

gea

gestión en acción

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.
- 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 producto y Ruta de Fabricación.
- Presupuesto mensualizado.

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 producto, 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.

4. EL ESTUDIO CONTINUADO DE MERCADO.

4.1 Definición de Estudio Permanente de Mercado e información principal.

- Todo tipo de producto que podamos producir o ser susceptible de producir, que se consume en las zonas geográficas comerciales propias, en clientes habituales, potenciales o en Clientes No Objetivo.
- Identificación de los volúmenes de cada tipología de 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 producto, 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 producto, participación por referencia...
- Dossier por cada competidor.

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).

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.

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 contraargumentaciones y el cierre.

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, Utillaje, Laboratorio.
- Planificación, Consultas, Orientación y Formación.

7. COMUNICACIÓN Y TOMAS DE DECISIÓN

7.1 Interrelaciones internas en el 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.

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.

Riesgos y Caucción.

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 Utillaje 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.

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:
 - o Reclamaciones; Ser más caros que la competencia (argumentario)
 - o Ofertas de competencia con diferencias notables de precio .
 - o 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.

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.

Oficina Técnica

- Política de Plazo de Entrega: desde hasta ; 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.

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.

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)