

CURSO DE SUPERVISOR DE VENTAS



OTEC ELYON
BECAS CHILE



MÓDULO 3: CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL EQUIPO DE VENDEDORES

Introducción

Afortunadamente, la palabra control comienza a perder las connotaciones negativas que para los comerciales tenía; durante mucho tiempo no supieron captar su verdadero significado ni la gran utilidad que tiene para la empresa.

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

La experiencia ha demostrado que una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Por tanto, los mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de *márketing* irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del *report* o informe diario, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado, por eso hay que enseñarlo e insistir en ello.

3.1 Trabajos Administrativos

Suele ser costoso acostumbrar a los vendedores a este tipo de funciones, hay que convencerles de su necesidad de cara a la buena marcha del trabajo. Comprende la realización de informes, la parte rutinaria de envíos de información, gastos y entregas de facturas, cobros de impagados, informar continuamente de su localización exacta... Se debe establecer un manual de procedimiento, de manera que todos actúen igual y de forma adecuada a nivel administrativo. No olvidemos que esta actividad supone una de las mejores fuentes internas de información para la empresa. El vendedor es quien vive directamente el mercado.

En la actualidad, con la incorporación de las nuevas tecnologías, se ha dado un gran protagonismo a los mal discriminados sistemas de control, ya que con la información que facilitan podemos beneficiarnos de la aplicación de una política de CRM de cara a una mayor competitividad.



3.2 Establecimiento de Objetivos

Cuando la dirección comercial empieza a establecer objetivos, es conveniente involucrar al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, como los vendedores conocen su zona pueden contribuir a la elaboración de los objetivos con su opinión; sólo el mero hecho de preguntarles ya les motiva.

Asimismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de nuestra empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que hayamos recopilado todos estos datos y conozcamos las directrices o «recomendaciones» dadas por la empresa, estaremos en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.



→ **Objetivos cuantitativos:**

- Previsión de ventas en pesetas.
- Previsión de ventas en productos.
- Previsión de ventas por zonas geográficas.
- Previsión de ventas por vendedores.
- Número de visitas.
- Número de pedidos.

→ **Objetivos cualitativos:**

- Captación de nuevos clientes.
- Recuperación de clientes perdidos.
- Introducción de nuevos productos.
- Ampliar gama en un punto de venta.
- Conseguir mayor cobertura territorial.
- Dar mayor rotación a un producto.



3.3 Herramientas de Control y Apoyo

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas gráficas que ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, existen programas de *software* capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad. Por ello nos valdremos del siguiente material logístico:

→ **Fichas de clientes:**

El vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:

- Datos del cliente y su clasificación.
- Frecuencia de la visita.
- Forma de pago y plazos.
- Fecha de la última visita realizada.
- Volumen de pedidos del año anterior.
- Volumen de pedidos previstos para este año.

- Cantidad servida en el último pedido.
- La gama de productos que trabaja.
- Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia.
- Observaciones.

→ **Esto nos permitirá evaluar:**

- El tiempo transcurrido desde la última visita.
- La rotación del producto en ese tiempo.
- El comportamiento de nuestro producto en ese período.
- Tendencias del mercado.

3.4 Informe Diario, *Report (inglés) o rapport*

Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento; tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizada.
- Kilómetros recorridos.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Observaciones.



3.5 Notas de Gastos

Este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Recoge los gastos efectuados por el vendedor en un determinado tiempo. Asimismo, permite chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro, para comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el *rapport* nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor fiabilidad. Entre otros, debe recoger los siguientes aspectos:

- Rutas seguidas.
- Kilómetros recorridos.
- Detalle de las invitaciones (clientes y motivos) con facturas incluidas.
- Observaciones.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	NOTA DE GASTOS											
2												
3	Fecha	Concepto	Nombre Cuenta	€ / Km	metros	Kilometraje	Peajes	Parking	Dietas	Hotel	At. Cliente	Coste Total
4	2019-03-01	Demostración a Cliente	JABBERWOcky	0,25	22,00	5,50	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	7,50
5	2019-03-04	Formación Administrador	BIOTECH CORPORATION	0,25	45,00	11,25	0,00	2,00	11,30	0,00	0,00	26,55
6	2019-03-04	Reparar impresora	AGRUPACIÓN DE GANADEROS	0,25	24,00	6,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	16,00
7	2019-03-05	Formación de Usuarios	TRANSPORTES LA PILARICA	0,25	450,00	112,50	0,00	21,00	13,50	70,00	0,00	217,00
8	2019-03-06	Instalar Programa	INDÚSTRIAS ACME	0,25	60,00	15,00	0,00	0,00	11,00	0,00	0,00	26,00
9	2019-03-07	Visita Comercial	FUNDICIONES AZPEITIA	0,25	350,00	87,50	22,00	10,00	12,00	0,00	0,00	131,50
10	2019-03-08	Peajes y Kilometraje	SAI - SISTEMAS DE ACCESO INT	0,25	34,00	8,50	4,50	0,00	0,00	0,00	0,00	13,00
11	2019-03-11	Entregar presupuesto	STRATEGIC CONSULTING	0,25	44,00	11,00	3,50	8,00	10,00	0,00	0,00	32,50
12	2019-03-12	Reunión seguimiento de Proy	ALCON	0,25	32,00	8,00	4,00	0,00	12,50	0,00	0,00	24,50
13	2019-03-13	Entrega de maquinaria	CENTRO DE FORMACIÓN Y ANÁ	0,25	308,00	77,00	12,00	20,00	24,00	110,00	0,00	243,00
14	2019-03-14	Configurar importación de da	BODEGAS ORTIZ	0,25	25,00	6,25	0,00	0,50	10,00	0,00	0,00	16,75
15	2019-03-15	Formación de Supervisor	TRANSPORTES LA PILARICA	0,25	320,00	80,00	0,00	0,80	12,50	0,00	0,00	93,30
16	Total											847,60

Ejemplo de Nota de Gatos en formato Excel.

3.6 Informe Mensual

Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el jefe de ventas o responsable comercial. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:

- Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
- Resultado de las acciones promocionales.

- Situación del mercado.
- Acciones de promoción local.
- Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
- Tendencias del mercado, tanto para nuestra empresa como para la competencia.

3.7 Las Reuniones de Trabajo

No se podría considerar el tema cerrado si no se hace mención de una de las herramientas que debe saber manejar el responsable comercial para incrementar el rendimiento de los vendedores. Nos estamos refiriendo a las reuniones de trabajo que todo directivo debe saber conducir en aras a obtener un buen control, una mejor información y dar una mayor dinamicidad a su equipo.

Debido a su carácter eminentemente práctico, hemos considerado oportuno marcar un guión que se debe seguir en todo o en parte, según el tipo de reunión.



→ Fases de preparación:

- **Precisar el tema.**
 - Obtener antecedentes e información, análisis.
 - Concretar el objetivo.
 - Preparar un guion detallado.
 - Seleccionar los puntos clave.
 - Definir conceptos.
 - Revisar conclusiones previas, acordes con el objetivo.
- **Organizar el grupo.**
 - Examinar las características individuales.
 - Procurar que el grupo esté equilibrado.
 - Distribuir a los participantes del modo más eficaz y oportuno (es importante su colocación, principalmente en forma de U).



- **Planear la reunión.**

- Preparar: introducción y clausura.
- Prever cómo abordar los puntos que se vayan a debatir.
- Programar las preguntas.
- Determinar sistema de discusión.
- Fijar tiempos.

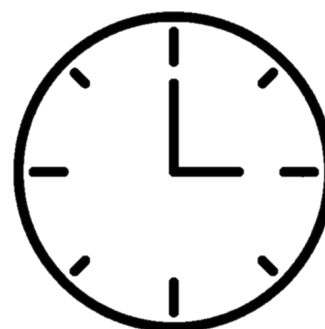
- **Prevenir los detalles.**

- Enviar la convocatoria con suficiente antelación, acompañada de la información precisa.
- Disponer el material y la documentación adecuada.
- Preparar convenientemente la sala de reuniones.
- Comprobar todo con antelación.

→ **Formas de dirigir las reuniones para que sean eficaces:**

- **Introducción.**

- Empezar a la hora señalada.
- Centrar la atención del grupo.
- Definir el propósito de la reunión.
- Indicar procedimiento de discusión.
- Conseguir acuerdos.



- **Dirigir la discusión.**



- Estimular la discusión: preguntar, evitar fricciones, moderar, controlar...
- Hacer participar a todos, vigilar el ritmo.
- Analizar y resumir con frecuencia.
- Mantener la discusión centrada en el tema (los vendedores son muy dados a divagar).

- **Conducir el resumen.**

- Señalar puntos de acuerdo y desacuerdo; conclusiones intermedias.
- Valorar opiniones, observar su efecto al exponerlas.
- Ser flexible, sin perder de vista el objetivo.
- Considerar y resumir las soluciones posibles.



→ **Conclusiones**

- Obtener acuerdo, comprobar comprensión y aceptación.
- Fijar un plan de acción, responsabilizar a las personas en él.
- Fomentar el espíritu de colaboración.
- Clausurar la reunión a la hora prevista.

