

PLAN DE CARRERA DE MARIANO GARCÍA

VENTAS

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE

CLIENTES:

- Clientes referentes de ventas (mayores de € 25.000).
- Rutas y visitas día.
- Clientes actuales, nuevos, perdidos, aumento de la cartera.
- Segmentos de mercado.

PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS

- Acciones de ayuda al vendedor.
- Ubicar y combatir los tiempos dedicados a NO vender.
- Las tareas administrativas.
- La organización personal.
- Los conocimientos técnicos.
- Las habilidades y competencias como vendedor.

IMPULSIÓN DE TIENDAS

- La solución integral para captar y atender al cliente pequeño.
- Los productos de exposición y almacenaje.
- El servicio.
- El merchandising.

LA COORDINACIÓN CON LA POST VENTA

- Las tareas y necesidades de los Servicios de Atención Técnica.
- Las argumentaciones.

AÑO 1

OBJETIVOS

Disponer a 31/12 de un plan de mejora o de actuación, pormenorizado a nivel de TODOS los vendedores.

Tener al 30/11 totalmente resuelto el modelo de tienda dedicada a la atención de los clientes pequeños que no son visitados por el vendedor, o bien para atender las faltas del resto de clientes. Disponer de presupuesto de ventas y margen aportado.

TAREAS ESPECÍFICAS

Salidas con todos los vendedores de forma que en el mes haya podido haber visitado a los clientes, con cada uno, un mínimo de medio día.

Seguimiento de resultados de los vendedores e idear plan de acciones para su mejora.
Comentario mensual con cada vendedor sobre la marcha de sus resultados y lograr compromisos de mejora.

Trasladar experiencias y buenas prácticas en la gestión de las ventas de los distintos comerciales.
Elaborar sistemas de evaluación de los vendedores y probar su eficacia.

Analizar comportamientos administrativos de los comerciales: cargos por desplazamientos, gestión de cobros, cambios y abonos de productos, descuentos, márgenes aportados, etc.
Proponer medidas de corrección.

Detectar los problemas de sincronización con SAT y grandes operaciones. Proponer medidas de corrección.

Conocer y evaluar todas las actividades internas que hacen peligrar las ventas, enojan a los clientes y desmotivan a los vendedores. Proponer acciones de mejora.

Visitar clientes importantes de cada zona perdidos o que se están perdiendo para conocer las causas y plantear acciones de repesca.

Recoger del mercado (vendedores, clientes y competencia) ideas para su estudio y desarrollo por parte de marketing.

Identificar las claves de éxito de las tiendas para elaborar un “protocolo” lo más completo posible de actuación de todas las tiendas.

Seguimiento de la gestión de las tiendas y colaborar en la puesta en marcha de la tienda “modelo”.

Elaboración del correspondiente presupuesto de ventas y margen de las tiendas.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Conocer bien los productos tanto técnicamente como el argumentario comercial.

Observar y razonar toda la experiencia de calle que aprenda de los vendedores y clientes.

Acostumbrarse a tener olfato para los clientes y “charlar” con ellos. Saber comunicarse y saber escuchar activamente.

Empezar a cuestionarse y tomar postura sobre la actual red de ventas.

Colaborar, ayudar y “exigir” a todos los vendedores.

Conocer la problemática del servicio al cliente de una forma integral.

Estar en las tiendas y observar lo que quieren los clientes, lo que se vende y cómo se vende.

Miércoles y jueves dedicado a salidas al mercado acompañando vendedores o solo.

EVALUACIÓN

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa o a su participación.

Antes del 15 de enero se enjuiciará la eficacia y la viabilidad del plan de mejora o de actuación de los vendedores que se haya llevado a término.

AÑO 2

OBJETIVOS

Disponer antes del 30/11 del presupuesto de ventas consensuado y aceptado por cada vendedor. Dicho presupuesto deberá ir acompañado del correspondiente plan de acciones a llevar a término en el año. La cifra de ventas deberá ser tal que haga rentable a la compañía. Dentro de este presupuesto se incluirán las previsiones de gastos de los vendedores y delegaciones.

Responsabilizarse sobre el grado de consecución de las previsiones de las tiendas, en cuanto a ventas y margen neto aportado.

TAREAS ESPECÍFICAS

Salidas con todos los vendedores de forma que en el mes haya podido estar visitando a los clientes, con cada uno, un mínimo de medio día.

Seguimiento de resultados de los vendedores e idear plan de acciones para su mejora.

Comentario mensual con cada vendedor sobre la marcha de sus resultados y lograr compromisos de mejora.

Evaluaciones periódicas de los vendedores y decisiones: premiar, exigir, cambiar, despedir.

Decidir sobre las incorporaciones de personas que formen el equipo de ventas.

Trasladar experiencias y buenas prácticas en la gestión de las ventas de los distintos comerciales. Detectar comportamientos extraños de los vendedores en el ámbito administrativo y proceder en consecuencia.

Desarrollar el plan de clientes referentes (mayores de € 25.000)

Detectar los problemas de sincronización con SAT y grandes operaciones. Proponer medidas de corrección.

Visitar clientes importantes de cada zona perdidos o que se están perdiendo para conocer las causas y plantear acciones de repesca.

Recoger del mercado (vendedores, clientes y competencia) ideas para su estudio y desarrollo por parte de marketing.

Seguimiento de la gestión de las tiendas, elaboración de los planes de acciones y exigencia de su implantación.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Insistencia en el buen conocimiento de los productos tanto técnicamente como el argumentario comercial.

Observar y razonar toda la experiencia de calle que aprenda de los vendedores y clientes.

Acostumbrase a tener olfato para los clientes y “charlar” con ellos. Saber comunicarse y saber escuchar activamente.

Colaborar, ayudar y exigir de verdad a la red de ventas.

Estar en las tiendas y observar lo que quieren los clientes, lo que se vende y cómo se vende.

Miércoles y jueves dedicado a salidas al mercado acompañando vendedores o solo.

EVALUACIÓN

Cada mes seguimiento de las ventas y rentabilidad de las tiendas. Al cierre del ejercicio valoración de los resultados obtenidos.

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa o participación.

Antes del 15 de diciembre se enjuiciará la eficacia y la viabilidad del presupuesto de ventas para el próximo año.

AÑO 3

OBJETIVOS

Lograr la cifra de ventas del presupuesto del año.

Conseguir la cifra de ventas y margen neto presupuestado para el año en el negocio de tiendas.

TAREAS ESPECÍFICAS

Responsable total y absoluto de las ventas de la compañía.

Continúan siendo válidas las actividades que se citan:

Salidas con todos los vendedores de forma que en el mes haya podido estar visitando a los clientes, con cada uno, un mínimo de medio día.

Seguimiento de resultados de los vendedores y exigir la elaboración de planes de acciones para su mejora.

Comentario mensual con cada vendedor sobre la marcha de sus resultados y lograr compromisos de mejora.

Evaluaciones periódicas de los vendedores y decisiones: premiar, exigir, cambiar, despedir.

Decidir sobre las incorporaciones de personas que formen el equipo de ventas.

Trasladar experiencias y buenas prácticas en la gestión de las ventas de los distintos comerciales.

Detectar comportamientos extraños de los vendedores en el ámbito administrativo y proceder en consecuencia.

Impulsar y exigir la puesta en marcha del plan de clientes referentes (mayores de € 25.000).

Detectar los problemas de sincronización con SAT y grandes operaciones. Impulsar la implantación de medidas de corrección.

Visitar clientes importantes de cada zona para lograr una mayor fidelización a la empresa, no al vendedor.

Recoger del mercado (vendedores, clientes y competencia) ideas para su estudio y desarrollo por parte de marketing.

Seguimiento de la gestión de las tiendas, elaboración de los planes de acciones y exigencia de su implantación.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Como responsable de las ventas deberá tener muy bien definido su propio equipo de acción y sus posibles "asesores".

Planificará su trabajo de acuerdo con los resultados a conseguir, su criterio, sus propias necesidades y sus limitaciones.

Será responsable total de sus propias decisiones, no habrá ningún tipo de tutela, sólo colaboración.

En este estadio es básico el conocimiento profundo de los productos desde el punto de vista técnico como de actuación comercial y de ventas.

Deberá observar y razonar toda la experiencia de calle que aprenda de los vendedores y clientes.

Ha de acostumbrarse a tener olfato para los clientes y "charlar" con ellos. Saber comunicarse y saber escuchar activamente.

Cuestionarse en todo momento y tomar postura sobre las actuaciones de los vendedores.

Estar muy cerca de los clientes, disponer de más de tres días a la semana para estar con ellos.

EVALUACIÓN

Cada mes seguimiento de las ventas y rentabilidad tanto del equipo de ventas como de las tiendas. Al cierre del ejercicio valoración de los resultados obtenidos.

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa o participación.

MARKETING

AÑO 3

OBJETIVOS

Disponer a 31/12 de un estudio lo más completo posible de nuestro posicionamiento con respecto a la competencia.

Implantar antes del 31/12 un sistema de información de la competencia que funcione de forma permanente.

TAREAS ESPECÍFICAS

Montar un sistema en el que estén involucradas todas las personas para la identificación de quiénes son nuestros competidores actuales y potenciales.

Elaborar una metodología de obtención de información básica sobre la competencia.

Confeccionar una sistemática de análisis de la información anterior que permita evaluar y sintetizar el cuadro competitivo.

Localizar las debilidades y fortalezas de nuestra organización con respecto a la competencia. Idear acciones encaminadas a corregir o a minimizar las debilidades y a potenciar los puntos fuertes.

Identificar las amenazas y oportunidades que nos puede ofrecer la competencia.

Proponer varias alternativas de estrategias a desarrollar por la empresa en base a toda la información anterior.

Diseñar acciones que nos permitan desarrollar la estrategia seleccionada.

Tener diseñado el SIC (sistema de información de la competencia) y efectuar las correspondientes probaturas para comprobar su racionalidad y eficacia para la toma de decisiones.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Identificar bien los competidores tanto actuales como futuros.

Tener bien acotado nuestro mercado actual y visión de posibles mercados a extendernos.

Aprovechar las visitas a los clientes para identificar las acciones de la competencia (qué lleva, cómo comercializa, qué servicio, qué calidad, qué prestaciones, precios, etc.)

Disponer de panel de clientes amigos para probar a la competencia.

Observar y razonar todas las experiencias de calle que ayuden a entender la materia. Creer y practicar el marketing de “zapatos” en lugar del marketing de “salón”.

Martes dedicado a estos cometidos.

EVALUACIÓN

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa o a su participación.

Antes del 15 de enero se enjuiciará la eficacia y la viabilidad de la propuesta de SIC (sistema de información de la competencia) y la propuesta de estrategia de posicionamiento con respecto a la competencia.

AÑO 4

OBJETIVOS

Disponer de dos análisis del portafolio de productos, uno al 30/6 y otro al 31/12 con propuestas concretas de actuación con todas las familias.

Lograr que la incorporación de productos nuevos o bien la venta en nuevos mercados aporte una venta superior al 15 % de la cifra anual de negocios total de la compañía.

TAREAS ESPECÍFICAS

Disponer de un sistema de análisis del portafolio de productos: tipo de cliente que compra, precios, calidad, competencia, rentabilidad, curva de vida, comportamiento de los vendedores, etc.

Tener muy bien planteadas las decisiones para cada familia: impulsar ventas, potenciar márgenes, vegetar o matar.

Efectuar contactos sistemáticos con proveedores actuales o nuevos para que nos ayuden en la introducción de productos que regeneren el actual portafolio.

Disponer de “check list” de aspectos críticos en la comercialización de un nuevo producto. Esta lista debe servir también para negociar con los proveedores.

Lograr que los proveedores nos faciliten TODAS las armas para que la comercialización de sus productos sea un éxito.

Especificar la forma de efectuar los mercados de prueba y conclusiones a tomar.

Diseñar el sistema de lanzamiento de los productos que asegure su éxito y el de seguimiento de resultados y de reacción.

Disponer de una sistemática para identificar nuevos mercados susceptibles de entrar con nuestros productos y para analizar la idoneidad de los mismos.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Identificar bien en casa de los clientes los productos que vende y en cuáles se gana mejor la vida por rotación y margen.

Estar muy atento a las observaciones de los vendedores sobre posibles productos a incorporar. Ayudarles a que sean analíticos y presenten los temas lo más completo posibles.

No perder ninguna pista de oportunidades.

Aprovechar las visitas a los clientes para profundizar en los productos “en estudio”. Suscitar al cliente que nos recomiende productos.

Hacerse amigo de los proveedores actuales y posibles para que nos den facilidades de todo tipo para la incorporación de productos.

Disponer de panel de clientes amigos para probar los posibles productos a incorporar (prueba del mercado).

Ver posibles mercados emergentes que pueden consumir en un futuro nuestros productos actuales.

Observar y razonar todas las experiencias de calle que ayuden a entender la materia. Creer y practicar el marketing de “zapatos” en lugar del marketing de “salón”.

Viernes dedicado a estos cometidos.

EVALUACIÓN

Cada mes seguimiento de las ventas de nuevos productos o mercados. Al cierre del ejercicio valoración de los resultados obtenidos.

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa.

Antes del 15 de julio y 15 de enero, se enjuiciará la eficacia y la viabilidad del análisis del portafolio de productos.

AÑO 5

OBJETIVOS

Lograr que a 30/11 sea aprobado el plan de marketing para el próximo año.

Tener funcionando a final de año una estructura mínima de marketing que sea capaz de poner en el mercado todas las acciones, de su incumbencia, diseñadas en el plan de marketing.

TAREAS ESPECÍFICAS

Tener un buen conocimiento de los distintos segmentos de nuestro mercado y diseñar un sub-plan de marketing dirigido a cada uno de ellos.

Importancia capital tienen las acciones de marketing dirigidas a los clientes referentes (más de € 25.000), para ello debe haber un buen diseño de las mismas que apoyen la gestión de los vendedores.

Conocer bien las distintas necesidades de los clientes y disponer de alternativas de actuación para la fidelización de los mismos.

Diseñar acciones para la localización y captación de nuevos clientes.

Conocer el funcionamiento de las ofertas y promociones, disponer de sistemas para evaluar la rentabilidad de las mismas.

Saber montar campañas y seguimiento de cerca de las mismas para reaccionar (cortar, modificar, ampliar, etc.)

Enfocar actuaciones para potenciar la imagen externa de la empresa.

Unificar todo lo que sale de la empresa (catálogos, cartas facturas, publicidad, inserciones, revistas, etc.) Montar un plan de adecuación y desarrollo.

Saber cuantificar las acciones de marketing en cuanto a coste y beneficio.

Desarrollar acciones de marketing directo o de apoyo a la labor de los vendedores.

Presentar modificaciones en los comportamientos internos para aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

Disponer de medidores fidedignos de la satisfacción del cliente y de las causas de su insatisfacción. Diseñar acciones de mejora.

Montar un sistema de cómputo de la rentabilidad aportada por los clientes.

Tener medida la cartera de clientes en cuanto a su potencial de compra y nuestra posición relativa a cada uno y total.

ACTUACIONES RECOMENDADAS

Identificar bien en casa de los clientes qué acciones de promoción y ayuda pueden valorar y que les forzaría a comprarnos más.

Estar muy atento a las observaciones de los vendedores sobre sus actitudes ante los esfuerzos de marketing. Ayudarles a que sean analíticos y presenten los temas de forma objetiva y con criterios pro activos.

No perder ninguna pista de oportunidades.

Aprovechar las visitas a los clientes para profundizar en todo el marketing relacional. Disponer de check list de interés para sonsacar al cliente.

Hacerse amigo de los proveedores actuales para que nos apoyen en el máximo de acciones de marketing.

Disponer de panel de clientes amigos para probar algunas de las acciones de marketing que se consideren más arriesgadas.

No olvidar la observación de la competencia o bien la actuación de otras empresas no competidoras, pero muy bien valoradas por su marketing (Benchmarking), para aprender e imitar mejorando.

Observar y razonar todas las experiencias de calle que ayuden a entender la materia. Creer y practicar el marketing de “zapatos” en lugar del marketing de “salón”.

Lunes dedicado a estos cometidos.

EVALUACIÓN

El 15/11 se debe discutir y repensar o retocar el plan de marketing para su aprobación el 30/11. Antes del 15/9 se debe presentar la estructura del departamento de marketing en la que figurarán responsabilidades, compromisos y aportaciones a llevar a cabo en el año.

Cada dos meses se presentarán las actuaciones llevadas a cabo en el período con los resultados obtenidos por cada una. Se valorarán básicamente: conocimientos adquiridos, esfuerzos y mejora de los resultados obtenidos por la empresa gracias a su gestión directa.

AÑO 6

Entendemos que, si Mariano García supera con éxito los objetivos marcados en los años anteriores, en este año “6” podría asumir con garantías la Dirección Comercial de la empresa. Lo cual entrañará no disponer de ningún tipo de tutela, pero sí evaluación del desempeño.

A partir de aquí se deberá efectuar una ampliación al plan de carrera que cubra los años “6” y “7” para consolidar resultados y asumir responsabilidades del resto de áreas (compras, informática, logística, y administración). No debemos olvidar que la formación de su equipo en estas áreas será un tema crítico. Él debe ser muy fuerte en ventas, marketing y compras, mientras que en el resto de responsabilidades debe disponer de personas de su confianza que sean eficaces, no presenten problemas, sino que ayuden a vender más y mejor. La experiencia de saber dirigir la deberá conseguir durante estos años llevando un equipo de por sí complicado cual es el de los vendedores y el marketing.

AÑO 8

En este año se puede pensar en que asuma la Dirección General, siempre y cuando los objetivos anuales se vayan cumpliendo. Antes ya vemos que no tendría la experiencia requerida para este puesto.

En este punto es recomendable el funcionamiento de un consejo, constituido por un mínimo de tres miembros, que permita que la dirección general presente asuntos de importancia para su aprobación, rinda los resultados de su gestión y la misma sea evaluada. Las reuniones pueden ser bimensuales y debe haber algún consejero externo.

object