

Índice

Prólogo	15
Introducción del autor	19
Introducción a la 4.ª edición.....	23
Agradecimiento	25

PRIMERA PARTE: DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA

Capítulo 1. CONCEPTO DE LA FUNCIÓN DIRECCIÓN DE VENTAS	29
1.1. Visión de conjunto... y un poquito de historia.....	31
1.2. Área estratégica.....	34
1.3. Área gestionaia	35
1.4. Área de control.....	39
1.5. Unión de <i>venta</i> y <i>compra</i> . Ofertadores y consumidores	40
1.6. La carrera de ventas.....	45
<i>El caso de la empresa EME</i>	47
<i>Bibliografía</i>	51
Capítulo 2. LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS	53
2.1. Concepto y desarrollo de la estructura de las ventas	55
2.2. El rol del director de ventas y del vendedor. Otras funciones importantes	59
2.2.1. Rol del director de ventas	59
2.2.2. Rol del vendedor.....	62
2.2.3. Otras funciones importantes	64
2.3. La organización horizontal.....	66
2.3.1. La estructura geográfica o por zonas.....	68
2.3.2. Estructura por productos	68
2.3.3. Estructura por mercados	69
2.3.4. Estructura por clientes.....	69
2.3.5. Estructura por funciones	69
2.3.6. Fórmulas mixtas.....	69
2.4. Sistemas y acciones de venta.....	70
2.4.1. Venta de mostrador.....	70
2.4.2. Venta en mercados	71
2.4.3. Venta en autoservicios y " <i>merchandising</i> "	71
2.4.4. Venta en ferias y salones	71

2.4.5. Venta en la propia fábrica	72
2.4.6. Venta industrial y a tiendas	72
2.4.7. Venta a prescriptores	72
2.4.8. Venta domiciliaria	72
2.4.9. Venta ambulante	72
2.4.10. La autoventa	73
2.4.11. Venta multinivel	73
2.4.12. Venta piramidal	73
2.4.13. Venta directa	74
2.4.14. Venta con ayudas audiovisuales y venta telefónica	75
2.4.15. Venta en TV	75
2.4.16. Venta en máquinas expendedoras	76
2.4.17. Venta electrónica	76
2.4.18. Venta entre ordenadores	77
2.5. Organización vertical y coordinación de ventas con marketing y el resto de funciones empresariales	78
<i>El caso de la empresa que quería cambiar su red</i>	80
<i>Bibliografía</i>	82
 Capítulo 3. LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN VENTAS	83
3.1. Estrategias y tácticas de comunicación interna	85
3.1.1. Estrategias de comunicación en la organización comercial	85
3.1.2. Tácticas de comunicación en la organización comercial	89
3.2. El manual de ventas	90
3.2.1. Concepto y contenido	90
3.2.2. Desarrollo del "argumentario"	93
3.3. Convenciones de vendedores	95
3.4. Reuniones	96
3.4.1. Cómo comunicarse con el grupo: <i>Reuniones efectivas</i>	96
3.4.2. Las etapas de una reunión eficaz	97
3.4.3. Roles típicos de los asistentes y situaciones difíciles	98
3.4.4. Tratamiento de las quejas y asertividad	100
3.4.5. Pannels de formación	102
3.5. La moral de empresa, requisito para formar un buen equipo de trabajo	102
3.6. La oficina de ventas	103
3.6.1. Concepto y rol	104
3.6.2. Organización	105
3.6.3. El empleo del tiempo	106
3.6.4. El control	106
<i>Casos de estudio y discusión. Presentación del manual de ventas de la empresa DESA.</i>	
<i>Programa de una convención</i>	107
<i>Bibliografía</i>	112
 Capítulo 4. INVESTIGACIÓN, PLANES Y ESTRATEGIAS	113
4.1. El plan de empresa, de marketing y de ventas	115
4.1.1. Plan estratégico de empresa y plan de marketing	116
4.1.2. Desarrollo del plan de marketing	117
4.1.3. Concepto y ubicación del plan de ventas	121

4.2.	Contenido del plan de ventas	121
4.2.1.	Ponderación del entorno	122
4.2.2.	Componentes del entorno	122
4.2.3.	Inteligencia-marketing, apoyo-marketing y la Fuerza de Ventas	130
4.2.4.	Debilidades y amenazas	132
4.2.5.	Respuesta al entorno: fortalezas, oportunidades y acción	133
4.3.	El mercado y la demanda	133
4.3.1.	La demanda y su estudio	134
4.3.2.	El comportamiento del consumidor	135
4.3.3.	Estrategias y tácticas comerciales fundamentales	136
4.3.4.	Gestión y control	138
	<i>Casos y problemas: Plan de ventas de la empresa EME</i>	138
	<i>Bibliografía</i>	141

Capítulo 5.	PREVISIONES Y CUOTAS DE VENTA	143
5.1.	Predicción de las ventas	145
5.1.1.	Viabilidad e importancia de las predicciones	147
5.1.2.	Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	147
5.1.3.	Procedimientos para las previsiones	149
5.1.4.	Métodos de predicción de ventas	151
5.1.5.	Enfoques complementarios en las previsiones	158
5.2.	Cuotas de venta, conceptos, características, clases, procedimientos	163
5.2.1.	Concepto y ventajas	163
5.2.2.	Características de las cuotas	165
5.2.3.	Clases de cuotas	166
5.2.4.	Procedimientos para establecer cuotas	166
5.2.5.	Explicación del método de Krisp	167
5.3.	Presupuestos de ventas	169
5.3.1.	Concepto y objetivos del presupuesto de ventas	169
5.3.2.	Clases de presupuestos	169
5.3.3.	Metodología	170
	<i>Casos y problemas</i>	172
	<i>Bibliografía</i>	175

Capítulo 6:	ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LAS RUTAS	177
6.1.	Noción de territorio o zona	179
6.1.1.	Conceptos básicos	179
6.1.2.	Ventajas de una división territorial	181
6.2.	Fundamento y características de los territorios	182
6.3.	Establecimiento de los territorios	184
6.3.1.	Información cuantitativa	184
6.3.2.	Información cualitativa	185
6.3.3.	Equilibrado y cálculo de saturaciones	185
6.4.	Gestión rentable y revisión de los territorios	187
6.5.	Los itinerarios de las ventas: las rutas	189

6.6.	Limitaciones de las rutas	192
6.7.	Construcción de rutas	192
6.7.1.	Preparación y proyecto	192
6.7.2.	Prueba y establecimiento definitivo: el rutero	193
6.7.3.	Importancia y valoración de los imprevistos	195
6.8.	Rotación y residencia de los vendedores	196
6.8.1.	Vendedores residentes	196
6.8.2.	Vendedores móviles	197
6.8.3.	Ventajas e inconvenientes de la residencia y movilidad	197
6.9.	Métodos y tiempos: productividad en ruta	199
6.9.1.	Simplificación del trabajo	200
6.9.2.	Mejora del uso del tiempo	200
6.9.3.	Administrar la tensión	202
	<i>Casos y problemas</i>	203
	<i>Bibliografía</i>	205

SEGUNDA PARTE: EL VENDEDOR

Capítulo 7.	EL COLECTIVO FUERZA DE VENTAS Y EL VENDEDOR INDIVIDUAL	209
7.1.	Peculiaridades de la fuerza de ventas	211
7.1.1.	Representación e imagen de la empresa	211
7.1.2.	Especificaciones físicas y riesgos de los vendedores	212
7.1.3.	Formación y experiencia, peculiaridades mentales y de personalidad	213
7.1.4.	Situación fronteriza	214
7.2.	Taxonomía de vendedores: las profesiones de venta	214
7.3.	El vendedor profesional	217
7.4.	Perfil del puesto de trabajo del vendedor	218
7.4.1.	Especificaciones generales del puesto de vendedor	218
7.4.2.	Perfiles	219
7.4.3.	Ejemplos concretos	224
7.5.	La función básica: la venta	228
7.6.	Las funciones complementarias	234
	<i>Casos y problemas</i>	235
	<i>Bibliografía</i>	238

TERCERA PARTE: REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA

Capítulo 8.	RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES: LOCALIZACIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	241
8.1.	El reclutamiento	243
8.1.1.	Concepto y fundamento	243
8.1.2.	Proceso completo del reclutamiento	244

8.1.3. Perfil del vendedor	246
8.1.4. Fuentes de reclutamiento	246
8.1.5. Estudio especial de los anuncios	247
8.2. Proceso de selección. Pruebas: exámenes y tests psicotécnicos	249
8.2.1. Esquema del proceso de selección	249
8.2.2. Los primeros pasos del proceso de selección	249
8.2.3. Cuestionario previo a la selección	250
8.2.4. Segunda selección y comprobación de referencias	251
8.2.5. Pruebas: exámenes, psicotecnia, entrevistas	251
8.2.6. Dramatizaciones valoradas	258
8.3. La entrevista final y la decisión	258
8.4. Recepción de los nuevos vendedores	258
8.4.1. Información	258
8.4.2. Objetivos	259
8.4.3. El manual de ventas como ayuda a la recepción	259
8.5. Los contratos	260
<i>Casos y problemas</i>	262
<i>Apéndice 1. Metodología del sistema de perfiles personales y del puesto, de Thomas International</i>	264
<i>Apéndice 2. Contratos de agencia, de comisión y de representantes de comercio</i>	265
<i>Bibliografía</i>	272
 Capítulo 9. METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN DE VENDEDORES	273
9.1. Concepto e importancia de la formación. Qué, quién y dónde hay que enseñar	275
9.1.1. ¿Qué hay que enseñar?	278
9.1.2. ¿Quién tiene que enseñar?	280
9.1.3. ¿Dónde se tiene que enseñar?	280
9.2. La formación como motivador	280
9.3. El jefe de ventas como docente	281
9.4. La formación de vendedores. Métodos, filosofía, programación, peculiaridades, contenidos	283
9.4.1. Métodos básicos de formación	283
9.4.2. Actitudes y filosofía de la formación en ventas	283
9.4.3. Programación de la formación	284
9.4.4. Peculiaridades de la formación de vendedores	285
9.5. El entrenamiento permanente	285
9.6. Consideraciones en torno a la formación de dirigentes de ventas	286
9.6.1. El grupo y su dinámica	288
9.6.2. Los principios de la comunicación	289
9.6.3. El mecanismo del aprendizaje	290
<i>Casos y problemas. Curso de formación de vendedores, no especializado</i>	292
<i>Bibliografía</i>	296

Capítulo 10. CONTENIDO DE LA FORMACIÓN DE VENDEDORES	297
10.1. Disección de sistemas en la formación de nuevos vendedores	299
10.2. Las estrategias en las ventas	300
10.2.1. Concepto de venta sencilla o táctica	300
10.2.2. Un ejemplo de estrategia: venta adaptativa y venta persuasiva	301
10.2.3. Las estrategias básicas de formación en la venta: estímulo- respuesta, estados mentales, necesidades y solución de problemas	302
10.2.4. Venta estratégica y grandes cuentas. Venta compleja	303
10.3. Las tácticas en las ventas	306
10.3.1. Búsqueda y localización	306
10.3.2. Contacto	309
10.3.3. Presentación	310
10.3.4. Cierre: objeciones, signos, remate	312
10.3.5. Posventa	314
10.3.6. Relaciones con los clientes	316
10.4. Habilidades de interacción social	315
10.4.1. La comunicación en ventas	316
10.4.2. La negociación en ventas	317
10.4.3. La persuasión en ventas	319
10.4.4. Los lenguajes en las ventas: verbal, escrito y gestual	319
10.5. La formación específica	322
<i>Casos y problemas</i>	<i>323</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>328</i>
 Capítulo 11. MOTIVACIÓN Y ANIMACIÓN DE VENDEDORES	 329
11.1. Concepto de motivación	331
11.1.1. Amplitud del objeto, mecanismos motivadores, metodología, utilidad	331
11.1.2. Descripción del concepto de motivación	332
11.2. Modelos históricos. Teorías monistas y pluralistas	333
11.2.1. Las primeras teorías: el monismo	333
11.2.2. Teorías pluralistas	336
11.3. Las teorías de las expectativas, de la atribución y de la modificación del comportamiento	339
11.3.1. Teoría de las expectativas	339
11.3.2. Teoría de la atribución	343
11.3.3. Teorías sobre modificación del comportamiento	343
11.3.4. Otras aportaciones de interés	344
11.4. La motivación de los vendedores en función de los estilos de mando	347
11.4.1. Los estilos de mando	347
11.4.2. El "estilo" del buen jefe de ventas	348
11.4.3. Resumen sobre rol, cualidades y destrezas del líder comercial	349
11.5. Factores de higiene y motivadores de Herzberg, aplicados a la fuerza de ventas	349
11.5.1. Reglas de buena administración de vendedores	350
11.5.2. Motivadores	355
<i>Casos y problemas</i>	<i>359</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>360</i>

Capítulo 12. REMUNERACIÓN DE VENDEDORES	363
12.1. Importancia de una buena política de remuneración	365
12.2. Principios generales y requisitos	367
12.3. Técnicas de remuneración	371
12.4. Sueldos fijos, comisiones e incentivos	372
12.4.1. Sueldo fijo	372
12.4.2. Comisión	374
12.4.3. Primas y otros incentivos similares	375
12.5. Otros sistemas	376
12.5.1. Sistemas mixtos	376
12.5.2. Sistemas colectivos	379
12.6. Lanzamiento e implantación de un sistema de remuneración	379
12.7. Gastos de viaje	381
12.7.1. Delimitación de los gastos del vendedor	381
12.7.2. Principios básicos	382
12.7.3. Clases y tratamiento	382
<i>Casos y problemas</i>	384
<i>Bibliografía</i>	387
Capítulo 13. CONTROL DE VENTAS, DE VENDEDORES Y DE COSTES	389
13.1. Ventas <i>versus</i> vendedores; resultados <i>versus</i> comportamientos; finanzas & costes & ventas	391
13.2. Control del volumen de ventas	395
13.2.1. Cuadro de control de cuotas	396
13.2.2. Control con cifras TAM, TMM y gráfico Z	396
13.3. Control de otras dimensiones de la venta	398
13.3.1. Distribución de Pareto	398
13.3.2. Control de visitas	399
13.3.3. Control de gastos de viaje	401
13.3.4. Control de impagados	401
13.4. Evaluación del comportamiento del vendedor	402
13.4.1. Comportamiento, eficacia, eficiencia. El principio del iceberg	402
13.4.2. Evaluación personal	404
13.4.3. Clasificación de vendedores	405
13.4.4. El último recurso	405
13.5. Cuadro de mando del director de ventas	406
13.5.1. Los documentos	406
13.6. Actividades financieras básicas y conexión con ventas	409
13.6.1. El balance	410
13.6.2. La cuenta de resultados	412
13.6.3. Ratios financieras básicas (relaciones entre masas patrimoniales y resultados)	413
13.7. Los costes	417
13.7.1. Conceptos básicos	417
13.7.2. Costes fijos y variables: el umbral de rentabilidad	418
13.7.3. Gestión y control de costes	420

13.8. Cómo aumentar la productividad de las ventas	421
13.9. La informática en ayuda de las ventas.....	425
13.9.1. Proceso de prospección. ¿Quiénes son nuestros futuros clientes y dónde están	427
13.9.2. Proceso de gestión de ventas. ¿Cómo transformamos al CP en cliente?..	427
13.9.3. Proceso de venta, cierre y postventa. ¿Cómo lograr el contrato que convierte al CP en cliente efectivo? ¿cómo fidelizar co un buen servicio?	429
<i>Casos y problemas</i>	432
<i>Bibliografía</i>	434
 Capítulo 14: LAS VENTAS ESPECIALES	437
14.1. El marketing transnacional	439
14.1.1. Concepto de marketing internacional y fuerzas que lo promueven	439
14.1.2. Etapas de la internacionalización.....	441
14.1.3. Implantación de la internacionalización: bases, investigación, mix, estrategias y desarrollo	442
14.1.4. Los contratos internacionales	449
14.1.5. El arbitraje internacional, los transportes y el régimen aduanero.....	451
14.2. La venta de servicios.....	452
14.2.1. Concepto y características de los servicios.....	452
14.2.2. Diferencias entre venta de servicios y de bienes físicos	452
14.2.3. Estrategias y técnicas de venta de servicios.....	453
14.3. La venta directa	455
14.4. La venta telefónica	456
14.4.1. Desarrollo del concepto	456
14.4.2. El plan de ventas telefónico.....	457
14.5. La venta electrónica	458
<i>Bibliografía</i>	462
 Apéndice: GUÍA DE CASOS	463
ACTUALIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	477