

Propuesta de mejora de los Departamentos de Postventa de Concesionarios Oficiales

Todo el esfuerzo que una marca de automoción realiza en la comercialización de sus vehículos se tiene que ver respaldado por la labor que desarrollen los Departamentos de Postventa de los diferentes Concesionarios.

El Departamento de Postventa es el protagonista a la hora de conseguir fidelizar al cliente y confirmar las expectativas de crecimiento y rentabilidad tanto de la concesión como de la marca.

El Director de Postventa (DPV) es el responsable de dirigir a su Equipo para alcanzar estos objetivos principales:

- ✓ Tener clientes entusiasmados y
- ✓ Rentabilizar el negocio.

Para ello, el DPV se apoya principalmente en tres pilares:

- ✓ Personal
- ✓ Procesos
- ✓ Instalaciones

Hay marcas que para asegurar una homogénea y correcta gestión de la Postventa establecen procesos de certificación para quienes desempeñen la función de DPV. Es frecuente también que se realicen acciones formativas (adicionales a la certificación) para dotar al DPV de conocimientos y recursos en los tres pilares anteriores, insistiendo especialmente en el uso y análisis de datos (indicadores) y en el establecimiento de Planes de Acción (Deming).

A pesar de lo anterior, hay Departamentos de Postventa que o no alcanzan los resultados deseados o con los que los clientes no están satisfechos.

Puede deberse a diferentes circunstancias:

- ✓ No creer el DPV en los conocimientos recibidos.
- ✓ Dificultad en ponerlos en práctica.
- ✓ Urgencia en la obtención de resultados.
- ✓ Ausencia de objetivos claros, conocidos y compartidos por el Equipo de PV.
- ✓ Procesos deficientemente implantados, reducidos a exigencias burocráticas.
- ✓ Falta de aportaciones y críticas para mejorar.
- ✓ Política de incentivos desalineada con los objetivos a alcanzar.
- ✓ Desprecio de la voz del cliente.

¿Cómo poder resolver lo anterior y conseguir tener clientes entusiasmados y una PV rentable?: Actuando sobre los tres pilares anteriores, detectando deficiencias y estableciendo Planes de Acción (Medir y Gestionar, eMeYG).

Nuestra propuesta puede dividirse en dos grandes bloques:

- ✓ Formación básica para:
 - Gerentes, 1 jornada en la que se transmita la importancia de la PV y el objetivo del proyecto.
 - Directores de Postventa, 2-3 jornadas donde se analice todo el Proceso de Atención al Cliente en PV, capacidades y habilidades necesarias para desarrollar cada función y el papel que tiene que asumir el DPV en el Departamento.
- ✓ Acompañamiento (5-12 jornadas -dependiendo del tamaño del departamento-, a realizar por un consultor en la puesta en práctica del modelo de gestión).

En la etapa de Acompañamiento se apoya al DPV en la elaboración y seguimiento de planes de acción en relación a los tres pilares:

- ✓ Personal:
 - **Cruce de las actividades a realizar y funciones de cada miembro del equipo.** *A partir de los estándares de la marca y del desempeño diario se relacionan todas las actividades a realizar en el departamento de PV. Esta relación se cruza con las actividades que realiza cada miembro del equipo, analizando saturaciones, actividades sin propietario... Se define un nuevo mapa de funciones, si es necesario. El consultor acompaña al DPV en este proceso de análisis y de interrelación con cada miembro del equipo.*
 - **Elaboración de mapas de competencia y planes de desarrollo.** *Con una sencilla herramienta, se colabora con el DPV en determinar qué funciones son las más importantes para conseguir la satisfacción del cliente en cada puesto de la PV (repcionistas, JT, JR, caja, etc.). Se analiza qué nivel de capacidad y actitud tiene cada miembro del equipo para el desempeño de esas funciones y se establecen -con cada uno de ellos- objetivos, medios/herramientas y planes de desarrollo para conseguirlos. El consultor acompaña al DPV en este proceso de análisis y de interrelación con cada miembro del equipo.*
 - **Canales de comunicación.** *Con la finalidad de aumentar la participación e implicación de todos los miembros del equipo de PV se establecen canales para comunicar la evolución del departamento en relación a objetivos predefinidos y para recoger todas las sugerencias de mejora del personal de PV.*
 - **Grupos de Mejora.** *Con la periodicidad que se estime oportuna en cada caso (semanal, quincenal...) se invita a participar a miembros del Equipo en reuniones de Grupos de Mejora, bien para tratar sugerencias recibidas del personal, bien para acordar acciones para alcanzar los objetivos del Departamento de PV. El consultor acompaña al DPV en el proceso de selección de los invitados a los Grupos de Mejora, en la preparación de la reunión, la gestión y dinamización de la misma y el análisis posterior.*

- **Análisis de la política de incentivos.** *Ver si la política existente está alineada con los objetivos a conseguir; acordar cambios si son necesarios. Si no hubiera política de incentivos, analizar si sería conveniente su establecimiento.*
- ✓ **Procesos:**
 - **Gestión de indicadores relativos a los procesos clave, tanto de negocio como de calidad.** *Determinadas las funciones que se consideran clave para conseguir la satisfacción del cliente, se establece una batería de indicadores -de todos los que la marca facilita o de elaboración propia- que informen del desempeño de las mismas desde la perspectiva del cliente. También se seleccionarán indicadores de negocio (facturación MO/paso taller, etc.). El consultor acompaña al DPV en el proceso de determinar con qué indicadores trabajar en cada momento y en el análisis de su evolución.*
 - **Atención especial a aquellas actividades que se realicen directamente vinculadas con el cliente: preparación de la visita, recepción, inspección en elevador junto al cliente, explicación de trabajos a realizar, explicación de los trabajos realizados y factura, recomendaciones técnicas...** *El consultor analizará con los miembros del equipo cómo realizan sus funciones, observará el desempeño en situaciones reales y posteriormente hará un trabajo de devolución con cada uno de ellos. Se acordarán Planes de Acción.*
 - **Grupo de seguimiento de indicadores.** *Con la periodicidad que se estime oportuna en cada caso (semanal, quincenal...) se analizará con los miembros del equipo más directamente implicados aquellos indicadores que se hayan considerado clave, estableciendo Planes de Acción para su mejora. El consultor acompaña al DPV en el proceso de selección de los invitados al Grupo, en la preparación de la reunión, la gestión y dinamización de la misma y el análisis posterior.*
 - **Calidad: cumplimentación de OR y factura, reparación a la primera, reclamaciones...** *Aspectos de este apartado pueden tratarse en el Grupo de seguimiento de indicadores. En paralelo, el consultor colaborará con el DPV en la supervisión de la correcta cumplimentación de la OR, su gestión en el Taller, elaboración de factura, etc. Esta labor se apoyará en un sencillo protocolo de actuación.*
- ✓ **Instalaciones:**
 - **Gestión de los medios productivos: equipos, herramientas...** *Se analizará junto al DPV y otros miembros del equipo que estén implicados cómo se gestionan los equipos de trabajo y cómo se controla su uso, disponibilidad, adquisición, etc.*
 - **Percepción del cliente: Señalización, iluminación, limpieza...** *Se analizarán indicadores que de modo indirecto informen sobre el estado de las instalaciones. Estos indicadores se podrán trabajar posteriormente en Grupos de Mejora o en Grupos de seguimiento de indicadores.*
 - **Safari por las instalaciones (5S).** *Con la ayuda de un sencillo protocolo, diariamente, se recorrerán las instalaciones: aparcamiento, recepción, sala de espera, taller, etc. prestando especial atención a la organización, orden y limpieza*

de las mismas. El protocolo, periódicamente, se cumplimentará por diferentes miembros del equipo. Las desviaciones encontradas podrán ser llevadas a Grupos de Mejora o directamente generar un Plan de Acción.

El resultado obtenido es un cambio en el modo de gestionar el área de Postventa que permite asentar un proceso de mejora continua.