y para afrontarlos, la formación no puede quedarse fuera de juego.

Es más, se convierte en una palanca de primer orden para adaptar los concesionarios a las actuales condiciones de mercado. Y es que el derrumbe de las ventas ha modificado las necesidades que tienen ahora los vendedores. "Muchas veces, se considera que el mejor vendedor es el que mejor conoce el producto o los procesos. Pero esa misma persona se levanta una mañana y no vende nada. Es, sobre todo, un problema actitudinal", explica Javier Lirón, responsable de formación en Volvo. Idea que concreta Fernando Tovar, responsable de formación de Ford, en una frase celebrada por los asistentes: "El que más sabe es el que menos vende". El secreto está en la actitud de la fuerza comercial.

Entusiasmados

Coloma Canals, responsable de formación de Audi, sintetiza la opinión generalizada al decir que "está claro que si [los vendedores] no están entusiasmados, no entusiasman al cliente. El reto es cómo se hace esto con menos recursos y desde una postura de marca". O, lo que es lo mismo, cómo conseguir que el cliente sea el verdadero rey del concesionario. "Yo he aprendido que transmitir conocimiento es más sencillo que desarrollar actitudes, –declara Canals (Audi)–. Si hay incorporaciones, prefiero elegir gente que tenga claro el tema del cliente; del trato y la actitud personal, antes que el conocimiento del producto, que ya se lo enseñaremos nosotros"

Sin embargo, entusiasmar a los vendedores de automóviles se antoja hoy una tarea titánica. Luis Carlos Alcoba, encargado de formación en Toyota, pone la guinda con un ejemplo clarificador. "Estamos desarrollando un curso para jefes de ventas, que no es de producto ni de gestión. Nos lo han pedido ellos, porque explican que las reuniones de ventas de cada mañana se han convertido en terapias de grupo donde la gente cuenta sus penas. Los jefes de ventas querían cambiar esta dinámica y les estamos entrenando para que se conviertan en líderes de los equipos abatidos y que sepan cómo motivarles. Y están encantados".

Isabel Botella, coordinadora de formación de Opel, insiste en esta nueva encomienda que ha caído bajo la tutela de los equipos de aprendizaje de las marcas. "En toda formación que hacemos, da igual que hablemos de procesos o de productos, tenemos que dar una dosis de motivación, generar entusiasmo. Se trata de que los vendedores sean proactivos, porque ellos venden nuestros coches".

Christian Fitzel, responsable de formación comercial a nivel mundial de Seat, remata el argumento al decir que "cada vez son más importantes las personas que tenemos en los concesionarios y necesitamos mucha más proactividad de los asesores comerciales". El objetivo

Aprendizaje en la automoción

FRANCESC FÁBREGAS

Director general y socio de GEC

"Una cosa que me preocupa es la determinación del qué; en qué tenemos que formar. Y hay una revolución en la definición de ese qué"

F. JAVIER LIRÓN

Responsable de formación de Volvo

"Debemos profesionalizar nuestro departamento, siendo más proactivos, estratégicos, orientados al negocio, y trabajar la parte emocional"

COLOMA CANALS

Responsable de formación de Audi

"La actitud de las personas es lo que marcará la diferencia de los concesionarios que van a superar esta crisis"

CHRISTIAN FITZEL

Responsable de formación de Seat

"Entender y desarrollar el tema de la actitud. El valor de la persona y del cliente, aunque sea el tema más difícil de trabajar"

IRENE VIGIL

Responsable de formación de Fiat

"Tenemos que generar valor con la formación, lo que nos traerá rentabilidad. Y debemos hacerlo en equipo"

ISABEL BOTELLA

Responsable de formación de Opel

"Hay que transmitir a los vendedores el orgullo de marca. La excelencia está en hacer las cosas lo mejor posible, en poner todo el esfuerzo"

MARÍA GONZALVO

Responsable de formación de VW

"Hemos de ayudar a la red para aportar valor, para sorprender al cliente y para que tenga mayor proactividad comercial"

LUIS CARLOS ALCOBA

Responsable de formación de Toyota

"Es necesario utilizar las tecnologías disponibles, pero sin olvidarnos de los métodos tradicionales"

SANTIAGO FERNÁNDEZ

Director de GEC

"Todos sabemos dónde queremos llegar: formación que dé valor. Tenemos esa actitud y queremos estar ahí ayudando a nuestros clientes"

FERNANDO TOVAR

Responsable de formación de Ford

"Nuestra obligación es estar muy cerca del negocio y los resultados de la formación se tienen que medir"

vuelve a ser el mismo: conseguir vender más coches en tiempos deprimidos. Y eso pasa por cambiar la forma de hacer las cosas. "Para cambiar el negocio, es vital las personas –explica María Gonzalvo, responsable de formación de Volkswagen–. Nuestro reto es el cambio de los perfiles, del jefe de ventas o del vendedor. Y la formación es la palanca. No olvidemos que nuestros vendedores son los embajadores de nuestra marca y depende de ellos convertirles en fans de Volkswagen y construir una relación duradera", dice.

Pero no solo debe cambiar el rol del vendedor de concesionario. "Esto nos exige que también cambiemos nuestra estrategia de formación" –apunta Irene Vigil, responsable de formación del grupo Fiat–. Una formación que ya no puede circunscribirse a las salas de formación. Santiago Fernández, director de GEC encargado de la distribución del automóvil, explica que el reto de los departamentos de formación es la continuidad. "Hay que salir de las aulas y estar en el concesionario de forma continuada, ayudando a la red. También, usando el portal comercial que debe estar de forma continua para dar apoyo".

Y estalla un animado debate sobre cómo usar las herramientas a disposición del aprendizaje, y en especial internet y sus múltiples canales. Formación *blended* (virtual) frente a presencial. Bajo la certeza de que hoy son imprescindibles los dos, los matices surgen sobre las bondades de una y otra para llegar "al corazoncito de los vendedores".

"Si hablamos de emocionar o persuadir, la presencia es fundamental. El amor por la marca no se presupone, hay que ganárselo y eso se hace con el roce. Y un portal no provoca entusiasmo", opina Tovar (Ford). Vigil (Fiat) refuerza esta tesis y reivindica volver a "los básicos", a poner cara y ojos para poder conseguir ese entusiasmo. "Hay que practicar con el ejemplo. Si pedimos a los vendedores que traten bien a los clientes, nosotros tenemos que hacer lo mismo con ellos. Hay que llamarles por teléfono, que comprendan que estamos trabajando para ellos y que no queremos fiscalizarles".

Coloma (Audi) piensa, por contra, que internet sirve igualmente para motivar, para involucrarse. "Tenemos hace 10 años una comunidad web para desarrollar la parte actitudinal. Les pedimos que filmen con algún dispositivo experiencias con clientes que subimos a la web y es una fuente de inspiración y de aprendizaje para el resto".

"Cuántas veces habéis oído decir a los vendedores eso de 'no me lo digas a mí, díselo a mi jefe"

Aunque todos coinciden en lo complicado que es encontrar aliados en esas comunidades. Vicens Yll, director de GEC, resalta el gran esfuerzo que ha supuesto a Audi que los vendedores se involucren y participen en esta web, aunque el resultado es excelente. "Pero para que ese motor funcione hay que hacer un trabajo ingente ayudando a que esos contenidos estén en la web", dice.

Fitzel (Seat) considera que, al final, se necesitan las dos cosas, las herramientas virtuales y las presenciales y explica un vídeo que Seat ha hecho sobre los valores de la marca para toda la red mundial. Un mensaje difícil de haber transmitido personalmente. Tesis que defiende igualmente Gonzalvo (Volkswagen), que matiza que el online es un medio, no el fin: "Lo utilizamos en función de la gente a la que queremos llegar, de la metodología, del fin de la formación".

La formación juega pues el rol de transmitir la actitud, motivar a los alicaídos vendedores y transmitirles los complejos conocimientos de los productos que deben vender. Pero de poco sirve si no cuenta con el apoyo de los gerentes de los concesionarios. "Cuántas veces habéis oído decir a los vendedores eso de 'no me lo digas a mi, díselo a mi jefe", dice Botella (Opel). Y todos asienten al unísono.

Diferencias con la posventa

Si el cambio de actitud y la motivación han saltado a un primer plano en la formación de los vendedores de automóviles, los conocimientos no se han perdido de vista. El viejo axioma entre los comerciales de que "el vendedor nace, no se hace" no ayuda, pues es preciso el conocimiento de unos productos cada vez más sofisticados. Alcoba (Toyota) pone un ejemplo claro: "Dentro de un mes empezamos a vender el Prius enchufable y los vendedores tendrán una pregunta que no les han hecho nunca, en referencia a cómo se obtiene la energía para moverlo". Un complejo y desconocido mundo para muchos. "Un comercial mal formado en nuevas tecnologías derivará las ventas a lo que ya conoce", afirma. Algo que no puede permitirse la marca.

Una resistencia al cambio que no tienen los mecánicos de esos mismos concesionarios, acostumbrados a formarse continuamente para afrontar una tecnología galopante. "Cómo ha cambiado la formación, viendo a la gente dispuesta a formarse fuera de sus horas de trabajo. Y detrás estamos nosotros", declara Lirón (Volvo).

Y deben estar de continuo, pues son muchos los mecánicos que entran en las webs para formarse a altas horas de la noche.