



Es el momento de la estrategia

DESDE VARIADAS ATALAYAS Y EVENTOS SE HA (Y HEMOS) ANALIZADO Y APORTADO DIFERENTES VISIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. EN ELLAS SUELE HABER UN DENOMINADOR COMÚN, LA **RÁPIDA TRANSFORMACIÓN** EXPERIMENTADA EN EL NEGOCIO DE LA CARROCERÍA Y LA PINTURA. NO ES EL MOMENTO DE VOLVER SOBRE LAS CAUSAS QUE LA HAN MOTIVADO, SINO DE VER **CÓMO ABORDAR EL NUEVO ESCENARIO** RESULTANTE

Por Francisco J. Alfonso Peña



Ha cambiado el cliente, la demanda, la competencia, la tecnología, el proceso, la relación, la aseguradora... Llevamos viendo un descenso importante de las matriculaciones, cuya consecuencia es el estancamiento y envejecimiento del parque automovilístico. La contratación del seguro evoluciona a primas con menores coberturas, se reduce el número de vehículos menores de 5 años que pasan por el taller. En la reparación tipo el recambio ha perdido peso y la mano de obra de carrocería y de pintura se ha igualado. También hay un descenso porcentual del número de siniestros importantes... Ante esta tesitura ¿pensamos que el modelo de negocio de nuestra empresa sigue siendo el apropiado para aportar las respuestas demandadas? O por el

contrario ¿puede ser necesaria alguna renovación?

Si somos de los segundos, éste es el momento de la estrategia; de su mano llegará el de la táctica.

El método

El debate no es si adaptarse a los cambios o no, innovar o no, la cuestión está en visualizar qué futuro se desea.

La estrategia arrancará con un primer paso, intento de dar respuesta a dos preguntas: *Hoy ¿dónde está posicionada mi empresa?*; *Mañana ¿dónde me gustaría que se encontrara, y cuándo?*

En las organizaciones, el corto plazo y el día a día consumen la mayor cantidad de tiempo. Sin embargo, deberíamos pensar en el futuro periódicamente, y



de un modo integral, analizando si el rumbo que llevamos nos conduce hacia nuestros objetivos. La formulación de la estrategia y la definición de los objetivos corresponde a la parte más alta de la empresa, y va de arriba hacia abajo. Visualizar el futuro que se desea es precisamente lo más difícil. Una estrategia implica para el ejecutivo una visión de la realidad, más allá de lo observable; y un análisis de posibilidades, de modo que, en su definición, pueda hacer una correcta percepción del escenario. De lo contrario, sólo reproducirá la "realidad" vista por sus propios subordinados. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores.

Definición de la estrategia

La definición de la estrategia debe verse como un medio continuo que se mueve entre dos polos: la intuición (basada más en los sentimientos y emociones) y el análisis (basado más en la información).

Tanto intuición como análisis son esenciales, dependiendo de en qué fase del proceso de planificación nos encontremos.

■ Pensamiento estratégico.

Depende, en gran medida, de la intuición y menos del análisis. Se trata de intentar avanzar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararse para un probable mañana único. El pensamiento estratégico nos lleva a la **perspectiva**.

■ Planificación a medio plazo.

Necesita un equilibrio entre intuición y análisis. Debe verse como un proceso dinámico y con la flexibilidad suficiente para permitir modificar los planes, como respuesta a posibles cambios. Nos mantiene concentrados tanto en el futuro como en el presente. La planificación a medio plazo nos lleva a la **posición**.

■ **Planificación táctica.** Es el compromiso presente de gerentes y empleados para elaborar planes para la empresa como un todo. Su propósito, asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. La planificación táctica nos lleva al **rendimiento**.

Una parte esencial consiste en determinar cuál es la distancia correcta para enfocar cada objetivo. A veces hay que mirar de cerca y modificar la táctica y otras hacerlo de lejos y redefinir el posicionamiento o la misión.

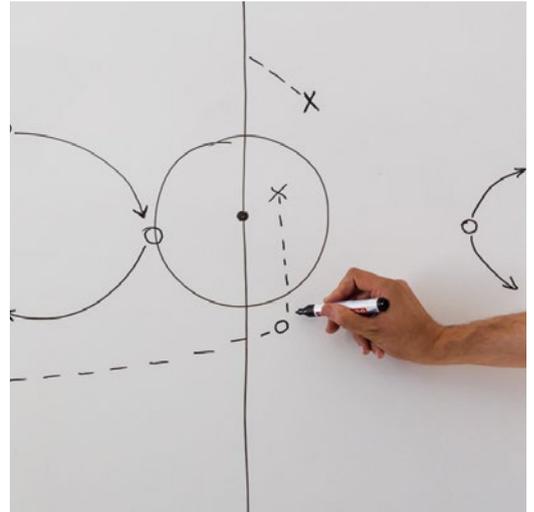
Pensar estratégicamente no es razonar de forma abstracta y global, incompatible con la posibilidad de dedicarse a problemas concretos. Podemos afirmar que todo resultado táctico deriva de alguna estrategia previa, explícita o implícitamente asumida.

Un planteamiento estratégico debería tenerse presente en toda empresa centrada en la posventa del automóvil, desde el concesionario oficial hasta el taller independiente. Y ese planteamiento no puede hacerse por separado: el financiero pensando en recortes, el jefe de taller, en innovar procesos, el responsable



LA CUESTIÓN ESTÁ
EN VISUALIZAR Y
PLANIFICAR, EN EL
PRESENTE, EL FUTURO
QUE SE DESEA





LA DEFINICIÓN DE
LA ESTRATEGIA DEBE
VERSE COMO UN MEDIO
CONTINUO QUE SE
MUEVE ENTRE DOS
POLOS, LA INTUICIÓN
Y EL ANÁLISIS



de marketing, en nuevos productos y servicios, para, finalmente reunir todo eso y lanzar el mensaje de "somos innovadores". El cliente se preguntará ¿En qué me beneficia?

Ante cualquier iniciativa con idea de cambio, deberíamos cuestionarnos ¿cómo afectará al valor para mis clientes? y ¿cómo afectará al valor que obtenga mi empresa?

El objetivo no es innovar por innovar, sino conseguir que un grupo de clientes nos considere la mejor solución en un mercado lleno de soluciones similares. La clave está en la **diferenciación**, y la innovación es la pauta para diferenciarnos.

Las necesidades del cliente

¿Cómo innovo y cómo me diferencio? Cada uno tendremos que encontrar las respuestas más acertadas para nuestros negocios. La clave, analizar las necesidades de los clientes; generalmente, que las cosas sean más simples y sencillas y también participar.

Tanto el cliente como las aseguradoras son estratégicos en el negocio de taller. Hay que considerar factores como precio, rapidez, garantía de movilidad y de reparación, transparencia, información y trato dispensado. Conocer el estado del vehículo dentro del proceso y facilitar la gestión, colaboración y alianzas, presencia y recomendación en internet, etc. son cruciales.

El rol estratégico tendrá una visión global e incorporará la noción de peligro (y, por tanto, la evaluación del riesgo), la toma de distancia y la prudencia.

Una vez fijado el escenario, ¿cuáles serán las tácticas para lograr los objetivos? Gestión adecuada del negocio para conocer su situación económica y productiva, optimización de los medios y recursos, análisis de rendimientos, estrategias de fidelización, asesor de servicio específico para carrocería, elaboración de presupuestos completos y por adelantado, taller cualificado o certificado, formación, etc.

Un elemento es significativo: implantar tecnologías de la información que faciliten la gestión, el acceso a los datos y la comunicación en el más amplio sentido de la palabra entre todas las partes implicadas: taller – cliente – aseguradora. Se busca compartir la información hasta alcanzar una autorización rápida y desasistida.

Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo, lograr el éxito pasa por contar con todos los integrantes de nuestra empresa, siempre que los objetivos estén bien definidos ■

PARA SABER MÁS

✉ Área de Ingeniería
y consultoría de CESVIMAP
promass@cesvimap.com

🌐 www.revistacesvimap.com

🐦 @revistacesvimap