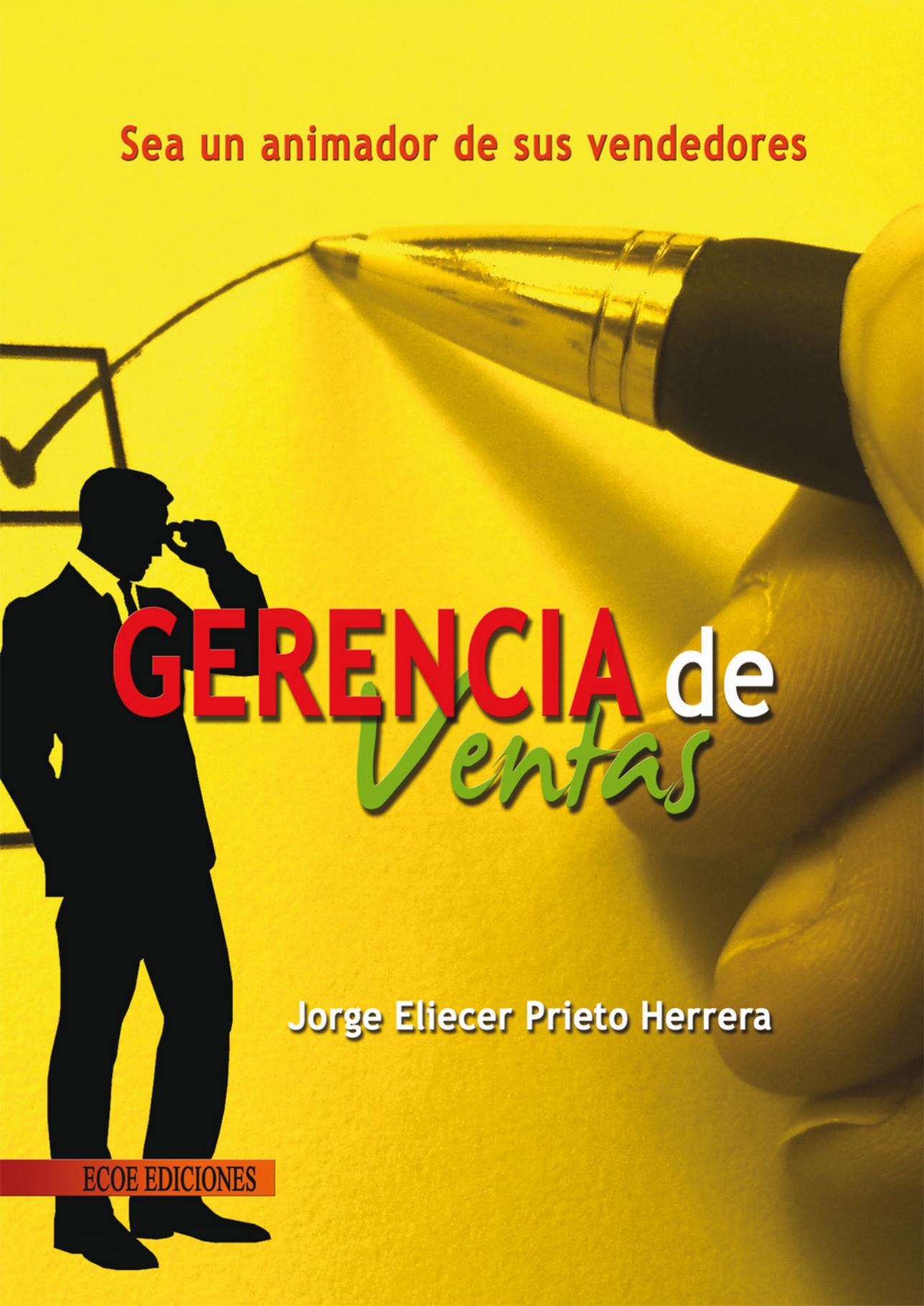


Sea un animador de sus vendedores



GERENCIA de
Ventas

Jorge Eliecer Prieto Herrera

ECOE EDICIONES



JORGE ELIÉCER PRIETO HERRERA

Escritor colombiano con estudios superiores en Administración de Empresas y Posgrados en: marketing y punto de venta, proyectos de desarrollo, metodología docente universitaria, gerencia de recursos humanos, comunicación organizacional, negocios internacionales, liderazgo personal y corporativo, gerencia del servicio, gerencia de ventas, marketing político, gerencia de calidad, merchandising y publicidad, magíster en docencia y candidato a doctor en educación.

Capacitador y motivador profesional, conferencista nacional e internacional, docente universitario, asesor de empresas y consultor organizacional. Asimismo, colabora con periódicos y revistas en la elaboración de artículos relacionados con la administración, docencia, gerencia, marketing, ventas, emprendimiento, merchandising y calidad en el servicio. Director y presentador de programas de televisión con énfasis en la academia, creación de empresas y gestión comunitaria.

Autor de: con Ecoe Ediciones: *Las ventas una profesión para gente superior*; *Los proyectos: la razón de ser del presente*; *El servicio en acción, la única forma de ganar todos*; *Merchandising: la seducción en el punto de venta*; de Editorial Filigrana: *La administración, el ejercicio del poder y Liderazgo empresarial y político*; con Edipri: *Planeación estratégica personal*; *El maestro: un facilitador del éxito*; *El gerente camaleón*; *Averigüemos el mercado y Gerencia exitosa de ventas*.

GERENCIA de *Ventas*

Jorge Eliécer Prieto Herrera

Prieto, Jorge Eliécer

Gerencia de ventas / Jorge Eliécer Prieto. – Bogotá : Ecoe

Ediciones, 2008

184 p. : il.; 24 cm.

ISBN 978-958-648-560-9

1. Administración de ventas 2. Vendedores y arte de vender

3. Técnicas de ventas I. Tít.

658.81 cd 21 ed.

A1173198

Colección: Ciencias administrativas

Área: mercadeo y ventas

Primera edición: Bogotá, D.C., septiembre de 2008

ISBN: 978-958-648-560-9

© Jorge Eliécer Prieto Herrera

E-mail: jorpri22@gmail.com

© Ecoe Ediciones Ltda.

Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, Fax. 3461741

E-mail: correo@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero

Autoedición: Magda Rocío Barrero

Carátula: Magda Rocío Barrero

Impresión: Editora Litotécnica

Calle 24A No. 25-54, Tel. 4811824

Impreso y hecho en Colombia

TABLA DE CONTENIDO

Unidad 1. El mundo del mercadeo	1
Mercagrama gerencial inicial	3
1. La globalización del mercadeo	4
Los grandes cambios	5
Aprendizajes de la globalización	7
2. Enfoques del marketing	8
Concepto de marketing	8
Enfoques del marketing	9
3. La administración del mercado	11
Finalidad del negocio	11
Estrategias corporativas	12
Análisis de mercadeo	13
Análisis de rentabilidad	16
4. La nueva competencia	18
Concepto	18
Los retos de la nueva competencia	20
Las fuerzas de la competencia	21
La ventaja competitiva	22
5. El paradigma de la crisis	24
Concepto de crisis	24
La historia de la crisis	26
6. Plan de mercadeo	27
Objetivo	27
Formato de presentación del plan de mercadeo	30
Estrategias principales	30
Objetivos de mercadeo	30
Plan de comunicaciones	30
Plan de investigación de mercadeo	31

Plan de gerencia de ventas	31
7. La sinergia del marketing	35
Primera lectura gerencial. La desinformación	37
Primer ejercicio de avance gerencial	39
La planeación estratégica de la metro trucky. Estudio de caso	40
Unidad 2. El animador de vendedores	43
Mercagrama gerencial intermedio	45
1. El gerente de ventas: un agente de cambio	47
2. El trabajo del gerente de ventas	49
3. Las decisiones del gerente de ventas.	52
La matriz de decisiones estratégicas	54
Ahora sepa que decisiones tomar	54
Usted es lo más importante. Ejercicio	58
4. Las capacidades gerenciales en ventas.	60
5. El gerente de ventas: el primer vendedor de la empresa	62
6. Los autos del animador de vendedores	65
7. Los siete pecados del gerente de ventas	67
Segunda lectura gerencial. El humilde pescador	70
Segundo ejercicios de avance gerencial: evaluación gerente de ventas.	72
Segundo estudio de caso: Aseguramos Ltda.	75
Unidad 3. Animación de vendedores	77
Mercagrama gerencial avanzado	79
1. Gerencia de ventas en la empresa	80
Tendencias en la gerencia de ventas	81
Reglas de oro en la gerencia de ventas	82
2. Planeación de ventas	83
Políticas de ventas	84
Plan de ventas	86
Pronóstico de ventas	89
Presupuesto de ventas	92
Programa de ventas	94
Pago de vendedores.	95
Tipos de pagos	96
3. Organización de ventas	98
Funciones básicas de ventas	100
Tipos estructurales de organización de ventas	101

Funcional	102
Producto	102
Geográfica	103
Clientes	103
Escala jerárquica del área de ventas	104
Tamaño de la fuerza de ventas.	105
Territorio de ventas	108
Rutas de vendedores	110
Cuotas de ventas	111
Oficina de ventas	112
4. Dirección de la fuerza vendedora	113
Motivación.	116
Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.	117
Modelo de Manfred Max Neef (Desarrollo a Escala Humana).	117
Comunicación	118
Manejo de conflictos	121
Delegación en las ventas	123
Selección técnica de vendedores.	124
Perfil de un vendedor	130
Contratación de vendedores.	131
Capacitación de vendedores	133
Tipos de capacitación	134
Inventario de necesidades de capacitación en ventas	136
La clínica de ventas	137
Guía para el trabajo de mesa	138
Psicología del consumidor	139
5. Evaluación de vendedores	142
Informe de ventas	144
Informe diario de vendedores.	145
Informe de referidos	145
Informe diario de transporte	146
Informe de gastos de viaje	146
Guía para evaluar el desempeño de un vendedor	147
6. Retroalimentación en la gerencia de ventas.	148
Para que los asuntos funcionen en su ausencia	148
Como garantizar los resultados que usted desea (Tess Kirby)	150
Manejo del tiempo en ventas	152
7. Tendencias en el marketing	155
Tercera lectura gerencial. Nuestros temores pueden ser imaginarios	159

Tercer ejercicio gerencial. El impacto del mercadeo	160
Tercer estudio de caso: Aire frio nevada	163
Soluciones mercagramas	165
Bibliografía	169

Animaciones

Animación 1.	Los grandes cambios	7
Animación 2.	Concepto de marketing	9
Animación 3.	Marketing estratégico y marketing operacional	10
Animación 4.	Planeación del marketing	12
Animación 5.	Métodos de análisis de la productividad	17
Animación 6.	La pirámide estratégica del mercadeo.....	18
Animación 7.	La escalera de la lealtad en el marketing	19
Animación 8.	Las fuerzas de la competencia	22
Animación 9.	Enfoques de la ventaja competitiva	23
Animación 10.	La cultura de la productividad	24
Animación 11.	Plan de mercadeo empresarial	28
Animación 12.	Enfoques del Plan de mercadeo empresarial	29
Animación 13.	Plan, estrategia y programas de mercadeo.....	32
Animación 14.	Programas de producto	33
Animación 15.	Programas de precios	33
Animación 16.	Programas de distribución	34
Animación 17.	Programas de promoción	34
Animación 18.	Sinergia en el marketing.....	36
Animación 19.	Las preguntas del Gerente de Ventas	48
Animación 20.	Las decisiones del gerente de ventas	53
Animación 21.	Proceso de toma de decisiones	53
Animación 22.	Matriz de decisiones estratégicas	54
Animación 23.	La capacidad gerencial en las ventas	61
Animación 24.	Los autos del animador de vendedores	67
Animación 25.	Los pecados del Gerente de Ventas	69
Animación 26.	El proceso de los negocios	80
Animación 27.	Las siete “P” de la planeación de ventas	84
Animación 28.	Integración de planes en las ventas	87
Animación 29.	Tipos de pagos a vendedores	96
Animación 30.	La organización de ventas	99
Animación 31.	Estructura Lineal de ventas	101
Animación 32.	Estructura funcional de ventas	102
Animación 33.	Estructura especializada por producto	102
Animación 34.	Estructura especializada por zona geográfica	103
Animación 35.	Estructura especializada por clientes	103
Animación 36.	Mapa de Bogotá D.C. por localidades	109
Animación 37.	Mapa de Bogotá D.C., por zonas geográficas	109
Animación 38.	Tipos de rutas en ventas	110
Animación 39.	La dirección de ventas	114
Animación 40.	El triángulo del liderazgo en ventas	115
Animación 41.	Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	117
Animación 42.	Modelo Desarrollo a Escala Humana Manfred Max Neef	118
Animación 43.	Instrumentos de comunicación en las ventas	120

Animación 44.	El proceso de comunicación empresarial	121
Animación 45.	Conocimientos básicos del vendedor	130
Animación 46.	Tipos de capacitación	135
Animación 47.	Inventario de necesidades en capacitación	136
Animación 48.	Sicología del consumidor	140
Animación 49.	La evaluación de vendedores	143
Animación 50.	Áreas claves de una reunión de ventas	153

El presente libro pretende apoyar en forma positiva, fácil y didáctica el trabajo de los gerentes de ventas en las compañías de Colombia y el mundo. Se trata de contar con una herramienta útil para la planeación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación de la fuerza vendedora, mediante una serie de propuestas temáticas de interés común que facilite el éxito en la penetración de nuevos mercados o la supervivencia en los actuales.

En la primera unidad usted entrará de manera sencilla y directa al fascinante mundo del mercadeo. En la segunda unidad descubrirá, profundizará o actualizará la función del gerente de ventas y en la tercera unidad tendrá a la mano instrumentos de gestión efectivos para el manejo del personal estrella de las empresas: los vendedores.

Al igual, que mis textos anteriores, el contenido es producto de investigaciones sobre lo que necesitan de verdad los gerentes de ventas, con animaciones que permiten una comprensión rápida de los temas y obviamente con el reconocido e inconfundible estilo de redacción ameno y preciso que invita a leer todo el libro y poner en práctica los conocimientos y experiencias enunciados en el mismo.

También trae este documento de consulta gerencial permanente, ejercicios de progreso formativo, mercadogramas, estudios de caso, lecturas motivadoras y mensajes especiales para compartir con su equipo vendedor y hacer más dinámicos sus eventos de capacitación.

Estoy seguro que los miembros del área comercial de su organización van a disfrutar de las enseñanzas y de las propuestas de mejoramiento continuo incluidas en Gerencia de Ventas, que marcan la diferencia frente a otros textos y publicaciones.

Atención, señor Gerente de Ventas, si en algún momento desea ampliar con sus vendedores sobre un tópico de manera específica, bien pueda comunicarse con el autor y será atendido de manera oportuna y profesional como usted se lo merece.

Solo resta desearle el mejor de los éxitos en esa dura, retadora, exigente pero excitante y exitosa labor de impulsar personas con mucha mística y muchas ganas de sacar adelante las empresas, al fin y al cabo el estado de ganancias y pérdidas comienza con un rubro: ventas.

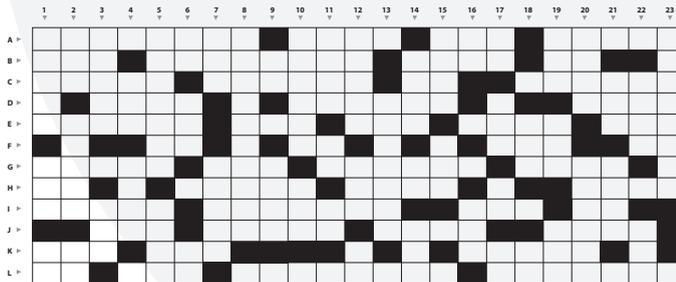
El autor

“ El que sabe mandar encuentra siempre a los que han de obedecer”

Federick Nietzsche

1. La globalización del mercadeo
2. Enfoques del marketing
3. La administración del mercadeo
4. La nueva competencia
5. El paradigma de la crisis
6. El plan de mercadeo
7. La sinergia del marketing

MERCAGRAMA GERENCIAL INICIAL



Primera Lectura gerencial: “La desinformación”

Primer ejercicio de avance gerencial

Primer estudio de caso



GERENCIA EXITOSA DE VENTAS

Sea un animador de sus vendedores

Estimado gerente de ventas, está es una actividad que usted realiza para mantenerse actualizado, ahora hágalo pero con temática de mercadeo y ventas.

1. Ciencia y arte de triunfadores
2. Herramienta del gerente de ventas
3. Utilidad, rentabilidad
4. Pedazo del mercado. Inv.
5. Forma de vender actual
6. Sitio del marketing
7. Llegó el producto al mercado
8. Factor de análisis del mercado
9. En ella todos deben ganar
10. Así conocen al producto o servicio
11. Allá nos vemos
12. Gracias a Dios existe
13. Si es bueno, los clientes lo buscan
14. Parte de la comunicación en mercadeo
15. Es analizado por el consumidor
16. Otro ingrediente del marketing mix
17. Por ahí va el produservicio
18. En la venta se le da mucho énfasis
19. La fe del gerente de ventas
20. Etapa del ciclo de vida del producto.

1. LA GLOBALIZACIÓN DEL MERCADEO

La globalización es un fenómeno natural y a veces un mito, que compromete a todo el mundo y además es irreversible, con el agravante de que las naciones que no se presenten a las mesas de negociación donde se discuten asuntos de interés mundial están condenadas a ser objeto de repartición de los poderosos y por supuesto a ser dominados.

Se cree que la globalización es un hecho nuevo pero esto no es cierto, pues la fuerza laboral es menos móvil que lo que era en el siglo pasado, en el cual no se exigía como ahora documentos de ingreso a los países y las personas podían transportarse de un lugar a otro sin problemas. Igual ocurría con las mercancías cuando los bienes se desplazaban con mayor libertad sin tantas fronteras, incluso los capitales hoy se desplazan con menos libertad que en el siglo pasado, es decir que el siglo XX fue donde realmente se dio lugar al nacimiento de la economía global.

Pero aún más, según Pulido (2006) se han presentado cuatro (4) globalizaciones, a saber: *Primera*: originada por el descubrimiento de América y la circunnavegación del África en donde el mercado se multiplicó tanto que los talleres artesanales no pudieron abastecer la demanda dando lugar a la manufactura. *Segunda*: los mercados siguieron creciendo y se produjo una expansión de las fuerzas productivas y vino una nueva colonización del mundo. La economía en desarrollo necesitaba grandes capitales y más mano de obra asalariada con dos clases sociales demarcadas con precisión: los capitalistas y los asalariados. *Tercera*: surge el maquinismo y se impone la tercera colonización y el mundo se lo reparten unas pocas potencias que saturan el mercado y la competitividad se acelera provocando la Primera Guerra Mundial. *Cuarta*: la revolución científica-tecnológica y técnica produjo ventajas competitivas exigiendo a producir bueno, bonito y barato para sostenerse en los mercados nacionales e internacionales dando espacio a que conglomerados, grupos financieros y empresa transnacionales jueguen papel importante.

Con la globalización los flujos de capital son ahora muy distintos, antes los movimientos de dinero eran ahorros de un reducido grupo de familias ricas, hoy las inversiones se fundamentan en recursos más amplios y apalancados.

El mundo para poder mercadear se organiza en bloques de países y por curiosidad están al norte del planeta. Los EEUU por su poderío y tamaño es un bloque. La Unión Europea tiene su propio bloque. Rusia, China y Japón tienen su bloque natural y sólo en el sur aún nos estamos organizando para crear un bloque latinoamericano que pueda competir contra los otros sistemas de comercio.

Un estudio de la Goldman Sachs (2003) que analizó el crecimiento del PIB, el ingreso per-cápita y el movimiento monetario de Brasil, Rusia, India y China dice que antes del 2040 este bloque titulado BRIC será la mayor fuerza económica mundial superando al G8 (EEUU, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Canadá y Rusia). La economía de la India será mayor que la del Japón en el 2032 y la de China mayor que la de EEUU en el 2041.

El desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones es uno de los aspectos más determinantes de la globalización, un estudio de las Naciones Unidas (1999) señala que el promedio de llamadas telefónicas internacionales en Suiza es de 247 minutos al año, por persona, en Canadá 110, en EEUU 60, pero en Colombia es de apenas 3 minutos, en Rusia 2 y 1 en Ghana y Pakistán. En Mónaco hay 99 teléfonos por cada 100 personas, en EEUU hay 70, en Argentina y Costa Rica 18, en Uganda 0.2 y en Afganistán 0.1 teléfonos por cada 100 habitantes. En Nueva York hay más líneas telefónicas que en todas las zonas rurales de Asia. En Londres existen más cuentas de internet que en toda África y se calcula que el 80% de la población de todo el mundo jamás ha hecho una llamada telefónica.

Claro, la globalización que se vive hoy de cierta forma es totalmente nueva y, sin duda alguna, afecta muchas más personas que las veces anteriores; no sólo por el incremento de población sino por sus alcances económicos, sociales, políticos y culturales.

Los grandes cambios

Los grandes cambios del siglo actual se pueden resumir en tres frentes principales:

Frente 1 Los clientes asumen el mando

La verdad es que el llamado mercado masivo nunca existió, pero durante la evolución del mercado se tuvo el paradigma de que todos los clientes eran más o menos iguales. Entonces lo importante no es tanto los clientes sino mi cliente.

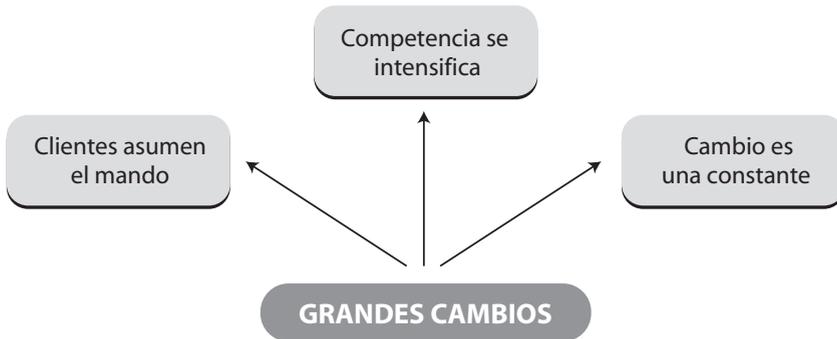
Frente 2 La competencia se intensifica

En el pasado las empresas que sacaban un producto o servicio aceptable al mercado con un precio razonable, tenían la oportunidad de vender. Hoy, ninguna empresa puede jactarse de tener un territorio o porción de mercado protegido contra la competencia nacional o extranjera.

Frente 3 El cambio es una constante

La velocidad del cambio es cada vez mayor. Se decía que el pez grande se come al chico, ahora el pez rápido le gana al lento. El cambio implica una capacidad de adaptación, un apertura a la innovación, una modificación de actitudes, una consolidación de valores, una forma de supervivencia, un factor de crecimiento y un generador de utilidades.

En tiempos de cambio quienes están en disposición de aprender ganarán la lealtad del mercado, mientras que los que creen que ya saben todo se encontrarán hermosamente equipados para enfrentarse a un mundo que hace rato dejó de existir.



Animación 1. Los grandes cambios

Aprendizajes de la globalización

Teniendo como base las ilustraciones del profesor Enrique Morales Nieto, hemos tomado lo positivo de la globalización, lo cual se entiende mejor con la indicación de algunos “aprendizajes” que nos ha dejado la misma:

- Aprendimos que hay que mejorar en productividad = eficiencia + eficacia.
- Aprendimos que somos un país de pequeños y medianos empresarios pero con la capacidad de construir una economía poderosa.
- Aprendimos que Colombia es más que café y ciclismo.
- Aprendimos que hay un buen equilibrio entre competencia y cooperación.
- Aprendimos que el que no copia no innova.
- Aprendimos que hay que correr riesgos creando canales de comercialización efectivos para llevar nuestros productos al exterior.
- Aprendimos que el empleo es la fuente primaria de la distribución de la riqueza.
- Aprendimos que el Estado es un gran socio estratégico para la innovación y desarrollo de productos.