

08/06/01



Administración de Ventas /
Reebok International, Ltd. /
Enfoques de venta modernos /
Administración de ventas en la práctica: Assured Enterprises /
Compensaciones en la administración de ventas

CONTENIDO

Prólogo xxi

Tomo I

33425



Introducción a la venta personal y a la administración de ventas

CAPÍTULO 1. Trabajo de la administración de ventas 3

Objetivos de aprendizaje 3

El profesional de ventas moderno 3

Síntesis del capítulo 5

La naturaleza de la venta personal 6

El elemento humano es vital / La confianza del cliente se amplía /
Los clientes pueden actuar de inmediato / A los clientes se les trata
como individuos

Cambios en ventas 8

El concepto de marketing / Administración de ventas en la práctica:
Reebok International, Ltd. / Enfoques de venta modernos

La venta personal en el marketing mix 10

El rol de la venta personal en la estrategia de producto / El rol
de la venta personal en la estrategia de precios / El rol de la venta
personal en la estrategia de distribución / El rol de la venta personal
en la estrategia promocional

Dimensiones de la gerencia de ventas 13

Tareas de los gerentes de ventas / Administración de ventas
y cambio / Administración de ventas y actividad empresarial /
Administración de ventas en la práctica: Assured Enterprises /
Compensaciones en la administración de ventas

com 98



El gerente de ventas	19
Actividades del gerente de ventas / Cualidades para la administración de ventas / De vender a administrar	
Capacitación y desarrollo en la administración de ventas	27
Perspectiva global	28
Acerca de esta obra	29
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	31
Temas de repaso	32
Preguntas y temas de análisis	33
Dilema ético	34
Estudio de caso en administración de ventas: La muerte de un tipo de vendedor	34

CAPÍTULO 2. Carreras profesionales en ventas y administración de ventas 35

Objetivos de aprendizaje	35
Carreras profesionales en ventas	35
Síntesis del capítulo	36
Ventajas de las carreras en ventas	37
Compensaciones económicas / Satisfacción personal / Oportunidades para progresar en la carrera	
Oportunidades en ventas para las mujeres y las minorías	41
Oportunidades en ventas en las industrias en crecimiento	42
Alta tecnología / Empresas de servicios / Compañías sobresalientes en el campo de las ventas / Administración de ventas en la práctica: Loctite Corporation	
Preparación y desarrollo de las carreras en ventas	45
Otras actividades / Autodesarrollo continuado	
Guía para buscar trabajo para estudiantes interesados en carreras de ventas	49
Antes de comenzar la búsqueda / Comenzar la búsqueda / Extender la búsqueda de trabajo / Qué buscan los gerentes de ventas en los candidatos / Otros factores / Tomar una decisión de trabajo	
El profesionalismo en ventas	55
El profesionalismo amplía el desempeño en ventas / El comportamiento ético es un factor importante en el profesionalismo	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	59
Temas de repaso	61
Preguntas y temas de análisis	62
Dilema ético	62
Estudio de caso en administración de ventas: La búsqueda de trabajo	63



La función de la venta personal

CAPÍTULO 3. Evolución de la venta profesional 67

Objetivos de aprendizaje 67

El viajero universitario 67

Síntesis del capítulo 68

Los primeros tiempos de las ventas 68

Desarrollo inicial del marketing / La venta personal se desarrolla en Inglaterra / Primeras experiencias en América / Administración de ventas en la práctica: John H. Patterson / Contribuciones de los primeros vendedores en los Estados Unidos

Las ventas en el siglo XX 74

De la producción a las ventas / Enfoques de venta tradicionales / Surgimiento del concepto de marketing / Administración de ventas en la práctica: F.G. (Buck) Rodgers / El trabajo de equipo en ventas

Actividades y tareas de ventas 82

Clasificar al personal de ventas / Extender la clasificación de ventas del personal de esta área

Las ventas en la década de los años noventa 85

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 89

Temas de repaso 90

Preguntas y temas de análisis 91

Dilema ético 92

Estudio de caso en administración de ventas: El mundo es de todos 92

CAPÍTULO 4. Pasos preliminares en el proceso de ventas 93

Objetivos de aprendizaje 93

Consecución de nuevos negocios 93

Síntesis del capítulo 94

Consecución de clientes potenciales 97

Administración de ventas en la práctica: Sanford Corporation

Identificación de clientes potenciales 99

Clientes actuales / Clientes antiguos / Llamada en frío / Investigadores de clientes potenciales / Directorios y listas de correo / Servicios de clientes potenciales / Referencias / Contactos personales / Eventos y exhibiciones comerciales / Marketing directo / Administración de ventas en la práctica: Andrew Corporation

Calificación de clientes potenciales 106

Dinero / Autoridad / Necesidad

Preparación 108

Enfoque previo / Planeación de llamada

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 116

Temas de repaso 117

Preguntas y temas de análisis 117

Dilema ético 118

Estudio de caso en administración de ventas:

¿Algún cliente potencial? 118

CAPÍTULO 5. Pasos avanzados en el proceso de ventas 120

Objetivos de aprendizaje 120

La magia del impacto 120

Síntesis del capítulo 121

Enfoque o apertura 124

Las primeras impresiones son esenciales / Preparación / Inicio de la presentación

Identificación de las necesidades 127

Beneficios de las preguntas / Tipos de preguntas

Convencimiento del cliente potencial 129

Venta por características-beneficios / Administración de ventas en la práctica: Farah, Inc. / Técnicas de presentación

Manejo de objeciones 134

Las objeciones representan oportunidades de ventas / Tipos de objeciones / Respuesta a las objeciones / Administración de ventas en la práctica: Town & Country

El cierre 139

Cuándo cerrar / Cómo cerrar

Seguimiento 142

La acción posventa / Relaciones con el cliente / Autoanálisis

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 145

Temas de repaso 147

Preguntas y temas de análisis 147

Dilema ético 148

Estudio de caso en administración de ventas: Vender a empresas 149

CAPÍTULO 6. Desarrollo del territorio de ventas y administración del tiempo 150

Objetivos de aprendizaje 150

Asignación de territorios 150

Síntesis del capítulo 151

Naturaleza de la administración de un territorio de ventas 153

Definición de la administración del territorio / El alcance de la administración del territorio

Diseño de un territorio de ventas 155

Razones para establecer territorios / Razones para revisar los territorios / Razones para no establecer territorios de ventas / Cómo enfrentar los problemas de administración de territorio

Procedimientos para desarrollar territorios de ventas	163
Objetivos y criterios para la formación de territorios de ventas / Bases para conformar los territorios / Métodos para el diseño de territorios / Asignación de vendedores a los territorios de ventas / Administración de ventas en la práctica: Hyatt Hotels	
Un modelo de administración de territorio	170
Funcionamiento del sistema de administración de un territorio	173
Creación de rutas / Programación	
Administración del tiempo	176
Evaluación de la utilización del tiempo / Habilidades para la administración del tiempo / Administración del tiempo en acción / Administración de ventas en la práctica: Electronic Liquid Fillers, Inc.	
El reto de la productividad en ventas	184
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	188
Temas de repaso	189
Preguntas y temas de análisis	190
Dilema ético	191
Estudio de caso en administración de ventas: Para fuerzas de ventas automatizadas no hay tiempo que perder	191

Tomo II

Planeación del esfuerzo de ventas

CAPÍTULO 7. El ambiente en la administración de ventas 195

Objetivos de aprendizaje	195
David Kessler: cómo un hombre cambió los ambientes de venta de las industrias de alimentos y productos farmacéuticos	195
Síntesis del capítulo	197
Un modelo del ambiente para la administración de ventas	198
Afrontar los cambios del ambiente	199
Oportunidades y amenazas del ambiente	
El ambiente sociocultural	202
Características de la población / La importancia de los aspectos culturales	
El ambiente tecnológico	207
Transporte / Comunicaciones / Administración de ventas en la práctica: Coachmen Industries / Computadores	
El ambiente económico	212
Nivel de ingresos y poder de compra / El impacto de la inflación / Patrones de ahorro y de endeudamiento / Desempleo / Costos de ventas	

El ambiente competitivo	215
Complejidad de la competencia / Administración de ventas en la práctica: Schwappe & Company / Modelos de competencia	
Ambientes político y legal	219
Legislación antimonopolio / Legislación de las prácticas de precios / Cambio en la legislación (liberalización) / El impacto del ambiente legal sobre la administración de ventas / Igual oportunidad de empleo / Protección al comprador / Acciones y declaraciones de los vendedores	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	226
Temas de repaso	227
Preguntas y temas de análisis	228
Dilema ético	228
Estudio de caso en administración de ventas: Amenazas, oportunidades, respuesta	229

CAPÍTULO 8. Planeación en la administración de ventas 230

Objetivos de aprendizaje	230
Home Depot: un plan de ventas con base en el entrenamiento	230
Síntesis del capítulo	231
La naturaleza e importancia de la planeación de ventas	232
La planeación de ventas en el contexto corporativo	233
Información para la planeación de ventas	235
Inteligencia en ventas	237
Administración de ventas en la práctica: Progressive Insurance	
Uso del sistema de información de marketing	238
La creciente importancia de los sistemas de apoyo para la decisión de marketing	240
El proceso de planeación en administración de ventas	240
La fase de análisis	243
Establecimiento de objetivos de ventas	246
Formulación de estrategias de ventas	249
Administración de ventas en la práctica: Campbell Soup Company	
Decisiones tácticas	253
Implementación del plan de ventas	255
La fase de control	257
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	258
Temas de repaso	260
Preguntas y temas de análisis	261
Dilema ético	262
Estudio de caso en administración de ventas: Curad: convertir una estrategia de marketing en una ganancia de ventas	262

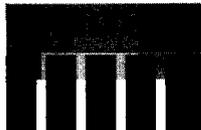
CAPÍTULO 9. Pronóstico de ventas 264

- Objetivos de aprendizaje 264
- ¿Pizza a domicilio? ¿Pescado? 264
- Síntesis del capítulo 266
- Importancia de los pronósticos de ventas 266
- Presupuestos y cuotas de ventas 267
- Conceptos de los pronósticos de ventas 267
- Cálculo de los potenciales de mercado y de ventas 269
 - Capacidad de compra / Voluntad de compra / Administración de ventas en la práctica: Waste Energy, Inc.
- El ciclo de vida del producto 271
- Fuentes de información 273
- Procedimientos para establecer los pronósticos de ventas 274
 - Pronóstico de las condiciones económicas generales / Cálculo de las ventas de la industria / Proyección de las ventas de la compañía y del producto
- Métodos cualitativos 276
 - Comité de opinión ejecutiva / Técnica Delphi / Fuerza de ventas compuesta / Estudio de las intenciones de los compradores / Lista de factores
- Métodos cuantitativos 279
 - Extrapolación continua / Administración de ventas en la práctica: American Greetings / Análisis de series de tiempo / Función exponencial / Análisis de regresión y correlación / Análisis de regresión múltiple / Indicadores de conducción / Modelos econométricos
- Administración de la función de pronósticos 286
 - Responsabilidad por los pronósticos / Selección de los métodos de pronósticos / Alcance de los pronósticos / Evaluación de los pronósticos de ventas
- Síntesis de los objetivos de aprendizaje 291
- Temas de repaso 293
- Preguntas y temas de análisis 294
- Dilema ético 294
- Estudio de caso en administración de ventas: ¿Dónde está la cámara cuando se necesita? 295

CAPÍTULO 10. Presupuesto de ventas 296

- Objetivos de aprendizaje 296
- El valor de la información 296
- Síntesis del capítulo 297
 - ¿Qué es el presupuesto de ventas?
- Tipos de presupuestos 298
 - Distribución de los costos de ventas / Principales categorías de los presupuestos

Determinación del nivel del presupuesto	300
Recursos económicos para la fuerza de ventas / Administración de ventas en la práctica: Elan Frozen Yogurt / Métodos para asignar fondos a la fuerza de ventas	
Procedimientos para elaborar el presupuesto de ventas	309
Análisis de la situación / Identificación de problemas y oportunidades / Elaboración del pronóstico de ventas / Formulación de los objetivos de ventas / Administración de ventas en la práctica: Mid-States Technical Staffing Services / Determinación de las tareas de ventas / Especificación de los recursos necesarios / Realización de las proyecciones / Presentación y revisión / Modificación y corrección / Aprobación del presupuesto	
Práctica del presupuesto de ventas	315
Honestidad en el presupuesto de ventas / Disciplina en el presupuesto / Intervalos para los presupuestos de ventas / Productividad de ventas	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	320
Temas de repaso	321
Preguntas y temas de análisis	322
Dilema ético	322
Estudio de caso en administración de ventas: Sobrevivir a una recesión y surgir de una recesión	323



Desarrollo de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 11. Organización de la fuerza de ventas 327

Objetivos de aprendizaje	327
Pilot Pen Corporation organiza su fuerza de ventas	327
Síntesis del capítulo	329
Tareas de la organización de ventas	329
Desarrollo de una organización de ventas	331
Organizaciones formales y organizaciones informales / Organizaciones horizontales y organizaciones verticales / Organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas / Componentes de línea y de <i>staff</i> / Tamaño de la compañía y organización	
Tipos básicos de la organización de ventas	339
Especialización geográfica / Especialización por cliente / Especialización por producto / Combinación de organizaciones / Administración de ventas en la práctica: Procter & Gamble	
Relaciones con otros departamentos	349
Relaciones con otras funciones de marketing / Relaciones con otros departamentos diferentes del de marketing / Administración de ventas en la práctica: Lotus Development Corporation	

Principales tendencias en las organizaciones de ventas	354
Telemercadeo / Administración de cuenta nacional / Canales indirectos de ventas	
Evaluación de la organización de ventas	362
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	363
Temas de repaso	364
Preguntas y temas de análisis	365
Dilema ético	365
Estudio de caso en administración de ventas: Telemercadeo, ¿mejor que las licencias?	366
CAPÍTULO 12. Planeación y reclutamiento del personal de ventas	367
Objetivos de aprendizaje	367
Atraer la gente apropiada	367
Síntesis del capítulo	368
Análisis de las necesidades de personal de ventas	369
Requerimientos cuantitativos utilizados en la planeación de personal de ventas	370
Determinación del tamaño de la fuerza de ventas / Predicción de las necesidades de personal de ventas	
Requerimientos cualitativos utilizados en la planeación de personal de ventas	375
Análisis del trabajo / Descripción del trabajo / Características de una buena descripción del trabajo / Cualidades para realizar el trabajo	
Normas para reclutar al personal de ventas	381
Planear y coordinar el reclutamiento en ventas / Utilizar varias fuentes de reclutamiento / Seleccionar y entrenar reclutadores calificados / Revisar el programa de reclutamiento	
Fuentes de reclutamiento de personal de ventas	383
Administración de ventas en la práctica: Shopsmith, Inc. / Instituciones educativas / Fuentes internas de la compañía / Vendedores de la compañía / Proveedores y clientes / Competidores / Asociaciones profesionales / Organizaciones locales de negocios y cívicas / Agencias gubernamentales / Fuerzas armadas / Encuentros laborales y seminarios / Aspirantes no solicitados / Anuncios / Agencias de empleo	
Igual oportunidad de empleo	393
Evitar errores costosos / Administración de ventas en la práctica: El valor de la diversidad en Monsanto / Reclutar aspirantes entre mujeres y personal de las minorías	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	398
Temas de repaso	400
Preguntas y temas de análisis	401
Dilema ético	402

Estudio de caso en administración de ventas: Dow Chemical
Company: recorrer el camino 402

CAPÍTULO 13. Proceso de selección del personal de ventas 403

Objetivos de aprendizaje 403

La mejor persona para el trabajo 403

Síntesis del capítulo 404

La predicción es riesgosa / ¿La selección de personal es un arte
o una ciencia?

¿Quién es responsable del proceso de selección de vendedores? 406

Evaluación de un programa de selección 408

¿Resulta excesivo el cambio de personal? / ¿Cuáles son los costos
del cambio de personal? / Afrontar el cambio de personal /
¿El proceso de selección consume demasiado tiempo?

Proceso sistemático de selección 411

Evitar errores de contratación / Un método sistemático
para la selección de vendedores / Administración de ventas
en la práctica: Body Shop

Formularios de solicitud de empleo y hojas de vida 416

Formularios de solicitud de empleo que se utilizan para revisar
antecedentes / Formularios de solicitud de empleo que se utilizan
como ayuda en las entrevistas / Tipos de formularios de solicitud
de empleo / Hojas de vida

Entrevistas 418

¿Qué es una entrevista? / Clases de entrevistas / Entrevistas
de preselección / Entrevistas de selección / Planes para las
entrevistas de selección / Pautas para la entrevista

Referencias 433

Pruebas psicológicas 435

Principios de las pruebas / Tipos de pruebas / Centros
de evaluación / Utilizar las pruebas de manera inteligente

Exámenes médicos 441

Periodos de prueba 442

Administración de ventas en la práctica: Performance Factors, Inc.

Contratación de un candidato 444

Momento de la oferta / Presentar una oferta / Rechazo de candidatos

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 446

Temas de repaso 447

Preguntas y temas de análisis 448

Dilema ético 448

Estudio de caso en administración de ventas: Encontrar personas
que escriban bien 449

Tomo III

CAPÍTULO 14. Entrenamiento y desarrollo en ventas 450

- Objetivos de aprendizaje 450**
- Entrenamiento progresivo en Paychex, Inc. 450**
- Síntesis del capítulo 452**
- El entrenamiento y el ciclo de la carrera de un vendedor 453**
- Razones para entrenar al personal de ventas 455**
- Principios educativos y entrenamiento en ventas 456**
 - Reconocer con claridad el propósito / Claridad en la presentación / Repetición planeada / Revisión sistemática / Desarrollar el material en forma ordenada / Administración de ventas en la práctica: Kraft USA / Ritmo adecuado / Participación de los nuevos vendedores
- Orientación de nuevos vendedores 460**
- Diseño de un programa de entrenamiento formal en ventas 462**
- ¿Cuáles vendedores deben recibir entrenamiento y en qué puntos de sus carreras? 463**
 - Entrenar nuevos vendedores / Reentrenar vendedores con experiencia
- ¿Qué deberá cubrir el programa de entrenamiento? 464**
 - Determinar el contenido óptimo
- ¿Cómo deberá realizarse el entrenamiento? 466**
 - Principios de aprendizaje y política de entrenamiento / Técnicas de entrenamiento / Administración de ventas en la práctica: Aetna Life & Casualty
- ¿Quién deberá entrenar a los vendedores y en qué parte de la organización se ajustará el entrenamiento? 479**
 - Las cualidades de enseñanza profesional son esenciales / El entrenador en ventas y el sitio de entrenamiento / Un plan combinado / Selección de entrenadores externos
- Evaluación y seguimiento 483**
 - Evaluar el impacto inmediato del entrenamiento / Temas de evaluación / Métodos de evaluación del entrenamiento / Rediseñar el programa de entrenamiento en ventas / Limitaciones del entrenamiento formal en ventas
- Entrenamiento informal 489**
 - Tutoría técnica en el área de trabajo / Contactos con los clientes
- Síntesis de los objetivos de aprendizaje 491**
- Temas de repaso 492**
- Preguntas y temas de análisis 493**
- Dilema ético 494**
- Estudio de caso en administración de ventas: Desarrollo de la creatividad 494**



Dirección de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 15. Liderazgo en ventas y supervisión 499

- Objetivos de aprendizaje 499
- Guiar a la gente para hacer bien su trabajo 499
- Síntesis del capítulo 500
- Motivación 502
 - Tipos de necesidades / Jerarquía de las necesidades / Moral
- Seleccionar los puntos de vista de la motivación en ventas 506
 - Teoría de la expectativa / Compromiso y clima organizacionales /
 - Modificación del comportamiento organizacional / Teoría de la atribución / Claridad del rol
- La esencia del liderazgo en ventas 511
- Liderazgo en ventas y cooperación 512
 - La enorme importancia de la cooperación / Costos de una cooperación incompleta / Una relación contractual / Qué dan los vendedores / Qué quieren los vendedores / Administración de ventas en la práctica: American Express
- Los roles del liderazgo del gerente de ventas 517
 - Ejecutante superior / Líder inspirador / Innovador / Guardián del *statu quo* / Imagen paterna
- Cualidades individuales del liderazgo 520
 - Percepción / Habilidad conceptual / Administración de ventas en la práctica: Xerox Corp. / Conocimiento de sí mismo
- Destrezas para las relaciones humanas 523
 - Delegación de funciones / Comunicación / Trabajo en equipo / Participación / Disciplina
- Síntesis de los objetivos de aprendizaje 527
- Temas de repaso 529
- Preguntas y temas de análisis 530
- Dilema ético 530
- Estudio de caso en administración de ventas: El lote de vendedores de automóviles 531

CAPÍTULO 16. Incentivos de ventas 532

- Objetivos de aprendizaje 532
- El excepcional estilo motivacional de Dataflex 532
- Síntesis del capítulo 534
- Tipos de incentivos 535
 - Incentivos diferentes de los económicos / Incentivos económicos / Administración de ventas en la práctica: Amway Corporation / Tipos de incentivos diferentes de los económicos

Concursos de ventas	540
Planeación de un concurso de ventas / ¿Los concursos de ventas motivan?	
Reuniones y convenciones de ventas	547
Planeación / Participación / Evaluación / Administración de ventas en la práctica: SmithKline Beecham	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	555
Temas de repaso	556
Preguntas y temas de análisis	557
Dilema ético	557
Estudio de caso en administración de ventas: Re/Max: dar a los vendedores lo que quieren	558

CAPÍTULO 17. Compensación de ventas 559

Objetivos de aprendizaje	559
Compensación: tratamiento equitativo + metas de la compañía	559
Síntesis del capítulo	560
Criterios para un plan de compensación sólido	562
Incentivo / Sencillez / Equidad / Flexibilidad / Control / Competitividad	
Tendencias en la compensación de ventas	565
Enfatizar en metas específicas / Dirigirse hacia planes combinados / Administración de ventas en la práctica: Dial Corporation / Cambiar las estrategias y las tácticas de ventas / Beneficios adicionales	
Desarrollo de un plan de compensación	569
Revisar el trabajo / Establecer objetivos / Nivel de compensación / Problemas que surgen por pagos excesivos / Problemas que surgen por pagos deficientes / Métodos de compensación / Administración de ventas en la práctica: Software 2000 Inc. / Salario / Comisión / Bonificaciones / Planes combinados / Implementar el plan	
Beneficios adicionales	581
Beneficios de la compañía / Beneficios para la fuerza de ventas / Otros beneficios	
Compensación para los gerentes de ventas	584
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	585
Temas de repaso	587
Preguntas y temas de análisis	587
Dilema ético	588
Estudio de caso en administración de ventas: El futuro del cuidado de los niños como beneficio	588

CAPÍTULO 18. Administración de ventas internacionales 590

Objetivos de aprendizaje	590
Un mundo diferente	590
Síntesis del capítulo	592

Ventas internacionales y oportunidades de marketing	593
Desafíos en administración de ventas internacionales	596
Factores económicos / Restricciones legales / Diferencias culturales	
Aspectos estratégicos de marketing y ventas internacionales	602
Administración de ventas en la práctica: Avon / Adaptar el <i>marketing mix</i> / Obtener información internacional / Ingresar a mercados extranjeros	
Técnicas de ventas internacionales	609
Pasos preliminares en el proceso de ventas / Pasos avanzados en el proceso de ventas / Administración del tiempo y del territorio	
Estructuras para las organizaciones internacionales de ventas	613
Administración de ventas en la práctica: Lester Telemarketing Inc. / Ventas de larga distancia / Representantes de los fabricantes / Piggybacking / Intermediarios / Establecer una fuerza de ventas en el exterior	
Prácticas de administración de ventas internacionales	619
Reclutamiento y selección / Entrenamiento y desarrollo en ventas / Incentivos y compensación en ventas	
Síntesis de los objetivos de aprendizaje	626
Temas de repaso	628
Preguntas y temas de análisis	628
Dilema ético	629
Estudio de caso en administración de ventas: Una nueva Europa	629

Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

CAPÍTULO 19. Evaluación de ventas 633

Objetivos de aprendizaje	633
Evaluar a la fuerza de ventas	633
Síntesis del capítulo	635
Principios de la evaluación de ventas	636
Evaluación y control	637
Administración de ventas en la práctica: Careers USA	
Las dificultades de la evaluación	639
Aislamiento de los vendedores / Encontrar y relacionar factores del desempeño / Falta de control sobre algunas condiciones del desempeño / Hechos frente a juicios	
Establecer los estándares de desempeño	642
Normas generales / Los peligros de usar un solo estándar / Medidas específicas del desempeño / Ajustes en los territorios / Enfoque de la rentabilidad	
Fuentes de información para la evaluación	649
Registros de la compañía / Clientes / Informes de los vendedores / Administración de ventas en la práctica: Au Bon Pain Company /	

Visitas de los gerentes al área de trabajo / Puntos de vista personales de un gerente / Fuentes externas

¿Quién deberá evaluar el desempeño en ventas? 655

Frecuencia de la evaluación 657

Tiempo necesario para evaluar / Interferencias en la evaluación / Tiempo necesario para emprender una acción correctiva / Administración de ventas en la práctica: Granite Rock Company

Métodos para evaluar a la fuerza de ventas 659

Clasificación / Escalas de desempeño / Ensayos / Nuevos métodos para evaluar a los vendedores

Vincular al vendedor 664

Nivel de vinculación con los vendedores / Métodos para vincular a los vendedores / Autocontrol del comportamiento

Seguimiento en la evaluación 672

Administración de ventas en la práctica: Wal-Mart Stores, Inc.

Entrenar a los evaluadores 674

Cualidades necesarias / Métodos de entrenamiento

Síntesis de los objetivos de aprendizaje 677

Temas de repaso 678

Preguntas y temas de análisis 679

Dilema ético 680

Estudio de caso en administración de ventas: IBM responde a su ambiente 680

CAPÍTULO 20. Análisis de ventas y costos 682

Objetivos de aprendizaje 682

Una gran fuerza de ventas de bajo costo 682

Síntesis del capítulo 684

La naturaleza del control de ventas 685

Objetivos del control de ventas / El proceso de control de ventas / Dificultades del control de ventas

Análisis de ventas 688

Administración de ventas en la práctica: T & K Roofing Company / Componentes del análisis de ventas / Índices de relaciones y desempeño

Análisis de costos 693

¿Qué es el análisis de costos? / Clasificaciones de los costos / Procedimiento del análisis de costos / Análisis de rentabilidad

Principios del análisis 703

Administración por excepción / Principio del iceberg / Administración de ventas en la práctica: Scott Paper / La regla de 80-20

Gastos de ventas 707

Gastos de viajes y representación / Prácticas actuales

Auditorías de ventas 709
Reflexión final 711
Síntesis de los objetivos de aprendizaje 716
Temas de repaso 717
Preguntas y temas de análisis 718
Dilema ético 719
Estudio de caso en administración de ventas: Representantes independientes frente a una fuerza de ventas 719

Notas 721

Créditos de fotografías 755

Agradecimientos 325

Índices

Índice de nombres 761

Índice analítico 763

Tomo IV

Ventas fáciles