

3
EDICIÓN

Gerencia de ventas

Sea un animador de sus vendedores



ECOE
EDICIONES

Jorge Eliécer Prieto Herrera





GERENCIA DE VENTAS

SEA UN ANIMADOR DE SUS VENDEDORES

JORGE ELIÉCER PRIETO HERRERA

TERCERA EDICIÓN

Prieto Herrera, Jorge Eliécer

Gerencia de ventas : sea un animador de sus vendedores / Jorge Eliécer Prieto Herrera.

-- 3a ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.

147 p. -- (Ciencias empresariales. Mercadeo y ventas)

Contiene datos curriculares del autor. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-302-3 -- 978-958-503-303-0 (e-book)

1. Administración de ventas 2. Vendedores y arte de vender 3. Técnicas de ventas 4. Estrategias de mercadeo I. Título II. Serie

CDD: 658.81 ed. 23

CO-BoBN- a1089326



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Management

ECOE
EDICIONES



© Jorge Eliécer Prieto Herrera

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoediciones.com
www.ecoediciones.com
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, marzo del 2021

ISBN: 978-958-503-302-3
e-ISBN: 978-958-503-303-0

DIRECTORA EDITORIAL: Claudia Garay Castro
COORDINADORA EDITORIAL: Paula Bermúdez B.
CORRECCIÓN DE ESTILO: Tomás Collazos
DIAGRAMACIÓN: Denise Rodríguez
CARÁTULA: Sindy Nicol Pulido Casallas
IMPRESIÓN: Carvajal Soluciones de
COMUNICACIÓN S.A.S.
CARRERA 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados



CONTENIDO

| | |
|---|----|
| PRESENTACIÓN | XV |
| CAPÍTULO 1. EL MUNDO DEL MERCADEO | 1 |
| 1.1 La globalización del mercadeo..... | 1 |
| 1.2 La nueva competencia..... | 6 |
| 1.3 Enfoques del <i>marketing</i> | 11 |
| 1.4 La gerencia de mercadeo | 13 |
| 1.5 Plan de mercadeo..... | 21 |
| 1.6 El paradigma de la crisis | 30 |
| 1.7 Tendencias del <i>marketing</i> | 32 |
| 1.8 Primera lectura gerencial: <i>La desinformación</i> | 36 |
| 1.9 Primer ejercicio de avance gerencial..... | 37 |
| 1.10 Primer estudio de caso: el caso de Jorge | 38 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 2. EL ANIMADOR DE VENDEDORES | 39 |
| 2.1 El gerente de ventas: un agente de cambio | 39 |
| 2.2 El trabajo del gerente de ventas..... | 41 |
| 2.3 Las decisiones del gerente de ventas..... | 44 |
| 2.4 Las capacidades gerenciales en ventas | 50 |
| 2.5 El gerente de ventas: el primer vendedor de la empresa..... | 52 |
| 2.6 Los <i>autos</i> del animador de vendedores..... | 54 |
| 2.7 Los siete pecados del gerente de ventas | 57 |
| 2.8 Segunda lectura gerencial: <i>El humilde pescador</i> | 58 |
| 2.9 Segundo ejercicio de avance gerencial..... | 60 |
| 2.10 Segundo estudio de caso. Aseguramos Ltda | 62 |
| CAPÍTULO 3. LA ANIMACIÓN DE VENDEDORES..... | 65 |
| 3.1 Gerencia de ventas en la empresa..... | 65 |
| 3.2 Planeación de ventas | 70 |
| 3.3 Organización de ventas..... | 84 |
| 3.4 Dirección de la fuerza vendedora..... | 100 |
| 3.5 Evaluación de vendedores | 126 |
| 3.6 Retroalimentación en la gerencia de ventas..... | 131 |
| 3.7 El impacto del Método F.O.I.P.E..... | 137 |
| 3.8 Tercera lectura gerencial: <i>Nuestros temores pueden ser imaginarios.</i> | 141 |
| 3.9 Tercer ejercicio de avance gerencial | 141 |
| 3.10 Tercer estudio de caso. Aire Frío Nevada | 142 |
| BIBLIOGRAFÍA | 145 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Los componentes de la globalización del mercadeo..... | 3 |
| Figura 2. Los grandes cambios..... | 5 |
| Figura 3. La escalera de la lealtad en el marketing | 7 |
| Figura 4. Las fuerzas de la competencia | 9 |
| Figura 5. Enfoques de la ventaja competitiva..... | 10 |
| Figura 6. La cultura de la competitividad..... | 10 |
| Figura 7. Concepto de marketing | 11 |
| Figura 8. Marketing estratégico y marketing operativo..... | 12 |
| Figura 9. Las pasiones de las empresas | 14 |
| Figura 10. Planeación del marketing..... | 14 |
| Figura 11. Enfoques de las estrategias corporativas | 15 |
| Figura 12. Competencias del marketing | 16 |
| Figura 13. Los costos en la rentabilidad..... | 18 |
| Figura 14. Métodos de análisis de la productividad..... | 19 |
| Figura 15. La pirámide estratégica del mercadeo | 20 |

| | |
|---|----|
| Figura 16. Plan de mercadeo empresarial..... | 22 |
| Figura 17. Enfoques del plan de mercadeo empresarial | 23 |
| Figura 18. Formato de plan de mercadeo sencillo..... | 25 |
| Figura 19. Plan, estrategia y programas de mercadeo..... | 26 |
| Figura 20. Programas de producto | 27 |
| Figura 21. Programas de precio | 27 |
| Figura 22. Programas de distribución..... | 28 |
| Figura 23. Programas de promoción..... | 28 |
| Figura 24. Sinergia del marketing..... | 29 |
| Figura 25. Las preguntas del gerente de ventas..... | 40 |
| Figura 26. Las decisiones del gerente de ventas | 44 |
| Figura 27. Proceso de toma de decisiones | 45 |
| Figura 28. Matriz de decisiones estratégicas | 46 |
| Figura 29. Carta Personal | 50 |
| Figura 30. La capacidad gerencial en las ventas..... | 51 |
| Figura 31. Los autos del animador de vendedores | 56 |
| Figura 32. Los siete pecados del gerente de ventas..... | 58 |
| Figura 33. El humilde pescador | 59 |
| Figura 34. El proceso de los negocios | 66 |
| Figura 35. Objetivos de la alianza entre mercadeo y ventas (Smarketing).. | 66 |
| Figura 36. Las siete “P” de la planeación de ventas | 70 |
| Figura 37. Integración de planes en las ventas..... | 73 |
| Figura 38. Trabajo en equipo..... | 74 |
| Figura 39. Tipos de pagos a vendedores | 83 |
| Figura 40. La organización de ventas | 85 |
| Figura 41. Estructura Lineal de ventas..... | 87 |
| Figura 42. Estructura funcional de ventas..... | 88 |
| Figura 43. Estructura especializada por producto..... | 88 |
| Figura 44. Estructura especializada por zona geográfica | 89 |
| Figura 45. Estructura especializada por clientes..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Figura 46. Tipos de métodos para calcular el tamaño de la fuerza de ventas | 93 |
| Figura 47. Mapa de Bogotá D.C. por localidades | 96 |
| Figura 48. Mapa de Bogotá D.C. por zonas geográficas | 96 |
| Figura 49. Tipos de rutas en ventas | 98 |
| Figura 50. La dirección de ventas | 101 |
| Figura 51. El triángulo del liderazgo en ventas..... | 102 |
| Figura 52. Tipos de liderazgo en las ventas | 103 |
| Figura 53. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow | 104 |
| Figura 54. Instrumentos de comunicación en las ventas..... | 106 |
| Figura 55. El proceso de comunicación empresarial..... | 106 |
| Figura 56. Ejemplo formato de requerimiento cargo de vendedor | 113 |
| Figura 57. Conocimientos básicos del vendedor..... | 115 |
| Figura 58. Ejemplos de avisos de convocatoria..... | 116 |
| Figura 59. Ejemplo de un contrato de vendedor | 117 |
| Figura 60. Tipos de capacitación | 120 |
| Figura 61. Inventario de necesidades en capacitación | 121 |
| Figura 62. Psicología del consumidor | 124 |
| Figura 63. La evaluación de vendedores | 127 |
| Figura 64. Áreas claves de una reunión de ventas | 135 |
| Figura 65. Método F.I.O.P.E..... | 138 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Datos financieros..... | 24 |
| Tabla 2. | Objetivos y estrategias de expansión | 46 |
| Tabla 3. | Objetivos específicos y estrategias de innovación de productos..... | 47 |
| Tabla 4. | Objetivos específicos y estrategias en innovación del mercado | 47 |
| Tabla 5. | Objetivos específicos y estrategias en diversificación..... | 47 |
| Tabla 6. | Objetivos específicos y estrategias de reestructuración | 48 |
| Tabla 7. | Objetivos específicos y estrategias de liquidación | 48 |
| Tabla 8. | Plan de ventas año de 2022. Empresa Calidad S.A (miles de pesos) | 74 |
| Tabla 9. | Ejemplo de perfil histórico..... | 77 |
| Tabla 10. | Datos históricos | 78 |
| Tabla 11. | Presupuesto de ventas 2007-2012. Productos A, B y C (millones de pesos) | 80 |
| Tabla 12. | Ejemplo de un programa de ventas..... | 81 |
| Tabla 13. | Ejemplo procedimiento para ventas de contado..... | 81 |
| Tabla 14. | Ejemplo de un sistema de pagos..... | 84 |
| Tabla 15. | Datos del ejemplo | 94 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 16. Número de vendedores | 94 |
| Tabla 17. Matriz de cuota de ventas..... | 99 |
| Tabla 18. Modelo desarrollo a escala humana Manfred Max Neff..... | 104 |
| Tabla 19. Ejemplo formato de evaluación entrevista cargo de vendedor | 114 |
| Tabla 20. Informe diario de vendedores | 128 |
| Tabla 21. Informe de referidos | 129 |
| Tabla 22. Informe diario de transporte | 129 |
| Tabla 23. Informe de viaje..... | 129 |
| Tabla 24. Filosofía empresarial dirigida al cliente | 138 |
| Tabla 25. Organización con enfoque de mercadeo..... | 139 |
| Tabla 26. Información de mercadeo estratégico | 139 |
| Tabla 27. Planeación estratégica de la compañía | 140 |
| Tabla 28. Eficiencia y eficacia del mercadeo..... | 140 |

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea** - SIL - donde podrá encontrar lecturas y material complementario sobre la gerencia de ventas, los enfoques del *marketing*, actividades y recursos clave.

PRESENTACIÓN

El presente libro apoya de 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 faciliten el éxito en la penetración en nuevos mercados o para la supervivencia en los actuales.

En la primera unidad, usted entrará de manera sencilla y directa al fascinante mundo del mercadeo en cuanto a la globalización, enfoques del *marketing*, el plan de mercadeo y las tendencias propias de la disciplina. En la segunda unidad descubrirá, profundizará o actualizará la función del gerente de ventas, sus decisiones y algunos pecados en su gestión. En la tercera unidad, tendrá a la mano instrumentos gerenciales efectivos para planear, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar al personal estrella de las empresas: los vendedores.

Al igual que en 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 a poner en práctica los conocimientos y experiencias enunciados en el mismo.

También este documento de consulta gerencial permanente trae ejercicios de progreso formativo, estudios de caso, lecturas motivadoras y mensajes especiales

para compartir con su equipo vendedor y hacer más dinámicos sus eventos de capacitación y fortalecimiento organizacional.

Estoy seguro de que los miembros del área comercial de su organización van a aprender y a disfrutar de las enseñanzas y de las propuestas de mejoramiento continuo, incluidas en este libro *Gerencia de ventas*, las cuales marcan la diferencia en relación con otros muy buenos textos de esta área del conocimiento.

Atención, señor gerente de ventas, si en algún momento desea profundizar 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 y exigente pero excitante actividad encaminada a impulsar personas con mucha mística y 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.

Friedrich Nietzsche
