

1.- Introducción

Hoy, inmersos en un mercado saturado, con un palpable envejecimiento del parque, con volúmenes de venta inferiores a 800.000 vehículos año, con unos márgenes brutos bajo mínimos y con una crisis galopante, que no se ve su final, las necesidades de los clientes han cambiado de forma significativa en cuanto al uso del transporte público y uso-disfrute del vehículo propio.

La conciencia colectiva, inducida por la crisis actual, está potenciando la reutilización de productos que hasta hace poco tiempo se habían dado por inservibles siendo destruidos y en algunos casos reciclados. Por lo tanto la reutilización de productos -vehículos de segunda mano y recambios de desguaces certificados- está creciendo y reposicionándose como una alternativa económica para el cliente ganando poco a poco cuota de mercado.

El proceso de reestructuración comercial de las redes oficiales es evidente, llegando a perder, en algunas marcas, más del 30% de sus talleres en la última década que mantenían y reparaban el parque de la marca representada. Ante esta situación, los fabricantes protegen sus mercados de las grandes capitales, poniendo sus propias estructuras comerciales llamadas “motoras o filiales” en un intento de mantener su cuota de.

Además, paralelamente a lo expuesto, se observa la proliferación de grandes grupos de concesionarios “Holding Multimarcas”, que no sólo buscan la sinergia de los volúmenes proporcionados por una sola marca, sino también la correspondiente comercialización de otras marcas (búsqueda del dominio del mercado respecto a sus competidores).

Todo esto sugiere la necesidad de un inminente cambio de modelo para la distribución y comercialización de vehículos nuevos y de recambios, al disponer de redes comerciales – concesionarios, servicios oficiales y agentes- sobredimensionadas, sin rentabilidad y, en algunos casos, desfasadas con las necesidades de sus Clientes.

En un escenario como el descrito **¿qué deben hacer las pequeñas estructuras comerciales – servicios oficiales y agentes- que representan a una sola marca?** Actualmente, esta pregunta se la están haciendo muchos pequeños empresarios que han dedicado su esfuerzo y su corazón en defender su Marca. Pero para responder objetivamente a la misma es necesario realizar “una reflexión profunda sobre su negocio” y tener en cuenta todos los movimientos de la distribución de vehículos y recambios mencionados y las nuevas reglas del juego de la competencia que se han establecido. Es necesario dejar a un lado los vínculos emocionales creados con la Marca representada hasta la fecha. Cada empresario debe tener en cuenta sus propias capacidades-limitaciones y valorar lo que le está aportando y le aportará la representación de la “marca representada” en su mercado, para vislumbrar la mejor opción “para el futuro de su negocio”.

2.- Relaciones en el mercado asistencial del automóvil “talleres de mantenimiento, diagnosis y reparación”. Opciones para elegir.

En la última década, el mercado del automóvil se ha desarrollado ofreciendo diferentes opciones para que el empresario del sector asistencial del automóvil “taller”, decida y elija como quiere posicionarse para vislumbrar su futuro. Hoy, sin menospreciar otras posibles posibilidades intermedias, nos encontramos con un amplio abanico de opciones que podríamos resumir, atendiendo a vinculaciones empresariales -intereses y grado de libertad del taller- en las siguientes:

- A. **Servicios Oficiales** vinculados directamente a algún fabricante de automóviles. Los intereses empresariales de los fabricantes se centran en prestar su servicio posventa “mantenimiento, diagnosis y reparación” a los vehículos de sus propias marcas y en la comercialización de sus recambios originales (*OEM, Original Equipment Manufacturer*).

- B. **Redes de Talleres Multimarca vinculados** directamente a alguno de los grupos de interés económico existentes en el mercado tales como:
 - i. **Red de talleres multimarca propiciadas por algunos fabricantes de automóviles** como Motrio por Renault en Francia y Eurorepar por Citroën en España y Francia. Los intereses empresariales de los fabricantes se centran en la comercialización de sus recambios originales y de su segunda línea de recambios de calidad equivalente.

 - ii. **Red de talleres multimarca propiciadas por los fabricantes de componentes de primer equipo** como Magneti Marelli, Bosch, Continental, etc. Los intereses empresariales de los fabricantes de componentes se centran en la comercialización por el canal independiente de la distribución del recambio (*IAM, Independent AfterMarket*) de sus propios equipos de diagnosis y de sus recambios mutimarca (*OES, Original Equipment Services*).

 - iii. **Red de talleres multimarca propiciada por grupos de compra de recambios** como Lausan, GAUE, Impormóvil, etc. Los intereses empresariales de los grupos de compras se centran en la comercialización por el canal independiente de la distribución del recambio (*IAM, Independent AfterMarket*) de equipos de taller y de recambios multimarca (originales y recambios de Calidad Equivalente, incluso, en muchos de los casos con sus propias líneas de productos).

- iv. **Red de talleres multimarca de servicio rápido propiciada por grupos de compras de recambios** especializados en servicios de mantenimiento y de cambio de piezas de desgaste como Aurgi, Midas, Norauto, etc. Los intereses de esta “nueva distribución” se centran en la comercialización directa de sus recambios de Calidad Equivalente (en general, sus propias líneas de productos) y en la realización de algunas intervenciones rápidas en sus talleres, sin valor tecnológico.

- C. **Red de Talleres Multimarca Proximity no vinculado** a ninguno de los grupos de interés económico mencionados. El interés empresarial de Proximity Customer se centra en agrupar a aquellos talleres multimarca que necesitan pertenecer y compartir su visión de negocio con una Red de Talleres Multimarca y que buscan soporte y ayuda integral especializada en el sector.

Proximity Customer nace con una clara visión de dar soporte integral a su Red de Talleres Multimarca, con una nueva imagen joven y de calidad, dando confianza al cliente. Su objetivo principal se focaliza en el desarrollo del mercado y en la estabilidad económica de cada “Taller de la Red Proximity” proporcionándole servicios integrales que como empresa necesita de forma continua o esporádica.

Eso sí, sólo se exige, trabajar bajo los Valores Empresariales Proximity, necesarios para reforzar el compromiso de la relación “socio-colaborador” de interés mutuo.

- D. **Talleres multimarca independientes no vinculado** a ninguno de los grupos de interés económico mencionados. Los intereses de estos talleres independientes se centran en mantener un núcleo de clientes suficiente que le permitan subsistir en su entorno, valorando la independencia de decidir sobre su propio negocio con total libertad (sin que ninguna de las estructuras comerciales anteriormente descritas se inmiscuyan, pues éstas ponen compromisos y objetivos que limitan la libre de actuación del Gerente del taller).

3.- Profundización en el “core business” de las diferentes opciones que brinda el mercado asistencial del automóvil.

A. SERVICIOS OFICIALES

Talleres vinculados a algún fabricante de automóvil

Comercialmente, podemos decir que los “fabricantes del automóvil” están enfocados a la venta y marketing de su MARCA, aunque no son pocos los que se han constituidos en grandes “Corporaciones Multimarcas” para mantener presencia y competir en diferentes segmentos del mercado.

Sus objetivos están orientados a la venta de vehículos a ser posible completos “vehículos nuevos” sin desprestigiar, la suculenta partida económica que representa la comercialización de los recambios originales, especialmente los OEM y OES. Así mismo, con las reglamentaciones europeas de la última década, la competencia se ha desarrollado y la pérdida de cuota de mercado de las marcas es evidente, por lo que, especialmente las marcas generalistas, han incluido en su oferta nuevas líneas de recambios alternativos para el cliente “recambios cambio estándar y recambios de segunda marca”.

Esta nueva oferta de recambios de segunda marca persigue, aparte de disponer de otra fuente de ingresos, mantener la presencia de la marca en el mercado, especialmente en el parque de vehículos con más de cuatro años de antigüedad. Es decir, pretende principalmente, ofrecer una alternativa a sus clientes-usuarios bajo la garantía técnica de la marca, aunque con distinto nivel de prestaciones (calidad, fiabilidad, durabilidad,...), y a un precio más competitivo.

Así mismo, es de destacar que, como parte del proceso de reestructuración de las redes de la distribución del automóvil, algunas marcas generalistas que han tenido altas cuotas de penetración durante décadas, están ofreciendo a sus servicios oficiales y agentes, que no cumplen sus nuevos estándares, la alternativa de abanderar una nueva insignia. Esta salida sólo pretende disponer de una red de talleres a los que vender sus recambios de segunda marca y por supuesto sus recambios originales, con el revestido de algún servicio añadido para el taller (sin ningún lazo con la marca sólo con un distribuidor asignado).

Pertenecer a una red de fabricante, ha sido una opción y seguirá siéndolo, siempre y cuando se tenga en cuenta la aportación económica a su negocio, determinada por el parque de vehículo existente y el grado de fidelidad de sus Clientes a la marca y a usted. La combinación de diferentes opciones puede ser una buena decisión, es decir, representar otra/s marca/s, compaginando la representación de su marca actual con la opción multimarca (siempre que se cumplan estándares exigidos por la/s marca/s y se disponga de las capacidades internas necesarias).

B. TALLERES MULTIMARCA

Talleres vinculados a algún grupo de interés económico

El empresario debe elegir la insignia comercial a representar en su negocio-taller teniendo presente al menos las siguientes premisas:

- La pérdida de algunos niveles de libertad en la toma de decisiones fruto de los compromisos u obligaciones contractuales adquiridas.
- El conocimiento del “core business del grupo de interés económico con quien se quiere aliar” y del autoconocimiento del “core business propio”, pues muchas veces los intereses están enfrentados lo que hace fracasar la alianza comercial. En general, el core business, finalidad, objetivo e interés económico de negocio de cualquier grupo de compras, podemos decir, que está exclusivamente centrado en *el volumen de las ventas de recambios*, por lo que basan su estrategia en:
 - la capilaridad en el mercado, es decir en el crecimiento numérico de talleres Multimarcas *“sin preocuparse demasiado de la fidelidad de los clientes y del estado del servicio”*,
 - la aplicación de las tradicionales políticas de grandes ofertas de compra y precios de oportunidad que enturbian los deseos *“ante esto, no olvide que el mejor precio nunca se ha escrito”* y,
 - algunos casos, aportando un cierto nivel de servicio del reparto,

pero nunca, el core business de los grupos de interés económico, está basado en el asesoramiento y apoyo de la gestión integral del Negocio-Taller que hoy se necesita para sobrevivir en un mercado tan complejo.

Ante esto, no se debe olvidar que el “core business de un taller asistencial” está sustentado en la *prestación de servicio al cliente mediante la venta de horas*, sin que por ello se deba olvidar la venta de servicios integrales que fidelizan a sus clientes (recambios y otros productos, seguros, servicio preITV, servicio a domicilio, servicios 24 horas, etc.).

C. TALLERES MULTIMARCA PROXIMITY

Talleres no vinculados a ningún grupo de interés económico

En todas las alternativas anteriores, comentadas al detalle, se olvidan de lo *más importante* “usted y su negocio como protagonistas”.

Un Taller Multimarca Proximity no está vinculado a ningún grupo de interés económico del mercado y es una alternativa en la que los empresarios disponen de todos los servicios integrales especializados, que necesitan para su negocio.

Proximity Customer está formado por un equipo de profesionales que conocen el sector asistencial del automóvil, desde los fabricantes a las redes mutimarca y es consciente de las preocupaciones y vicisitudes por las que pasa cualquier Gerente de un taller. Por todo ello, Proximity Customer va más allá de lo que únicamente representa una negociación de compras de recambios, aportando servicios, soluciones o alternativas a cada situación y estando al lado de cada Cliente-Taller.

Proximity Customer aplica estándares exigentes basados en el sentido común, en el compromiso mutuo en las relaciones, en la búsqueda paulatina de la excelencia en la calidad de servicio y atención al cliente al menor coste posible, y en la búsqueda de beneficios mutuos, con honestidad y sin egoísmos. Eso sí requiere trabajar por Valores Empresariales para reforzar el compromiso mutuo de “socio-colaborador”.

4.- Ahora, ¡usted elije!

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior, se debe elegir la opción que más se acerque a la forma de entender su negocio y a sus necesidades particulares:

- Red de talleres vinculada a un fabricante de automóvil.
- Red de talleres vinculada a un fabricante de componentes.
- Red de talleres vinculada a un grupo de compra.
- Red de talleres vinculada a la denominada “nueva distribución”.
- Red de talleres no vinculada a ningún grupo de interés económico “Red de Talleres Multimarca Proximity”.
- Taller independiente.

Piense y reflexione al respecto porque no todas las alternativas son iguales y recuerde que lo más fácil no siempre es lo mejor para su negocio.

Constantino Casado
SOLVE Consultoría (Gerente)