



**PABLO FERNÁNDEZ** >> Director de Marketing Tech

*“En ventas es más importante la convicción que la comisión y es ahí donde las empresas tienen que empezar a trabajar mucho más”*

### CERRADO POR FÚTBOL

**Mundial.** Durante los últimos partidos de Uruguay cerró el 90% de los locales del Punta Carretas Shopping.



### EL CASO MOTOCICLO

Una empresa que tuvo que invertir en capacitar a todo su staff en atención al cliente de un día para el otro fue Motociclo al cerrar su área industrial y dedicarse por entero a la comercialización. La gerente de Marketing, María Jesús Segura, señaló que fue necesario cambiar el perfil del personal. “Antes ir a un local de Motociclo era como ir a un supermercado del Chuy. Contratamos un asesor de imagen y le fuimos cambiando la cara a los locales. Pero la preparación y los conocimientos de los empleados que teníamos no se adecuaban. Entonces tuvimos que empezar de cero en materia de capacitación. Antes se despachaba y ahora vendemos y queremos darle un buen servicio al cliente”, dijo.



**DE LA LLANA.** “Que haya cordialidad en el trato no quiere decir que exista cultura de ventas”

“Cumplimos con un estándar básico pero necesitamos llegar a un estándar de excelencia. Podríamos mejorar las ventas si el nivel de satisfacción de los clientes fuera mayor”, señaló Oppenheimer.

Por esta razón el centro comercial viene realizando hace más de un año workshops sobre atención al cliente y ventas con los dueños de los locales para intentar unificar la situación dispar en atención al cliente que tienen los diferentes comercios del shopping.

#### ALTA ROTACIÓN

El gerente de Servicios Profesionales de Manpower, Neker de la Llana, considera directamente que los locales de los shoppings son un segmento de empresas poco profesionalizado que no recurre en general a la contratación de personal con un perfil específico. “No hay una cultura de ventas instalada y además en la sociedad uruguaya el vender es visto como algo que no está muy bien”, dijo de la Llana.

Opinó que “condiciones ajustadas” en las remuneraciones, un nivel de rotación alto, y una baja inversión para formar recursos repercuten en la productividad de la empresa. “Se establecen variables muy agresivas: en algunos locales hay un 60 o 70 % del sueldo que es variable y esto genera un nivel de incertidumbre en el empleado que termina repercutiendo en un alto nivel de rotación. Además hay que tener en cuenta que los uruguayos son adversos al riesgo”, opinó.

Para el experto, el hecho de que haya cordialidad en el trato no quiere decir que exista una cultura de ventas. “No hay cultura de ventas

porque no hay personas orientadas a trabajar por resultados”, afirmó.

La gerente de Recursos Humanos de KPMG, Virginia Fasano, conoce muy bien los shoppings por dentro y no solo porque los ha tenido de clientes sino porque trabajó en uno de ellos en sus tiempos de estudiante.

Para Fasano en los locales comerciales de Montevideo es común la poca motivación y la gran rotación de los empleados. “Las empresas ya lo tomaron como un costo fijo y asumen que la rotación es natural, cuando en realidad no lo es y es algo muy negativo para toda la empresa”, opinó la gerente.

A Fasano le resulta molesto cuando va a una zapatería por ejemplo y los vendedores compiten por atenderla. “No hay noción de equipo sino que se paga por venta

individual y esto genera un muy mal clima de trabajo. En cambio cuando no están tan pendientes de la venta

**De la Llana: “En la sociedad uruguaya el vender es visto como algo que no está muy bien”**

se genera un mejor clima laboral que el cliente percibe”, dijo. Por esta razón considera fundamentales las prácticas de motivación.

“Hay locales que han tomado casi perfiles adolescentes y para ellos es muy fuerte la relación de pa-

res y ese es un modo de retenerlos y no aumentándoles la comisión por venta”, opinó Fasano.

#### CIUDADANOS DE SEGUNDA

La agencia Marketing Tech ha trabajado con varias empresas con actividades de motivación de empleados. Su director, Pablo Fernández, afirmó que todos los esfuerzos de marketing confluyen a un punto único que es el momento en que se encuentran el vendedor y el cliente. “Las propias empresas no han tomado conciencia de la importancia que tiene el vendedor dentro de su accionar comercial. La inmensa mayoría de las empresas no tiene diseñados los procesos de venta con lo cual cada vendedor vende como le parece. Por eso muchas veces terminan exagerando o mintiendo

### MEJOR ATENCIÓN

Algunas claves de marketing para la atención al cliente:

● **Convicción.** Los vendedores tienen que tener visión del negocio de la empresa y tener la iniciativa de intentar revertir un “no”.

●● **Insatisfechos.** Los empleados son “el primer cliente” de una empresa: si no se les satisface a ellos será más difícil hacerlo con clientes externos.

●●● **Juicio de valor.** Aunque existan indicadores de gestión para medir la calidad del servicio, la única verdad es que los clientes son quienes califican.

porque se ven en la necesidad de generar resultados sin saber cómo hacerlo”, afirmó Fernández.

El principal de Marketing Tech aseguró que son las propias compañías las que le hacen sentir al vendedor que no es importante. “No se puede motivar a un vendedor cuando la empresa lo ve como un ciudadano de segunda. Hemos visto casos en que se pagan altas comisiones y los vendedores no venden. Y también uno se encuentra con empresas cuyos empleados no van a comisión y, sin embargo, están muy motivados con su trabajo y generan muchas ventas”, señaló.

Según el experto, una de las claves es que los vendedores vean en su trabajo una oportunidad para hacer una carrera dentro de la empresa y no sólo despachar mercadería.

## Las empresas estatales y el karma del empleado público

Si existe un sector con muy mala imagen en relación a la atención al cliente, ese es sin dudas el de las empresas públicas. Por lo tanto es lógico que en varias de ellas se intente cambiar las cosas y diseñar nuevos tipos de funcionamiento.

El director de Marketing Tech, Pablo Fernández, sostuvo que existe una matriz cultural profundamente estatista, —que se ve reflejada también en las compañías privadas—, en donde pareciera que la empresa proveedora del servicio está “haciendo un favor” al atender

al cliente. El experto aseguró que ir en contra de esta cultura resulta muy difícil pero no imposible.

El gerente de Marketing de UTE, Juan Carlos Patrone, afirmó que el ente llevó a cabo jornadas para aumentar la motivación de unos 300 empleados al igual que se realizan en empresas privadas. “Durante algunos años no hubo ingresos en la administración pública entonces era necesario motivar al personal y reforzar los temas de trabajo en equipo”, afirmó Patrone.

Por su parte el ejecutivo de capaci-

tación del BROU, Alejandro Denes, señaló que la entidad se está enfrentando en este momento a un gran número de clientes lo que provoca gran cantidad de espera, un tema del cual los consumidores se quejan.

“En una sucursal llena el cliente se puede sentir molesto y esa no es la idea”, señaló el ejecutivo. Por esta razón el banco está diseñando nuevos planes de capacitación para los empleados en atención al cliente y buscan generar mayor cantidad de autoservicio para evitar la espera de clientes.

#### EL DATO

**El BROU brinda un pago extra por productividad grupal al alcanzar los objetivos marcados para cada sucursal y por el buen desempeño individual.**