

Índice

Prefacio	13
PRIMERA PARTE: LA TRANSICIÓN DE LA VENTA A LA DIRECCIÓN.....	15
1. <i>Criterios para la promoción</i>	17
Cualidades esenciales para alcanzar el éxito como director .	17
La toma de decisión: el compromiso	18
El superdirector.....	18
2. <i>Cómo aumentar las probabilidades de acierto del seleccionador</i>	20
¿Valdrán para el puesto?	20
¿Qué puede hacer además de vender?	21
El factor filtrante	23
¿Por qué tantas molestias?.....	23
3. <i>El puesto de director de ventas</i>	24
La lista de comprobación del director de ventas	24
Papel básico del director de ventas.....	25
Resumen	28
4. <i>Las siete funciones clave de la dirección de ventas</i>	29
Planificación.....	30
Organización del equipo de ventas.....	30
Reclutamiento de personal para la venta.....	31
Formación y perfeccionamiento	31
Motivación del equipo de ventas.....	32
Control de las actividades de venta	33
Seguimiento en pos del éxito.....	33
Resumen	34

5. <i>Liderazgo</i>	35
¿Qué es un líder?	35
¡Nadie es perfecto!	36
Cualidades del líder	36
Dotes de liderazgo	39
El jefe y el líder	41
Autoprogramación para el liderazgo.....	42
6. <i>Cómo motivar y perfeccionar al equipo de colaboradores</i>	43
Perfeccionadores de personas.....	43
Pisar fuerte	45
7. <i>Cómo conseguir la máxima satisfacción en el trabajo</i>	47
8. <i>Relaciones de trabajo del director</i>	49
Relaciones con los superiores.....	49
Relaciones con los iguales	50
Relaciones con los subordinados	50
Dirigir hacia arriba	50
Dirigir el equipo de directores subordinados	51
El trabajo con mujeres	51
9. <i>Cómo administrar el tiempo</i>	54
La trampa del tiempo	54
Delegación	59
El enfoque Strafford/Grant de la delegación	61
El valor de una buena secretaria	62
SEGUNDA PARTE: CREACIÓN DE UNA ORGANIZA- CIÓN DE VENTAS EFICIENTE	63
10. <i>Organización, auditoría y evaluación de las ventas</i>	65
Principios de organización	65
Necesidad de estabilidad con flexibilidad.....	67
Evaluación de las necesidades	67
Redacción del plan.....	68
11. <i>El márketing y el papel del equipo de ventas</i>	69
El concepto de márketing	69
El sistema de márketing	70
Papel del equipo de ventas.....	71
Conclusión	72
12. <i>Cómo organizar el equipo de ventas</i>	73
Definición del mercado	73

¿Qué tipo de equipo de ventas necesita?	74
Segmentación.....	75
Plan de acción	77
Conclusión	77
13. <i>Más comentarios sobre la estructura</i>	78
Organización «por zonas».....	78
Organización «por productos»	79
Organización «por mercados».....	80
Organización «por clientes»	80
Equipo de ventas para actividades múltiples.....	81
Definición de las zonas individuales.....	82
Resumen	83
14. <i>Importancia del jefe de ventas</i>	84
Las etapas de crecimiento y el jefe de ventas.....	84
Definición del puesto de jefe de ventas	84
La jefatura de ventas y la supervisión	86
Formación del supervisor	89
Remuneración del supervisor.....	95
Un plan de ocho puntos para el director de ventas.....	95
Importancia del supervisor como ejecutivo exterior.....	96
TERCERA PARTE: SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	97
15. <i>Análisis y descripción del puesto</i>	99
Ejemplo de una descripción de puesto de trabajo	100
16. <i>El perfil de la persona</i>	108
Características físicas	108
Logros	110
Inteligencia general	110
Aptitudes especiales.....	111
Intereses.....	111
Disposición.....	111
Circunstancias.....	111
17. <i>Fuentes de personal</i>	114
El programa intensivo de búsqueda.....	114
Personal de la propia empresa	115
Anuncios	115
Consultores de selección	118
Cazadores de talentos.....	120
Agencias de colocación.....	120

Establecimientos docentes	120
Fuerzas armadas	120
Agrupaciones profesionales	121
Oficinas de empleo oficiales	121
18. <i>Actividades previas a la entrevista</i>	122
Formulario de solicitud	122
Atender las llamadas de los interesados	122
Escribir a los candidatos	128
Despachar el papeleo	130
Esos cinco minutos vitales anteriores a la entrevista	132
19. <i>La entrevista de selección</i>	134
Objetivos	134
Estructura	136
Los siete pecados mortales de la entrevista	138
Pruebas y controles	142
Técnicas de selección en grupo	143
20. <i>La decisión final y la acción definitiva</i>	145
Conclusión	147
Lista de comprobación	148
CUARTA PARTE: FORMACIÓN Y PERFECCIONA-	
MIENTO DEL EQUIPO DE VENTAS	149
21. <i>Necesidad de la formación</i>	153
22. <i>Formación formal</i>	156
Definición de los objetivos del programa	156
Los alumnos	157
El programa de estudios	157
Los profesores	158
Los métodos	159
Duración	161
Lugar	161
Motivación y medición	163
Formación inicial	164
23. <i>Utilización y selección de consultores de formación</i>	169
Cómo elegir al consultor	170
24. <i>Formación sobre el terreno</i>	173
Objetivos	173
Papel del instructor	174

Contenido de un día de formación sobre el terreno	176
Formularios de evaluación de la formación sobre el terreno	186
25. <i>Formar al instructor/director</i>	192
QUINTA PARTE: CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA	
26. <i>Concepto de control</i>	199
Carácter del control.....	199
Estándares	199
Recogida de la información	200
Análisis de desviaciones.....	201
Acción correctiva	201
Cómo crear e implantar un sistema eficaz de información..	202
Relación entre planificación y control.....	207
27. <i>El establecimiento de los objetivos</i>	209
Paso a paso.....	209
Los objetivos son obligatorios	210
La actividad en ventas equivale a resultados en ventas	211
Dirección por objetivos	211
28. <i>El proceso de venta</i>	215
Merchandising.....	216
Valores medios	220
Venta profesional.....	222
Apéndice	225
SEXTA PARTE: MOTIVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS	
29. <i>Motivación</i>	261
Definición. Motivación y responsabilidad.....	261
En la práctica.....	262
30. <i>Teorías de la motivación</i>	266
Maslow: el padre de la moderna motivación.....	266
Herzberg: la acción causada por el deseo.....	269
McGregor: la teoría X y la teoría Y.....	273
31. <i>Los factores de higiene</i>	275
Política y administración de la empresa	275
Condiciones de trabajo.....	276
Salarios	277
Supervisión técnica y relaciones interpersonales	281

32. <i>Los motivadores</i>	282
Logros	282
Reconocimiento por los logros	296
Un trabajo con contenido e interés.....	300
Mayores responsabilidades.....	305
Progreso y perfeccionamiento en el trabajo.....	307
Resumen	311
33. <i>Cómo hacer frente a los baches y estancamientos</i>	312
Los baches	312
Los estancamientos	314
34. <i>¿Quién motiva al motivador?</i>	319
Lista de comprobación para la automotivación.....	319
SÉPTIMA PARTE: LAS COMUNICACIONES	323
35. <i>Cómo comunicarse con su equipo de ventas</i>	325
Su equipo de ventas está expuesto a muchos riesgos	325
El fontanero y la burocracia.....	332
36. <i>La naturaleza de la comunicación</i>	334
Las reglas de una buena comunicación.....	343
37. <i>Reuniones de ventas</i>	344
Temas posibles para presentaciones.....	352
38. <i>La palabra impresa o escrita</i>	355
Los boletines y noticiarios de ventas	355
La correspondencia	357
39. <i>El infernal teléfono y otras máquinas</i>	360
40. <i>Las convenciones de ventas</i>	365
Oradores especializados.....	369
Cómo defenderse con un presupuesto limitado	373
41. <i>Reuniones con los distribuidores</i>	376
OCTAVA PARTE: ¿Y QUÉ HAY DEL FUTURO?	379
42. <i>Su papel personal en la sociedad</i>	381
43. <i>Mantenerse a la altura de los cambios</i>	383
Los efectos del microchip.....	385

44. <i>Su perfeccionamiento personal</i>	389
La naturaleza de la dirección	389
La toma de decisiones.....	390
Cómo mantener su propia motivación	392