

Índice

INTRODUCCION A LA DIRECCION DE VENTAS

Principales condicionantes del actual contexto económico-social en la dirección comercial	5
Respuesta a éste escenario	6
La dirección de ventas dentro de la organización de marketing	6
Las tendencias dominantes en la dirección de ventas	7
Metodología de acción tras el nombramiento de director de ventas	7
<i>A título personal</i>	8
Las áreas de actuación de la dirección de ventas	9

PLANIFICACION

La secuencia objetivos-planificación-control	13
Los objetivos de ventas: características.....	13
Los objetivos de ventas: determinación.....	15
<i>Objetivos marcados según los crecimientos históricos</i>	15
<i>Objetivos marcados por la vía de los gastos y márgenes</i>	15
<i>Objetivos marcados en base a ratios de productividad</i>	16
<i>Objetivos marcados en base a la previsión de ventas</i>	16
La previsión de ventas	16
Introducción.....	16
Previsiones a corto, medio y largo plazo.....	17
<i>Recopilaciones de datos para la previsión</i>	18
El proceso.....	18
Herramientas estadísticas y no estadísticas.....	19
<i>Los métodos objetivos</i>	19
<i>Los métodos subjetivos</i>	24
El caso de los nuevos productos.....	24
La previsión de la fuerza de ventas.....	25
Las previsiones frente a las ventas reales: control.....	26
Las cuotas de venta	26
Concepto y aplicaciones.....	26
Tipos de cuota.....	27
La implicación del equipo de ventas en la planificación.....	28

ORGANIZACION COMERCIAL

La organización del equipo de ventas	31
Criterios para diseñar una organización comercial.....	31
Elementos determinantes de la estructura comercial.....	32
Requisitos de la estructura de ventas.....	32
La falta de organización comercial origina.....	32
Cambios en la estructura comercial.....	33
Los integrantes de la organización comercial	33

El director de ventas	34
El jefe de ventas	35
El vendedor	35
Los agentes de ventas.....	36
Basándose en la estructura de los integrantes de la organización.....	36
Diferentes formas de organizar la red de ventas	36
Organización por zonas.....	37
Organización por productos.....	37
Organización por mercados.....	38
Organización por clientes.....	38
Organización mixta.....	38
El caso particular de los grandes clientes	38
Sistemas particulares de organización.....	39
<i>Asignar las cuentas claves a directivos de ventas</i>	39
<i>Crear una división corporativa independiente</i>	39
<i>Disponer de vendedores de grandes clientes</i>	39
<i>Solución mixta</i>	39
El dimensionamiento de la fuerza de ventas	39
Determinación del número de vendedores.....	40
Caso práctico.....	41
Los parámetros que influyen sobre las variables definitorias.....	42
Resumen de lo dicho anteriormente.....	44
Determinación cuantitativa del resto de los integrantes.....	45
La zona de ventas	46
El territorio de ventas	46
Las fases del diseño de los territorios de venta.....	47
Las rutas de venta	48
Diseño de rutas.....	48

SELECCION DE VENDEDORES

Selección. Generalidades	55
Procedimiento sistemático de contratación.....	55
Evaluación de las necesidades	56
Análisis y descripción del puesto	56
El perfil del candidato	57
Características físicas y de comportamiento.....	57
Características psicológicas y habilidades.....	57
Las fuentes de reclutamiento	58
Promoción interna.....	58
Consultores de selección.....	58
Establecimientos docentes y colegios profesionales.....	59
Solicitantes voluntarios.....	60
Empleados de la competencia.....	60
Anuncios en medios de comunicación escrita.....	60
La selección de las candidaturas	61
El impreso de solicitud.....	61
Las entrevistas de selección	61
Objetivos de la entrevista.....	62
Fases de la entrevista de selección.....	62
Las pruebas de selección	63
Aplicación de las pruebas psicotécnicas.....	63
Test para vendedores.....	64
La comprobación de referencias	64
La decisión final	64

FORMACION DE VENDEDORES

Necesidad de la formación	69
Los objetivos de la formación	69
Los objetivos/resultados de la formación	70
Cómo elaborar un plan de captación	71
Las variables de la formación	71
Quién debe impartir la formación a los vendedores: monitores	71
El contenido de la formación	72
<i>La formación inicial</i>	72
<i>Formación de perfeccionamiento. Formación sobre el terreno</i>	74
<i>El mecanismo de la formación</i>	75
Métodos de formación	75
<i>El manual de ventas</i>	77
El momento y duración	77
<i>Cuándo impartir la formación</i>	77
<i>La duración de los programas de captación</i>	78
Dónde se debe enseñar	78

MOTIVACION DE VENDEDORES

El vendedor	83
Introducción	83
Misión del vendedor profesional	83
Vendedor-cliente-empresa	84
Funciones del vendedor	84
El vendedor dentro de la política de comunicación de la empresa	85
Perfil del vendedor	86
La profesión del vendedor	87
Modelo A.I.D.A.	87
La motivación del vendedor	88
Generalidades	88
<i>El modelo de motivación</i>	88
Diseño de un programa de motivación (compensación e incentivación)	89
La identificación de los factores de motivación	89
Los factores de motivación	90
<i>Los incentivos directos</i>	90
<i>La satisfacción en el trabajo</i>	91
<i>La seguridad</i>	92
<i>El status</i>	92
<i>La remuneración (retribución)</i>	93
Los sistemas de retribución de vendedores	94
<i>El sistema de sueldo fijo</i>	94
<i>El sistema de comisiones</i>	94
<i>El sistema de primas</i>	95
<i>Los sistemas mixtos</i>	96
<i>Los sistemas colectivos</i>	96
Los gastos de gestión comercial	96

EVALUACION Y CONTROL

Concepto de control	101
La aceptación del principio de control	101
Elementos que determinan el grado de control	101
Fases del proceso de control	102
Los estándares de control	102

Parámetros y ratios de control	103
Los parámetros de control	103
Los ratios de control	103
Métodos de control. Los informes de la fuerza de ventas	104

AUDITORIA COMERCIAL

Auditoría de ventas	109
10 cuestiones para plantearse antes de la visita	109
10 cuestiones personales para la entrevista	109
10 cuestiones para conocer al cliente	110
20 cuestiones a plantearse para convencer	110
10 cuestiones para concluir	110
10 cuestiones para consolidar las ventas	111
Auditoría de vendedores	111
10 actitudes relacionales aconsejables	111

LAS VENTAS Y EL MARKETING

El marketing y la venta	115
--------------------------------------	-----

VALORACION DE VENDEDORES

La valoración de los vendedores	121
La pirámide de necesidades de Maslow	121
Teoría de los factores de Herzberg	122
Teorías sobre la motivación	122
Evolución histórica	122
La motivación intrínseca	122
La motivación intuitiva	122
<i>Herramientas de motivación</i>	122
La evaluación de vendedor-Factores a tener en cuenta	123
La retribución del vendedor	124

COMUNICACION INTERPERSONAL

Introducción	127
Qué es comunicación	127
La credibilidad	128
Estereotipos	128
Variables de la persuasión	129
La comunicación no verbal	130
<i>Comportamiento no verbal (que expresa movimiento)</i>	130
<i>Otras señales no verbales (que forzosamente no expresan movimiento)</i>	131
<i>La comunicación no verbal como complemento de la verbal</i>	131
<i>Qué recuerda normalmente nuestro interlocutor</i>	131
Barreras en la comunicación interpersonal	132
Factores que afecta a la comunicación	132
El producto como comunicador	132
Ecuación fundamental del cliente	133
La venta es una profesión de comunicación	133
Fuentes de problemas en la comunicación	133
<i>Canales de comunicación</i>	134

TECNICAS DE VENTAS

Técnica de ventas	137
Preparación de la entrevista.....	137
Estrategia de la entrevista.....	137
Datos del cliente.....	137
La entrevista	138
Técnicas para obtener la conformidad.....	138
Técnicas para hacerse escuchar.....	138
Premisas de decisión para el comprador.....	139
Respuestas que podemos obtener de un cliente.....	139
El argumentario.....	140
Curva expectativas de compra.....	140
Tipos de argumentos.....	141
Tipología de compradores.....	141
<i>Gestión de los flujos</i>	141
Las objeciones.....	142
<i>Tratamiento de objeciones</i>	142
<i>Tipos de objeciones</i>	142
<i>Respuestas a las objeciones (modelos de respuesta)</i>	143
El cierre de ventas	144

VENTA POR TELEFONO

La venta por teléfono	149
Introducción.....	149
La comunicación telefónica con el cliente.....	149
La conversación telefónica.....	150
El teléfono como medio de apoyo a la venta.....	150
Gestión eficaz del teléfono.....	150
Componentes de la comunicación telefónica.....	150
<i>La voz</i>	150
<i>Tipos de voz</i>	150
<i>El lenguaje</i>	151
<i>Las palabras</i>	151
<i>Palabras que entorpecen la comunicación</i>	151
<i>El silencio</i>	151
La expresión de la personalidad al teléfono.....	151
<i>Estilo</i>	152
Fases de la comunicación telefónica.....	152
<i>Presentación</i>	152
<i>Descubierta</i>	152
<i>Los argumentos</i>	152
Resumen (emisión).....	152
Conclusión (recepción).....	152

MERCHANDISING

La evolución del comercio	155
El fabricante y el distribuidor	156
Los otros dos protagonistas; consumidor y producto	157
¿Qué es el merchandising?	157
Los tipos de merchandising.....	160
<i>El merchandising del distribuidor</i>	160
<i>El merchandising del fabricante</i>	161

El merchandising conjunto fabricante-distribuidor	162
El merchandising conjunto fabricante-distribuidor	162
El merchandising dirigido a facilitar que el producto se venda a sí mismo frente al consumidor	162
El merchandising dirigido a conseguir un aumento en la rentabilidad de la sección	164

PROMOCION DE VENTAS

Promoción de ventas	167
La promoción de ventas en el canal de la distribución	167
Tipos de promociones al canal	168
La promoción a los equipos comerciales	168
Tipos de promociones destinadas a los equipos comerciales	169
La promoción de ventas a los consumidores finales	169
Objetivos de la promoción al consumidor final	169
Tipos de promociones al consumidor final	170
Tipos de promociones dirigidas al consumidor final	170
El plan de promoción de ventas	171
Introducción	171
Plan de promoción	171
Límites de la promoción de ventas	173
Estudio de un caso	173

LOS ARGUMENTOS DE VENTA

Los argumentos de venta	179
¿Por qué negociar?	179
Naturaleza de las técnicas de venta	180
¿Qué es vender?	180
Intensidad de la necesidad de vender de una empresa	182
Intensidad de la necesidad de vender del vendedor	183
Las circunstancias que rodean a la negociación	183
¿Qué es la negociación?	184
El papel comercial de la negociación	184
El punto de vista del comprador	184
Perspectiva de los precios	185
Conclusión	186
Ejemplo	186

LA VENTA EN FRIO

Dónde encontrar posibles clientes	203
Más allá del entusiasmo	203
<i>Mentalizarse en la búsqueda de nuevos contactos</i>	204
Clientes posibles o sospechosos	205
Cómo conseguir estos nombres y direcciones	205
Algunas otras fuentes de información sobre posibles clientes	207
<i>Agencias de listas de direcciones postales</i>	207
<i>Todo el mundo es una fuente de pistas</i>	207
<i>Ferias y exposiciones del sector</i>	208
Tenga siempre los ojos abiertos	209
Zonas de expansión	209
Tenga al día un buen archivo	210
Cubra a fondo toda su zona	210

El abridor de puertas mágico	210
Vuelta al AIDA	210
<i>Esta venta viene primero</i>	211
La bujía humana que pone a la gente en marcha.....	211
Una obra maestra de la captación de atención.....	212
Usted no necesita cantar y bailar.....	213
Una toma de contacto positiva.....	213
Los vendedores hacen un mundo mejor.....	214
Mayor satisfacción para sus posibles clientes, gracias a usted.....	214

COMO VENDER SERVICIOS

Los problemas típicos de la venta de servicios	217
Visión general.....	217
Diferencias entre la venta de servicios y la de productos.....	218
1. <i>El factor confianza</i>	218
2. <i>El factor producto</i>	218
3. <i>El vendedor, parte del servicio</i>	219
4. <i>Los servicios no pueden almacenarse</i>	219
La venta a una empresa.....	219
<i>Fases de la compra</i>	221
<i>Presiones sobre el comprador</i>	221
La venta a particulares.....	223
Clases de compras.....	223
¿Qué significa todo esto para el vendedor?.....	224
<i>Identificador al comprador</i>	224
<i>Preparar una estrategia de venta</i>	225
<i>El papel del vendedor</i>	225
<i>Proveedor de información</i>	225
<i>Consultor</i>	226
<i>Vendedor</i>	226
<i>Negociador</i>	226
Cómo tratar con los diferentes tipos de compradores.....	227
Consideraciones éticas.....	231
<i>Publicidad y promoción</i>	231
<i>Atenciones a los clientes</i>	231
<i>Sobornos</i>	232
<i>Responsabilidad ante el cliente</i>	232
Lista de comprobación: Informaciones básicas.....	232
Preguntas prácticas.....	233
Ejercicio.....	233

PLAN DE VENTAS

El plan de ventas	237
Dimensiones de la compra	238
El ciclo de venta	239

GLOSARIO

Términos más habituales utilizados en la actividad de marketing	241
--	-----