



Contenido



PRÓLOGO

xxxi

CAPÍTULO 1

CÓMO MANEJAR UNA TAREA GERENCIAL

1

PENSAR COMO GERENTE	1
PARA SER LÍDER	1
DEFINICIÓN DE GERENCIA	2
LA MEJOR FORMA DE INVERTIR EL TIEMPO DE LA GERENCIA	2
MÉTODOS DE LIDERAZGO	3
GERENCIA POR INTIMIDACIÓN	4
DIEZ CARACTERÍSTICAS DE UN GERENTE DE VENTAS	
QUE AGRADAN A LOS VENDEDORES	4
CREACIÓN DE UNA CONCIENCIA DEL ESTILO	5
CONOCIMIENTO DE LOS NUEVOS ELEMENTOS DEL EQUIPO	5
JUNTAS DE GRUPO	6
JUNTAS UNO POR UNO	6
LA LISTA DE PERSONAL DEL GERENTE	7

ENTREVISTAS DE PERSONAL CON QUIENES TIENEN BUEN DESEMPEÑO	8
ENTREVISTAS DE PERSONAL CON VENDEDORES QUE NO CUBREN LA CUOTA	8
PERMITA QUE EL PERSONAL ENTREVISTE	8
PUNTOS A CUBRIR EN LAS JUNTAS INDIVIDUALES CON EL PERSONAL	9
PLANES DE ACCIÓN	10
LA BRECHA	10
ANÁLISIS DE LAS VENTAS DEL AÑO ANTERIOR	10
PARA SALVAR LA BRECHA	11
CUANDO EL VENDEDOR NO SE COMPROMETE A LOGRAR LOS OBJETIVOS	13
LA IMPORTANCIA DE LAS REVISIONES DE DESEMPEÑO	14
MANEJO DE LOS PROBLEMAS DE VENTAS	14
EL CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO EN LAS VENTAS	14
DONDE EL CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO FRACASA	15
LA IMPORTANCIA DE CREAR UN SENTIMIENTO DE PROPÓSITO COMÚN	15
SEIS PASOS HACIA UN PROPÓSITO DE SENTIDO COMÚN	16
LAS CUATRO MOTIVACIONES PROBADAS Y REALES	16
CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN EL POTENCIAL DE LA GERENCIA	17
LAZOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS	17
OCHO PASOS HACIA EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN IDEAL	19

CAPÍTULO 2

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO EN VENTAS

21

EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	21
EL VALOR DEL PROCESO DE REVISIÓN	21
TÉCNICAS DE REVISIÓN	22
LOS 14 PUNTOS A CUBRIR EN UNA JUNTA DE REVISIÓN	22
OTROS ASPECTOS DEL PROGRAMA DE REVISIÓN	23
TRES FORMAS DE AYUDAR A LOS VENDEDORES A ORGANIZARSE	23
LO QUE EL GERENTE OBTIENE DE UNA JUNTA DE REVISIÓN	24
LOS CINCO BENEFICIOS DEL PROCESO DE REVISIÓN	24
PREPARACIÓN DE LA GERENCIA PARA LAS JUNTAS DE REVISIÓN	29
PREGUNTAS DE REVISIÓN QUE NO PERMITEN EVASIVAS	29
REVISIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS QUE SE ENCUENTRA LEJOS	30

CONTENIDO	v
SEGUIMIENTO DE LA REVISIÓN	30
LA ACTITUD DE LA FUERZA DE VENTAS HACIA LAS SESIONES DE REVISIÓN	31
CÓMO HACER DE LA SESIÓN DE REVISIÓN UNA EXPERIENCIA POSITIVA	31
CÓMO LOGRAR QUE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DEN INFORMACIÓN PRECISA	32
CUÁNDO NO SON NECESARIAS LAS REVISIONES	32
CÓMO ADAPTAR LOS OBJETIVOS DE VENTAS	32
QUÉ HACER CUANDO LOS OBJETIVOS DE VENTAS NO SE CUMPLEN DE ACUERDO CON EL PROGRAMA	33
QUÉ HACER CON LOS PROBLEMAS QUE NO PUEDEN CORREGIRSE	33
CUÁNDO ES EL MOMENTO DE DECIR A LA ALTA GERENCIA QUE NO PUEDEN CUMPLIRSE LOS OBJETIVOS	34
CUÁNDO NO DEBE ACUDIR A LA DIRECCIÓN POR PROBLEMAS EN LOS OBJETIVOS	34
RESUMEN DEL PROCESO DE REVISIÓN DE VENTAS EN 12 ETAPAS SENCILLAS	34

CAPÍTULO 3 ESTRUCTURA POLÍTICA Y ORGANIZACIONAL DE SU COMPAÑÍA

36

POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE EL GERENTE COMPRENDA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SU EMPRESA	36
DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA	36
DOS ORGANIGRAMAS TÍPICOS	37
EL INTERIOR DE LOS CUADROS DE LOS ORGANIGRAMAS	37
VERDADES Y MENTIRAS DE LOS ORGANIGRAMAS	38
PREOCUPACIONES DE LOS GERENTES DE VENTAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	39
CÓMO CRUZAR LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD EN LA EMPRESA	39
GUÍA SENCILLA Y RÁPIDA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	40
ORGANIZACIÓN DE VENTAS Y MERCADOTECNIA	41
LA REESTRUCTURACIÓN Y EL GERENTE DE VENTAS	42
DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE VENTAS Y MERCADOTECNIA	42
ESTRUCTURAS DEL INFORME EN LAS VENTAS	42
EL CONCEPTO DE LA AUTORIDAD EN CADENA	43

LA IMPORTANCIA DE LA LEALTAD	43
CÓMO CONSIDERAR LA RELACIÓN CON SU JEFE	44
RECOMPENSAS POR LA LEALTAD	44
CÓMO TRABAJAR CON EL PERSONAL DE LA OFICINA	44
UNA LISTA DE SIETE PUNTOS PARA QUE EL GERENTE DE VENTAS DE ZONA O RUTA LE CAIGA BIEN A CUALQUIER GERENTE DE OFICINA	45
CURSO BREVE SOBRE POLÍTICAS DE OFICINA	46
CUÁLES SON LAS INTRIGAS EN LAS OFICINAS	46
CÓMO AFECTA LA POLÍTICA DE LA OFICINA AL GERENTE DE VENTAS AMBICIOSO	47
QUÉ HACER SI EL JEFE NO TIENE PODER	47
REDUCCIÓN O ADELGAZAMIENTO DE LA EMPRESA: OCHO SEÑALES QUE INDICAN QUE EL GERENTE DE VENTAS DEBE BUSCAR TRABAJO EN OTRA PARTE	48
RESUMEN DE LA POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA	50

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMES QUE FUNCIONE

51

POR QUÉ A LOS VENDEDORES NO LES GUSTA REDACTAR INFORMES	51
PARA QUÉ NECESITA LOS INFORMES UN GERENTE	51
EL SECRETO PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE INFORMES EFECTIVO	52
POR QUÉ DEBEN REVISARSE LOS INFORMES EN FORMA PERIÓDICA	52
QUÉ INFORMES SON NECESARIOS	53
DOS HISTORIALES DE VENTAS IMPORTANTES	53
HOJA DE ITINERARIO DE VENTAS	56
POR QUÉ ES VITAL LA HOJA DE ITINERARIO DE VENTAS PARA EL GERENTE	56
EL POCO POPULAR INFORME DE VENTAS: POR QUÉ LES DESAGRADA A LOS VENDEDORES	57
TRES TIPOS DE INFORMES DE VISITAS	58
<i>El informe detallado</i>	58
<i>El informe resumido</i>	60
<i>El informe narrativo</i>	60
CÓMO DISEÑAR SU PROPIO INFORME DE VISITAS	63
CÓMO LEER UN INFORME DE VISITAS: DIEZ PUNTOS QUE EL GERENTE PUEDE APRENDER	63

LOS INFORMES DE VENTAS QUE DEBEN LEERSE CON MAYOR DETENIMIENTO	65
ASEGÚRESE DE QUE LOS INFORMES SE PRESENTEN A TIEMPO	66
TRES FORMAS DE MANEJAR LOS PROBLEMAS DE RETRASO EN LOS INFORMES	66
MANERA EN LA QUE LOS INFORMES BENEFICIAN A LOS VENDEDORES	67
UTILIZACIÓN DE LOS INFORMES COMO INSTRUMENTO DE EDUCACIÓN	68
MANEJO DE LOS INFORMES PARA DESCUBRIR AL VENDEDOR QUE NO TRABAJA	68
POR QUÉ ES DIFÍCIL DETECTAR A LOS VENDEDORES QUE NO TRABAJAN	69
CUATRO CLAVES EN LOS INFORMES PARA DESCUBRIR A QUIEN NO TRABAJA	69
DIEZ FORMAS MÁS PARA DETECTAR A LOS VENDEDORES QUE NO TRABAJAN	70
QUÉ HACER CON LOS VENDEDORES QUE NO TRABAJAN UNA VEZ QUE LOS DESCUBRE	71
CUÁNDO ES PRECISO VERIFICAR LOS INFORMES DE VISITAS	72
SEIS SEÑALES QUE INDICAN UN INFORME DE VISITAS FALSO	72
CÓMO VERIFICAR LAS VISITAS QUE MENCIONA EL INFORME	73
AL VERIFICAR, DÉ LUGAR A LA DUDA	74
LA DIFERENCIA ENTRE EL VENDEDOR PEREZOSO Y EL QUE NO TRABAJA	74
RESUMEN DEL CAPÍTULO	74

CAPÍTULO 5

CONTRATACIÓN DE VENDEDORES QUE SÍ VENDAN

75

CUÁL ES EL MOMENTO DE CONTRATAR MÁS VENDEDORES	75
ELECCIÓN DEL MOMENTO ADECUADO PARA AUMENTAR EL PERSONAL DE VENTAS	75
CINCO SEÑALES ESPECÍFICAS QUE CONVENCERÁN A LA ALTA GERENCIA DE LA NECESIDAD DE MÁS VENDEDORES	76
SIETE PUNTOS A CUBRIR EN UNA SOLICITUD DE PERSONAL DE VENTAS	77
POR QUÉ EL RECLUTAMIENTO ES EL TRABAJO MÁS DIFÍCIL DE UN GERENTE	78
LA DIFICULTAD PARA JUZGAR LA APTITUD PARA LAS VENTAS	80
POR QUÉ ES IMPOSIBLE MEDIR EL TALENTO PARA LAS VENTAS	80
POR QUÉ SON COSTOSOS LOS ERRORES AL CONTRATAR	80

CÓMO REDUCIR EL RIESGO DE COMETER UN ERROR AL CONTRATAR	81
DÓNDE ENCONTRAR TALENTOS CALIFICADOS PARA LAS VENTAS	81
POR QUÉ LA BÚSQUEDA DE TALENTOS PARA LAS VENTAS DEBE EMPEZAR EN CASA	81
APROVECHAMIENTO DE LOS CONTACTOS PROFESIONALES PARA ENCONTRAR TALENTOS EN VENTAS	82
CÓMO ENCONTRAR TALENTOS PARA LAS VENTAS MEDIANTE LAS RECOMENDACIONES	82
AL BUSCAR TALENTOS PARA LAS VENTAS NO OLVIDE A LOS VENDEDORES RETIRADOS	83
BÚSQUEDA DE ASPIRANTES EN INTERNET	83
BÚSQUEDA GRATUITA DE PROSPECTOS	83
OTRAS POSIBILIDADES GRATUITAS O CON COSTO BAJO PARA LA BÚSQUEDA DE TALENTOS EN VENTAS	83
EL TIPO DE BÚSQUEDA DE TALENTOS QUE UN GERENTE DE VENTAS NO DEBE REALIZAR	84
BÚSQUEDA DE TALENTOS PARA LAS VENTAS MEDIANTE LA INVERSIÓN DE DINERO	84
BÚSQUEDA DE TALENTOS PARA LAS VENTAS A TRAVÉS DE ANUNCIOS	85
REDACCIÓN DE UN ANUNCIO DE EMPLEO	85
UTILICE ANUNCIOS PRUBADOS CUANDO ESTÉN DISPONIBLES	86
OCHO PUNTOS ESPECÍFICOS QUE DEBE INCLUIR UN ANUNCIO DE EMPLEO DE VENTAS	86
MUESTRA DE UN ANUNCIO DE EMPLEO QUE DA RESULTADO	87
LA CLASE DE RESPUESTAS QUE PUEDEN ESPERARSE DE UN ANUNCIO DE EMPLEO EN VENTAS	88
SEIS CONSEJOS PARA ELEGIR LOS CURRÍCULUMS A FIN DE ENCONTRAR SOLICITANTES CALIFICADOS	88
CÓMO DESCIFRAR EL LENGUAJE DE UN CURRÍCULUM	89
REDUCCIÓN DE LA CANTIDAD DE SOLICITANTES A UNA CIFRA MANEJABLE	91
SELECCIÓN DE LOS SOLICITANTES: DIEZ ASPECTOS A CONSIDERAR	91
POR QUÉ LA PRIMERA IMPRESIÓN NO ES TODO	92
CÓMO SABER SI EL SOLICITANTE ES ADECUADO PARA EL PUESTO	92
QUÉ INFORMACIÓN DESEA OBTENER EL GERENTE EN LAS ENTREVISTAS INICIALES	92
QUÉ INFORMACIÓN DESEA OBTENER EL GERENTE DE LAS ENTREVISTAS INICIALES	93

CONTENIDO	ix
EL PEOR ERROR DE CONTRATACIÓN QUE UN GERENTE DE VENTAS PUEDE COMETER	93
OCHO CLAVES PARA DESCUBRIR A UN CAZADOR DE EMPLEOS	94
CÓMO REALIZAR ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO CON LOS CANDIDATOS AL EMPLEO	94
TRES PREGUNTAS QUE LOS GERENTES DEBEN HACERSE A SÍ MISMOS SOBRE LOS CANDIDATOS AL PUESTO	95
CALIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS AL EMPLEO EN FACTORES INTANGIBLES	95
EL RASGO MÁS ADECUADO QUE PUEDE TENER UN VENDEDOR EN PROSPECTO	96
“ASPECTOS DECISIVOS” CUANDO ES DIFÍCIL ELEGIR ENTRE LOS CANDIDATOS AL TRABAJO	96
OBTENCIÓN DE LA APROBACIÓN DE LA ALTA GERENCIA ANTES DE SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS AL EMPLEO	96
CÓMO HACER LA OFERTA DE TRABAJO	97
POR QUÉ ES NECESARIO INVESTIGAR LOS ANTECEDENTES	97
REGLAS DE CORTESÍA AL INVESTIGAR LOS ANTECEDENTES	97
TRES PREGUNTAS BÁSICAS QUE FORMULAR AL VERIFICAR LOS ANTECEDENTES	98
UNA PREGUNTA QUE NO DEBE HACERSE AL VERIFICAR LOS ANTECEDENTES	99
CÓMO SABER LO QUE UN JEFE ANTERIOR PIENSA SOBRE UN CANDIDATO	99
PREGUNTAS DE SONDEO SOBRE UN CANDIDATO	100
LA PREGUNTA ESENCIAL QUE DEBE HACERSE SOBRE UN CANDIDATO	100
OTROS RECURSOS PARA VERIFICAR LOS ANTECEDENTES DE LOS CANDIDATOS	100
IMPLICACIONES LEGALES DE UN OFRECIMIENTO FORMAL	101
NUEVE PUNTOS A INCLUIR EN UNA CARTA DE OFRECIMIENTO	101
DOS MUESTRAS DE CARTAS DE OFRECIMIENTO DE EMPLEO	102
RESUMEN DEL CAPÍTULO	104

CAPÍTULO 6

CÓMO ESTABLECER LOS PLANES DE COMPENSACIÓN

105

LA DIFICULTAD PARA CREAR PLANES DE COMPENSACIÓN DE VENTAS ADECUADOS	105
---	-----

LOS CUATRO OBJETIVOS BÁSICOS DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN DE VENTAS	105
CUATRO OBJETIVOS SECUNDARIOS DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN DE VENTAS	106
SEIS CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN QUE AGRADAN A LOS VENDEDORES	107
OBJETIVOS DE COMPENSACIÓN COMUNES DE LA GERENCIA Y EL PERSONAL	107
DE QUÉ MANERA INTERFIERE EL CONTROL EXCESIVO CON EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE COMPENSACIÓN EQUITATIVOS	108
LA COMPENSACIÓN CON INCENTIVOS	108
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA COMPENSACIÓN Y LA MOTIVACIÓN	108
LOS SEIS ACUERDOS MÁS COMUNES SOBRE LA COMPENSACIÓN DE VENTAS	109
<i>Comisión directa</i>	109
<i>Salario directo</i>	110
<i>Anticipo a cuenta de la comisión</i>	110
<i>Salario más comisión</i>	111
<i>Salario más bono (gratificación especial)</i>	111
<i>Salario más comisión más anticipo</i>	111
OTROS TIPOS DE PLANES DE COMPENSACIÓN	112
COMPENSACIÓN DEL GERENTE DE VENTAS	112
EL GERENTE QUE TIENE UN TERRITORIO	113
LA CLAVE PARA ELEGIR UN PLAN DE COMPENSACIÓN DE VENTAS PARA SU EMPRESA	113
EL MAYOR ERROR QUE COMETEN LOS GERENTES AL ELABORAR PLANES DE COMPENSACIÓN	113
RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE COMPENSACIÓN	114
CUENTAS DE CASA: POR QUÉ CASI NUNCA SON BUENA IDEA	114
CINCO RAZONES POR LAS QUE ES NECESARIA UNA CUENTA DE CASA	115
UNA MALA RAZÓN PARA ESTABLECER UNA CUENTA DE CASA	115
POR QUÉ DEBEN ANALIZARSE CON REGULARIDAD LAS CUENTAS DE CASA	116
RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA DE CAMPO CON LAS CUENTAS DE CASA	116
CÓMO COMPENSAR A UN VENDEDOR POR UNA CUENTA DE CASA	116
RAZONES PARA LOS CONCURSOS DE VENTAS	117
12 REGLAS A SEGUIR EN LA ORGANIZACIÓN DE CONCURSOS DE VENTAS	117
PREMIOS EN LOS CONCURSOS DE VENTAS	118
PREMIOS DE MERCANCÍAS Y VIAJES	119

CINCO CONSEJOS SOBRE CÓMO OBTENER EL MAYOR BENEFICIO DEL DINERO QUE SE DESTINA A LA PROMOCIÓN DE VENTAS	119
TRES FORMAS DE MANTENER EL MISMO NIVEL DE VENTAS DESPUÉS DE QUE TERMINA EL CONCURSO	120
POR QUÉ LOS GERENTES COMETEN EL ERROR DE QUERER HACERLO TODO SOLOS	120
MOTIVACIÓN DEL GERENTE PARA REALIZAR SU TRABAJO	121
EL ERROR QUE COMETEN MUCHAS COMPAÑÍAS AL OTORGAR UN ASCENSO A LA GERENCIA	121
LAS CUATRO REGLAS BÁSICAS QUE MOTIVAN A LOS GERENTES A REALIZAR SU TRABAJO	122
RESUMEN DEL CAPÍTULO SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE COMPENSACIÓN DE VENTAS	122

CAPÍTULO 7

CÓMO CONTROLAR LOS GASTOS DE VENTAS

124

ACTITUDES TÍPICAS DE LOS GERENTES DE VENTAS HACIA LOS GASTOS	124
POR QUÉ LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO NO ES UNA TAREA AGRADABLE	124
POR QUÉ ES NECESARIO LLEVAR UN CONTROL DE LOS GASTOS	125
SEIS PUNTOS CONTENIDOS EN UN PRESUPUESTO OPERATIVO DE VENTAS	125
CÓMO SE PREPARAN Y CALCULAN LOS PRESUPUESTOS:	
HOJA DE TRABAJO TÍPICA	126
IMPORTANCIA DE LA PROYECCIÓN PRECISA DE LOS COSTOS	126
POR QUÉ LAS PROYECCIONES DE LOS GASTOS AYUDAN A LA ALTA GERENCIA	126
LA FUNCIÓN DEL GERENTE DE VENTAS COMO CONTROLADOR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE	128
LA OFICINA DE ZONA, DE DISTRITO O REGIONAL COMO CENTRO DE UTILIDADES	128
CUANDO LA OFICINA ES LA QUE ELABORA EL PRESUPUESTO OPERATIVO DE CAMPO	129
<i>Cómo elaborar un presupuesto operativo de campo o zona</i>	129
<i>El mejor presupuesto que un gerente puede elaborar</i>	130
<i>Ocho preguntas a formular cuando se inicia la elaboración de un presupuesto</i>	130
<i>Por qué el personal de ventas debe elaborar su propio presupuesto</i>	131

<i>Proporcione a su equipo los lineamientos para la elaboración del presupuesto</i>	131
<i>Un gasto que siempre está bajo el control directo del gerente</i>	132
CÓMO CONTROLAR LOS GASTOS DE VIAJE	132
<i>Método seguro para controlar los gastos de viaje</i>	132
<i>Control de los gastos por medio de pagos fijos</i>	132
<i>Pago de gastos en forma discreta</i>	133
<i>Reembolso total de los gastos</i>	133
<i>Por qué es preciso controlar los sistemas de reembolso</i>	134
<i>El informe de gastos como instrumento de control</i>	134
<i>Dos muestras de informe de gastos</i>	134
<i>Cómo manejar al vendedor que siempre se retrasa en la presentación de informes de gastos</i>	137
<i>Diez conceptos típicos en un informe de gastos de viaje y representación</i>	137
<i>Cinco pasos específicos hacia el control de gastos</i>	138
<i>Control de gastos mediante el ajuste</i>	139
<i>Cómo controlar los gastos por excepción</i>	139
<i>Diez señales que indican una cuenta de gastos falsa</i>	139
<i>Cómo verificar los conceptos de gastos individuales</i>	140
<i>Revisión de las cuentas de gastos por kilometraje</i>	141
<i>Verificación de los itinerarios de viaje</i>	141
<i>Revisión de las cantidades gastadas</i>	141
<i>Cómo manejar el informe de gastos falso</i>	142
<i>Qué hacer con la persona que gasta más en la empresa</i>	143
<i>El plan de bonos para controlar los gastos: escalas de muestra</i>	143
<i>Cuatro señales de advertencia que indican que los gastos están fuera de control</i>	144
SEIS PASOS PARA VOLVER A TOMAR EL CONTROL DEL PRESUPUESTO	144
<i>Control de gastos: una clave para el ascenso</i>	145
RESUMEN DEL CAPÍTULO	145

CAPÍTULO 8

LA PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO PRÓXIMO

146

QUÉ ES LA PROYECCIÓN DE VENTAS	146
POR QUÉ SON VITALES LAS PROYECCIONES	146
EL PROBLEMA DE PROYECTAR CON UN AÑO DE ANTICIPACIÓN	147
LOS TRES MÉTODOS CLÁSICOS DE PROYECCIÓN	147
LA FORMA MÁS FÁCIL DE PROYECTAR	147

CÓMO UTILIZAR EL HISTORIAL COMO BASE PARA UNA PROYECCIÓN DE VENTAS	148
LOS BENEFICIOS DE UNA TABLA HISTÓRICA	150
USO DE DATOS VARIABLES PARA MEJORAR UNA PROYECCIÓN DE VENTAS: UNA LISTA DE SEIS VARIABLES COMUNES	150
CUÁLES SON LOS DATOS QUE NO DEBEN INCLUIRSE EN UNA PROYECCIÓN DE VENTAS	151
EL PAPEL DEL ARTE EN LA PROYECCIÓN	151
CÓMO APROVECHAR A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE VENTAS PARA QUE LE AYUDEN A ELABORAR PROYECCIONES ACERTADAS	152
POR QUÉ LA FUERZA DE VENTAS DE ZONA ES LA MEJOR FUENTE DE INFORMACIÓN PARA PROYECCIONES ACERTADAS	153
USO DE LAS CUENTAS NACIONALES COMO BARÓMETRO PARA LA PROYECCIÓN	153
CÓMO ENSEÑAR A LOS VENDEDORES A ELABORAR UNA PROYECCIÓN: UNA TABLA DE PROYECCIÓN	153
POR QUÉ LAS TABLAS PARA LA PROYECCIÓN DE ZONA MIDEN ALGO MÁS QUE EL POTENCIAL DEL NEGOCIO	154
CÓMO EVITAR PROYECCIONES DEMASIADO OPTIMISTAS	154
CÓMO EVITAR LAS PROYECCIONES PESIMISTAS	154
COMPARACIÓN DE LOS DATOS EN LAS PROYECCIONES	156
QUÉ HACER CUANDO LAS PROYECCIONES NO COINCIDEN	156
AJUSTE DE LAS PROYECCIONES	157
FLEXIBILIDAD EN LAS JUNTAS DE PROYECCIÓN	157
USO DE LAS RELACIONES PARA REALIZAR PROYECCIONES DE VENTAS: EL MÉTODO DELPHI	158
EL FACTOR MÁS CRÍTICO EN LA PROYECCIÓN	158
DIEZ ACCIONES A TOMAR DURANTE UNA REDUCCIÓN EN LAS VENTAS	159
QUÉ HACER CUANDO UNA PROYECCIÓN NO ES ACERTADA	160
POR QUÉ EN OCASIONES SON NECESARIAS LAS CORRECCIONES A MITAD DE AÑO	160
CÓMO CONVENCER A LA ALTA GERENCIA DE QUE ES NECESARIA UNA CORRECCIÓN A MITAD DEL AÑO	161
CÓMO REALIZAR UNA PROYECCIÓN A MITAD DE AÑO	161
UN CONSEJO IMPORTANTE SOBRE LAS CORRECCIONES A MITAD DE AÑO	162
QUÉ PUEDEN HACER LOS GERENTES CUANDO NO PARTICIPAN EN EL ESTABLECIMIENTO DE SUS OBJETIVOS DE VENTAS	162
CÓMO PRESENTAR ALGUNA OBJECCIÓN ANTE UNA PROYECCIÓN DE VENTAS NO RAZONABLE	163

QUÉ HACER CUANDO NO SE HACE CASO A LAS OBJECIONES SOBRE LA CUOTA ASIGNADA	164
CÓMO NEGOCIAR LOS OBJETIVOS CON LA ALTA GERENCIA	164
QUÉ HACER CUANDO EL PERSONAL DE VENTAS AFIRMA NO PODER LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL AÑO PRÓXIMO	165
RESPUESTA A LAS OBJECIONES ANTE LAS CUOTAS ASIGNADAS	165
QUÉ HACER CUANDO UN VENDEDOR DEMUESTRA QUE LA CUOTA ASIGNADA ES DEMASIADO ALTA	166
PALABRAS FINALES SOBRE PROYECCIONES Y ASIGNACIÓN DE CUOTAS	166

CAPÍTULO 9

CÓMO ABRIR OFICINAS DE SUCURSAL, DE DISTRITO Y REGIONALES

167

ARGUMENTO EN CONTRA DE UNA OFICINA PARA LOS REPRESENTANTES DE VENTAS	167
SIETE RAZONES POR LAS QUE ES NECESARIA UNA OFICINA	167
INSTALACIONES COMPARTIDAS: UNA NUEVA ESTRATEGIA POPULAR PARA EL PROBLEMA DE LA OFICINA DE VENTAS	168
QUÉ OFRECEN LAS INSTALACIONES COMPARTIDAS	169
CUÁNDO LAS INSTALACIONES COMPARTIDAS CONSTITUYEN LA MEJOR SOLUCIÓN PARA EL PROBLEMA DE LA OFICINA DE VENTAS	169
DIEZ SEÑALES QUE INDICAN AL GERENTE EL MOMENTO EXACTO EN QUE ES NECESARIA UNA SUCURSAL	169
DIEZ PREGUNTAS QUE AYUDAN AL GERENTE A DECIDIR LA UBICACIÓN UNA SUCURSAL	170
OBTENCIÓN DE AYUDA PARA ADQUIRIR EL ESPACIO PARA LA OFICINA DE VENTAS	171
AYUDA POR PARTE DE UN AGENTE DE BIENES RAÍCES COMERCIALES	171
CÓMO CALCULAR LOS COSTOS DE UNA OFICINA	172
COSTOS ADICIONALES DE LA OFICINA	172
CONCESIONES DEL ARRENDADOR	172
CÓMO NEGOCIAR UN BUEN PRECIO DE ALQUILER	173
ASPECTOS LEGALES DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO PARA LA OFICINA COMERCIAL	173
LA MECÁNICA PARA DIRIGIR UNA OFICINA DE VENTAS DE CAMPO	177

SIETE COSAS QUE DEBE HACER ANTES DE ABRIR UNA NUEVA OFICINA DE VENTAS	177
LA MUDANZA A UNA NUEVA OFICINA DE VENTAS	180
SUPERVISIÓN DE LOS DETALLES	181
RESUMEN DEL CAPÍTULO	181

CAPÍTULO 10

LA TECNOLOGÍA EN LAS COMUNICACIONES Y EL GERENTE DE VENTAS

182

DINÁMICA CAMBIANTE DE LA FUERZA DE VENTAS DE CAMPO	182
COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA 101	183
POR QUÉ LA COMUNICACIÓN EN LÍNEA ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR SIGNIFICA MENOS CONTROL POR PARTE DEL VENDEDOR	186
¿EL FIN DE LA JUNTA DE VENTAS SEMANAL?	187
¿DEBEN ASISTIR LOS VENDEDORES A LA OFICINA?	188
TRES VENTAJAS DE QUE LOS VENDEDORES EXTERNOS TRABAJEN FUERA DE LA OFICINA	188
TRES DESVENTAJAS DE QUE LOS VENDEDORES EXTERNOS TRABAJEN FUERA DE LA OFICINA	189
NUEVE ASPECTOS A CONSIDERAR AL AMUEBLAR UNA OFICINA EN CASA	190
LOS COSTOS “SUAVES” DEL EQUIPO	192
LA CONSIDERACIÓN MÁS IMPORTANTE AL SELECCIONAR EL EQUIPO PARA LOS REPRESENTANTES QUE TRABAJARÁN FUERA DE CASA	192
ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE DE DATOS	192
QUÉ SUCEDE EN UNA BASE DE DATOS	193
SIETE LUGARES DONDE OBTENER UNA BASE DE DATOS, EN CASO DE QUE NO LA TENGA	194
SEIS FORMAS DE CREAR UNA BASE DE DATOS PROPIA	195
CUATRO SUGERENCIAS PARA LAS VENTAS A TRAVÉS DE UNA MÁQUINA DE FAX	196
INTERNET	196
ACCESO A INTERNET	198
ANUNCIOS EN INTERNET	198
TABLEROS DE AVISOS ELECTRÓNICOS	198
WORLD WIDE WEB	199

LA DIFERENCIA ENTRE WEB Y LOS BOLETINES INFORMATIVOS	199
CATÁLOGOS ELECTRÓNICOS	200
CÓMO INICIAR LA MERCADOTECNIA EN INTERNET:	
OCHO PUNTOS QUE ES PRECISO CONOCER	200
LA SUPERCARRETERA DE LA INFORMACIÓN	201
SISTEMAS DE COMPRAS DESDE EL HOGAR	201
RESUMEN DEL CAPÍTULO	202

CAPÍTULO 11

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE VENTAS

203

EL VALOR DE LA CAPACITACIÓN DE VENTAS	203
RESPONSABILIDAD DEL GERENTE HACIA LA CAPACITACIÓN DE VENTAS	203
DIEZ RAZONES POR LAS QUE ES NECESARIA	
LA CAPACITACIÓN CONTINUA EN VENTAS	204
POR QUÉ LOS GERENTES DEBEN EMPEZAR LOS PROGRAMAS DE	
CAPACITACIÓN CON ELLOS MISMOS	205
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN FORMALES	206
QUÉ ESPERAR DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FORMAL	206
QUÉ ENSEÑAN LOS GERENTES DURANTE LOS CURSOS DE	
CAPACITACIÓN DE VENTAS Y DÓNDE LO IMPARTEN	207
<i>El salón de clases</i>	207
<i>Cómo presentar el material para la capacitación de ventas</i>	207
<i>Las técnicas de enseñanza menos exitosas</i>	207
<i>Cómo lograr que los estudiantes participen en el curso</i>	208
<i>Empleo de casos para estudio como instrumento de enseñanza</i>	208
<i>Aplicación del espíritu competitivo para lograr que</i>	
<i>el trabajo en el salón de clases sea desafiante</i>	208
<i>Representación de papeles como instrumento sobrestimado de enseñanza</i>	208
<i>Seis temas que deben incluirse en una clase básica de capacitación de ventas</i>	209
DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SALÓN DE CLASES	210
PROGRAMACIÓN DE SESIONES DE CAPACITACIÓN MÚLTIPLES	210
POR QUÉ NUNCA ES SUFICIENTE LA CAPACITACIÓN	
EN EL SALÓN DE CLASES	210
CAPACITACIÓN EN EL CAMPO DE ACCIÓN: CINCO RAZONES POR LAS	
QUE LOS GERENTES NO DEBEN JUNTAR A LOS NUEVOS	
VENDEDORES CON LOS VETERANOS	211

¿QUIÉN TIENE LA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	
DE LA CAPACITACIÓN EN EL CAMPO DE ACCIÓN?	211
TRES COSAS QUE NO DEBE HACER COMO INSTRUCTOR	
EN EL CAMPO DE ACCIÓN	212
FORMA APROPIADA DE LLEVAR A CABO LA CAPACITACIÓN EN	
EL CAMPO DE ACCIÓN	212
EL INSTRUCTOR COMO ENTRENADOR	213
<i>Visitas en pareja</i>	213
<i>Por qué el “rescate” no es buena idea</i>	213
USO DE PREGUNTAS COMO INSTRUMENTO DE CAPACITACIÓN:	
DIEZ PREGUNTAS QUE AYUDAN A UN ALUMNO A PLANEAR	
UNA VISITA DE VENTAS	214
CÓMO MANEJAR UNA VISITA DE VENTAS CON UN ALUMNO:	
TRES COSAS QUE RECORDAR	215
LISTA DE VERIFICACIÓN CON 14 PUNTOS PARA QUE EL GERENTE	
EVALÚE LA VISITA DE VENTAS DEL ALUMNO	215
AL TERMINAR LA VISITA	216
OCHO PREGUNTAS QUE AYUDAN AL ALUMNO A	
TRAZAR UNA ESTRATEGIA PARA LAS VISITAS	216
<i>Cómo manejar la sesión de evaluación: uso de la técnica</i>	
<i>de observación-pregunta</i>	218
<i>Por qué es importante no ser demasiado crítico</i>	219
<i>Cinco formas de proponer las acciones necesarias para que el alumno mejore</i>	219
<i>Cuatro sugerencias sobre el fortalecimiento de los buenos hábitos</i>	220
<i>Las seis etapas en los ciclos de venta y compra</i>	221
<i>Formas de reducir la presión durante una sesión de capacitación</i>	
<i>en el campo de acción</i>	222
<i>Cómo finalizar una sesión de capacitación en el campo de acción</i>	222
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA VENDEDORES VETERANOS	222
<i>Reglas para volver a capacitar a los vendedores experimentados</i>	223
<i>Cómo volver a capacitar al vendedor veterano que se quedó estancado</i>	223
<i>Tres formas de capacitación que los veteranos aceptarán</i>	223
<i>Capacitación en el campo de acción para el vendedor experimentado</i>	224
<i>Establecimiento de objetivos de capacitación para los veteranos:</i>	
<i>diálogos que no afectan el ego</i>	224
<i>Empleo de un alumno de ventas para volver a capacitar a un veterano</i>	225
EL REGRESO A LO BÁSICO: EL MEJOR INSTRUMENTO	
DE CAPACITACIÓN PARA VETERANOS Y NOVATOS	225

LA CONDICIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE VENTAS EN MUCHAS COMPAÑÍAS PEQUEÑAS	225
DE QUÉ MANERA UNA COMPAÑÍA PEQUEÑA PUEDE ESTABLECER Y DIRIGIR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EFECTIVO	226
<i>Seminarios</i>	226
<i>Los evangelistas de las ventas</i>	226
<i>Cómo saber si un seminario es adecuado</i>	227
<i>Suscripción a periódicos y boletines de ventas</i>	227
<i>Empleo de instalaciones educativas locales como instrumento de capacitación</i>	227
EL GERENTE DE VENTAS COMO EDUCADOR	227
DOS COSAS QUE NUNCA DEBE HACER EN LA CAPACITACIÓN DE VENTAS	228

CAPÍTULO 12

CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE VENTAS

229

QUÉ SIGNIFICA LA MOTIVACIÓN	229
ALGUNAS DUDAS SOBRE LA NECESIDAD DE MOTIVACIÓN	230
COMPENSACIÓN Y TEMOR COMO MOTIVADORES	230
POR QUÉ MOTIVAR A LAS PERSONAS ES UN PROBLEMA DIFÍCIL	231
APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN	
BASADAS EN LA NATURALEZA HUMANA	231
LO QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA AL ELABORAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN	231
EL TRABAJO DEL GERENTE COMO MOTIVADOR	232
18 COSAS, ADEMÁS DEL DINERO, QUE MOTIVAN A LAS PERSONAS A TENER UN MEJOR DESEMPEÑO	232
LA ACTITUD DEL GERENTE COMO MOTIVADOR	236
CONCURSOS DE VENTAS: UNA SOLUCIÓN RÁPIDA PARA LAS VENTAS ESTANCADAS	236
<i>Periodos de los concursos</i>	236
<i>Objetivos del concurso</i>	236
<i>Concursos de ventas sencillos</i>	237
<i>El tipo de concurso más común</i>	237
<i>Premios en mercancía</i>	238
<i>Publicación de los resultados del concurso</i>	238
<i>Concursos enfocados hacia la utilidad</i>	238
<i>Concursos de equipos de ventas</i>	238

CONTENIDO	xix
<i>Cómo obtener la mayor ventaja monetaria de un concurso</i>	239
<i>Cómo mantener el nivel de ventas después de terminado el concurso</i>	239
CÓMO UTILIZAR LA PROMESA DE UN ASCENSO	
COMO INSTRUMENTO MOTIVACIONAL	240
EVALUACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ASCENSO	240
CUANDO UN BUEN VENDEDOR NO TIENE POSIBILIDADES DE ASCENDER A GERENTE	241
RETRASO DE UN ASCENSO	241
QUÉ HACER CUANDO HAY DOS CANDIDATOS ADECUADOS PARA LA GERENCIA	241
QUÉ HACER CUANDO HAY POCAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO	242
POR QUÉ NO ES CORRECTO DAR FALSAS ESPERANZAS ACERCA DE LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO	242
DE QUÉ MANERA LOS GERENTES PUEDEN MOTIVARSE A SÍ MISMOS	242
EL PRIMER PASO EN LA AUTOMOTIVACIÓN	243
SELECCIÓN DE DISTINTOS TIPOS DE OBJETIVOS	243
MOTIVACIÓN MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DEL PERSONAL	243
MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA COMPETENCIA	244
MOTIVACIÓN MEDIANTE LA INFLUENCIA	244
RESUMEN SOBRE AUTOMOTIVACIÓN	244

CAPÍTULO 13

EL INGREDIENTE ESENCIAL EN TODA JUNTA DE VENTAS

245

LAS SIETE RAZONES COMUNES PARA ORGANIZAR UNA JUNTA DE VENTAS	245
<i>Cómo dirigir una junta de ventas</i>	245
CONOCIMIENTO DEL COSTO REAL DE UNA JUNTA DE VENTAS	246
CÓMO DETERMINAR LA CLASE DE JUNTA QUE DESEA ORGANIZAR	246
POR QUÉ LA CLASE DE JUNTA DETERMINA SU ESTRUCTURA	247
LA PEQUEÑA JUNTA EN LA OFICINA	247
IMPLICACIONES NEGATIVAS DE UNA JUNTA EN LA OFICINA	247
VENTAJAS DE REALIZAR LAS JUNTAS FUERA DE LA OFICINA	248
ORGANIZACIÓN DE UNA JUNTA MÁS EXTENSA	248
SEIS VENTAJAS DE PLANEAR CON ANTICIPACIÓN UNA JUNTA	248
SELECCIÓN DEL LUGAR EN QUE SE REALIZARÁ UNA JUNTA DE VENTAS	249
ARREGLOS PARA EL VIAJE	249

ALOJAMIENTO EN EL HOTEL	250
BREVE LISTA DE LOS REQUERIMIENTOS DE UNA JUNTA	250
INSPECCIÓN DEL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA JUNTA	250
TAMAÑO DE LA SALA DE JUNTAS	251
PROGRAMACIÓN	251
CÓMO DISTRIBUIR LOS LUGARES	251
SISTEMAS DE SONIDO Y OTROS INSTRUMENTOS PARA LA JUNTA	252
CUATRO PREGUNTAS A FORMULARSE AL ELABORAR	
LA AGENDA DE UNA JUNTA	253
UNA AGENDA TÍPICA	253
CINCO RAZONES POR LAS QUE ES IMPORTANTE	
PRESENTAR DISTINTOS ORADORES EN UNA JUNTA	255
DIVISIÓN DE UNA JUNTA DE VENTAS EN SESIONES ESPECIALIZADAS	255
SESIONES NOCTURNAS EN LAS JUNTAS DE VENTAS	256
PROGRAMACIÓN DE LOS DESCANSOS EN LAS JUNTAS	256
JUNTAS PRIVADAS	256
SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	257
EMPLEO DE LOS SERVICIOS DE BANQUETES	
Y CONVENCIONES DEL HOTEL	257
ALGUNOS DETALLES QUE PUEDEN REPRESENTAR	
EL ÉXITO DE UNA JUNTA	258
CÓMO DIRIGIR UNA JUNTA	258
TRECE CONSEJOS PARA HABLAR EN PÚBLICO	259
POR QUÉ LAS JUNTAS NO SIGUEN EL PROGRAMA	260
CUATRO TRUCOS PARA REALIZAR LA JUNTA DE ACUERDO CON	
LO PROGRAMADO	260
LA TELECONFERENCIA	261
CINCO CASOS EN LOS QUE LAS TELECONFERENCIAS SON APROPIADAS	262
TRECE CONSEJOS PARA LOGRAR QUE UNA	
TELECONFERENCIA TENGA ÉXITO	262
ALGUNOS PENSAMIENTOS FINALES SOBRE LAS JUNTAS DE VENTAS	264

CAPÍTULO 14

CÓMO ORGANIZAR EXPOSICIONES Y CONVENCIONES

265

BREVE HISTORIA DE LAS EXPOSICIONES	265
CÓMO SOBRESALIR EN UNA EXPOSICIÓN	265

POR QUÉ DEBEN PREPARARSE LOS GERENTES	
PARA EL MANEJO DE LAS EXPOSICIONES	266
OCHO COSTOS TÍPICOS RELACIONADOS CON LAS EXPOSICIONES	266
POR QUÉ LAS COMPAÑÍAS PARTICIPAN EN LAS EXPOSICIONES:	
LA GANANCIA POR EL DINERO INVERTIDO	268
SIETE RAZONES MÁS POR LAS QUE LAS COMPAÑÍAS PARTICIPAN EN EXPOSICIONES	268
LA ECONOMÍA DE LAS EXPOSICIONES	269
LA CLAVE PARA UNA EXPOSICIÓN EXITOSA	270
LOS 22 PASOS DE PLANEACIÓN NECESARIOS PARA LOGRAR QUE LA PARTICIPACIÓN EN UNA EXPOSICIÓN SEA UN ÉXITO	270
PREPARACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS PARA LAS EXPOSICIONES	274
LOS 11 "DATOS ESENCIALES" PARA EL PERSONAL DE VENTAS QUE TRABAJARÁ EN EL PUESTO DURANTE UNA EXPOSICIÓN	274
POSIBLES VENTAS: EL "PRODUCTO" DE UNA EXPOSICIÓN	276
LOS DIEZ PUNTOS ESENCIALES A CUBRIR EN UNA TARJETA ESPECIAL PARA UNA EXPOSICIÓN	276
MUESTRA DE FORMA DE PROSPECTO	277
IMPORTANCIA DE UNA REVISIÓN INMEDIATA DE LAS TARJETAS ESPECIALES	278
DISTRIBUCIÓN DE LOS PROSPECTOS OBTENIDOS DURANTE UNA EXPOSICIÓN	278
MUESTRA DE CARTA DE SEGUIMIENTO PARA LAS EXPOSICIONES	278
ESTRATEGIA POSTERIOR A LA EXPOSICIÓN	279
BENEFICIOS DE LA EXPOSICIÓN	280
RESUMEN SOBRE LAS EXPOSICIONES	280

CAPÍTULO 15

CÓMO MANEJAR A LOS VENDEDORES QUE NO TIENEN UN DESEMPEÑO ADECUADO

281

ES FÁCIL MEDIR EL DESEMPEÑO EN LAS VENTAS	281
DIEZ SEÑALES DE UN DESEMPEÑO INEFICIENTE	281
QUÉ HACER CON UN VENDEDOR INEFICIENTE CLÁSICO	284
EL VENDEDOR INEFICIENTE CLÁSICO ES RARO; EL VENDEDOR QUE NO PRESENTA UN DESEMPEÑO ADECUADO NO LO ES	284

CÓMO EMPEZAR A CAMBIAR EL DESEMPEÑO INADECUADO	284
LAS CUATRO RESPONSABILIDADES PRIMORDIALES DE TODOS LOS GERENTES EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO	284
POR QUÉ LOS GERENTES NO PUEDEN QUEJARSE POR EL DESEMPEÑO INADECUADO	285
LA PRIMERA REGLA PARA MANEJAR A LOS VENDEDORES CON DESEMPEÑO INADECUADO	285
ESTABLECIMIENTO DE EXPECTATIVAS MÁS ALTAS: LA SOLUCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO	285
AUMENTO DEL POTENCIAL	286
CÓMO LOGRAR MAYOR PRODUCCIÓN DE LOS VENDEDORES	286
CÓMO MOTIVAR A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO A FIN DE QUE ESTABLEZCAN ESTÁNDARES MÁS ELEVADOS PARA SÍ MISMOS	286
MUESTRA DE UN DIÁLOGO CON UN VENDEDOR SOBRE EL ASPECTO DEL DESEMPEÑO	287
QUÉ DEMUESTRA EL DIÁLOGO	288
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PROGRESIVOS: UN PROGRAMA DE NUEVE ETAPAS	288
INVERSIÓN DE TIEMPO EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DONDE PRODUZCA RESULTADOS ÓPTIMOS	289
UN PROGRAMA DE CINCO ETAPAS QUE MEJORARÁ EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL UN 25 POR CIENTO	290
EXTINCIÓN	290
POR QUÉ BAJA EL DESEMPEÑO	290
CÓMO ENFRENTAR A LOS VENDEDORES CON DESEMPEÑO INADECUADO	291
ELIMINACIÓN DE LAS CAUSAS PROBABLES DEL DESEMPEÑO INADECUADO	291
PISANDO TERRENO PELIGROSO: INTROMISIÓN EN LA VIDA PRIVADA DE UN EMPLEADO PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DEL DESEMPEÑO INADECUADO	291
ALGUNAS RAZONES MENOS OBIAS PARA LA EXTINCIÓN	292
ALGUNAS SOLUCIONES RÁPIDAS PARA LA EXTINCIÓN	292
DE REGRESO A LO BÁSICO: UNA SOLUCIÓN DE SEIS ETAPAS PARA LA EXTINCIÓN	293
LA CURA PARA LA APATÍA EN LAS VENTAS	294
QUÉ ACCIONES DEBE EVITAR CUANDO ENFRENTA UN DESEMPEÑO INADECUADO	294

QUÉ HACER CUANDO LOS RESULTADOS SEAN DESILUSIONANTES	294
CUÁNDO ES NECESARIO EL DESPIDO	295
EL ASPECTO LEGAL DEL DESPIDO	295
PONER A PRUEBA A UN EMPLEADO	295
CÓMO MANEJAR EL DESPIDO DE UN EMPLEADO	296
MUESTRA DE CARTA DE DESPIDO	296
RESUMEN DEL CAPÍTULO	300

CAPÍTULO 16

CÓMO VENDER A TRAVÉS DE CONCESIONARIOS, DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES

301

TRES SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DIFERENTES	301
POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS CANALES DE MERCADOTECNIA INDIRECTOS	301
VENTAJAS DE LA MERCADOTECNIA DIRECTA	302
DESVENTAJAS DE LA MERCADOTECNIA DIRECTA	302
TENDENCIAS EN LA MERCADOTECNIA	302
VENTAJAS DEL USO DE CANALES DE MERCADOTECNIA INDIRECTOS	302
DESVENTAJAS DE LOS CANALES DE MERCADOTECNIA INDIRECTOS	303
CÓMO OPERAN LOS CONCESIONARIOS	303
CÓMO VENDEN LOS CONCESIONARIOS	304
LA EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO Y LOS CONCESIONARIOS	304
OBJETIVOS AL VENDER PRODUCTOS A TRAVÉS DE UN CONCESIONARIO	304
UN GRAN PROBLEMA DE LAS VENTAS A TRAVÉS DE CONCESIONARIOS	305
APOYO DE VENTAS QUE SE REQUIERE PARA UN SISTEMA DE CONCESIONARIOS	305
DIEZ CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CONCESIONARIO	305
DÓNDE ENCONTRAR BUENOS CONCESIONARIOS	306
CÓMO RECLUTAR BUENOS CONCESIONARIOS	307
ATRACTIVO IRRESISTIBLE PARA LOS CONCESIONARIOS	307
UN MARGEN DE UTILIDADES ELEVADO NUNCA ATEMORIZA A LOS CONCESIONARIOS	308
ACTITUDES DE LOS CONCESIONARIOS HACIA LA REDUCCIÓN DE PRECIOS	308
ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE VENTA	308
PRODUCTO Y UTILIDAD: LAS VERDADERAS CLAVES PARA UN SISTEMA DE CONCESIONARIOS ADECUADO	309

PROGRAMA DE DIEZ PUNTOS DISEÑADO PARA ATRAER A LOS CONCESIONARIOS Y ESTABLECER UN SISTEMA DE CONCESIONARIOS ADECUADO	309
MUESTRA DE UN CONTRATO CON CONCESIONARIOS	311
CÓMO OPERAN LOS DISTRIBUIDORES	312
EL PAPEL CAMBIANTE DE LOS DISTRIBUIDORES	312
POR QUÉ LOS FABRICANTES NECESITAN DISTRIBUIDORES	312
CÓMO VENDEN LOS DISTRIBUIDORES	313
CÓMO ATRAER A UN BUEN DISTRIBUIDOR: CUATRO REQUISITOS	313
¿EN VERDAD SON ÚTILES LOS DISTRIBUIDORES?	313
CÓMO OPERAN LOS REPRESENTANTES DEL FABRICANTE	314
PERFIL DE UN REPRESENTANTE DEL FABRICANTE	314
CÓMO SE LES PAGA A LOS REPRESENTANTES DEL FABRICANTE	314
VENTAJAS DE EMPLEAR UN REPRESENTANTE DEL FABRICANTE	315
DESVENTAJAS DE EMPLEAR UN REPRESENTANTE DEL FABRICANTE	315
COMBINACIÓN DE REPRESENTANTES CON VENDEDORES DIRECTOS	316
CINCO FORMAS DE ENCONTRAR BUENOS REPRESENTANTES DEL FABRICANTE	316
RESUMEN DEL CAPÍTULO	317

CAPÍTULO 17

EL CAMBIO DE CANALES DE VENTAS Y EL FENÓMENO DE LA DISTRIBUCIÓN EN GRAN ESCALA

318

DEFINICIÓN DE CANAL DE VENTAS	318
POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS CANALES DE VENTAS	319
USO DE CANALES MÚLTIPLES PARA DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS	319
DIEZ CANALES DE VENTA TÍPICOS	320
SEIS REGLAS BÁSICAS PARA VENDER PRODUCTOS A TRAVÉS DE CUALQUIER CANAL	322
CAMBIO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	323
EL IMPACTO QUE TIENE LA REALINEACIÓN DE CANALES EN LOS PROVEEDORES	324
ONCE SEÑALES DE ADVERTENCIA PARA DETERMINAR SI SUS CANALES DE VENTAS ESTÁN EN PROBLEMAS	324
CUATRO RAZONES POR LAS QUE FALLAN LOS CANALES DE VENTAS	326
LA NUEVA FUERZA DE LOS DISTRIBUIDORES	327

CONTENIDO	xxv
CÓMO OPERAN LOS GIGANTES DE LA DISTRIBUCIÓN	327
NICHOS DE DISTRIBUCIÓN	328
CÓMO VENDER A LOS NUEVOS DISTRIBUIDORES	
NACIONALES: UN PROGRAMA DE DIEZ PUNTOS	329
¿LOS NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN CUENTAN	
CON BASES SÓLIDAS?	331
REACCIÓN EN CONTRA DE LOS COMERCIANTES EN GRAN ESCALA	332
RESUMEN DEL CAPÍTULO	332

CAPÍTULO 18

CÓMO EMPLEAR LA PUBLICIDAD EN FORMA EFECTIVA

333

PUBLICIDAD LOCAL	333
EL MUNDO DE LA PUBLICIDAD LOCAL	333
PUBLICIDAD QUE SATISFACE LA DEMANDA	334
LA PRIMERA CONSIDERACIÓN DE LA GERENCIA ACERCA	
DE LA PUBLICIDAD	334
SEIS PREGUNTAS QUE LOS GERENTES DEBEN FORMULAR ANTES	
DE CREAR UN PROGRAMA PUBLICITARIO	334
LA PREGUNTA MÁS IMPORTANTE DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO	335
TRES FORMAS DE CALCULAR UN PRESUPUESTO PUBLICITARIO	335
CÓMO FUNCIONAN LOS CÁLCULOS	336
EL PROBLEMA DE UTILIZAR UN PORCENTAJE DE LAS VENTAS PARA	
ELABORAR UN PRESUPUESTO PUBLICITARIO	336
CUÁNDO EL EMPLEO DE UN PORCENTAJE DE LAS VENTAS	
ANTICIPADAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO	
FUNCIONA EN BENEFICIO DEL GERENTE	336
OTROS TIPOS DE CÁLCULOS PARA PRESUPUESTOS PUBLICITARIOS	336
CÓMO ELABORAR UN PRESUPUESTO PUBLICITARIO	
QUE LA ALTA GERENCIA NO RECHACE	337
MUESTRA DE UN PRESUPUESTO PUBLICITARIO	337
DÓNDE ES MEJOR INVERTIR EL DINERO PARA LA PUBLICIDAD:	
MEDIOS PUBLICITARIOS	337
PERIÓDICOS Y REVISTAS	339
VENTAJAS DE LA PUBLICIDAD EN PERIÓDICOS	340
DESVENTAJAS DE LA PUBLICIDAD EN PERIÓDICOS	340
EL COSTO DE LA PUBLICIDAD EN PERIÓDICOS	340

UBICACIÓN DE UN ANUNCIO EN UN PERIÓDICO	341
DISEÑO DE UN ANUNCIO EN UN PERIÓDICO	341
CINCO CONSEJOS PARA EL DISEÑO QUE AYUDAN A QUE UN ANUNCIO EN UN PERIÓDICO PAREZCA PROFESIONAL	342
REPETICIÓN: LA CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA EN PERIÓDICOS	342
VENTAJAS DE LA PUBLICIDAD EN REVISTAS	343
DESVENTAJAS DE LA PUBLICIDAD EN REVISTAS	343
PREPARACIÓN DE UN ANUNCIO PARA UNA REVISTA	343
COSTOS DE LA PUBLICIDAD EN REVISTAS	344
PUBLICIDAD EN LA SECCIÓN AMARILLA	344
QUÉ DEBE LOGRAR UN ANUNCIO EN LA SECCIÓN AMARILLA	344
CUATRO TIPOS DE ANUNCIOS EN LA SECCIÓN AMARILLA	344
COMPRA DE ANUNCIOS EN LA SECCIÓN AMARILLA	345
SIETE CONSEJOS AL DISEÑAR UN ANUNCIO PARA LA SECCIÓN AMARILLA	345
QUÉ HACER CUANDO SUENA EL TELÉFONO	346
RADIO: DE VUELTA A LA VIDA	346
POR QUÉ A LOS ANUNCIANTES LES GUSTA LA RADIO	346
CINCO DECISIONES QUE DEBE TOMAR AL COMPRAR TIEMPO EN LA RADIO	347
LA FUERZA DE LA RADIO	347
DESVENTAJAS DE LA RADIO	348
CÓMO UTILIZAR LA RADIO	348
COMPRA DE TIEMPO EN LA RADIO	348
DIEZ CONSEJOS PARA REDACTAR GUIONES PARA RADIO	349
VENTAJAS DE LA PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN	350
DESVENTAJAS DE LA PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN	350
ALTERNATIVAS DE LA PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN	351
VENTAJAS DE LA PUBLICIDAD POR CORREO DIRECTO	351
DESVENTAJAS DE LA PUBLICIDAD POR CORREO DIRECTO	351
CINCO SITUACIONES EN LAS QUE EL CORREO DIRECTO ES EFECTIVO	352
CÓMO LLEVAR A CABO UNA CAMPAÑA POR CORREO DIRECTO: OBTENCIÓN DE LA LISTA DE CORREO	352
LAS TRES PARTES DE UN PAQUETE POR CORREO DIRECTO	353
SIETE CONSEJOS PARA REDACTAR UN PAQUETE DE CORREO DIRECTO	353
EL VALOR DEL FOLLETO DEL PRODUCTO	354
LA FORMA DE RESPUESTA DE CORREO DIRECTO	354
DOS FORMAS DE INCREMENTAR LA RESPUESTA POR CORREO DIRECTO	354
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DEL CORREO DIRECTO	355

PUBLICIDAD COOPERATIVA: QUÉ ES	355
VENTAJAS DE LA PUBLICIDAD COOPERATIVA	355
DESVENTAJA DE LA PUBLICIDAD COOPERATIVA	355
INTERNET Y WORLD WIDE WEB	356
RESUMEN DEL CAPÍTULO	356

CAPÍTULO 19

BENEFICIOS QUE OFRECE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

357

UN "REGALO" DE LA TECNOLOGÍA	357
QUÉ NO ES LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	358
EXPLICACIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	358
UNA LISTA DE 16 PROGRAMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS POPULARES	358
APLICACIÓN TÍPICA DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS VENTAS	360
OCHO VENTAJAS DE UNA APLICACIÓN TÍPICA DE LA AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS	361
CINCO BENEFICIOS DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS VENTAS	362
EQUILIBRIO DE LOS TERRITORIOS	362
UNA POSIBLE FALLA EN LA OPTIMIZACIÓN DE TERRITORIOS	366
POR QUÉ ES POSIBLE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	367
CÓMO NO DEBEN INSTALARSE LOS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS	367
LOS PRIMEROS DIEZ PASOS HACIA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS	368
LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL CLIENTE	369
REVISIÓN DE LOS SEIS BENEFICIOS QUE OFRECE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	371
SEIS DESVENTAJAS DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	372
¿ES POSIBLE EXPRESAR CON CIFRAS LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS?	373
15 PASOS NECESARIOS PARA PONER EN PRÁCTICA UN SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	373
ÚLTIMA ADVERTENCIA SOBRE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS VENTAS	375
RESUMEN DEL CAPÍTULO	376

CAPÍTULO 20

GERENTE HACIA EL FUTURO

377

LA PREGUNTA QUE PERMANECE CON LOS GERENTES DURANTE TODA SU CARRERA	377
ONCE CRITERIOS QUE DETERMINAN SI UN GERENTE ESTÁ PREPARADO PARA OTRO ASCENSO	378
EN ESPERA DE LA OPORTUNIDAD CORRECTA	379
EL PROBLEMA DE HACER UN TRABAJO DEMASIADO BUENO	379
LA IMPORTANCIA DE PREPARAR A UN SUCESOR	380
CUÁNDO EMPEZAR A CAPACITAR A UN SUCESOR	380
CÓMO EVALUAR A LOS INTEGRANTES DEL PERSONAL COMO CANDIDATOS POTENCIALES PARA UN ASCENSO	380
OCHO CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN AL GERENTE EN POTENCIA	381
CÓMO PREPARAR A UNA PERSONA PARA LA GERENCIA	381
ASEGÚRESE DE QUE EL CANDIDATO A LA GERENCIA ESTÁ DISPUESTO A SERLO	382
CÓMO PREPARAR POCO A POCO A UN CANDIDATO PARA LA GERENCIA	382
CÓMO EVITAR LA APARIENCIA DE FAVORITISMOS	383
CÓMO APROVECHAR LA COMPETENCIA PARA UN PUESTO EN LA GERENCIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO GENERAL	383
“PUBLICIDAD” DEL CANDIDATO A LA GERENCIA	383
LOS CANDIDATOS A LA GERENCIA SE REFLEJAN EN QUIENES LOS APOYAN	384
CÓMO PULIR LAS APTITUDES DE LOS CANDIDATOS PARA LA GERENCIA	384
CONFIANZA EN UN CANDIDATO A LA GERENCIA	385
ACEPTACIÓN DEL CAMBIO	385
QUÉ MÁS NECESITAN SABER LOS GERENTES PARA LLEGAR A LA ALTA GERENCIA	385

CAPÍTULO 21

CÓMO SOBREVIVIR

A LA PRIMERA ASIGNACIÓN GERENCIAL

387

POR QUÉ LOS VENEDORES ASCIENDEN A GERENTES	387
LA TARIFA DE ENTRADA A LA GERENCIA	387

CUATRO SIMILITUDES ENTRE MANEJAR UN TERRITORIO Y SER GERENTE DE ÁREA	388
LAS DIEZ RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES DE UN GERENTE DE VENTAS	388
UNA DOCENA DE PUNTOS NEGATIVOS: 12 ERRORES COMUNES QUE COMETEN LOS GERENTES NOVATOS	390
OTRAS RESPONSABILIDADES DEL GERENTE	391
EL FENÓMENO DE ASCENDER EN EL MISMO LUGAR	391
CINCO VENTAJAS DE RECIBIR UN ASCENSO EN EL MISMO LUGAR	392
TRES DESVENTAJAS DE RECIBIR UN ASCENSO EN EL MISMO LUGAR	392
CÓMO MANEJAR UN ASCENSO EN LA MISMA OFICINA: CINCO ACCIONES A TOMAR	393
CINCO COSAS QUE NO DEBE HACER CUANDO RECIBA UN ASCENSO EN LA MISMA OFICINA	394
CAPACITACIÓN DEL NUEVO GERENTE	394
ONCE CONSEJOS PARA MANEJAR A LA GENTE	395
SEIS CONSEJOS PARA TRABAJAR CON LA ALTA GERENCIA	396
PALABRAS FINALES PARA EL NUEVO GERENTE	396

CAPÍTULO 22

CÓMO CONVERTIR A LA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD EN INSTRUMENTOS DE VENTAS VALIOSOS

398

POR QUÉ ES NECESARIO UN CÓDIGO ÉTICO DE CONDUCTA	398
CÓMO CREAR CONFIANZA	399
NORMAS ÉTICAS QUE LOS GERENTES DEBEN ESTABLECER PARA SÍ MISMOS: UN PROGRAMA DE 14 PUNTOS	399
CÓMO CAPACITAR A LOS VENDEDORES PARA QUE ACTÚEN EN FORMA ÉTICA	401
ONCE BENEFICIOS DE UN CÓDIGO DE ÉTICA	401
EL CÓDIGO PERSONAL DE CONDUCTA EN LOS NEGOCIOS PARA UN GERENTE DE VENTAS	402
DOCE REGLAS ÉTICAS QUE PUEDEN APLICARSE A CUALQUIER VENDEDOR EN CUALQUIER COMPAÑÍA	403
OCHO BENEFICIOS DE VENTAS ESPECÍFICOS QUE OFRECE UN CÓDIGO DE ÉTICA	404
LA SINCERIDAD COMO INSTRUMENTO PARA EL GERENTE DE VENTAS	405

BENEFICIOS INTERNOS DE LA SINCERIDAD	406
LA PRUEBA DEL TORNASOL PARA LA SINCERIDAD: CÓMO PRACTICAR LA FRANQUEZA	406
CÓMO ENFRENTAR LOS PROBLEMAS DESDE EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTAN: CÓMO REACCIONAR CUANDO LAS COSAS NO ESTÁN BIEN	407
SIETE RAZONES POR LAS QUE NO FUNCIONA MENOSPRECIAR A LA COMPETENCIA	407
QUÉ HACER CUANDO EL JEFE ORDENA QUE EL GERENTE DE VENTAS PARTICIPE EN UN COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO	408
MUESTRA DE UNA PRUEBA DE ÉTICA	409
ALGUNAS PALABRAS FINALES SOBRE LA ÉTICA	410

ÍNDICE

411