

Dentro del organigrama de cualquier empresa debe contemplarse la Gerencia comercial, cuyo responsable tendrá a cargo la fuerza de ventas. La organización y calidad de sus integrantes redundarán, sin dudas, en el éxito o fracaso de cualquier emprendimiento.

La Gerencia Comercial

Lic. Augusto D. Berard

Consultor de empresas
a.berard@pampamarketing.com



A medida que la estructura de la empresa crece y aumenta el número de empleados es necesario diseñar el organigrama y las distintas gerencias.

El organigrama se utiliza para establecer las tareas y responsabilidades de los integrantes de la organización. También insta los flujos de comunicación entre los distintos sectores de la estructura organizacional.

Este organigrama es muy importante para alcanzar los objetivos y lograr la famosa división y especificación de las tareas y dentro de él, la gerencia comercial es una de las áreas fundamentales, debido a las responsabilidades que tiene que asumir su titular.

Características del puesto

El gerente comercial lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos, funciona como un nexo entre el directorio o dueño de la Pyme y sus área de ventas. No debe dedicarse a vender para no perder su función gerencial ni la visión estratégica del negocio.

El gerente comercial tiene que acompañar al equipo de ventas pero nunca ponerse a vender ya que la rutina del día a día y los problemas que ésta acarrea no deben desviar su función de líder.

Muchos gerentes comerciales salen a vender y buscan competir con los propios vendedores. Esto provoca desaliento en el equipo, y a la larga, una baja en la productividad y resultados. Hay que saber tomar distancia y observar a la organización de manera estratégica. La sabiduría del gerente comercial es la que provoca los resultados del equipo comercial sin que este lo note. El gerente comercial exitoso cumple una función "paternal" sobre los vendedores, dejando que éstos trabajen libremente y corrigiendo en el momento preciso los desvíos.

Algunas funciones

- **Planifica:** La planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial. Se alinea a la política dictada por el direc-

torio y busca la mejor manera de alcanzar los objetivos y metas planteados. El gerente comercial sabe cuanto deben vender sus vendedores y en que tiempo tienen y pueden hacerlo.

Conoce las mañas y excusas que siempre ponen los vendedores, dado que él mismo se ha desempeñado en este puesto. Ya recorrió el camino y es difícil que lo engañen. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo lo distinguen.

- **Supervisa:** Conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.

" El gerente comercial, dentro de la organización de una empresa, lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos, funciona como un nexo entre el directorio o dueño de la Pyme y sus áreas de ventas. No debe dedicarse a vender para no perder su función gerencial ni la visión estratégica del negocio "

- **Escucha:** Saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial. El gerente comercial tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto en gerenciar, notará las diferencias. Escuchar y luego hablar. El silencio es un buen aliado al momento de interpretar una comunicación.

- **Lidera:** Representa a sus vendedores, frente al directorio y los clientes. Respaldar y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y bus-

ca ser imparcial. También castiga y sabe sancionar al que se desvía del camino.

- **Clasifica:** Para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados, el gerente comercial debe clasificar en categorías a los clientes de la empresa. Esta categorización estará relacionada con las políticas de la organización y los objetivos. Hay que saber medir el potencial e importancia de los clientes y separar el grupos de mayor a menor. En momentos críticos, la clasificación ayudará a tomar decisiones y a dejar de lado a aquellos clientes que generan baja rentabilidad a la empresa.

- **Fija Precios:** El gerente comercial es el responsable de la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones. Autoriza a los vendedores a hacer acuerdos puntuales.

- **Gestiona la cobranza:** En el afán de vender los ejecutivos de cuenta no miden y no tienen en cuenta la problemática financiera. Muchos clientes pagan fuera de los plazos convenidos y esto genera problemas de liquidez, que si no son observados por el gerente comercial pueden complicar a la organización en su conjunto. El gerente siempre debe estar al tanto de las cobranzas y su evolución, debe darle la misma o mayor importancia que a las ventas. Vender y cobrar en tiempo y forma tiene que ser su prioridad. Se recomienda designar a una persona exclusiva para la gestión de las cobranzas. La gestión consiste en llamar a los clientes en los días y horarios de consultas. Reclamar y verificar que las facturas estén dentro del sistema de pagos. Verificar los montos a pagar y los plazos que se negociaron al realizar la venta. Coordinar el envío del cadete o servicio de motos, para que retire los pagos. Por lo dicho, la gestión de cobranzas lleva mucho tiempo y requiere organización interna extrema.

- **Capacita:** El gerente comercial desempeñó la profesión de vendedor y conoce todos los secretos de la misma. Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor. La capacitación y el entrenamiento que puede brindar un buen gerente comercial es tanto o más importante que la

Continúa en página 208

Viene de página 204

capacitación formal que se obtiene en escuelas y universidades. Los libros de ventas no siempre pueden reflejar los secretos de las ventas dado que es muy complejo definir en palabras los mismos. La capacitación requiere el contacto diario y cara a cara con el aprendiz.

- **Selección personal:** El gerente comercial es el responsable de contratar y despedir a los vendedores. Necesita conocer de recursos humanos y de leyes laborales para no cometer errores. Esta selección de personal puede ser iniciada por el gerente comercial o por una agencia de recursos humanos. Si la inicia el gerente comercial, éste realizará la lectura de los curriculum recibidos y las primeras entrevistas con los seleccionados. Concluidas las mismas, derivará a los candidatos a la selectora de personal profesional, quién hará los estudios psicológicos. Si la búsqueda la inicia la selectora de personal, la misma enviará a la empresa una terna de candidatos para que el gerente comercial, elija a uno de ellos. El proceso de selección de personal es complejo y clave para el éxito de toda organización. Los recursos humanos hacen siempre la diferencia.

Contrataciones

Como responsable de la fuerza de ventas de la empresa, el gerente comercial, al momento de la contratación de un nuevo vendedor, debe tener en cuenta algunos de los siguientes puntos:

- **Formación:** La formación formal es la referida a los estudios oficiales cursados y terminados. Según el tipo de producto que la empresa comercializa, se tomarán en cuenta los estudios técnicos o humanistas. La formación informal es la que el vendedor recibió en sus otros empleos. En muchas empresas se dictan seminarios de ventas y negocios buscando perfeccionar y mejorar las habilidades del equipo de ventas.

- **Trayectoria:** Años de experiencia laboral, empresas en las que trabajó y las funciones que desempeñó con anterioridad. La trayectoria marca un perfil laboral y determina el rumbo del vendedor. El historial, también puede encontrarse en artículos publicados en Internet. Si el vendedor ha tenido una trayectoria destacada es muy probable que su nombre este en algún sitio de Internet o

“ Como responsable de la fuerza de ventas de la empresa, el gerente comercial, al momento de búsqueda de un nuevo vendedor, debe tener en cuenta la formación, trayectoria, cartera de clientes e imagen de la persona que contratará, ya que ésta será la cara de la empresa ante la sociedad ”

foro de discusión. El contenido difundido en Internet será tenido en cuenta y formará opinión.

- **Cartera de clientes:** Conocer los nombres de las empresas con las que trabajó y si tiene referencias o contactos en las mismas. Si el vendedor es un profesional avezado es muy probable que tenga la posibilidad de volver a atender a un cliente del pasado. El cliente lo va a recordar con cariño y respeto, dado que siempre se comportó correctamente y cumplió con lo pactado. Es muy importante valorar la cartera de clientes y relaciones que tiene el vendedor, que constituyen su mayor capital. El gerente pedirá referencias y algunos contactos dentro de esa cartera y podrá verificar las palabras de su entrevistado.

- **Aspecto:** La personalidad y la percepción del lenguaje visual determina una elección. Por ello, toda imagen vale más que mil palabras y este famoso slogan se aplica también a los recursos humanos. No basta con ser serio o profesional, también hay que aparentarlo.

El gerente comercial, asimismo deberá observar los siguientes puntos que marcan una personalidad:

- **Zapatos:** El tipo de zapatos, calidad y limpieza de los mismos hablan de una persona. Un vendedor profesional debe saber esto y cuidar sus zapatos con la mayor dedicación posible. Los zapatos lustrados y limpios suman puntos a favor al momento del contacto visual.

- **Uñas:** El estado de las uñas, si están limpias, cortas o largas, siempre son observadas por el buen entrevistador.

- **Cabello:** El corte de pelo, el peinado y el estado general del cabello también habla de la personalidad. El cabello largo, sucio y desprolijado muestra una manera de vivir que seguramente se reflejará en la actividad comercial del vendedor. El cabello del vendedor irá en concordancia con el producto que este comercialice. El pelo largo y desprolijado puede ser de utilidad para el vendedor de motos, por ejemplo. No va a estar relacionado con un vendedor de seguridad electrónica para Bancos o Instituciones Financieras.


- **Barba y bigote:** El aspecto de la barba y del bigote también se toman en cuenta al momento de la selección. La comunicación visual entre los seres humanos, se facilita si no hay barreras.


- **Puntualidad:** Marca un aspecto importante de todo profesional. Ser puntual refleja compromiso y respeto por el tiempo del otro. Si el vendedor llega tarde a las reuniones va a perder la confianza del cliente y las gestiones de ventas no resultarán productivas. Una persona impuntual pierde credibilidad y genera desconfianza. La puntualidad también refleja el buen manejo de los tiempos: el buen profesional de ventas calcula y administra el tiempo para sacar el mayor provecho del mismo. El tiempo es escaso en la sociedad moderna y hay muchas distracciones, que desvían de los objetivos y no aportan a lograr mayor productividad. El gerente comercial sabe cómo administrar el tiempo propio y el de su equipo. Puntualidad también es imagen. El vendedor, es la imagen de la empresa, frente al cliente y la sociedad en su conjunto.

Con la aparición y difusión masiva de las redes sociales en Internet, todo profesional debe cuidar la imagen. La línea que divide lo laboral y lo privado es cada vez más pequeña y la difusión de fotos, videos u opiniones en Internet de un vendedor o cualquier otro miembro de una organización pueden perjudicar a los objetivos del negocio. ■

Si no posee los capítulos anteriores, puede descargarlos todos desde: www.rnds.com.ar



 Consultora de empresas de seguridad y capacitación de vendedores.

 Integrada por profesionales con más de 20 años de trayectoria y experiencia.


Pampa Marketing
Marketing y gestión de empresas

info@pampamarketing.com
www.pampamarketing.com