

## MUEBLES ABREU

En los comercios de muebles se están vendiendo, conjuntamente, un producto físico -el mueble- y unos servicios anexos, como son la exposición, el transporte, el montaje de los mismos y un adecuado servicio postventa para corregir los defectos que puedan aparecer, ya que nos encontramos ante bienes de consumo duradero.

La gestión de Muebles Abreu hasta 2014 se caracterizaba por ser muy centralizada, de tipo familiar, con escaso nivel de delegación y poco orientada al cliente. Cuando un cliente tenía un problema con sus muebles ya instalados, era muy poco probable que el problema fuese solucionado por Muebles Abreu, a no ser que acudiese personalmente al establecimiento.

El personal era remunerado de forma fija en su totalidad y sólo se les permitía tomar alguna decisión en la satisfacción del cliente en el momento del montaje de los muebles, con el fin de que el cliente quedase satisfecho y pagase. Todo el personal que trabajaba y trabaja en la empresa se dedica tanto a vender, como a llevar y montar los muebles.

Cuando el hijo mayor de los Abreu terminó su MBA, quiso dar un cambio total en la empresa, orientándola completamente hacia el cliente.



En los comercios de muebles se venden en conjunto un producto físico, unido a unos servicios, como son la exposición, transporte y montaje de los mismos, aunque algunas empresas del sector han comenzado a reducir algunos servicios y prestarlos sólo si el cliente los solicita, con un incremento del precio.

La primera acción que se llevó a cabo fue el establecimiento de un incentivo sobre ventas -en forma de comisión lineal- que recibiría la persona que atendiese durante la venta, cuando el producto se hubiera llevado al cliente y cobrado. De esta forma consiguió que todo el personal anteriormente desmotivado por la venta empezase a

preocuparse por esta actividad, ya que el incentivo les suponía un sobresalario sin tener que trabajar más horas, sino simplemente trabajar de distinta forma.

Por otra parte, hay una costumbre muy asentada en el sector, como es la percepción de propinas por los montadores, propinas que los clientes les dan si quedan satisfechos con el montaje y el trabajo realizado. Esto derivaba en una excesiva calidad en el montaje de los muebles, dedicando el personal a esta tarea mucho más tiempo del que se requería normalmente. Este hecho derivaba en una baja productividad de los montadores.

Para atajar esta escasa productividad se estableció otra comisión sobre el montaje de los muebles, repartiéndose entre las dos personas que llevan y montan el pedido al cliente. De esta forma, el montador recibe ahora dos sobresueldos que se dirigen en sentidos opuestos. Por un lado, las propinas de los clientes en caso de que queden satisfechos con el montaje de los muebles y, por otro lado, una comisión de la empresa por cantidad de dinero en muebles servida. Ahora el montador está interesado en que el cliente quede satisfecho para que le de propinas, pero no está interesado en entretenerse más allá de lo estrictamente necesario para dar una alta calidad en ese servicio.

Antes de establecer este sistema, los montadores regresaban de su jornada de montaje justo a la hora de cerrar el establecimiento, con lo que se marchaban a casa nada más llegar, cargaban el camión el día siguiente y llevaban los muebles al siguiente. Es decir, hacían un viaje cada dos días: un día para cargar y otro para viajar. Ahora llegan con el tiempo necesario para cargar el camión y volver a salir de viaje al día siguiente. Es decir, necesitan un día para cargar y viajar. Los sábados -el día de mayores ventas- se dedican exclusivamente a vender. Nadie les ha obligado a trabajar de esta forma. Ellos lo decidieron al poco tiempo de establecerse la comisión sobre el montaje de los muebles.

Si ahora se les pregunta por su nivel de satisfacción en el trabajo, contestan que se encuentran mucho mejor que antes. Ahora ellos piensan en su productividad, en su eficacia y en la calidad del servicio que prestan, pues a la mayoría de los clientes a los que les van a montar los muebles les han vendido ellos mismos el producto.

Además, se iniciaron cursos de ventas para los vendedores-montadores, cursos que fueron solicitados por ellos mismos. Se introdujeron acciones para que el personal pudiese acceder a toda la información necesaria en cuanto a productos, tarifas, posibilidades de composiciones, días libres para el porte y montaje de los muebles, catálogos, etc., todo ello para que se pudiese atender al cliente en cualquier momento, dependiendo esta atención de todo el personal de la empresa.

De esta forma, con el incentivo sobre ventas, con los cursos de formación y con la ampliación de la accesibilidad a la información, se consiguió que el personal, primero,

quisiese vender y atender al cliente; segundo, supiese hacerlo; y, tercero, puadiese hacerlo.

Otros cambio introducidos fueron la posibilidad de comprar telefónicamente y la atención telefónica de todas las reclamaciones, cuando antes era necesario desplazarse hasta el establecimiento comercial para que un problema fuese solucionado.

Un último cambio se introdujo en el servicio postventa. Se hizo un estudio y se descubrió que dos de cada tres clientes que llegaban a comprar muebles lo hacían debido a las referencias que de Muebles Abreu les habían dado otros clientes. De esta forma, una persona insatisfecha no hablaría bien de la empresa y no atraería a ningún cliente más. Estos datos y conclusiones se comunicaron a toda la organización, con lo que se esperaba que cada persona de la empresa se implicara en la solución de las posibles quejas de cualquier cliente. Todos sabían que si se dejaba a algún cliente insatisfecho vendrían menos clientes, y por lo tanto se reducirían las comisiones por ventas y por montaje.

De esta forma se ha conseguido que la resolución de los problemas de los clientes sea parte no sólo de la política de la empresa sino, más aún, de su filosofía y de su forma de actuar, que incluye a todo el personal.