

INDICE

Introducción a la Dirección de Ventas	
Principales condicionantes de 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
A título personal	8
Las áreas de actuación de la dirección de ventas	9
Planificación	
La Secuencia Objetivos – Planificación – Control	13
Los objetivos de ventas: Características	13
Los objetivos de ventas: Determinación	15
Objetivos marcados según los crecimientos y márgenes	15
Objetivos marcados por la vía de los gastos y márgenes	15
Objetivos marcados en base a ratios de productividad	16
Objetivos marcados en base a la previsión de ventas	16
La Previsión de Ventas	16
Introducción	16
Previsiones a corto, medio y largo plazo	17
Recopilaciones de datos para la previsión	18
El proceso	18
Herramientas estadísticas y no estadísticas	19
Los métodos objetivos	19
Los métodos subjetivos	24
El caso de los nuevos productos	24
La previsión de la fuerza de ventas	25
Las previsiones frente a la 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
Organización Comercial	
La Organización del equipo de Ventas	31
Criterios para diseñar una organización comercial	31
Elementos determinantes de la estructura comercial	32
Requerimientos de la estructura 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 Organización de 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
Asignar las cuentas claves a directivos de ventas	39
Crear una división corporativa independiente	39
Disponer de vendedores de grandes clientes	39
Solución mixta	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
Selección 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
Establecimiento 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
Formación 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
La formación inicial	72
Formación de perfeccionamiento. Formación sobre el terreno	74
El mecanismo de la formación	75
Métodos de formación	75
El manual de ventas	77
El momento y duración	77
La duración de los programas de captación	78
Dónde se debe enseñar	78
Motivación 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
El modelo de motivación	88
Diseño de un programa de motivación (compensación e incentivación)	89
La identificación de los factores de motivación	89
Los factores de motivación	90
Los incentivos directos	90
La satisfacción en el trabajo	91
La seguridad	92
El status	92
La remuneración (retribución)	93
Los sistemas de retribución de vendedores	94
El sistema de sueldo fijo	94
El sistema de comisiones	94
El sistema de primas	95
Los sistemas mixtos	96
Los sistemas colectivos	96
Los gastos de gestión comercial	96
Evaluación 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	
Auditoría Comercial	
Auditoría de Ventas	109
10 cuestiones para plantearse 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
Valoración 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
Herramientas de motivación	122
La evaluación de vendedor – Factores a tener en cuenta	123
La retribución del vendedor	124
Comunicación Interpersonal	
Introducción	127
Qué es comunicación	127
La credibilidad	128
Estereotipos	128
Variables de la persuasión	129
La comunicación no verbal	130
Comportamiento no verbal (que expresa movimiento)	130
Otras señales no verbales (que forzosamente no expresan movimiento)	131
La comunicación no verbal como complemento de la verbal	131
Qué recuerda normalmente nuestro interlocutor	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
Canales de comunicación	134
Técnicas de ventas	
Técnica de Venta	137
Preparación para obtener la conformidad	137
Estrategia de la entrevista	137

Datos del cliente	137
La Entrevista	138
Técnica 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 argumentarlo	140
Curva expectativas de compra	140
Tipos de argumentos	141
Tipología de compradores	141
Gestión de los flujos	141
Las objeciones	142
Tratamiento de objeciones	142
Tipos de objeciones	142
Respuestas a las objeciones (modelos de respuesta)	143
El cierre de ventas	144
Venta por Teléfono	
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
La voz	150
Tipos de voz	150
El lenguaje	151
Las palabras	151
Palabras que entorpecen la comunicación	151
El silencio	151
La expresión de la personalidad al teléfono	151
Estilo	152
Fases de la comunicación telefónica	152
Presentación	152
Descubierta	152
Los argumentos	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
El Merchandising del distribuidor	160
El Merchandising del fabricante	161
El Merchandising conjunto fabricante – distribuidor	162
El Merchandising conjunto fabricante – distribuidor	162

El Merchandising dirigido a facilitar que el producto se venda así mismo frente al consumidor	162
El Merchandising dirigido a conseguir un aumento en la rentabilidad de la sección	164
Promoción 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 la 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
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 Frío	
Dónde encontrar Posibles Clientes	203
Más allá del entusiasmo	203
Mentalizarse en la búsqueda de nuevos contactos	204
Clientes posibles o sospechosos	205
Cómo conseguir estos nombres y direcciones	205
Algunas otras fuentes de información sobre posibles clientes	207
Agencias de listas de direcciones postales	207
Todo el mundo es una fuente de pistas	207
Ferias y exposiciones del sector	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
Esta venta viene primero	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. El factor confianza	218
2. El factor producto	218
3. El vendedor, parte del servicio	219
4. Los servicios no pueden almacenarse	219
La venta a una empresa	219
Fases de la compra	221
Presiones sobre el comprador	221
La venta a particulares	223
Clase de compras	223
¿Qué significa todo esto para vendedor?	224
Identificador al comprador	224
Preparar una estrategia de venta	225
El papel del vendedor	225
Proveedor de información	225
Consultor	226
Vendedor	226
Negociador	226
Cómo tratar con los diferentes tipos de compradores	227
Consideraciones éticas	231
Publicidad y promoción	231
Atenciones a los clientes	231
Sobornos	232
Responsabilidad ante el cliente	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