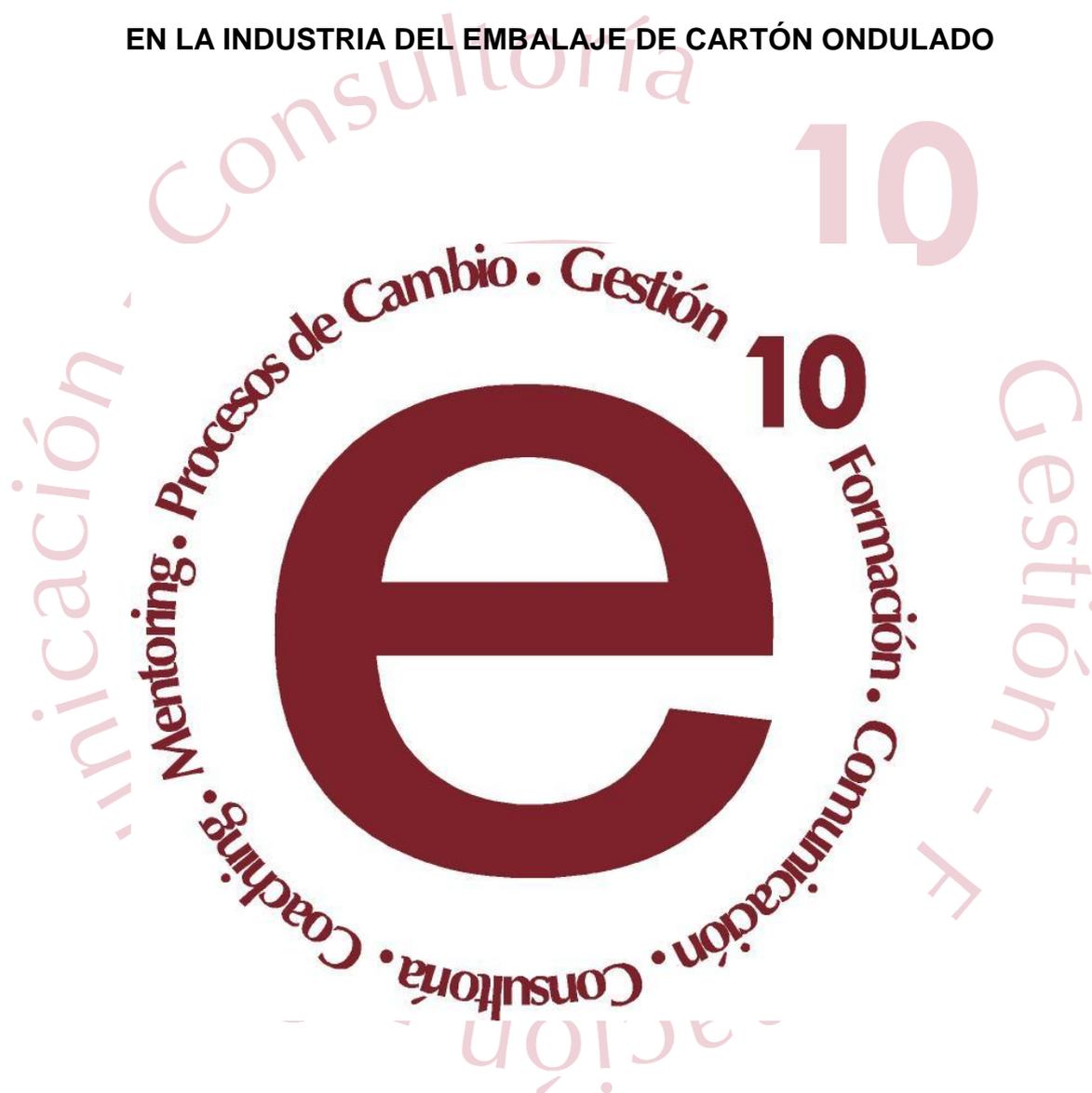


	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

LA GESTIÓN EN EXCELENCIA DE LOS DEPARTAMENTOS COMERCIALES

EN LA INDUSTRIA DEL EMBALAJE DE CARTÓN ONDULADO



	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

1. CREACIÓN DE CONSCIENCIA.

- 1.1 Los Tres Círculos Principales de Satisfacción.
- 1.2 Los Cinco Factores de Compra: Nosotros vs La Competencia.
- 1.3 La Realidad Exterior: Económica, Social, de Mercado, la Competencia...
- 1.4 La Realidad Interna: nuestra Sección, nuestro Departamento, el resto de Departamentos y Secciones... (comunicación, receptividades, tomas de decisión, efectividades ...).
- 1.5 Nuestra realidad individual: Capacidades, Limitantes, Potencialidades, Desarrollo, Actitudes y disposiciones...
- 1.6 La Gestión en Excelencia: la Empresa Ideal, el Departamento Comercial Ideal.
- 1.7 La Metodología de Gestión en Excelencia. MGE10

2 ANÁLISIS Y ORIENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL.

- Idiosincrasia de la Acción Comercial: atención geográfica o atención sectorial.
- Identificación de las Áreas Geográficas Comerciales.
- Distintas opciones de Estructuras Comerciales: El Director Comercial, el Jefe de Ventas, el Jefe de Áreas, el Responsable de Grandes Cuentas, el Coordinador Comercial, los Enlaces Comerciales, los Vendedores y los Comisionistas, etc ...
- Procedimiento de Organigrama y Funciones.
- Perfiles de los distintos puestos del Dpto. Comercial.
- El Director Comercial: Cultura, Estrategia, Metodología y Liderazgo.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

- El Coordinador Comercial: Funciones, Foros de Comunicación, Interacción con los Enlaces Comerciales y con resto de miembros del Dpto.Comercial, Precios y presupuestos de operaciones de venta (secuencia/Procedimiento), Organización y Estandarización de la Jornada Diaria, Interacción con Planificación.
- Tipología del Agente Comercial: Vendedores directos y/o Comisionistas.
- Cuantificación de la Red de Ventas.
- Cuantificación de la Administración Comercial.
- Evaluación y Planes de Desarrollo de los miembros del Departamento Comercial.
- Procesos de Selección, Planes de Acogida, Planes de Formación y Desarrollo.

3 OBJETIVOS.

3.1 Elaboración del Presupuesto General de Ventas y del Plan Estratégico

Anual... y viceversa.

- Vendedor a Vendedor, Cliente a Cliente y Referencia a Referencia.
- Mercado Habitual y Potencial... TOTAL.
- Tipo de caja y Ruta de Fabricación.
- Presupuesto mensualizado.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

3.2 Objetivos del Departamento Comercial.

- Objetivos Comerciales contenidos en el Plan Estratégico de la Empresa:
Presupuestos de Volumen, Facturación, Márgenes, Ruta de Fabricación,
Tipo de caja, Zonas Geográficas, Sectores, Competencia...
- Objetivos Generales: Formas de Pago, Actualización Referencias y Utillaje,
Paletizados, Visitas a Fábrica, Sectores, etc...
- Objetivos por Vendedor/Enlace sobre los puntos anteriores.
- Objetivos por cliente (Volumen, Facturación, Márgenes, Generales...)
- Objetivos de Mejora del Departamento por Sección.
- Objetivos individuales: Planes de Desarrollo competencial.

3.3 Seguimientos mensuales del Presupuesto de Ventas y de los Objetivos del Departamento Comercial. (Despachos comerciales mensuales)

- Facturación y márgenes mensuales Reales vs Presupuestados.
- Facturación y márgenes acumulados reales vs Presupuestadas.
- Facturación y márgenes mensual y acumulado Reales vs Año anterior.
- Comparativos facturación y márgenes vs datos de la Asociación de Fabricantes.
- Conclusiones y acciones cliente a cliente.
- Ratios de la Actividad Comercial: número de visitas, de impagados, de reclamaciones, de no conformidades internas, otros objetivos definidos.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

4. EL ESTUDIO CONTINUADO DE MERCADO.

4.1 Definición de Estudio Permanente de Mercado e información principal.

- Todo lo que se consume en placas o embalajes de cartón ondulado en las zonas geográficas comerciales propias, en clientes habituales, potenciales o en Clientes No Objetivo...se tenga capacidad productiva o no.
- Identificación de los volúmenes de cada tipología de caja o producto.
- Clientes No Objetivo.
- Clientes Potenciales
- Identificación del cliente por Sector, facturación, número de empleados, pertenencia o relación vinculante con algún Grupo de Empresas.
- Identificación cliente a cliente de sus consumos totales, consumos potenciales, consumos reales, número de referencias y los volúmenes de éstas (referencias estrella, importantes y menores).
- Unidades medias por pedido de cada referencia, por tipología de embalaje, etc...
- Referencias compradas y % de participación, Referencias ofertadas ...
- Identificación de la Competencia : localización cliente a cliente de cada competidor, porcentaje de participación en cada cliente, presencia por tipología de embalaje, participación por referencia...
- Dossier por cada competidor.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

4.2 Clasificaciones de Cliente. Dossier/ Ficha del Cliente.

- Datos generales administrativos.
- Necesidades de cadencia comercial y de servicio (horarios, festivos, tipos de paletizado, varios, etc...).
- Factores motivadores de Compra. Denominación estándar.
- Relación general de clientes agrupados por denominación estándar / factores motivadores de compra.
- Interlocutores en el cliente: Identificación de su responsabilidad, cuantificación de la influencia en la decisión de compra, su perfil psicológico, cumpleaños, aficiones, atenciones sugeridas, etc...
- Porcentaje de nuestra participación en el cliente.
- Referencias compradas con fecha del último pedido, existentes no compradas, referencias estrella.
- Sistemas productivos y de envasado, logísticos, controles de calidad del cliente...
- Posición del cliente en nuestra cartera (por volumen, por facturación, por margen).

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

5. LA COMPETENCIA.

- Análisis de la Competencia: los cinco Factores.
- Localización de la Competencia: el Estudio de Mercado, los Objetivos de la visita.
- La Colaboración con la Competencia: Productos, Compra y Venta, Varios.
- Estrategia competidor a competidor e Interrelación individual.
- Dossier de Competencia.
- Mensajes a la competencia: coincidencias de encuentros entre vendedores (estilo y mensaje).
- Estrategia ante acciones de competencia: inmediatez, desproporción y captación de volumen.
- Estrategia y Acciones Coordinadas entre Empresas de un mismo Grupo ante la Competencia y colaboraciones en general.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

6. ACTIVIDAD COMERCIAL: ESTRATEGIAS Y ACCIÓN COMERCIAL.

6.1 Rutas Geográficas: Planificación de las visitas: Mensual y semanal.

6.2 Las Visitas.

- Conseguir la entrevista con el Cliente.
- La importancia de la Primera Visita: Objetivos y Estrategia.
- La Preparación de la Visita Tipo: Objetivos y Estrategias.
- Los Objetivos de la Visita:
 - # Objetivos de Ventas Anuales (en el cliente y totales)
 - # Otros objetivos Anuales en el Cliente.
 - # Objetivos Pendientes Últimas Visitas.
 - # Objetivos surgidos a partir de la última visita.
 - # Objetivos con carácter general (sectores, zonas, Composiciones de papel, estudio de mercado, competencia, precios, etc...).
- Estandarización de respuestas ante escenarios comerciales habituales: Reclamaciones, diferenciales de Precio, Situaciones comprometidas...
- La Información, la oportunidad, la necesidad, la argumentación, las objeciones, las contra argumentaciones y el cierre.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

6.3 La Actividad de Oficina del vendedor.

- Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.
- Programas Informáticos y Formularios.
- Estandarización de la Jornada Diaria.
- Relación Enlace Comercial y Vendedor.
- Actividad Interna: Prototipos, Clichés, Laboratorio, Planificación, Consultas, Orientación y Formación.

7. COMUNICACIÓN Y TOMAS DE DECISIÓN

7.1 Interrelaciones internas en departamento comercial:

- Enlace Comercial – Vendedor (Encuentros y Guiones)
- Enlace – Coordinador Comercial (Encuentros y Guiones)
- Enlace y Vendedor con Dirección Comercial (El Despacho Comercial)
- La Reunión mensual del Departamento Comercial.

7.1.1 EL DESPACHO COMERCIAL MENSUAL.

- Preparación del Despacho Comercial. (Enlace y Vendedor)
- Dimensión y Desarrollo del Despacho Comercial;

El Guión: Ratios y Seguimiento de la Actividad Comercial:

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

GUIÓN DEL DESPACHO COMERCIAL MENSUAL

- # Presupuestos, Clientes y Competidores (Análisis y Estrategias).
- # Peticiones de Precio y orientación.
- # Evaluación del Estudio de Mercado del Vendedor.
- # Coherencias de precios y cotizaciones en el cliente, entre clientes de un mismo Grupo, entre clientes con interacción y entre clientes sectoriales.
- # Atomización de la cartera.
- # Actualización de Referencias vivas y Utillaje.
- # Optimización de cantidades por pedido. (Pedidos cortos).
- # Pedidos Problemáticos.
- # Referencias de Margen a mejorar.
- # Mercancía en almacén.
- # Mercancía en Stock. (en Fábrica y en el cliente)
- # Plazos de Entrega de Pedidos, de Utillaje, de Prototipos, de peticiones al Laboratorio, de peticiones de precio, etc ...
- # Conocimiento de carga de rutas/máquinas por parte del Dpto. Comercial y acción en la fecha de entrega (desde – hasta)
- # Descargas: Horarios y Festivos.
- # Cobros de Utillaje.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

- # Riesgos y Caución.
- # Situación de Cobros.
- # Reclamaciones de cliente y costo. Actuación Comercial.
Abonos por Reclamaciones y comparativas entre vendedores.
- # Número y organización de visitas. Rutas de visita.
- # Visitas de clientes a la Fábrica. (Protocolo).
- # Captación de Mejoras : No conformidades Internas.
- # Seguimiento de la eficiencia del Vendedor por la secuencia de fechas en Pedidos, Reclamaciones, Bocetos, Prototipos, Peticiones al Laboratorio, Peticiones de Ofertas).
- # Evaluación de la eficacia y del ambiente de trabajo de colaboradores inmediatos, del Departamento Comercial, de otras Secciones y Departamentos.
- # Gastos mensuales y Costes Comerciales, de Utilaje y de No Calidad ...
- # Política de atenciones a clientes. (Navidad, Varios ...).

7.2 Comunicación del Departamento Comercial con otras Áreas y Departamentos.

El Método de Gestión en Excelencia (MGE 10) y sus Foros de Comunicación Establecidos.
Identificación, Participantes, Periodicidad, Guiones y Contenidos.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

8. FORMACIÓN - EVALUACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL.

- Conocimiento de los diferentes productos y sus características.
- Conocimiento de las capacidades técnicas y productivas de la fábrica.
metros cuadrados de Onduladora y por ruta de fabricación.
- Primera visita comercial: Objetivos y dominio en la ejecución.
- Dominio de los escenarios comerciales repetitivos con el cliente:
Reclamaciones, Ser más caros que la competencia (argumentario),
Ofertas de competencia con diferencias notables de precio,
Argumentos de subida o bajada, etc ...
- Acompañamiento de Vendedores (despachos y Clientes).
- Tratamiento de las no conformidades externas desde la óptica comercial y
Tratamiento de las No Conformidades Externas de origen comercial.
- Estandarización de la Jornada diaria y Organización del Tiempo.
- Cada uno de los contenidos del Despacho Comercial.
- Herramientas Informáticas.
- Captación y activación de Mejoras.
- Metodología de Gestión en Excelencia MGE10
- Las Agendas.
- Las Reuniones.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

9. PROCEDIMIENTOS DE ÁMBITO COMERCIAL

Procedimientos de Tratamiento y Gestión de Pedidos. (Nuevos y Repetitivos)

Procedimiento de Cotizaciones.

Procedimiento de No Conformidades Internas.

Procedimiento de No Conformidades Externas

Procedimiento de creación, anulación y modificación de composiciones de papel.

Procedimiento de Stocks

Procedimiento de Riesgos

Procedimiento de Inventarios.

Procedimiento de Petición de Prototipos.

Procedimiento de Peticiones de estudios al Laboratorio.

Procedimiento de Petición de Utillaje a la Oficina Técnica

Procedimiento de Petición de Bocetos a la Oficina Técnica.

Protocolo de Acogida a nuevos colaboradores.

Protocolo de Visitas de Clientes a la fábrica.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

Oficina Técnica

- Política de Plazo de Entrega: desdehasta ; tiempo en cartera; pérdida de pedido; reiteración en el cliente; pérdida de posición; pérdida de cliente.
- Plazos y eficiencias: bocetos, prototipos, troqueles, clichés,
- Asignación de colores.
- Documentación y registros de solicitudes, de plazo de entrega internos, registros de plazos de entrega para pedidos con utillaje nuevos.
- Actualización almacenes de clichés y troqueles; utillaje compartido y conocimiento de la red de ventas de dichos útiles.
- Atención a consultas comerciales. Formación a la Red Comercial.
- Evaluación de conocimientos técnicos del equipo comercial.
- Problemáticas de la Oficina Técnica por causa de la actividad comercial.
- No conformidades internas, no conformidades externas ...
- Política de información de pedidos afectados por cambios en la Planificación a Enlaces, Red de Ventas y clientes.
- Comunicación Comercial – Planificación. Carga de Máquinas y Estimación de Plazo de entrega por ruta de fabricación
- Procedimiento de inventarios permanentes.
- Material en almacén semielaborado.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

RRHH

- Evaluación de perfiles. Evolución de capacidades y de Limitantes.
- Cultura
- El estilo de la Empresa y/o del Grupo de Empresas. (La imagen Comercial).
- Motivación de equipos. Ambiente de trabajo.
- La Jerarquía Horizontal.
- Planes de Desarrollo y Formación. (Operativa para detección de necesidades formativas y competenciales. Impartición, Evaluación y Seguimiento de los Planes de Formación Anuales.
- Política retributiva.
- Comunicación. Reuniones y Despachos del Departamento Comercial e Interdepartamentales.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.
- Las Reuniones.
- Protocolos de Acogida a nuevos colaboradores.
- Plan General de Polivalencia.
- Vacaciones Dpto. Comercial.
- Protocolos de Emergencia Productiva.

	E10 E - elevado a diez	
	GESTIÓN EN EXCELENCIA DPTOS. COMERCIALES C.O.	2014

MÉTODOS (CALIDAD, PREVENCIÓN, MEDIOAMBIENTE, METODOLOGÍA DE GESTIÓN)

- Plan de revisión, actualización y cumplimiento de los Procedimientos de los diferentes Sistemas de Gestión.
- Plan Global de Mejoras y Optimizaciones.
- Operativa para la optimización de composiciones de cartón.
- Plan General de Reducción de Costes.
- El Comité de Calidad y el Subcomité de Calidad.
- El Tratamiento de las No Conformidades Externas.
- Orden y Limpieza. (Sectorización MGE10)