



Desayunos CincoDías



De izquierda a derecha, de pie: José Miguel Orallo, director de formación de Renault; Heiko Zink, responsable de formación posventa de BMW; Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima; Luis Ignacio Fajó, responsable de formación posventa de Volkswagen-Audi, y Santiago Fernández, director de la división del sector automoción de Grupo Hedima. Sentados, Irene Vigil, responsable de formación de Fiat; Coloma Canals, responsable de formación de Audi, y María Gonzalvo, responsable de formación de Volkswagen.

El automóvil aprende la lección de la crisis

La reducción del mercado del automóvil en España lleva a una readaptación de procesos en la que la formación juega un papel esencial

El sector de la automoción en España parece asomar la cabeza después de cinco años de crisis continuada. De los 1,6 millones de vehículos que se vendieron en 2007, en pleno apogeo económico español, a los 700.000 de 2012 no solo hay una caída de casi un millón de unidades en el mercado doméstico. También la pérdida de cerca de 50.000 empleos en las redes oficiales de ventas, según los datos de la patronal de los concesionarios Facnauto, o un descenso de la facturación del 50% entre ese mismo periodo de tiempo, con la mayoría de la red en rentabilidades negativas cercanas al 1%.

La sucesión de programas de ayudas a la compra iniciados por el Gobierno ha dado aire y expectativas al sector. El pasado año cerraba con un avance del 3,3%, hasta 722.703 unidades, el primer crecimiento interanual desde el año 2010. En total, 578 millones de euros para cinco planes PIVE y un PIMA Aire que han devuelto las expectativas de recuperar la barrera del millón de unidades vendidas a medio plazo, a medida que la situación macroeconómica también evolucione como se espera. Por lo pronto, la rentabilidad media de la red de concesionarios habría cerrado el año en un 0,5%, "en condiciones de volver a ser empresas rentables", según de-

claraba hace escasos días el presidente de Facnauto, Jaume Roura. Además, las fábricas españolas de automóviles, donde el empleo se ha mantenido más estable, produjeron casi un 10% más de unidades.

Pero en ambos casos, tanto en concesionarios como en fábricas, la caída de la demanda interna ha provocado profundos cambios en sus estructuras y procesos. La polivalencia y la capacidad de adaptación a una situación desconocida se han convertido en atributos esenciales para los trabajadores del sector. Y para ello, la formación ha resultado, y resulta, fundamental, como comentan los representantes de Renault, Volkswagen-Audi, BMW y Fiat en un encuentro organizado por **CincoDías** en colaboración con Grupo Hedima.

Coloma Canals es responsable de formación de Audi y cree que, pese a todo,

TEXTO
JAVIER GARCÍA
ROPERO

FOTOGRAFÍA
PABLO MONGE

"la automoción sigue siendo un negocio de personas, y alinearlas con el objetivo de negocio de la compañía siempre es rentable".

Hoy, quien trabaja en un concesionario no solo tiene la labor de vender un coche, sino que debe tener una visión de 360 grados en todo lo que atañe al proceso de venta. "Al cliente le tienes que contar todo lo que ofreces, tanto en venta como en posventa. Es una batalla de minutos, del tiempo que te va a dedicar el cliente cuando acude al concesionario. Hay que identificar los puntos clave para ese cliente", considera Irene Vigil, responsable de formación del grupo Fiat, para quien cada vez "gana peso el entrenamiento transversal en método comercial, en cómo atender esa excelencia que buscamos y en identificar qué es fundamental para el cliente".

"Antes de la crisis nadie pensaba que en la posventa se podía vender", destaca Ignacio Fajó, responsable de desarrollo comercial de posventa en Volkswagen-Audi. "Al asesor comercial no se le paga por vender el coche. Se le suma la venta de paquetes de mantenimiento, extensiones de garantía, satisfacción, financiación...", pero no es la modificación más importante: "El cambio más radical es pensar que estamos haciendo cursos de técnicas comerciales de venta a mecánicos o a asesores de servicio". Un negocio con una perspectiva integral en el que la formación abarca todos los extremos.

"El mercado ha cambiado tanto, tan rápidamente, y en un momento de tanta tensión", afirma Heiko Zink, responsable de formación posventa de BMW, "que se han exigido nuevas cosas a personas que no estaban acostumbradas a hacerlas". La motivación, más que la propia formación en sí, ha resultado básica: "Entonces, nos centramos en crear una buena base del empleado antes de hablar de negocio o de habilidades comerciales. Una buena base de autoestima, de autorresponsabilidad: yo puedo y quiero hacerlo", destaca, algo que comparte José Miguel Orallo, director de formación de Renault: "Nosotros nos orientamos en el querer, poder y saber, y una se construye encima de la otra".



Desayunos CincoDías



IRENE VIGIL

Responsable de formación de Fiat

“El desafío es cumplir las expectativas del cliente y crear para ello un paquete formativo adecuado”



HEIKO ZINK

Responsable de formación posventa de BMW

“Ya no hay que fidelizar al cliente a la marca, sino fidelizar la marca al cliente. Hacer una oferta adecuada a sus necesidades”



MARÍA GONZALVO

Responsable de desarrollo comercial de VW

“Hay que mantener la rentabilidad de la red siendo líderes en fidelización y en imagen de marca”



SALVADOR DE TUDELA

Director general de Grupo Hedima

“Utilizamos la formación para crear embajadores de marca, generadores de impacto emocional en el cliente”



COLOMA CANALS

Responsable de formación de Audi

“Las marcas que mantengan la inversión en formación de personas aprovecharán mejor las oportunidades cuando acabe la crisis”



LUIS IGNACIO FATJÓ

Responsable de formación posventa en VW-Audi

“Hay asesores de venta que pierden muchas oportunidades de mercado porque no saben detectar las necesidades del cliente”



JOSÉ MIGUEL ORALLO

Director de formación de Renault

“La formación tiene que ser una herramienta proactiva. Nos tiene que adelantar lo que el cliente va a querer al comprar un coche”

El coche ya es una herramienta más

Como reconocen algunos de los participantes en el desayuno organizado por **CincoDías**, la crisis ha hecho que el automóvil pierda parte de su componente emocional para pasar a ser una herramienta más de movilidad. Eso tiene su traducción en las estadísticas de venta en España. Según los datos que recoge la patronal de los fabricantes Anfac, los segmentos de vehículos pequeños y todoterrenos pequeños fueron los que más aumentaron sus ventas durante el año pasado, un 9,5% y un 23,4%, respectivamente. Los vehículos de tamaño más reducido aumentaron su cuota de mercado hasta el 29,5%, acaparando 213.000 unidades de las 722.703 matriculadas durante todo el año pasado. Además, el 67,4% de los coches que se venden en nuestro país son diésel, y segmentos como los de los automóviles deportivos, ejecutivos o todoterrenos de grandes dimensiones registraron caídas de ventas de dobles dígitos.

Una tendencia que no parece vaya a cambiar durante este año, como tampoco el aumento de ventas registrado en los últimos meses, gracias al apoyo de las ayudas oficiales del Gobierno. El mes de enero, según los primeros cálculos, cerrará con un volumen cercano a las 55.000 matriculaciones, lo que significaría un aumento de casi el 10% con respecto al mismo mes del año pasado. El objetivo de 2014: las 800.000.

La motivación no es eficaz sin la capacitación adecuada, y el trabajador de un concesionario o de un centro posventa se enfrenta a un cliente cada vez más interesado y entendido en los detalles. Esto hace enfocar parte de esa formación al conocimiento técnico, como propone la responsable de desarrollo comercial de Volkswagen, María Gonzalvo, porque “el cliente tiene unas expectativas muy altas y nosotros debemos responder con la máxima calidad”. Esto también lleva a otro punto, el de inculcar los valores de la marca, “formar en motivación de la marca. Al final, la red comercial es la embajadora y hay que formar personas que tengan un fuerte compromiso” con su rol en la empresa.

Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima, apunta a que han sido las propias marcas las que han fomentado que el cliente acuda al punto de venta conociendo todos los detalles, con webs que permiten configurar coches combinando todo tipo de variables. Pero que el empleado esté igualmente informado, motivado y se sienta participe, cómo se consigue? “Con formación de la marca, entendiendo su historia, su dimensión, sus volúmenes de venta, modelos, productos, tecnología... es una ventaja competitiva”, destaca Ignacio Fatjó, para quien es esencial la alineación de

todas las partes que componen una cadena de venta: “Empezando por la matriz, siguiendo por el importador y acabando y también empezando por la concesión y el gerente. Si no involucras al gerente, los que están por debajo no van a ser conscientes”. En este sentido, Coloma Canals añade que “es imposible dar un trato *premium* a un cliente si no se lo das primero al empleado, y el responsable de eso es el gerente. Sin empleados fieles no hay clientes fieles”. En BMW, la marca *premium* líder en el mercado mundial, la formación “en sus primeros bloques trata de aportar a los empleados los detalles para crear esos aspectos *premium*. Ponemos mucho hincapié en transmitirlos”, apunta Heiko Zink.

Orientación al cliente

Aunque pueda parecer extraño, tratándose de un sector familiar para el consumidor, la venta de automóviles se ha encontrado ahora con la necesidad de orientar su actividad al cliente. Como señala alguno de los intervinientes, durante los años álgidos del mercado los automóviles se vendían sin necesidad de un tratamiento especial con el comprador.

“Antes tecleabas el número de bastidor del coche y lo sabías todo de él,

LAS CIFRAS

50%
 ha sido la caída de la facturación en los concesionarios entre los años 2007 y 2012, según Faconauto.

3,3%
 fue el aumento de las matriculaciones durante el año pasado, el primer crecimiento interanual desde 2010.

578
 millones de euros ha destinado el Gobierno para la ayuda a la compra de turismos en los cinco planes PIVE y el PIMA Aire.

pero tecleabas el nombre del cliente y no tenías nada”, recuerda Ignacio Fatjó. “El negocio no estaba orientado al cliente”, señala Coloma Canals. “Con la crisis se han revisado muchos procesos. En el momento en que se reduce el pastel, el coche deja de ser el protagonista y pasa a ser el cliente. En automoción, en la red comercial, es revolucionario”, destaca, un protagonista que conduce a la marca a querer fidelizar al cliente con todos sus servicios de posventa, algo históricamente complicado en España, donde la proporción de talleres oficiales frente a talleres independientes es de uno contra siete: “No hemos hecho pedagogía de explicar lo que se hace en un taller oficial”, afirma Canals.

Nadie duda de lo elemental de la formación, pero cómo medir su incidencia en el negocio? José Miguel Orallo, de Renault, cree que la formación “es una inversión a medio y largo plazo. No puedes medir su rentabilidad a corto plazo. El futuro nos dirá si hemos acertado”, y apunta a las colaboraciones con universidades, centros de formación profesional y Administraciones como alternativas para mantener la formación pese a la escasez de recursos. El fin, un sector mejor preparado para el nuevo escenario que deja la crisis.