



CONTENIDO

Prefacio xxi



Introducción a la venta personal y a la administración de ventas

CAPÍTULO 1. Trabajo de la administración de ventas 3

Objetivos de aprendizaje 3

El profesional de ventas moderno 3

Síntesis del capítulo 5

La naturaleza de la venta personal 6

El elemento humano es vital / La confianza del cliente se amplía /
Los clientes pueden actuar de inmediato / A los clientes se les trata
como individuos

Cambios en ventas 8

El concepto de marketing / Administración de ventas en la práctica:
Reebok International, Ltd. / Enfoques de venta modernos

La venta personal en el marketing mix 10

El rol de la venta personal en la estrategia de producto / El rol
de la venta personal en la estrategia de precios / El rol de la venta
personal en la estrategia de distribución / El rol de la venta personal
en la estrategia promocional

Dimensiones de la gerencia de ventas 13

Tareas de los gerentes de ventas / Administración de ventas
y cambio / Administración de ventas y actividad empresarial /
Administración de ventas en la práctica: Assured Enterprises /
Compensaciones en la administración de ventas

El gerente de ventas 19

Actividades del gerente de ventas / Cualidades para la
administración de ventas / De vender a administrar

Capacitación y desarrollo en la administración de ventas	27
Perspectiva global	28
Acerca de esta obra	29
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	31
Temas de repaso	32
Preguntas y temas de análisis	33
Dilema ético	34
Estudio de caso en administración de ventas: La muerte de un tipo de vendedor	34

CAPÍTULO 2. Carreras profesionales en ventas y administración de ventas 35

Objetivos de aprendizaje	35
Carreras profesionales en ventas	35
Síntesis del capítulo	36
Ventajas de las carreras en ventas	37
Compensaciones económicas / Satisfacción personal / Oportunidades para progresar en la carrera	
Oportunidades en ventas para las mujeres y las minorías	41
Oportunidades en ventas en las industrias en crecimiento	42
Alta tecnología / Empresas de servicios / Compañías sobresalientes en el campo de las ventas / Administración de ventas en la práctica: Loctite Corporation	
Preparación y desarrollo de las carreras en ventas	45
Otras actividades / Autodesarrollo continuado	
Guía para buscar trabajo para estudiantes interesados en carreras de ventas	49
Antes de comenzar la búsqueda / Comenzar la búsqueda / Extender la búsqueda de trabajo / Qué buscan los gerentes de ventas en los candidatos / Otros factores / Tomar una decisión de trabajo	
El profesionalismo en ventas	55
El profesionalismo amplía el desempeño en ventas / El comportamiento ético es un factor importante en el profesionalismo	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	59
Temas de repaso	61
Preguntas y temas de análisis	62
Dilema ético	62
Estudio de caso en administración de ventas: La búsqueda de trabajo	63



La función de la venta personal

CAPÍTULO 3. Evolución de la venta profesional 67

Objetivos de aprendizaje	67
--------------------------	----

El viajero universitario	67
Síntesis del capítulo	68
Los primeros tiempos de las ventas	68
Desarrollo inicial del marketing / La venta personal se desarrolla en Inglaterra / Primeras experiencias en América / Administración de ventas en la práctica: John H. Patterson / Contribuciones de los primeros vendedores en los Estados Unidos	
Las ventas en el siglo XX	74
De la producción a las ventas / Enfoques de venta tradicionales / Surgimiento del concepto de marketing / Administración de ventas en la práctica: F.G. (Buck) Rodgers / El trabajo de equipo en ventas	
Actividades y tareas de ventas	82
Clasificar al personal de ventas / Extender la clasificación de ventas del personal de esta área	
Las ventas en la década de los años noventa	85
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	89
Temas de repaso	90
Preguntas y temas de análisis	91
Dilema ético	92
Estudio de caso en administración de ventas: El mundo es de todos	92

CAPÍTULO 4. Pasos preliminares en el proceso de ventas 93

Objetivos de aprendizaje	93
Consecución de nuevos negocios	93
Síntesis del capítulo	94
Consecución de clientes potenciales	97
Administración de ventas en la práctica: Sanford Corporation	
Identificación de clientes potenciales	99
Clientes actuales / Clientes antiguos / Llamada en frío / Investigadores de clientes potenciales / Directorios y listas de correo / Servicios de clientes potenciales / Referencias / Contactos personales / Eventos y exhibiciones comerciales / Marketing directo / Administración de ventas en la práctica: Andrew Corporation	
Calificación de clientes potenciales	106
Dinero / Autoridad / Necesidad	
Preparación	108
Enfoque previo / Planeación de llamada	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	116
Temas de repaso	117
Preguntas y temas de análisis	117
Dilema ético	118
Estudio de caso en administración de ventas: ¿Algún cliente potencial?	118

CAPÍTULO 5. Pasos avanzados en el proceso de ventas	120
Objetivos de aprendizaje	120
La magia del impacto	120
Síntesis del capítulo	121
Enfoque o apertura	124
Las primeras impresiones son esenciales / Preparación / Inicio de la presentación	
Identificación de las necesidades	127
Beneficios de las preguntas / Tipos de preguntas	
Convencimiento del cliente potencial	129
Venta por características-beneficios / Administración de ventas en la práctica: Farah, Inc. / Técnicas de presentación	
Manejo de objeciones	134
Las objeciones representan oportunidades de ventas / Tipos de objeciones / Respuesta a las objeciones / Administración de ventas en la práctica: Town & Country	
El cierre	139
Cuándo cerrar / Cómo cerrar	
Seguimiento	142
La acción posventa / Relaciones con el cliente / Autoanálisis	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	145
Temas de repaso	147
Preguntas y temas de análisis	147
Dilema ético	148
Estudio de caso en administración de ventas: Vender a empresas	149

CAPÍTULO 6. Desarrollo del territorio de ventas y administración del tiempo 150

Objetivos de aprendizaje	150
Asignación de territorios	150
Síntesis del capítulo	151
Naturaleza de la administración de un territorio de ventas	153
Definición de la administración del territorio / El alcance de la administración del territorio	
Diseño de un territorio de ventas	155
Razones para establecer territorios / Razones para revisar los territorios / Razones para no establecer territorios de ventas / Cómo enfrentar los problemas de administración de territorio	
Procedimientos para desarrollar territorios de ventas	163
Objetivos y criterios para la formación de territorios de ventas / Bases para conformar los territorios / Métodos para el diseño de territorios / Asignación de vendedores a los territorios de ventas / Administración de ventas en la práctica: Hyatt Hotels	
Un modelo de administración de territorio	170
Funcionamiento del sistema de administración de un territorio	173

Creación de rutas / Programación	
Administración del tiempo	176
Evaluación de la utilización del tiempo / Habilidades para la administración del tiempo / Administración del tiempo en acción / Administración de ventas en la práctica: Electronic Liquid Fillers, Inc.	
El reto de la productividad en ventas	184
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	188
Temas de repaso	189
Preguntas y temas de análisis	190
Dilema ético	191
Estudio de caso en administración de ventas: Para fuerzas de ventas automatizadas no hay tiempo que perder	191



PARTE 3

Planeación del esfuerzo de ventas

CAPÍTULO 7. El ambiente en la administración de ventas 195

Objetivos de aprendizaje	195
David Kessler: cómo un hombre cambió los ambientes de venta de las industrias de alimentos y productos farmacéuticos	195
Síntesis del capítulo	197
Un modelo del ambiente para la administración de ventas	198
Afrontar los cambios del ambiente	199
Oportunidades y amenazas del ambiente	
El ambiente sociocultural	202
Características de la población / La importancia de los aspectos culturales	
El ambiente tecnológico	207
Transporte / Comunicaciones / Administración de ventas en la práctica: Coachmen Industries / Computadores	
El ambiente económico	212
Nivel de ingresos y poder de compra / El impacto de la inflación / Patrones de ahorro y de endeudamiento / Desempleo / Costos de ventas	
El ambiente competitivo	215
Complejidad de la competencia / Administración de ventas en la práctica: Schweppe & Company / Modelos de competencia	
Ambientes político y legal	219
Legislación antimonopolio / Legislación de las prácticas de precios / Cambio en la legislación (liberalización) / El impacto del ambiente legal sobre la administración de ventas / Igual oportunidad de empleo / Protección al comprador / Acciones y declaraciones de los vendedores	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	226
Temas de repaso	227

Preguntas y temas de análisis	228
Dilema ético	228
Estudio de caso en administración de ventas: Amenazas, oportunidades, respuesta	229

CAPÍTULO 8. Planeación en la administración de ventas 230

Objetivos de aprendizaje	230
Home Depot: un plan de ventas con base en el entrenamiento	230
Síntesis del capítulo	231
La naturaleza e importancia de la planeación de ventas	232
La planeación de ventas en el contexto corporativo	233
Información para la planeación de ventas	235
Inteligencia en ventas	237
Administración de ventas en la práctica: Progressive Insurance	
Uso del sistema de información de marketing	238
La creciente importancia de los sistemas de apoyo para la decisión de marketing	240
El proceso de planeación en administración de ventas	240
La fase de análisis	243
Establecimiento de objetivos de ventas	246
Formulación de estrategias de ventas	249
Administración de ventas en la práctica: Campbell Soup Company	
Decisiones tácticas	253
Implementación del plan de ventas	255
La fase de control	257
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	258
Temas de repaso	260
Preguntas y temas de análisis	261
Dilema ético	262
Estudio de caso en administración de ventas: Curad: convertir una estrategia de marketing en una ganancia de ventas	262

CAPÍTULO 9. Pronóstico de ventas 264

Objetivos de aprendizaje	264
¿Pizza a domicilio? ¿Pescado?	264
Síntesis del capítulo	266
Importancia de los pronósticos de ventas	266
Presupuestos y cuotas de ventas	267
Conceptos de los pronósticos de ventas	267
Cálculo de los potenciales de mercado y de ventas	269
Capacidad de compra / Voluntad de compra / Administración de ventas en la práctica: Waste Energy, Inc.	
El ciclo de vida del producto	271
Fuentes de información	273
Procedimientos para establecer los pronósticos de ventas	274

Pronóstico de las condiciones económicas generales / Cálculo de las ventas de la industria / Proyección de las ventas de la compañía y del producto

Métodos cualitativos 276

Comité de opinión ejecutiva / Técnica Delphi / Fuerza de ventas compuesta / Estudio de las intenciones de los compradores / Lista de factores

Métodos cuantitativos 279

Extrapolación continua / Administración de ventas en la práctica: American Greetings / Análisis de series de tiempo / Función exponencial / Análisis de regresión y correlación / Análisis de regresión múltiple / Indicadores de conducción / Modelos econométricos

Administración de la función de pronósticos 286

Responsabilidad por los pronósticos / Selección de los métodos de pronósticos / Alcance de los pronósticos / Evaluación de los pronósticos de ventas

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 291

Temas de repaso 293

Preguntas y temas de análisis 294

Dilema ético 294

Estudio de caso en administración de ventas: ¿Dónde está la cámara cuando se necesita? 295

CAPÍTULO 10. Presupuesto de ventas 296

Objetivos de aprendizaje 296

El valor de la información 296

Síntesis del capítulo 297

¿Qué es el presupuesto de ventas?

Tipos de presupuestos 298

Distribución de los costos de ventas / Principales categorías de los presupuestos

Determinación del nivel del presupuesto 300

Recursos económicos para la fuerza de ventas / Administración de ventas en la práctica: Elan Frozen Yogurt / Métodos para asignar fondos a la fuerza de ventas

Procedimientos para elaborar el presupuesto de ventas 309

Análisis de la situación / Identificación de problemas y oportunidades / Elaboración del pronóstico de ventas / Formulación de los objetivos de ventas / Administración de ventas en la práctica: Mid-States Technical Staffing Services / Determinación de las tareas de ventas / Especificación de los recursos necesarios / Realización de las proyecciones / Presentación y revisión / Modificación y corrección / Aprobación del presupuesto

Práctica del presupuesto de ventas 315

Honestidad en el presupuesto de ventas / Disciplina
 en el presupuesto / Intervalos para los presupuestos de ventas /
 Productividad de ventas

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 320

Temas de repaso 321

Preguntas y temas de análisis 322

Dilema ético 322

Estudio de caso en administración de ventas: Sobrevivir
 a una recesión y surgir de una recesión 323



Desarrollo de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 11. Organización de la fuerza de ventas 327

Objetivos de aprendizaje 327

Pilot Pen Corporation organiza su fuerza de ventas 327

Síntesis del capítulo 329

Tareas de la organización de ventas 329

Desarrollo de una organización de ventas 331

Organizaciones formales y organizaciones informales /
 Organizaciones horizontales y organizaciones verticales /
 Organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas /
 Componentes de línea y de *staff* / Tamaño de la compañía
 y organización

Tipos básicos de la organización de ventas 339

Especialización geográfica / Especialización por cliente /
 Especialización por producto / Combinación de organizaciones /
 Administración de ventas en la práctica: Procter & Gamble

Relaciones con otros departamentos 349

Relaciones con otras funciones de marketing / Relaciones con otros
 departamentos diferentes del de marketing / Administración
 de ventas en la práctica: Lotus Development Corporation

Principales tendencias en las organizaciones de ventas 354

Telemercadeo / Administración de cuenta nacional / Canales
 indirectos de ventas

Evaluación de la organización de ventas 362

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 363

Temas de repaso 364

Preguntas y temas de análisis 365

Dilema ético 365

Estudio de caso en administración de ventas: Telemercadeo,
 ¿mejor que las licencias? 366

CAPÍTULO 12. Planeación y reclutamiento del personal de ventas 367

Objetivos de aprendizaje 367

Atraer la gente apropiada 367

Síntesis del capítulo	368
Análisis de las necesidades de personal de ventas	369
Requerimientos cuantitativos utilizados en la planeación de personal de ventas	370
Determinación del tamaño de la fuerza de ventas / Predicción de las necesidades de personal de ventas	
Requerimientos cualitativos utilizados en la planeación de personal de ventas	375
Análisis del trabajo / Descripción del trabajo / Características de una buena descripción del trabajo / Cualidades para realizar el trabajo	
Normas para reclutar al personal de ventas	381
Planear y coordinar el reclutamiento en ventas / Utilizar varias fuentes de reclutamiento / Seleccionar y entrenar reclutadores calificados / Revisar el programa de reclutamiento	
Fuentes de reclutamiento de personal de ventas	383
Administración de ventas en la práctica: Shopsmith, Inc. / Instituciones educativas / Fuentes internas de la compañía / Vendedores de la compañía / Proveedores y clientes / Competidores / Asociaciones profesionales / Organizaciones locales de negocios y cívicas / Agencias gubernamentales / Fuerzas armadas / Encuentros laborales y seminarios / Aspirantes no solicitados / Anuncios / Agencias de empleo	
Igual oportunidad de empleo	393
Evitar errores costosos / Administración de ventas en la práctica: El valor de la diversidad en Monsanto / Reclutar aspirantes entre mujeres y personal de las minorías	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	398
Temas de repaso	400
Preguntas y temas de análisis	401
Dilema ético	402
Estudio de caso en administración de ventas: Dow Chemical Company: recorrer el camino	402

CAPÍTULO 13. Proceso de selección del personal de ventas 403

Objetivos de aprendizaje	403
La mejor persona para el trabajo	403
Síntesis del capítulo	404
La predicción es riesgosa / ¿La selección de personal es un arte o una ciencia?	
¿Quién es responsable del proceso de selección de vendedores?	406
Evaluación de un programa de selección	408
¿Resulta excesivo el cambio de personal? / ¿Cuáles son los costos del cambio de personal? / Afrontar el cambio de personal / ¿El proceso de selección consume demasiado tiempo?	

Proceso sistemático de selección	411
Evitar errores de contratación / Un método sistemático para la selección de vendedores / Administración de ventas en la práctica: Body Shop	
Formularios de solicitud de empleo y hojas de vida	416
Formularios de solicitud de empleo que se utilizan para revisar antecedentes / Formularios de solicitud de empleo que se utilizan como ayuda en las entrevistas / Tipos de formularios de solicitud de empleo / Hojas de vida	
Entrevistas	418
¿Qué es una entrevista? / Clases de entrevistas / Entrevistas de preselección / Entrevistas de selección / Planes para las entrevistas de selección / Pautas para la entrevista	
Referencias	433
Pruebas psicológicas	435
Principios de las pruebas / Tipos de pruebas / Centros de evaluación / Utilizar las pruebas de manera inteligente	
Exámenes médicos	441
Periodos de prueba	442
Administración de ventas en la práctica: Performance Factors, Inc.	
Contratación de un candidato	444
Momento de la oferta / Presentar una oferta / Rechazo de candidatos	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	446
Temas de repaso	447
Preguntas y temas de análisis	448
Dilema ético	448
Estudio de caso en administración de ventas: Encontrar personas que escriban bien	449
CAPÍTULO 14. Entrenamiento y desarrollo en ventas	450
Objetivos de aprendizaje	450
Entrenamiento progresivo en Paychex, Inc.	450
Síntesis del capítulo	452
El entrenamiento y el ciclo de la carrera de un vendedor	453
Razones para entrenar al personal de ventas	455
Principios educativos y entrenamiento en ventas	456
Reconocer con claridad el propósito / Claridad en la presentación / Repetición planeada / Revisión sistemática / Desarrollar el material en forma ordenada / Administración de ventas en la práctica: Kraft USA / Ritmo adecuado / Participación de los nuevos vendedores	
Orientación de nuevos vendedores	460
Diseño de un programa de entrenamiento formal en ventas	462
¿Cuáles vendedores deben recibir entrenamiento y en qué puntos de sus carreras?	463
Entrenar nuevos vendedores / Reentrenar vendedores con experiencia	

¿Qué deberá cubrir el programa de entrenamiento? 464
 Determinar el contenido óptimo

¿Cómo deberá realizarse el entrenamiento? 466
 Principios de aprendizaje y política de entrenamiento / Técnicas de entrenamiento / Administración de ventas en la práctica: Aetna Life & Casualty

¿Quién deberá entrenar a los vendedores y en qué parte de la organización se ajustará el entrenamiento? 479
 Las cualidades de enseñanza profesional son esenciales / El entrenador en ventas y el sitio de entrenamiento / Un plan combinado / Selección de entrenadores externos

Evaluación y seguimiento 483
 Evaluar el impacto inmediato del entrenamiento / Temas de evaluación / Métodos de evaluación del entrenamiento / Rediseñar el programa de entrenamiento en ventas / Limitaciones del entrenamiento formal en ventas

Entrenamiento informal 489
 Tutoría técnica en el área de trabajo / Contactos con los clientes

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 491

Temas de repaso 492

Preguntas y temas de análisis 493

Dilema ético 494

Estudio de caso en administración de ventas: Desarrollo de la creatividad 494

PARTE 5



Dirección de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 15. Liderazgo en ventas y supervisión 499

Objetivos de aprendizaje 499

Guiar a la gente para hacer bien su trabajo 499

Síntesis del capítulo 500

Motivación 502
 Tipos de necesidades / Jerarquía de las necesidades / Moral

Seleccionar los puntos de vista de la motivación en ventas 506
 Teoría de la expectativa / Compromiso y clima organizacionales / Modificación del comportamiento organizacional / Teoría de la atribución / Claridad del rol

La esencia del liderazgo en ventas 511

Liderazgo en ventas y cooperación 512
 La enorme importancia de la cooperación / Costos de una cooperación incompleta / Una relación contractual / Qué dan los vendedores / Qué quieren los vendedores / Administración de ventas en la práctica: American Express

Los roles del liderazgo del gerente de ventas 517

Ejecutante superior / Líder inspirador / Innovador / Guardián del <i>statu quo</i> / Imagen paterna	
Cualidades individuales del liderazgo	520
Percepción / Habilidad conceptual / Administración de ventas en la práctica: Xerox Corp. / Conocimiento de sí mismo	
Destrezas para las relaciones humanas	523
Delegación de funciones / Comunicación / Trabajo en equipo / Participación / Disciplina	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	527
Temas de repaso	529
Preguntas y temas de análisis	530
Dilema ético	530
Estudio de caso en administración de ventas: El lote de vendedores de automóviles	531
CAPÍTULO 16. Incentivos de ventas	532
Objetivos de aprendizaje	532
El excepcional estilo motivacional de Dataflex	532
Síntesis del capítulo	534
Tipos de incentivos	535
Incentivos diferentes de los económicos / Incentivos económicos / Administración de ventas en la práctica: Amway Corporation / Tipos de incentivos diferentes de los económicos	
Concursos de ventas	540
Planeación de un concurso de ventas / ¿Los concursos de ventas motivan?	
Reuniones y convenciones de ventas	547
Planeación / Participación / Evaluación / Administración de ventas en la práctica: SmithKline Beecham	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	555
Temas de repaso	556
Preguntas y temas de análisis	557
Dilema ético	557
Estudio de caso en administración de ventas: Re/Max: dar a los vendedores lo que quieren	558
CAPÍTULO 17. Compensación de ventas	559
Objetivos de aprendizaje	559
Compensación: tratamiento equitativo + metas de la compañía	559
Síntesis del capítulo	560
Criterios para un plan de compensación sólido	562
Incentivo / Sencillez / Equidad / Flexibilidad / Control / Competitividad	
Tendencias en la compensación de ventas	565

Enfatizar en metas específicas / Dirigirse hacia planes combinados / Administración de ventas en la práctica: Dial Corporation / Cambiar las estrategias y las tácticas de ventas / Beneficios adicionales	
Desarrollo de un plan de compensación	569
Revisar el trabajo / Establecer objetivos / Nivel de compensación / Problemas que surgen por pagos excesivos / Problemas que surgen por pagos deficientes / Métodos de compensación / Administración de ventas en la práctica: Software 2000 Inc. / Salario / Comisión / Bonificaciones / Planes combinados / Implementar el plan	
Beneficios adicionales	581
Beneficios de la compañía / Beneficios para la fuerza de ventas / Otros beneficios	
Compensación para los gerentes de ventas	584
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	585
Temas de repaso	587
Preguntas y temas de análisis	587
Dilema ético	588
Estudio de caso en administración de ventas: El futuro del cuidado de los niños como beneficio	588

CAPÍTULO 18. Administración de ventas internacionales 590

Objetivos de aprendizaje	590
Un mundo diferente	590
Síntesis del capítulo	592
Ventas internacionales y oportunidades de marketing	593
Desafíos en administración de ventas internacionales	596
Factores económicos / Restricciones legales / Diferencias culturales	
Aspectos estratégicos de marketing y ventas internacionales	602
Administración de ventas en la práctica: Avon / Adaptar el <i>marketing mix</i> / Obtener información internacional / Ingresar a mercados extranjeros	
Técnicas de ventas internacionales	609
Pasos preliminares en el proceso de ventas / Pasos avanzados en el proceso de ventas / Administración del tiempo y del territorio	
Estructuras para las organizaciones internacionales de ventas	613
Administración de ventas en la práctica: Lester Telemarketing Inc. / Ventas de larga distancia / Representantes de los fabricantes / Piggybacking / Intermediarios / Establecer una fuerza de ventas en el exterior	
Prácticas de administración de ventas internacionales	619
Reclutamiento y selección / Entrenamiento y desarrollo en ventas / Incentivos y compensación en ventas	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	626
Temas de repaso	628
Preguntas y temas de análisis	628

Dilema ético 629
Estudio de caso en administración de ventas: Una nueva Europa 629



Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 19. Evaluación de ventas 633

Objetivos de aprendizaje 633
Evaluar a la fuerza de ventas 633
Síntesis del capítulo 635
Principios de la evaluación de ventas 636
Evaluación y control 637
 Administración de ventas en la práctica: Careers USA
Las dificultades de la evaluación 639
 Aislamiento de los vendedores / Encontrar y relacionar factores del desempeño / Falta de control sobre algunas condiciones del desempeño / Hechos frente a juicios
Establecer los estándares de desempeño 642
 Normas generales / Los peligros de usar un solo estándar / Medidas específicas del desempeño / Ajustes en los territorios / Enfoque de la rentabilidad
Fuentes de información para la evaluación 649
 Registros de la compañía / Clientes / Informes de los vendedores / Administración de ventas en la práctica: Au Bon Pain Company / Visitas de los gerentes al área de trabajo / Puntos de vista personales de un gerente / Fuentes externas
¿Quién deberá evaluar el desempeño en ventas? 655
Frecuencia de la evaluación 657
 Tiempo necesario para evaluar / Interferencias en la evaluación / Tiempo necesario para emprender una acción correctiva / Administración de ventas en la práctica: Granite Rock Company
Métodos para evaluar a la fuerza de ventas 659
 Clasificación / Escalas de desempeño / Ensayos / Nuevos métodos para evaluar a los vendedores
Vincular al vendedor 664
 Nivel de vinculación con los vendedores / Métodos para vincular a los vendedores / Autocontrol del comportamiento
Seguimiento en la evaluación 672
 Administración de ventas en la práctica: Wal-Mart Stores, Inc.
Entrenar a los evaluadores 674
 Cualidades necesarias / Métodos de entrenamiento
Síntesis de los objetivos de aprendizaje 677
Temas de repaso 678
Preguntas y temas de análisis 679
Dilema ético 680

**Estudio de caso en administración de ventas: IBM responde
a su ambiente 680**

CAPÍTULO 20. Análisis de ventas y costos 682

Objetivos de aprendizaje 682

Una gran fuerza de ventas de bajo costo 682

Síntesis del capítulo 684

La naturaleza del control de ventas 685

Objetivos del control de ventas / El proceso de control de ventas /
Dificultades del control de ventas

Análisis de ventas 688

Administración de ventas en la práctica: T & K Roofing Company /
Componentes del análisis de ventas / Índices de relaciones
y desempeño

Análisis de costos 693

¿Qué es el análisis de costos? / Clasificaciones de los costos /
Procedimiento del análisis de costos / Análisis de rentabilidad

Principios del análisis 703

Administración por excepción / Principio del iceberg /
Administración de ventas en la práctica: Scott Paper /
La regla de 80-20

Gastos de ventas 707

Gastos de viajes y representación / Prácticas actuales

Auditorías de ventas 709

Reflexión final 711

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 716

Temas de repaso 717

Preguntas y temas de análisis 718

Dilema ético 719

**Estudio de caso en administración de ventas: Representantes
independientes frente a una fuerza de ventas 719**

Notas 721

Créditos de fotografías 755

Agradecimientos 756

Índices

Índice de nombres 765

Índice analítico 766