



Gestión de clientes

Conocer al cliente permite definir y enriquecer las propuestas de valor del taller

LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS DE TODA EMPRESA SON SUS CLIENTES. **SIN CLIENTES NO HAY NEGOCIO.** ES FUNDAMENTAL, POR TANTO, TENER MUY CLARO SI NUESTRO TALLER ES UNA EMPRESA CENTRADA EN LA REPARACIÓN DE VEHÍCULOS O ESTÁ CENTRADA EN EL CLIENTE. EN UN **ENTORNO CAMBIANTE** EN EL QUE SE VAN INTEGRANDO **NUEVAS TECNOLOGÍAS** EN LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y CLIENTES, ESTOS ÚLTIMOS PUEDEN ELEGIR A SUS PROVEEDORES O CAMBIARLOS DE FORMA CADA VEZ MÁS FÁCIL



Por Francisco J. Alfonso Peña

Para aumentar las ganancias de nuestro taller, asegurándonos su crecimiento y rentabilidad, podemos aplicar dos estrategias. La primera se centra en los precios, tentadora en tiempos de crisis, pero que penalizará la rentabilidad a largo plazo a pesar de su aparente éxito inicial en términos de crecimiento. La otra se orienta hacia el cliente en términos de valor añadido, permitiéndonos aumentar el margen por cada cliente, ganar en número de clientes y/o aumentar el ciclo de vida del cliente (su fidelidad). No por ello tenemos que dejar de valorar el producto.

Si pensamos en la gestión de clientes como en una de nuestras estrategias de negocio es recomendable tener presente una doble aproximación:

■ **Orientación al mercado.** Desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad. Puede suponer para muchos talleres abandonar una orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en su personalización, dando prioridad a los clientes más rentables o que potencialmente puedan serlo en el futuro.

■ **Orientación a procesos.** El taller se centra en la mejora de sus procesos internos para reducir los costes de servicio y optimizar la información de sus clientes.

¿Qué sabemos de nuestros clientes?

Podemos empezar cuestionado algún paradigma, representado por frases como: "no hay cliente pequeño, todos son iguales para nuestra empresa". No todos los clientes son iguales, por lo que el servicio a prestarles tampoco tiene que ser el mismo. El trato a dispensar ha de ir en pro de la rentabilidad y beneficio duradero con cada cliente. Esto no quiere decir, y más en los últimos tiempos, que despreciemos a ningún cliente por pequeño que sea, sino que tenemos que optimizar el "esfuerzo" que hacemos con cada uno de ellos. Un cliente "interesante" no ha de ser traducido únicamente en valor económico, sino en valor estratégico, por cuanto puede ser prescriptor de nuestros servicios, ayudar a crecer la buena reputación e imagen de nuestra empresa o tener un gran potencial por el que apostar.

Todos hemos oído multitud de veces eso de “conoce a tus clientes” pero, ¿cuántos de nosotros podemos decir que realmente los conocemos? No vale decir “nuestros clientes son todos”. Conocer a nuestros clientes es poder responder a:

- ¿Quiénes son mis mejores clientes?
- ¿Qué debo ofrecerle a mis clientes?
- ¿Cómo puedo aumentar el número de clientes rentables?
- ¿Cómo retengo a mis clientes por más tiempo?

Otro aspecto interesante es reconocer quiénes son nuestros *no-clientes*. No son aquéllos que no son clientes míos, y sí lo son de mi competencia, sino aquellos que ni siquiera se han planteado ser clientes míos ni de mi competencia porque somos muy caros, porque no les es factible utilizar nuestros servicios, etc.

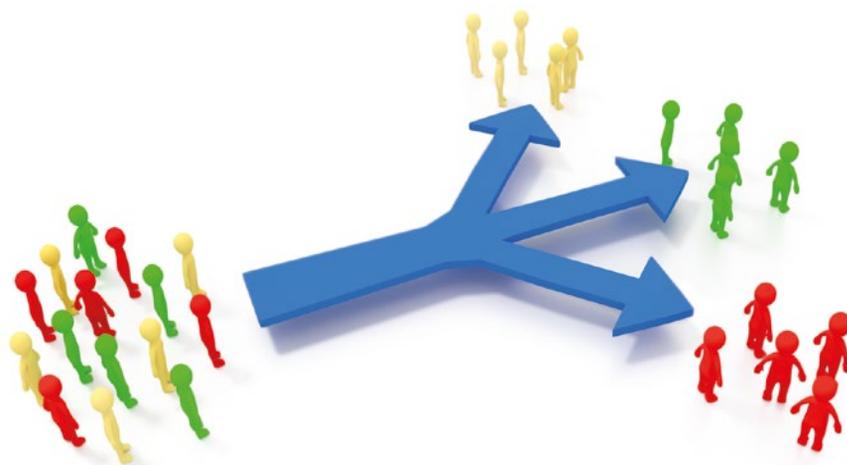
En definitiva, conocer a ambos nos ayudará a definir mejor nuestro servicio, ser conscientes de qué lagunas tenemos, encontrar más diferencias con nuestros competidores y enriquecer nuestra propuesta de valor.

Antes y después

Para una mejor gestión de clientes es necesario conocer las fases en la relación con los mismos:

■ **Preventa.** Esta fase de captación de clientes pasa por estudiar el mercado, las necesidades de la clientela e identificar nuevos clientes. Se trata de realizar una captación segmentada con una propuesta de valor adecuada a cada perfil. Las necesidades son diferentes para cada cliente en función de múltiples condicionantes: la reparación es abonada por el cliente directamente o por una compañía de seguros, si éste tiene contratada una franquicia o no, horario de servicio del taller, rapidez en el servicio para que el coche permanezca el menor tiempo posible en el taller, calidad y coste de la reparación, existencia de un vehículo de cortesía, recogida y entrega en domicilio, etc.

■ **Venta.** En esta fase se establece el acuerdo con el cliente, de forma óptima y consistente, minimizando los problemas posteriores. A este respecto no es lo mismo el establecimiento de un acuerdo como proveedor de referencia con una compañía de seguros que el acuerdo con el propietario del vehículo. En todos los casos debemos realizar una propuesta de calidad y efectuar un seguimiento de la misma, definir detalladamente el



► Segmentación de clientes

alcance de los servicios, asegurarnos de que el cliente comprende el alcance de la propuesta y documentar y firmar el acuerdo alcanzado.

■ **Ejecución del servicio.** Esta etapa no hace referencia a las tareas correspondientes a la reparación del vehículo en sí mismas, sino que engloba también la comunicación con el cliente durante la evolución del servicio. Lo no quiere decir que se deba estar todo el día encima de él. Habrá que planificar el trabajo a realizar de forma detallada, dándole al cliente siempre la fecha de entrega del vehículo reparado, realizar un seguimiento minucioso del trabajo versus la planificación, mantener al cliente informado frente a cualquier desviación, disponer de un número de teléfono y persona de contacto donde éste pueda interesarse por su vehículo... También tenemos la posibilidad de comunicar y transmitir electrónicamente toda la información con la compañía de seguros (fotografías, presupuestos, facturación...).

■ **Posventa.** Fase de asistencia al cliente tras la reparación de su vehículo. Se trata de conocer la percepción del cliente con el servicio prestado, contemplando la posible gestión de incidencias de forma rápida y eficaz. Será preciso disponer de un registro para el seguimiento de clientes y de incidencias, establecer parámetros de calidad en relación a tiempos de respuesta, etc.

Pautas en la gestión de clientes

La gestión de clientes es el proceso de proporcionar una experiencia satisfactoria



UN CLIENTE

INTERESANTE NO SE

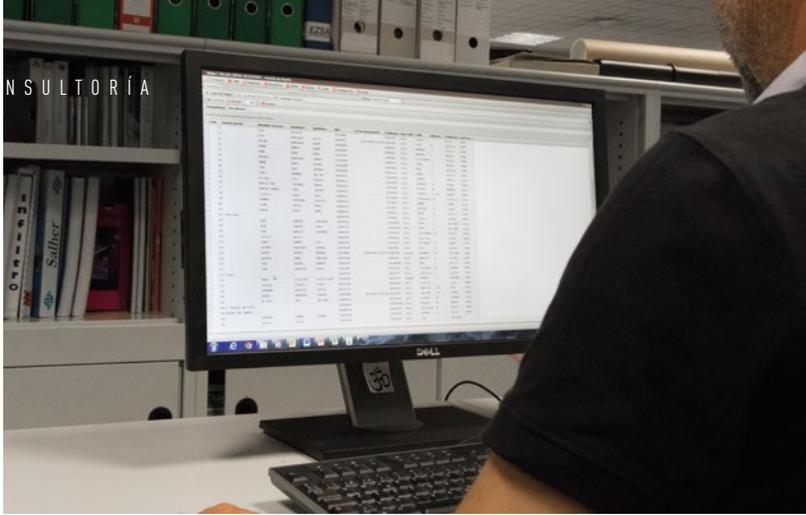
TRADUCE ÚNICAMENTE

EN VALOR ECONÓMICO,

SINO TAMBIÉN

ESTRATÉGICO





► Los DMS permiten sacar provecho de la base de datos de clientes



► La idea final es maximizar la rentabilidad



HAY QUE PROCURAR
OFRECER RESPUESTAS
A LOS PROBLEMAS
DEL CLIENTE O A SUS
NECESIDADES



- para cada cliente, al menor coste posible para nuestra empresa y con el ratio de fidelización más elevado. Unas pautas generales que nos pueden ayudar son:
 - “Hacer la vida más fácil” al cliente, facilitando las gestiones entre el propietario del coche y la compañía de seguros, optimizando tiempos de espera, ofreciendo garantías de movilidad, multicanales de gestión...
 - Intentar adaptar el servicio a cada cliente, procurando no fallar en el cumplimiento de sus expectativas. Recompensar a aquellos clientes fieles: ofertas especiales, descuentos en próximas intervenciones sobre su vehículo, hacerles partícipes los primeros de nuevos servicios o productos...
 - Construir una relación basada en la confianza y la credibilidad, demostrando que sabemos de lo que estamos hablando. Lo que requiere conocer en profundidad nuestros servicios y los de nuestra competencia.
 - Recoger información sobre nuestros clientes en torno a la cual mejorar nuestros servicios. Esta información ha de ser compartida y estar a disposición de los empleados; de este modo intentaremos asegurar que el Asesor de Servicio, que tiene la relación con el cliente, le pueda dar respuesta incluso a aquellas cuestiones que puedan requerir la participación de otro departamento. Cuanto más información tenga a su disposición el personal, menos tendrá que ir “desviando” al cliente a lo largo de la empresa, hasta que se le dé una respuesta.
 - En lugar de “vender” soluciones, intentar ofrecer respuestas a los problemas del cliente o a sus necesidades, alineando nuestros servicios de modo que le ayudemos a alcanzar sus objetivos. Nadie que compra un taladro quiere una “solución de perforación”, quiere hacer un agujero.

- No competir en precio; ésta es una situación sin salida: siempre habrá alguien que pueda ir más bajo (aunque no por mucho tiempo). Si nos piden un descuento en los precios, intentemos reducir también el servicio ofrecido o las características del producto. Si reducimos los precios, también reduciremos la oferta.
- Tomemos un interés activo en el negocio de nuestros clientes; en vez de hacer lo que esperan de nosotros, hagamos un esfuerzo por entender sus objetivos, involucrándonos más en su consecución. Intentemos pasar de ser únicamente un proveedor a ser un socio. Este nivel de servicio no es realista para todos los clientes, pero sí para aquellos como las compañías de seguros, claves en la actividad de carrocería y pintura.

Seguro que estamos haciendo seguimiento telefónico sobre la satisfacción del cliente, directamente o a través de terceros; estaremos más o menos familiarizados con las Encuestas de Satisfacción de Clientes (CSS); tenemos una base de datos de clientes implementada en nuestros DMS, etc. Intentemos automatizar todos estos procesos tanto como podamos, asegurando exactitud y eficiencia en cada contacto que establezcamos con nuestros clientes. Aprovechemos toda esta información para mejorar nuestra gestión ■

PARA SABER MÁS

✉ Área de Ingeniería y Consultoría
promass@cesvimap.com

🌐 www.revistacesvimap.com

🐦 @revistacesvimap