

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN A LAS VENTAS Y A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	1
	SENDAS DE ADMINISTRACIÓN Y SENDAS DE VENTAS	2
	EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	3
	Dimensiones internacionales	3
	Desarrollo de la función de ventas	4
	Planeación estratégica de ventas	8
	Diseño de un programa de ventas	9
	Control de la fuerza de ventas	10
	LA LABOR DEL GERENTE DE VENTAS DE CAMPO	11
	Habilidades laborales	11
	Recuadro: ¿Qué se necesita para ganar?	12
	Asignaciones de tiempo	13
	SENDAS DE CARRERA	15
	Hallmark Cards	16
	Sendas de carrera en Kodak	18
	CASOS	
	1-1 El método de caso	23
	1-2 Salco Chemicals, S.A.	27
	1-3 Green Acres Seed Company	31
	1-4 Douglas & Co.	40
	PARTE UNO DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS	45
2	VENTAS PERSONALES	47
	VENTAS AL DIRECTOR EJECUTIVO	48
	LOCALIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROSPECTOS	49
	Elaboración del perfil del prospecto	50
	Elaboración de una lista de prospectos	51
	Recuadro: Búsqueda de prospectos en Europa Oriental	52
	Calificación de prospectos	54
	Recuadro: Las pistas calificadas acrecientan las ventas	55
	PLANEACIÓN PREVIA A LA VISITA	56
	¿Qué se quiere lograr?	56
	¿Qué se conoce acerca del prospecto?	56
	¿En dónde buscar la información?	57
	¿Qué se va a decir?	58
	EL ACERCAMIENTO Y LA RELACIÓN	59
	Ganar acceso	59
	Recuadro: Ventas al director ejecutivo	60
	Establecimiento de empatía	61
	ANÁLISIS/DESCUBRIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	62
	Motivos personales y de la ocupación	63
	Descubrimiento de necesidades	64
	LA PRESENTACIÓN	65
	Presentación oral	67
	Recuadro: Anuncios de ventas de alta tecnología	68
	Propuestas de ventas por escrito	69
	MANEJO DE OBJECIONES	70
	Objeciones reales	71
	Pseudo-objeciones	72
	CIERRE	73
	Cuándo cerrar	73
	Técnicas de cierre	74
	SEGUIMIENTO	75
	LAS COMPUTADORAS Y LAS VENTAS PERSONALES	77
	Aplicaciones especiales de la computadora	78
	Recuadro: Un día de trabajo típico de un usuario de un sistema de apoyo	79
	Computadoras portátiles	81
	Software para vendedores	82
	CASOS	
	2-1 Friendly Ford	87
	2-2 Royal Corporation	98
	2-3 Mediquip S.A.	113
3	ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y DE CUENTA	121
	UNA RELACIÓN DE CONFIANZA	122

TIPOS DE COMPRADORES PROFESIONALES	123	TAMAÑO MÍNIMO DE LA CUENTA	187
Industrial	123	Costo por visita	187
Gubernamental	125	Volumen de ventas de punto de equilibrio	189
Institucional	125	Implicaciones de la frecuencia de las visitas	191
Bienes de consumo	126	ANÁLISIS DE LA CUENTA Y ASIGNACIÓN DEL TIEMPO	192
ASPECTOS ÚNICOS DE LAS COMPRAS DE NEGOCIO A NEGOCIO	126	Modelo de un solo factor	193
Demanda derivada	126	Modelos de cartera	194
Negociaciones de precio	128	Modelos de decisión	194
Análisis del valor	128	Modelo de la búsqueda de prospectos	197
Análisis del vendedor	130	COBERTURA DEL TERRITORIO	198
PROCESO DE LAS COMPRAS ORGANIZACIONALES	130	Método del ángulo más grande	199
Reconocimiento de necesidad	131	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO PERSONAL	202
Especificaciones	131	PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN	204
Búsqueda del proveedor	131	CASOS	4-1 Parker Perfume 211
Propuestas	132	4-2 Hanover-Bates Chemical Corporation 217	4-3 Soudronic AG 222
Selección del proveedor	132	5 ÉTICA DE VENTAS	243
Evaluación del rendimiento	132	CONTROL DEL HOSTIGAMIENTO	244
Compras repetidas	132	MODELO DE CONDUCTA ÉTICA PARA QUIÉN ES IMPORTANTE LA ÉTICA?	246
CENTRO DE COMPRAS	133	Fundamentos morales	246
Recuadro: Venta de ventanas con una estrategia de segmentación	134	Moralidad del papel	247
ESTRATEGIA DE CUENTA	135	La regla no dorada	250
Influencias claves de compra	135	Darwinismo social	251
Horizonte temporal del cliente	137	Maquiavelismo	252
Implicaciones en las ventas	139	"A donde fueres, haz lo que vieres"	252
Evolución de la relación	140	TOMA DE DECISIONES SOBRE PROBLEMAS ÉTICOS	253
Requisitos para la expansión de la relación	144	Lista de verificación ética	253
RELACIONES DE JUSTO A TIEMPO	146	El caso del vendedor alcohólico	254
¿Qué es JIT?	146	TEMAS COMUNES DE LA ÉTICA DE VENTAS	257
Relación entre comprador y vendedor	147	Retención de información	257
CASOS	3-1 Pepe Jeans 154	Sabotaje de los planes competitivos	257
3-2 Cambridge Products Ltd. 163	3-3 Prime Plastics Inc. 171	Recuadro: Cómo manejar el hostigamiento sexual	258
4 ADMINISTRACIÓN DEL TERRITORIO	181	Secretos comerciales	259
ASIGNACIÓN DE TIEMPO EN IBM	182	Contratación y despido	259
PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	183	Cuentas de casa	260
Tiempo para ventas	184	Cuentas de gastos	261
Enfoque de la cuenta y el producto	185	Regalos para los compradores	262
Recuadro: ¿Cómo usan los vendedores las PC y las Laptop?	185		
Recuadro: ¿Cuánta ayuda es suficiente?	186		

Sobornos 262
Entrenamiento 264

DELACIÓN 265
AUTORREGLEMENTACIÓN DE LA
INDUSTRIA 266
REGLAMENTACIÓN
GUBERNAMENTAL 266

Protección al consumidor 267
¿Por qué son necesarios los controles? 267

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE
ÉTICA DE VENTAS 268

Código ético 268
Capacitación ética 270

CASOS 5-1 Silverlust 275
5-2 Ryko Manufacturing
Corporation 278
5-3 Delta Electronics
Corporation 289
5-4 Ethics: Un caso de
computadora 292

**PARTE DOS PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE VENTAS 295**

6 PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO 297

PLANEACIÓN DE LA COBERTURA DE
UNA CUENTA PEQUEÑA 298
MISIÓN Y OBJETIVOS
CORPORATIVOS 299
ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA 299

El Mercedes 190 300
Estrategias de participación del mercado 301

ESTRATEGIAS DE VENTAS 301

Opiniones de la estrategia del gerente de
ventas 302
¿Es necesaria una fuerza de ventas? 304
La estrategia de los números 305
Recuadro: ¿El vendedor nace o se
hace? 307
Estrategias de contratación 308

EL PRESUPUESTO DE VENTAS 312

¿Cuánto gastar? 313
¿En dónde gastarlo? 315
Administración del presupuesto 316

CASOS 6-1 Walker Computer
Systems 320

6-2 Grasse Fragrances SA 328
6-3 Shanandoah Industries
(A) 339

**7 ESTIMACIÓN DE LOS POTENCIALES
Y PRONÓSTICO DE VENTAS 347**

UTILIZACIÓN DE DATOS SOBRE
POTENCIALES 348

¿QUÉ ES EL POTENCIAL DEL
MERCADO? 348

Estimación de los potenciales 350
Método de las relaciones en cadena 351
Método del índice del poder de compra 354
Método SIC para mercados de negocios 356
Método de desecho 357

PRONÓSTICO DE VENTAS
SUBJETIVO 358

Tipos de pronósticos de ventas 359
Compuesto de la fuerza de ventas 359
Recuadro: Pronóstico de las ventas
industriales 360
Jurado de la opinión ejecutiva 361
Encuestas al consumidor 361
Indicadores principales 361

PRONÓSTICO DE VENTAS OBJETIVO 362

Ajustes por temporada 362
Enfoque ingenuo 363
MAPE 365
Proyecciones de tendencia 366
Promedios en movimiento 367
Igualación exponencial 369
Regresión lineal 371
Puntos de cambio 372
Regresión múltiple 372

SELECCIÓN DEL MÉTODO DE
PRONÓSTICO 373

CASOS 7-1 Mead Products 379
7-2 Modern Plastics 389
7-3 Jackson Chemical
Company 396

8 ORGANIZACIÓN 399

EMPLEO DE GERENTES DE CUENTA
NACIONAL 400
PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN 402
Estabilidad y continuidad 402
Jerarquía de autoridad 402
Unidad de mando 403
Línea y asesoría 404

Tramo de control	404		
Centralización y descentralización	405		
ESPECIALIZACIÓN	406		
Especialización geográfica	407		
Especialización por producto	408		
Especialización por cliente	410		
Especialización funcional	411		
TELEMERCADOTECNIA	412		
Ventajas	412		
Alcance	413		
Recuadro: ¿Cuántos vendedores son suficientes?	414		
Retos	414		
CUENTAS NACIONALES	416		
Recuadro: Las cuentas nacionales de Moore Business Forms	416		
¿Quiénes son las cuentas nacionales?	417		
Cómo organizar	417		
AGENTES DE VENTAS INDEPENDIENTES	418		
Cuándo emplear agentes de ventas	419		
EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA FUERZA DE VENTAS	421		
CASOS			
8-1 Clark Medical Systems Inc.	426		
8-2 Shanandoah Industries (B)	431		
8-3 MPM Corporation	434		
PARTE TRES ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE VENTAS	439		
9 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	441		
EL RECLUTAMIENTO EN PROCTER & GAMBLE	442		
ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE VENTAS	443		
Realismo del análisis del puesto	444		
La descripción del puesto	444		
CALIFICACIONES PARA EL PUESTO	445		
Igualación de los vendedores con los compradores	448		
Habilidades para las ventas y habilidades técnicas	448		
FACTORES DE LA PERSONALIDAD	449		
LEGALIDAD DE LAS CALIFICACIONES LABORALES	451		
RECLUTAMIENTO	452		
Anuncios clasificados	452		
Fuentes de la empresa	453		
Agencias de empleo	454		
Colegios y universidades	455		
Clientes, abastecedores y competidores	455		
SELECCIÓN DE PROSPECTOS	456		
Solicitud de empleo	456		
Entrevistas personales	460		
Recuadro: Entrevista de suceso conductual	463		
Verificación de antecedentes y de crédito	464		
Pruebas	465		
Examen físico	466		
Errores que se deben evitar en la contratación	467		
Recuadro: Temas del reclutamiento internacional	468		
VALIDACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	468		
CASOS			
9-1 Windsor Factory Supply LTD.	474		
9-2 Allied Food Distributors	489		
9-3 Delta, Inc.	493		
10 CAPACITACIÓN	497		
CAPACITACIÓN DE VENTAS EN MERCK	498		
¿POR QUÉ CAPACITAR A LOS VENDEDORES?	500		
Menor rotación de personal	500		
Mejores relaciones con el cliente	500		
Mejor moral	501		
Control	501		
Mayores ventas	501		
Recuadro: Instrucción por un mentor	502		
EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	502		
Objetivos de la administración	503		
Observación y encuesta de la fuerza de ventas	503		
Información del cliente	505		
Registros de la empresa	505		
CUÁNTO GASTAR	506		
Vendedores nuevos	506		
Actualización de vendedores veteranos	507		

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	508	PARTE CUATRO MOTIVACIÓN Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS	585
Qué temas cubrir	509		
En dónde capacitar	511		
¿Quién deberá capacitar?	514		
Métodos de capacitación	516		
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE VENTAS	519		
SEGUIMIENTO	520		
DESARROLLO DE LOS VENDEDORES	521	12 MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES	587
CASOS		EL CLUB DEL PRESIDENTE	588
10-1 Westinghouse Electric Corporation	527	¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?	588
10-2 Sandwell Paper Company	536	INTERÉS POR LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	590
10-3 Laboratorios Kalo	545	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	590
11 DISEÑO DE TERRITORIOS	549	Jerarquía de necesidades	591
¿CUÁNDO SON NECESARIOS LOS TERRITORIOS?	550	Recuadro: La jerarquía de necesidades de los chinos	593
¿POR QUÉ USAR TERRITORIOS?	551	Higiene de Herzberg: teoría de la motivación	594
Motivación y ahorros de costos	551	Teoría de la expectativa	594
Evaluación y control	551	Teoría de la meta	597
¿Cuándo son innecesarios los territorios?	553	ETAPAS DE CARRERA	599
PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE TERRITORIOS	553	Etapa de exploración	599
Selección de unidades de control	554	Etapa de establecimiento	599
Decisión sobre criterios de asignación	555	Etapa de mantenimiento	601
Elección de puntos de partida	557	Etapa de separación	602
Combinación de unidades de control adyacentes	559	AUTOADMINISTRACIÓN CONDUCTUAL	603
Comparación de territorios de ventas	559	CUOTAS	604
Enfoque de la carga de trabajo de Talley	562	Razones para usar cuotas	604
División de un territorio grande	563	Tipos de cuotas	606
DISEÑO DE TERRITORIOS POR COMPUTADORA	564	Administración de cuotas	609
Procedimiento de asignación por computadora	565	PROGRAMAS DE INCENTIVOS	611
Recuadro: Uso de la computadora para el diseño del territorio	566	Metas y momento oportuno	611
Aplicaciones del enfoque de computadora	566	Tema del concurso	612
ASIGNACIONES Y AJUSTES DE TERRITORIO	568	Temas de administración	613
CASOS		Premios	614
11-1 Garrett Truck Co. Ltd.	572	PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTOS	615
11-2 D. F. Hardware Company	577	CASOS	
11-3 Porter Packaging	581	12-1 McGee Metals	621
		12-2 General Electric Appliances	629
		12-3 Interdrinks	640
		13 REMUNERACIÓN PARA LOS VENDEDORES	657
		LAS METAS DEFINEN LOS PLANES DE REMUNERACIÓN	658
		ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	659
		Los efectos del tiempo	660
		Equilibrio de las necesidades	660

- MÉTODOS DE REMUNERACIÓN 662**
 Sueldo directo 662
 Comisión directa 664
 Planes de combinación 667
 Planes óptimos de pago 670
- ESTABLECIMIENTO DE NIVELES DE RETRIBUCIÓN 672**
CUENTA DE GASTOS Y PRESTACIONES 673
 Objetivos del control de gastos 674
 Tipos de planes de gastos 674
 Recuadro: Control de viajes y entretenimiento por computadora 675
 Selección de prestaciones 676
- MONTAJE DEL PLAN 677**
 ¿Cuánto pagar? 677
 Evaluación del plan 678
- CASOS 13-1 Wilson Video 683**
 13-2 D. H. Howden & Co. Ltd. 690
 13-3 Webb Testing 697
- 14 LIDERAZGO 709**
 ¿EN DÓNDE ESTÁ RICHARD WEXLER? 710
 LIDERAZGO 711
 Habilidades 712
 Poder 713
 ESTILOS DE LIDERAZGO 715
 Modelo de liderazgo situacional 715
 Cuatro estilos de liderazgo 716
 Madurez del vendedor 717
 Implicaciones para la administración de ventas 719
 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO 720
 Recuadro: El caso de la construcción de un equipo eficaz 721
 Sistema interno 722
 Sistema externo 723
 Resumen del liderazgo 724
 INSTRUCCIÓN PERSONAL 724
 ¿Qué interviene en la instrucción personal? 725
 Retroalimentación 726
 Durante la visita de ventas 726
 Madurez del vendedor 727
 JUNTAS DE VENTAS 728
 Objetivos de la junta 729
- Presupuesto de la junta 729
 Agenda de la junta 730
 Ubicación y momento oportuno 730
 Problemas comunes 732
- TEMAS SOBRE EL PERSONAL DE LA FUERZA DE VENTAS 733**
 Estancamiento 733
 Desarrollo de los gerentes 736
 Terminación del empleo 737
 Hostigamiento sexual 738
 Abuso de las drogas y el alcohol 741
- CASOS 14-1 First National Bank 746**
 14-2 Romano Pitesti 756
 14-3 Sierra Chemical Company 761
- 15 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS 769**
 TENDENCIAS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS 770
 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE VENTAS 770
 Principios del análisis de ventas 771
 Recabación de datos de ventas 771
 Pasos en el análisis de ventas 773
 El cuadro general 774
 Ventas por regiones 775
 Ventas por productos 775
 Ventas en dólares y ventas unitarias 777
 Ventas por canal de distribución 778
 Ventas por tipo de cliente 778
 ANÁLISIS DE COSTOS 780
 ¿Qué costos son importantes? 780
 Costos del producto 781
 Recuadro: Control de los costos de las ventas 782
 Costos de distrito 783
 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD 783
 Rendimiento sobre los activos manejados 785
 Análisis del ingreso residual 786
 ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTILLA DE AUTOMÓVILES 788
 Automóvil propiedad del vendedor 789
 Administración de la flotilla propiedad de la empresa 790
 Flotillas de ventas arrendadas 790
 CASOS 15-1 Capree Manufacturing, Inc. 794
 15-2 Dunker Company 804

16 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS VENDEDORES	813	Modelos de regresión múltiple	832
¿QUÉ FACTORES DE CONTROL SON IMPORTANTES?	814	Matriz del desempeño	832
PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN ACTUALES	815	CASOS	
Mediciones del desempeño preferidas	816	16-1 Harris Brothers, Inc.	837
Mediciones de la aportación y de los resultados del desempeño de ventas	817	16-2 Crestlight Paper Company	842
SISTEMAS DE CONTROL DE BASE CONDUCTUAL	818	16-3 Simulación de administración de ventas	849
Evaluaciones subjetivas	818	APÉNDICE A OBTENCIÓN DE UN PUESTO DE VENTAS	853
Uso de sistemas de control con base conductual	819	CAMPAÑA POR CORREO DIRECTO	853
Recuadro: El uso de las computadoras para eliminar el papeleo	822	DISEÑO DE LA CARTA ADJUNTA	856
SISTEMAS DE CONTROL ORIENTADOS A LOS RESULTADOS	826	PREPARACIÓN DE SU CURRÍCULUM VITAE	856
Evaluaciones basadas en las ventas	826	CURRÍCULUMS VITAE QUE VENDEN	857
Evaluaciones basadas en las utilidades	827	GLOSARIO DE PALABRAS CLAVE E ÍNDICE TEMÁTICO	863
MODELOS QUE COMBINAN LOS CONTROLES DE APORTACIÓN Y DE RESULTADOS	829	ÍNDICE DE AUTORES	870
Modelo de cuatro factores	830	ÍNDICE DE EMPRESAS	873
Procedimientos de clasificación	831	ÍNDICE DE CASOS	874