

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Nuevo Gerente Comercial en apuros

ESPECIALIZACIÓN : Gerencia de Mercadeo

PROMOCIÓN : XXII

PALABRAS CLAVES Posicionamiento de la Gerencia Comercial

TEMAS CUBIERTOS :Dirección y Control en la fuerza de Ventas, Selección de Personal Comercial, Toma de decisiones, resultados comerciales.

RESUMEN DEL CASO

El caso trata la problemática de un recién ascendido Gerente Comercial que por su poca experiencia al frente de fuerzas de ventas, su desconocimiento de manejo de grupos y algunas carencias personales no logra posicionarse con sus clientes, tampoco con sus subalternos ni con la organización, lo que conlleva a que tenga un sin número de dificultades tanto personales como profesionales y de resultados al frente de su importante cargo, pues la compañía ha cimentado el logro de las metas de ingresos en dicha Gerencia.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: Compañía TBC

CONTACTO EMPRESA :

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Aurelio Chamorro Roldan	6672727	achamorro@bvc.com.co

NUEVO GERENTE COMERCIAL EN APUROS

ABC es una compañía de servicios financieros y tecnológicos única en el país, su alcance y nivel de importancia es alto en el contexto nacional pues a través de ella se promueven muchas iniciativas y procesos de crecimiento económico de la nación, su trabajo se desarrolla en un contexto de control y vigilancia por las entidades de regulación, trabaja para el tener un mercado organizado y transparente, hasta hace algunos años se desenvolvía en un contexto único que la volvían una organización monopolista, pero él con el paso del tiempo el desarrollo de otros mercados ha traído consigo la llegada de nuevos competidores lo que ha llevado a que se cambien algunas de sus políticas de manejo especialmente de servicio al cliente y salida al mercado de nuevos productos.

En general el ambiente de trabajo de la compañía ABC es bueno aunque el nivel de competencia y deseos de figuración hacen que predominen ciertas divergencias entre cargos y áreas, sobre todo aquellas que quieren sobresalir para mostrar que todo lo que se realiza con éxito es por cuenta de los funcionarios de dichas áreas.

La compañía cuenta con dos regionales que también son distintas entre sí, una un poco más grande y representativa que la otra, las cuales además están a cargo de dos funcionarios con personalidades claramente distintas, la regional más grande está a cargo de ISMAILINA, una mujer fuerte, dura, que es netamente enfocada al logro y que le gusta la figuración por encima de todos, incluso de sus subalternos, su caballito de batalla de cara a los resultados es “hay que poner el huevo y cacaraquearlo” por otro lado y en la regional más pequeña está a cargo MARCOS, un hombre un poco más tranquilo, preocupado por la gente,

Especialización en Mercadeo

más humano, enfocado al logro pero con la claridad que el trabajo es de todos, su lema de cara a los resultados es “que el trabajo hable por mí” .

La compañía ha decidido dar un viraje y ha puesto como objetivo estratégico de la misma el enfoque al cliente, los líderes de este proceso van a ser claramente el área comercial que incluye a las regionales, por tanto la compañía ha decidido que los recursos que ingresen a la misma sea netamente responsabilidad del área comercial y no del área de producto y comercial como hasta hace poco tiempo.

La división comercial está a cargo de MARIA PIEDAD, quien es una mujer alegre, netamente comercial, desparpajada fruto de su procedencia geográfica, la costa norte de nuestro país, es una mujer enfocada al logro, súper delegataria, que ejerce poco control, fácilmente influenciable y para quien la lealtad y amistad está por encima de lo profesional, todo esto conlleva a que las personas la perciban como dispersa y tal vez poco efectiva, MARIA PIEDAD está a cargo de las regionales además de tres gerencias y en una de ellas tiene el gran compromiso de conseguir un Gerente Comercial que le marque el rumbo de cara a sus clientes y de cara a la nueva obligación, traer todos los ingresos de la compañía.

Se inicia el proceso de conseguir al gerente comercial (Anexo 1), para lo cual se buscan las fuentes naturales, por un lado la compañía tiene una clara política de promocionar a sus colaboradores y por otro atraer y retener al mejor recurso humano que pueda por fuera de la organización, MARIA PIEDAD tiene dos alternativas, llevar a cabo un proceso externo y atraer un gerente comercial con recorrido, capaz, con mucho reconocimiento, que venga a asumir la responsabilidad de alcanzar las importantes metas comerciales propuestas o dar la oportunidad a alguno de los subalternos del área que pueda cumplir con esta responsabilidad, aunque para esta última opción se enfrenta a un inconveniente y es la de contar con una única alternativa dentro de los opcionados internos y a es la de ANITA, pues los demás deciden no participar pues creen que hay cierta

Especialización en Mercadeo

preferencia por ANITA y además son conscientes que no cumplen con las condiciones mínimas para asumir esta responsabilidad.

ANITA es una comercial que lleva cuatro años en la compañía, que ha venido desempeñándose dentro del promedio, que ha estado esperando una oportunidad, mas por su propio deseo, que por todos los logros que haya podido haber hecho para merecerlo, que es muy amiga de MARIA PIEDAD, que sabe que si presiona un poco y utiliza su capacidad de convencimiento lograría que ella la ponga dentro de las opciones para la vacante, por otro lado y adicionalmente ANITA fue la única comercial que nunca se llevo bien con el anterior Gerente Comercial precisamente por el nivel de exigencia de este y porque sus políticas le parecían duras y excesivas.

Por otro lado VIVIANA Y MIRNA, Gerente y Directora de gestión humana respectivamente tiene una dificultad y es que ellas conocen muy bien a ANITA y tal vez tengan la impresión que no tenga todas las competencias para asumir el reto de gerencia el área comercial, además que saben de las dificultades de ella con el anterior gerente comercial y que la llevo a tener divergencias también con sus compañeros que no entendían porque su comportamiento si todos deberían jalonar para el mismo lado, y si ella se quedaba como gerente ahora tendría que ser la superior de sus antiguos pares, adicionalmente era claro que no tenía ninguna experiencia en el manejo de grupos de trabajo y menos de una área comercial que requiere compromiso, trabajo en grupo y motivación para alcanzar las metas altas de la compañía, pero sabían adicionalmente que ANITA era muy amiga de MARIA PIEDAD y que su estrategia seria de lograr convencerla a como diera lugar para que la nombrara gerente.

El primer proceso de selección se realizo de manera abierta, es decir con participantes internos y externo, de la parte interna se postulo únicamente ANITA y de la parte externa se postularon tres candidatos en total cuatro candidatos optaron por el cargo de gerente comercial, al final de la evaluación de competencias, exámenes de razonamiento y demás pruebas sicotécnicas se

Especialización en Mercadeo

determino que se declaraba desierto el proceso pues ninguno de los candidatos cumplía los requisitos mínimos para tener el cargo. La situación paso así por un par de meses y en vista que no se conseguía a la persona indicada y en vista de la premura del tiempo MARIA PIEDAD Vicepresidente Comercial, junto con VIVIANA, la Gerente de Gestion Humana, toman una decisión trascendental, que derivaría en dificultades posteriores en el área comercial, y es dar la oportunidad a ANITA de ser la Gerente Comercial a pesar de no cumplir con todas las competencias para el cargo (Anexo 2) y para mitigar un poco el efecto de la falta de competencia de ANITA, deciden establecer un programa de formación, capacitación y cierre de brechas para que ANITA logre en un par de meses ponerse a tono con las necesidades y responsabilidades del cargo.

Tomar la decisión de nombrar a ANITA como Gerente Comercial no solo no cayó bien en el área comercial, que ahora estaría a su cargo, sino que las demás áreas de la organización miraban con reserva la verdadera capacidad de ANITA al frente de esta importante área de de la compañía, entre otras cosas, no solo porque todos sabían que no tenía todas las competencias para el cargo, sino que la compañía había decidido volcar toda su estrategia de cara al cliente y la obtención de los ingresos en gran medida estarían a cargo de lo que hiciera o dejara de hacer el área comercial, adicionalmente el sistema de compensación variable para toda la compañía, estaría marcado en gran medida por los resultados que frente a los clientes lograra ANITA y su gente, por tanto los problemas no se hicieron esperar , pues por un lado ANITA necesitaba posicionarse frente a los demás Gerentes y Vicepresidentes de la compañía, esto sin contar que su gente tenía muchas reservas sobre el manejo de grupo, la capacidad comercial y de liderazgo que tendría ella para trazar el rumbo del equipo.

Especialización en Mercadeo

Los demás Gerentes y Vicepresidentes no aceptan de buena manera las participaciones de ANITA, sus comentarios, aportes o apuntes no eran muy tenidos en cuenta, pero lo más grave aún, es que no respetaban la directriz estratégica de la organización que había determinado que los únicos que irían de cara al cliente serían los comerciales y en cabeza de ellos la Gerente Comercial, por tanto seguía siendo habitual que áreas estratégicas de la organización como producto, tecnología y jurídico siguieran teniendo contacto directo con clientes, que se siguieran haciendo reuniones, focus group y otro tipo de actividades que habían quedado claro que solo lo haría el área comercial, todo esto desconociendo los lineamientos trazados y la jerarquía de la gerencia comercial, sumado a esto los miembros del equipo comercial veían como se generaban inconvenientes al interior por la falta de directriz y liderazgo pues no había una clara planificación sino que se trabajaba más a los bandazos, a lo que fuera más urgente e importante según recibían instrucciones de la Gerencia Comercial y además porque no se sentían bien representados frente a las demás áreas, por tanto la falta de posicionamiento de ANITA los afectaba de manera indirecta a ellos mismos y todo esto lo redondeaba que en el ánimo de ganar participación e importancia con su equipo, así como determinar su jerarquía ANITA se ideó diversas formas de trabajo a las cuales les colgó todo tipo de seguimientos comerciales a través de formatos y proformas que se volvieron obligatorios, pero los cuales nunca consultó con sus colaboradores sino que los implementó según creía que debía ser.

Si por la parte interna llovía por la parte externa no escampaba, pues los inconvenientes con los clientes no se hicieron esperar, la falta de directriz estratégica de la Gerencia Comercial, que planteaba y replanteaba estrategias para atender mejor a los clientes, lineamientos que hoy eran y mañana no, se trabajaba por impulsos o urgencias que la organización dictaba y que la Gerencia Comercial recogía sin hacer ningún filtro que le permitiera ajustar todo a una línea

Especialización en Mercadeo

clara y de lógica comercial, conllevó a que algunos clientes presentaran quejas y reclamos por la falta de atención, por favoritismos, porque de alguna manera el cambio de Gerente se había percibido, además y quizás lo más importante es que la actual Gerente Comercial había sido la asesora comercial de muchos de ellos y conocían los defectos y virtudes que comercialmente tenía ANITA a la hora de atenderlos directamente y ahora que había asumido la Gerencia Comercial ellos esperaban mucho mejor servicio, nuevas oportunidades, mejores tarifas y en general nuevos planes comerciales dados por la Gerencia Comercial.

Uno de los detonantes importantes para la crisis de la nueva Gerente Comercial fue la salida a producción de dos nuevos productos impulsados por ANITA, pues en el deseo de tener nuevas alternativas para los clientes y con el anhelo de posicionarse definitivamente tanto al interior de la organización como con los clientes, propuso e impulso la creación de dos nuevos productos, la rueda PIN y la negociación de valores extranjeros NVE, por un lado la rueda PIN, si bien de alguna manera era novedosa generó dificultades con los clientes por las siguientes razones:

- 1- No se realizó un proceso de socialización debido con todos los clientes.
- 2- Fue un producto impulsado por uno solo de los clientes a partir de necesidades y requerimientos propios.
- 3- La salida al mercado de este producto, por los dos aspectos anteriores, generó rechazo de los demás.
- 4- Los clientes no entendían ni conocían muy bien el producto por tanto se dificultaba su comercialización.
- 5- Las estrategias determinadas por la Gerencia Comercial de la compañía, no estaban alineadas necesariamente con la de los clientes.
- 6- Se percibía que este nuevo producto beneficiaba más a la compañía ABC que a los propios clientes.

Especialización en Mercadeo

- 7- Este nuevo producto requería unas mejoras en los estándares operativos y tecnológicos que por un lado requería inversión y por otro se demoraba un tiempo su implementación.
- 8- La compra del mismo desde un principio implicaba una inversión en un producto que no iba a poder ser comercializado inmediatamente.

En cuanto a la negociación de valores extranjeros NVE, se cometieron igualmente varios errores a saber:

- 1- El producto no fue socializado debidamente con los clientes.
- 2- No todos los clientes tienen acceso a este producto pues se requiere un acuerdo con una firma extranjera y no todos tienen esta capacidad.
- 3- La regulación que determina la salida de estos productos al mercado, solo los autorizo para un tipo de personas solo para personas especializadas y conocedoras, por tanto no se podía vender a todo el público.
- 4- Los costos de los acuerdo comerciales, mas todo el proceso de implementación vuelven a este producto costoso y difícil de vender.
- 5- Para la implementación de la venta de este producto se requiere ajustes tecnológicos que por un lado son costosos y por otro se demora su implementación.
- 6- La comercialización del mismo se dificulto pues no se habían trazado las estrategias comerciales adecuadas para su venta, además que las bondades que se ofrecían desde la Gerencia Comercial de la compañía ABC no eran aplicables en la vida real.

Todos estos fracasos fueron convirtiéndose en una bola de nieve que cada día se hacía más grande, pues sumado a todos los inconvenientes internos, ahora se sumaban temas comerciales con los clientes directos que a todas luces hacían

Especialización en Mercadeo

que ver el panorama bastante gris para ANITA, además que todas estas dificultades eran conocidas por sus subalternos, pares y superiores, lo que la convertían en el foco de atracción de la organización, pero no por sus logros sino por los inconvenientes que todo esto derivaba.

El punto más crítico se dio cuando el Gerente Comercial de uno de los clientes directos decidió hablar, no con ANITA, ni con su Jefe, MARIA PIEDAD, sino con el Presidente, JUAN DE DIOS RIOS, pues en un almuerzo de trabajo se había acercado a él a comentarle todas las dificultades que habían tenido con ANITA y con los productos que habían sacado al mercado últimamente, le informo las dificultades de la comercialización, las improvisaciones que se habían dado en la implementación de los mismos, y en general todas las dificultades que les había traído estos nuevos productos, adicionalmente le cuestiono el nombramiento de ANITA, pues ya la habían conocido como Directora Comercial y no tenían las mejores referencias de ella, además que con la crisis de los nuevos productos su silencio había acabado con la poca credibilidad que aun tenían en ella, pues siempre han esperado y estaban acostumbrado a que fueran atendidas sus quejas, que lo escuchen y que los atiendan de manera personalizada.

JUAN DE DIOS RIOS, cito a MARIA PIEDAD y a VIVIANA para que le contaran, por un lado como había sido todo el proceso de selección de ANITA, además para informarles todo lo que RAFAEL, el Gerente Comercial de uno de sus más importantes clientes le había manifestado. VIVIANA tomo la palabra y de entrada manifestó que el proceso se había adelantado según las normas de la organización, tanto para los procesos de promoción a los colaboradores de la organización, como para los externos que aspiraban a el cargo, pero que sin embargo en su momento le había manifestado a MARIA PIEDAD que ANITA no contaba con todas las competencias para el asumir la responsabilidad de la Gerencia Comercial y que esta había dicho que no importaba que ella asumía la responsabilidad, además que por favor le implementara un proceso de cierre de brechas, que le pusiera un Coach, para que ANITA fuera creciendo y asimilando

Especialización en Mercadeo

todo aquello que necesitaba para asumir esta responsabilidad, MARIA PIEDAD tomo la palabra e hizo las explicaciones correspondientes, afirmo que si bien ella le quiso dar la oportunidad a ANITA había sido porque esta era una colaboradora muy leal, comprometida y buena persona, que si bien no contaba con todas las competencias había propuesto a VIVIANA hacer todo un proceso de cierre de brechas y que esta como Gerente de Gestión humana lo había aprobado, que se monto todo el programa para ayudarle con el Coach y además se le inscribió en dos talleres de crecimiento gerencial que le servirían para complementar todo el plan de Autodesarrollo que igualmente se había comprometido a cumplir ANITA para hacer el cierre definitivo de brechas, MARIA PIEDAD, también hizo algunas aclaraciones, le dijo al Gerente General que de todas formas este cliente tenia por característica quejarse de todo, poner problemas por las tarifas, por los productos, por el servicio y nada de lo que hacia la compañía le servía, lo que si la “sorprendió” fue el hecho de los inconvenientes suscitados por la salida de los nuevos productos pues ANITA no le había comunicado nada, además que se habían tenido los comités de rutina y que esta no le había informado nada. Una vez terminadas las explicaciones de MARIA PIEDAD y de VIVIANA el Presidente tomo la palabra, saco un cuadro en Excell , le paso una copia a cada una y les dijo: Hace apenas unos meses decidimos darle la oportunidad a ANITA en la Gerencia Comercial, aunque yo en comité les di mi concepto y les sugerí que consiguiéramos una persona del mercado, con mayor preparación, con claros conocimientos y habilidades comerciales, esta observación no fue tomada en cuenta y por el contrario se me manifestó que ANITA con solo un poco de ayuda podría salir adelante, adicionalmente lo que acabo de informarles de nuestro cliente no es solo lo que él sostiene, el área de servicio al cliente me entrego el reporte de quejas y reclamos del último mes y tenemos más de diez reclamos por mal servicio, tenemos igualmente múltiples comunicaciones, por información insuficiente sobre los nuevos productos, tenemos quejas por mala atención del

Especialización en Mercadeo

área comercial y sobre todo porque no se ve claramente quien es el doliente que está al frente de toda la atención comercial, adicional a lo anterior y como si esto fuera poco, prosiguió el Dr. RIOS, la compañía ha puesto en cabeza del área comercial a la que usted MARIA PIEDAD como Vicepresidente y ANITA como Gerente Comercial dirigen, toda la relación con los clientes, todo el proceso de mantenimiento comercial y la venta de nuevos productos y aun mas todo el ingreso de la compañía y con que me encuentro, los resultados de los últimos meses son desastrosos, el ingreso por comisiones ha disminuido en un 20% pasando de \$120.000 millones en promedio mensual, hasta hace seis meses, a menos de \$95.000 millones en los dos últimos meses, adicionalmente los ingresos por nuevos productos que estaban previstos fueran de \$8.000 y 5.000 millones respectivamente solo ha logrado acercarse a los \$1.000 millones sumando los dos nuevos productos, como si esto no fuera poco la notoria disminución de los ingresos afecta directamente la compensación variable de todos los funcionarios de la compañía lo cual ha generado un malestar que ya ha llegado a mi mesa, pues dos de las Vicepresidentes, el de Tecnología y el de Producto han mostrado claramente su contrariedad con la situación y han empezado a pedir la cabeza de ANITA, pues dicen que si las cosas siguen como van todo será un desastre y no tendremos los resultados mínimos esperados ni la compensación variable de fin de año que todos los funcionarios de la compañía anhelan.

El Dr. Ríos recordó que la decisión de enfocar la compañía hacia el cliente fue una directriz estratégica tomada desde la junta directiva y que por nada del mundo permitiría que esta directriz se viera afectada por el mal de desempeño de un funcionario que no cumplía bien su papel, adicionalmente recordó como los otros años que la organización estaba enfocada en el Producto este tipo de situaciones no se presentaban y que incluso ni en el pequeño espacio de tiempo donde la Gerencia Comercial estuvo vacante, estas situaciones se habían dado, que por tanto estaba siendo muy evidente que la decisión y el apoyo dado por MARIA

Especialización en Mercadeo

PIEDAD y VIVIANA, a ANITA no había sido correspondido con resultados positivos sino que por el contrario todos los temas relacionados con el área comercial se habían visto afectados de una manera significativa, como si el nuevo Gerente Comercial desconociera totalmente la compañía.

La decisión del Dr. Ríos fue pedir la cabeza de la nueva Gerente Comercial o como máximo ponerla de nuevo como Directora Comercial, Poner a MARIA PIEDAD al frente de todos los temas del área Comercial para atender la coyuntura, retomar las relaciones, el mantenimiento de los clientes y hacer un plan de choque que le permitiera a la compañía dar un viraje tanto en los ajuste necesarios en los nuevos productos, como en continuar la directriz del enfoque al cliente , adicionalmente se le ordeno a VIVIANA que volviera abrir el procesos de selección de un Gerente Comercial conocedor del mercado, con los mejores contactos y conocimientos comerciales, capaz de darle continuidad a todo el modelo comercial que hasta hace poco era tan exitoso, pero que adicionalmente enfocara a la organización hacia logros más retadores y de mejores resultados, MARIA PIEDAD pidió al Dr. RIOS, que reconsiderara la situación pues ANITA llevaba poco tiempo y que además el resultado de los nuevos productos podrían ser re direccionados, que ella se comprometía a ponerse al frente del tema y dar el viraje esperado, pero el DR. RIOS esta vez fue categórico le dijo a MARIA PIEDAD, mire MARIA PIEDAD, la oportunidad ya se le dio a ANITA y si así es empezando no podemos esperar que el tema se alargue y complique mas, lo que usted tiene que tener en cuenta es que la segunda oportunidad se la estoy dando yo a usted, pues como le dije hace un rato yo le di mi punto de vista sobre la contratación de ANITA como Gerente Comercial, pero sin embargo le di la libertad de decidir a usted y usted decidió por ella y mire la forma en la que ha terminado todo, de modo que le pido por favor asumir el duelo, informarle a ANITA lo sucedido, la decisión tomada y la propuesta de continuar como Directora Comercial, como una tercera oportunidad de continuar con su carrera en la organización. Una vez dicho esto el Dr. RIOS les pidió a VIVIANA Y MARIA

Especialización en Mercadeo

PIEDAD, que por favor le mostraran resultados a la mayor brevedad posible y que estaría pendiente de los resultados de fin de mes para validar que se hubiese cumplido con las órdenes dadas.

MARIA PIEDAD se sentía muy mal pues se sentía culpable de haber dado la oportunidad a ANITA, tal vez sin toda la preparación requerida, además arriesgo tanto el vínculo comercial con los clientes como la relación con las áreas de la compañía, adicionalmente había dejado sola a ANITA en un punto tan importante como era la salida de los nuevos Productos, sin el apoyo necesario para lograr los objetivos trazados, MARIA PIEDAD sentía que mas era su culpa que la culpa de ANITA y que por tanto debería ser ella la que asumiera la responsabilidad por lo sucedido.

Pasaron algunos días y MARIA PIEDAD no había podido hablar con ANITA, por un lado las ocupaciones del día a día no había dejado un espacio para sentarse con ella y por otro la carga de sentirse culpable la mantenía intranquila, pero sabía que tenía que hacerlo antes que la situación se pusiera peor y que además de pronto lo supiera por otro persona y no por ella directamente. MARIA PIEDAD aprovecho que todos los miércoles tenía comité con toda el Área Comercial, para pedirle a ANITA que por favor se quedara un rato más después de terminado el mismo, para lo cual le envió una cita por el correo a la cual le puso como objetivo: Reunión especial.

El día miércoles todos llegaron a la reunión como de costumbre e iniciaron la misma según estaba establecida, MARIA PIEDAD, toco algunos puntos relacionados con el comité de Gerentes y fue dando la palabra a cada uno de los colaboradores del área, hablo primero MARIA PIA MONTAÑO, quien había sido promovida recientemente como Directora Comercial, (Anexo 3) informo que algunos de sus clientes tenían inconvenientes con los nuevos productos, que en las visitas realizadas se habían quejado mucho y algunos de ellos habían amenazado con cancelar el contrato así, les costara un problema jurídico, luego paso MAURICIO MARTINEZ quien informo que en las más recientes visitas

Especialización en Mercadeo

algunos de sus clientes se habían incomodado por los cambios en las programaciones de las capacitaciones sobre los nuevos productos, además que estas habían sido muy pocas y de poca profundidad para unos productos tan especializados, luego paso ISMAILINA e informo que por su regional no era distinta la situación, que ya ella había tenido que salir a reuniones a explicar de nuevo el uso, valor y forma de operar los nuevos productos lo que estaba generando un desgaste frente al cliente, por último paso MARCOS CHAVEZ haciendo una afirmación contundente y era que uno de sus clientes le había manifestado que los nuevos productos solo beneficiaban a la compañía TBC y además eran costosos, difíciles de entender y de comercializar. MARIA PIEDAD estaba estupefacta pues no había alcanzado a dimensionar el alcance de la situación y lo que más le mortificaba era que ANITA no le había informado los detalles de la situación, la reunión termino en medio de la incertidumbre y de la preocupación de cómo mejorar la misma, por cierto ANITA paso callada y sin dirigir la palabra en toda la reunión, razón por la cual MARIA PIEDAD le informo que mejor no se reunieran pasada la reunión, que la esperaba más bien en su oficina al día siguiente a primera hora.

Al día siguiente y como lo había pedido MARIA PIEDAD, ANITA se presento a la oficina de esta, con cara de preocupación, de alguna manera intuyendo lo que se veía venir. (Anexo 4) MARIA PIEDAD inicio la reunión indicándole a ANITA la gran confianza que le había tenido, diciéndole que se la había jugado toda por ella cuando decidió entregarle la Gerencia Comercial, aun sabiendo que no tenía todas las competencias, que había puesto la cara a sus pares y al presidente y que había tomado los riesgos por considerarla una colaboradora comprometida, trabajadora, organizada pero sobre todo muy fiel, pero el saber que ANITA se había guardado información, que no la había puesto al tanto de la dimensión de lo ocurrido y sobre todo que estos temas estaban poniendo en riesgo tanto los ingresos generales de la compañía, como la relación con los clientes era algo que ya se salía de su alcance y que por lo tanto ella se veía en la penosa decisión de

Especialización en Mercadeo

removerla del cargo y asignarle de nuevo su roll como Directora Comercial temporalmente mientras atendían la situación actual y como Directora de Mercadeo una vez se solucionaran los problemas, ANITA acepto la propuesta y la responsabilidad de lo ocurrido, se disculpo con MARIA PIEDAD por no haberle dado cuenta a tiempo de lo que estaba sucediendo y se dio cuenta que manejar una Gerencia Comercial requería unas competencias que van más allá de ser un comercial que da buenos resultados solo atendiendo un segmento o grupo de clientes, que un Gerente se enfoca más en la estrategia que en el día a día y que ese sumado a la falta de manejo de su grupo de trabajo y la relación con los pares de la compañía habían precipitado esta situación, sin embargo algo que si aclaro ANITA era que la dificultad tenida con los nuevos productos no era solo un tema del área comercial, que ella estaba dispuesta a plantear algunas soluciones que ya se habían hablado en un grupo interdisciplinario y que estaba dispuesta a trabajar en la medida de sus posibilidades para que este tema se solucionara pues sabía que era lo que más fuertemente golpeaba la imagen y los ingresos de la compañía y que adicionalmente que estaba claramente determinado que las bajas en las ventas estaba dado en gran medida por una coyuntura del mercado y una crisis global que había afectado a otras compañías como la nuestra.

La compañía decide dar un viraje importante y encuentra la solución a la situación de manera fácil tomando, tomando las siguientes medidas:

- 1- Retirar a ANITA del cargo, dándole de nuevo su papel de Directora Comercial, pero ahora con un aprendizaje que podría favorecer a todos.
- 2- Contratar nuevamente al antiguo Gerente Comercial, quien había dado excelentes resultados, pero que había salido por una decisión propia, la cual estuvo dispuesto a reconsiderar y regresar de nuevo a la compañía.
- 3- MARIA PIEDAD junto con el nuevo Gerente Comercial, ANITA, el equipo comercial y el apoyo de la presidencia montaron un plan estratégico para

Especialización en Mercadeo

recuperar la confianza de los clientes y llevar a cabo un relanzamiento de los productos, rueda PIN Y NVE.

- 4- Se creó una red de apoyo, donde participaron áreas como Producto y Tecnología, para focalizar todos los esfuerzos en atender de manera pronta y eficiente los requerimientos de los clientes.
- 5- Se estableció un plan de capacitación a toda la fuerza comercial en habilidades comerciales y de ventas.
- 6- El mercado también colaboro y se empezaron a tener mejores ingresos en los meses posteriores a esta situación.

ANEXO 01

CONVOCATORIA

Teniendo en cuenta de nuevo el interés que la Compañía ABC tiene en el crecimiento profesional de sus colaboradores y valorando el talento que tenemos dentro de nuestra organización, invitamos a quienes estén interesados en participar en el proceso de selección mixto para cubrir los cargos vacantes de **“Gerente Comercial”**.

A continuación podrán encontrar toda la información que necesitan para conocer la descripción de los cargos en mención y participar en dicho proceso:

Gerente Comercial

Misión del Cargo: Gerenciar el desarrollo Comercial de la compañía.

Responsabilidades

- Responsable por el desempeño del mercado en términos financieros, operativos, de calidad y de mercado.
- Responsable de asesorar al área comercial en asuntos técnicos específicos y/o cerrar negocios de productos especiales y complejos pertenecientes al mercado.
- Responsable de facilitar los medios para vender exitosamente los productos en el mercado.
- Responsable por identificar y consolidar las necesidades de los clientes y diseñar la solución que satisfaga dichas necesidades en el mercado.

Especialización en Mercadeo

- Responsable de gerenciar los proyectos para la creación y mejora de productos en todas sus etapas, con el apoyo de PMO.
- Responsable por la implementación del plan de capacitación interna y externa acerca del mercado o productos dirigidos al mercado, con el apoyo del área de Educación.
- Responsable por determinar los requisitos relacionados con el mercado y asegurar su cumplimiento.
- Responsable por determinar el precio de los productos en el mercado.
- Responsable por el diseño e implementación de la estrategia del Producto/ Mercado.
- Responsable por brindar soporte de segundo nivel a los procesos de Operaciones y Servicio al Cliente.

Competencias Técnicas:

- Profesional en: Carrera universitaria en economía o administración o ingeniería o negocios.
- Formación complementaria: M.B.A., Especialista en el Mercado.
- Mínimo 8 años en cargos afines con experiencia Comercial.

Competencias Conductuales

- Trabajo en equipo -Orientación al cliente -Orientación a la productividad
- Iniciativa -Construcción y mantenimiento de relaciones -Gestión de otros
- Negociación -Visión Comercial -Comprensión estratégica del negocio

Habilidades: Trabajo bajo presión

Tipo de Contrato: Término Indefinido ABC

ANEXO 02

NUEVO NOMBRAMIENTO: GERENTE COMERCIAL



ANA PEREIRA – “ANITA

Queremos compartir con ustedes una muy buena noticia para la compañía ABC y para nuestro equipo comercial. Después de un importante proceso de selección para cubrir la vacante de Gerente Comercial una vez definida la estructura organizacional que apoyará los requerimientos del proyecto de conexión con el cliente y basados en el literal b del numeral 5.3 del Procedimiento PR_GHU_0008, nos complace comunicarles que Ana Pereira ha sido nombrada como Gerente Comercial desde el 1ro. de abril.

Ana es Administradora de Empresas de la Universidad de la Cabana, con Especialización en Mercadeo Estratégico del TESA. Ana inició su vida laboral en Espetrol en 2001. Trabajó en las áreas comerciales de Leasing Bancol, CitiTrust y Dultrabur y desde marzo de 2006 hace parte del equipo comercial de ABC, como Directora Comercial.

Especialización en Mercadeo

Confiamos que Ana desempeñará exitosamente su nuevo rol en la organización, dado que cuenta con fortalezas comerciales y de negociación reconocidas, tiene una orientación al cliente excepcional y destacamos su actitud y pasión por la ABC, sus clientes y sus retos. Estamos seguros que Ana contará con el acompañamiento, compromiso y dedicación que caracteriza a los miembros del equipo comercial para consolidar su Gerencia y contribuir aún más en el logro de la compañía.

Por último felicitamos a Ana, le deseamos muchos éxitos en su nuevo rol y nos sentimos orgullosos de evidenciar que tenemos al interior de la ABC personas con las mejores cualidades personales y competencias profesionales, características que nos permiten hacer realidad las trayectorias de carrera, incluyendo nombramientos en cargos del equipo directivo.

NUEVOS NOMBRAMIENTOS EN LA VICEPRESIDENCIA COMERCIAL

Queremos compartir con ustedes muy buenas noticias para la ABC y para nuestros equipos Comercial.

A partir del nombramiento de nuestra compañera Ana Pereira como Gerente Comercial, quedó abierta la vacante de Director Comercial. Con el ánimo de cubrir este cargo, el área de Gestión Humana junto con la Vicepresidenta Comercial - basados en el literal b del numeral 5.3 del Procedimiento PR_GHU_0008-, realizaron un proceso de valoración de los perfiles de cada uno de los colaboradores de la ABC para establecer si contábamos con talentos internos

motivados por el área, el cargo y que conductual y técnicamente pudieran asumir este nuevo reto profesional.

Luego de analizar el perfil de los candidatos que denotaban interés y afinidad hacia el área, encontramos un candidato idóneo para asumir este nuevo reto profesional.

Por lo que el mismo ha sido asignado a: Maria Pia Montaña





Sinopsis:

Lucy Hill es una ejecutiva ambiciosa con mucho futuro que vive en Miami. Adora sus zapatos, adora sus coches y adora subir puestos en el escalafón corporativo. Cuando le ofrecen un puesto temporal lejos de su ciudad para reestructurar una fábrica, acepta inmediatamente sabiendo que un gran ascenso no anda muy lejos. Lo que empieza siendo un trabajo sencillo acaba siendo una experiencia que le cambiará la vida ya que Lucy va a encontrar un mayor sentido a su existencia y también, de forma imprevista, al hombre de sus sueños.

Especialización en Mercadeo

REFLEXIONES:

-La escogencia del personal por parte del área de Gestion Humana, deberá conservar todos los procedimientos, procesos y normas establecidos, para garantizar la transparencia y conveniencia para la organización.

-El favoritismo hacia una o más personas dentro de un grupo de trabajo genera diferencias irreconciliables, atomiza el trabajo y va en contra de la unidad de los objetivos.

-Las metas de la organización no deben ser puestas en cabeza de una sola área o persona, pues se corren riesgos altísimos de fracasar si la persona o área no responde según lo planificado.

-La imagen de la organización estará en juego de manera permanente a través de los contactos comerciales que se lleven a cabo, por lo cual se deberán garantizar tanto el profesionalismo como el conocimiento y capacidad comercial de representar a la organización.

-Los ingresos deberán corresponder a una clara planificación de parte de la organización y la diversificación de los mismos garantizara una menor dependencia hacia un cliente, servicio o producto.

-El éxito de la salida de un nuevo producto se podría garantizar en la medida que se haga participe del mismo a los futuros compradores a través del conocimiento claro y preciso de las necesidades del cliente.

Especialización en Mercadeo

-Siempre será mejor dar un viraje y corregir a tiempo que seguir tercamente con una decisión equivocada, tanto las organizaciones como las personas tiene la posibilidad de cambiar y si lo hacen a tiempo seguramente tendrán mejores resultados.

El caso claramente deja en evidencia varios puntos de los cuales todas las organizaciones deben cuidarse sobre todo si las decisiones que se tomen afectan los ingresos, la imagen y el ambiente laboral. Miremos algunos de ellos.

Gestion Humana: Se deberán respetar los procesos establecidos para la escogencia de todos los funcionarios que se incorporena la organizacion

temas como la incorporación de capital humano, la fijación de metas comerciales, el manejo de grupo, las preferencias y los riesgos que se toman al no hacer una buena planificación quedan en evidencia