

Dirección Comercial

Apreniendo de las redes comerciales

VIII Estudio sobre la gestión
de redes comerciales en España 2018

Julián Villanueva, Cosimo Chiesa (coord.) y otros



Executive
Education

Dirección Comercial

2018 - 2019

Coordinadores Académicos

Prof. Cosimo Chiesa

Prof. Julián Villanueva

Autores

Prof. Cosimo Chiesa

Rafael Salazar

Xavier Servole

Carmen Balmaseda

Prof. Julián Villanueva

Aprendiendo de las redes comerciales

VIII Estudio sobre la gestión
de redes comerciales en España 2018

Índice

7	Prefacio
8	Autores
8	Consejo asesor años anteriores
10	Introducción
	Interpretando los números
	Cuestionario
	Muestra
	En resumen
11	Conclusiones generales
	Metodología Comercial y de Gestión de Equipos
12	Análisis de las respuestas a la encuesta
	Información de cualificación
	La gestión del cliente
	Captación, crecimiento y pérdida de clientes
	Fidelización de los clientes
	Políticas de gestión de personas
	Políticas de selección, formación y remuneración
	Relación Marketing y Ventas
	Organización del equipo
	Figuras de venta y dimensionamiento
	Varios

Prefacio

Hace nueve años, se realizaba el primer estudio IESE sobre la gestión de las redes comerciales en España, del que se sacaron numerosas conclusiones acerca de las muchas iniciativas de profesionalización de esta importante labor en la empresa. Un año más tarde, se decidió realizar el estudio sobre las redes de venta indirecta. Hace cinco años el estudio se centró en la innovación en el área comercial, y hace tres años nos centramos en el futuro de las redes de venta. Por tanto, en los años pares hemos venido realizando un estudio de vocación generalista, y en los años impares un monográfico sobre un tema concreto.

Este año, con el VIII Estudio observamos cómo algunas conclusiones se repiten a lo largo de los años y existen claras áreas de mejora en nuestras fuerzas de ventas. Los resultados de la encuesta le darán oportunidades de compararse con otras compañías españolas.

En los Encuentros de Dirección Comercial que hemos organizado en el IESE, hemos tenido la oportunidad de contar con decenas de altos directivos que han compartido sus mayores preocupaciones comerciales y las maneras en las que las estaban afrontando.

Queremos agradecer a los casi 700 directivos que han contestado a esta encuesta. Pero también muy especialmente la ayuda prestada por nuestro Consejo Asesor, que han sido los ponentes de los ocho Encuentros de Dirección Comercial que ya hemos tenido en el IESE.

Esperamos que los resultados del estudio le ayuden a plantearse objetivos de mejora para este año. Como en estudios anteriores, aún hay mucho potencial por desarrollar en las fuerzas de venta españolas, y nuestro deseo con este tipo de estudios es que directivos como usted puedan compararse a otras compañías y se animen a implementar nuevas maneras de resolver problemas en la función comercial.



Cósimo Chiesa



Julián Villanueva

Autores

Coordinación académica:

Prof. Cosimo Chiesa
Prof. Julián Villanueva

Autores:

Prof. Cosimo Chiesa
Rafael Salazar
Xavier Servole
Carmen Balmaseda
Prof. Julián Villanueva

Consejo asesor años anteriores

Antonio Alcaraz, Director General Adjunto, "la Caixa"

Cristina del Ama, Directora General y responsable del Área Comercial y Market Management, Allianz Seguros

Luis Andreu, Director General de Negocio, Editorial Prensa Ibérica

Josep Aragonés, Director General España, Wolters Kluwer

Félix del Barrio, Director General, Oracle Ibérica

Paloma Beamonte, Directora General y Consejera Delegada, Xerox España

Benjamín Calzón, Director General Unidades de Negocio, SEUR

Carlos Catalán, Vicepresidente AC Hotels by Marriott

Gonzalo Cevallos, Director General España, Swatch Group

Carlos Delgado, Presidente y Consejero Delegado, Compensa Capital Humano

Juan Jesús Domingo, Director General, Pronovias

Sergio Duque, Director General, Luxottica Ibérica

Xavier Escales, Country Manager, Asics Iberia

José Luis Ferré, Director General España, Allianz

Enrique Francia, CEO, Grupo VIPS

Verónica Fisas, Directora General, Natura Bissé

Javier de la Gándara, Director General, Comercial y de Marketing, Grupo Leche Pascual

Alfredo García Valdés, Presidente, AMEX España

Miguel Giribert, Country Manager España, Privalia

Antonio Grau, Director General Corporativo, Grupo Planeta

Valentín González Villas, Director Comercial Grandes Clientes, Telefónica España

Sergio García Desplat, Cloud Sales Director y Digital Transformation eLeader, SAP

Jorge Grosse, Director General y CEO, González Byass

Carlos Guembe, Director General, Schindler

Susana Hidalgo, Directora Corporativa de Capital Humano España, Grupo Carrefour

José Manuel Inchausti, CEO, Mapfre Iberia

Antonio Jiménez, Director General, Axa Salud

Luis Carlos Lacorte, Presidente y Consejero Delegado, Henkel Ibérica

Javier Letamendia, Director Comercial, Kellogg's

Álex López, Owner, Sartia Formación

Virginia López Jiménez, Digital Innovation Manager, Hoss Intropia

Ignacio Mariscal, Director General de Negocio, Reale Seguros

Josep Mateu, Director General, RACC

Francisco Mohedano, Director General, MRW

Arturo Molinero, Directora Recursos Humanos España, Grupo Carrefour

Josep Moragas, Director General Negocios Minoristas, Energía Gas Natural

Marcial Navarro, Director de Recursos y Servicios, Damm

Alberto Ojinaga, Director General, Caprabo

Pablo Pastor, Director de RR.HH España, Portugal, Grecia e Israel, IBM

Javier Pijoan, Director Comercial región Europa - Heineken International

Jordi Plaja, Managing Director, Otsuka Pharmaceutical

Enrique Polo, Director General, HYPERLINK

Salvador Pons, Director General España y Latinoamérica, Laboratorios Menarini

Ernest Quingles, CEO Spain & Portugal, Epson

Juan Ramírez, Director General, Würth España

Ignasi Ricou, Director General Unidad de Negocio Particulares, Vodafone

Ángel Rivera, Director General de Negocio, Banco Popular

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial, Mercado Masivo Novartis

Angelo Ruggieri, Director Comercial Europa, Desigual

Guillermo Sáenz, Director Comercial y Marketing, Prosegur

Marta Saéz, Directora General, OMD

José Luis Saiz, Consejero Delegado y Director General Ejecutivo, Calidad Pascual

Antonio Sánchez Boned, Director Comercial Iberia, Calidad Pascual

Olga San Jacinto, Directora División, Google España y Portugal

Fernando Sousa, Director General Clientes Privados y Empresas, Deutsche Bank

Sandra Velasco, Directora Unidad de Negocio de Neurociencia, Novartis

Judith Viader, Directora General, Frit Ravich

Javier Vila, Director General, Externalia

Jordi Viñals, Director General Marketing y Ventas, Grupo Torres

Joan Vives Planell, Director General, HD Covalco

Charles Waters Silva, General Manager Spain Professional, Revlon

Introducción

Interpretando los números

En las siguientes páginas mostramos los resultados del estudio realizado por el IESE, con la colaboración de Barna Consulting Group, sobre las prácticas de redes comerciales en España. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario. En cada pregunta hemos indicado el número de encuestados que han contestado a dicha pregunta en concreto.

El epígrafe de la pregunta responde exactamente a tal y como aparecía la pregunta en el cuestionario.

Cuestionario

El cuestionario se realizó atendiendo a las distintas temáticas que se muestran en el índice. Una primera versión fue sometida a discusión del equipo de trabajo que eliminó, modificó y añadió varias preguntas.

El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. Se decidió por un cuestionario largo que recogiese una amplia variedad de preguntas sobre la gestión de redes comerciales en España.

Muestra

La selección de la muestra para este estudio se realizó del siguiente modo:

- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas registrados en la base de datos de IESE Business School. No se ha aplicado ningún filtro con respecto al tamaño de la empresa, ni se ha exigido un mínimo de facturación, por lo que en los resultados se obtiene un mayor porcentaje de PYMEs.
- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas de contactos profesionales de los profesores Cosimo Chiesa y Julián Villanueva, y de Barna Consulting Group. Aproximadamente 2.500 contactos.

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos oleadas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio.

En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición el octavo estudio realizado por el IESE sobre la gestión de redes de ventas en España. Con ánimos en que los resultados de esta encuesta sirvan de reflexión para la mayor profesionalización de nuestras fuerzas comerciales en un entorno como el actual, en el que entendemos que ha llegado el momento de actuar para no desaprovechar la mejora económica y la tan esperada salida de la crisis.

Conclusiones generales

Hace dos años, animábamos a los lectores del estudio a “dejarse de excusas y levantar el vuelo definitivamente después de la profunda crisis que hemos padecido”.

Parece ser que dos años más tarde y con mejorías evidentes en el entorno económico en el que nos movemos, los empresarios siguen viendo mucha incertidumbre. En lo que respecta a los datos que reflejan este estudio, parece que no han cambiado prácticamente nada y no han puesto en marcha mecanismos que parecen claros si queremos creer que lo peor ha pasado y que no volveremos a caer en errores del pasado.

Como hemos visto en estudios anteriores, las empresas españolas han hecho auténticos sacrificios para adaptarse a un entorno de profunda crisis. Las fuerzas de venta, sus recursos y estructuras, como parte integral de casi cualquier empresa, no han sido una excepción. Podemos deducir, por la baja rotación voluntaria de los equipos de ventas, que parte de esos sacrificios también han supuesto una mejora en la calidad de estas fuerzas de ventas, considerando que las empresas han intentado quedarse a los mejores y más implicados.

Dicho esto, parece que estos equipos, a la vez que mejor cualificados, pueden haberse quedado más acomodados y no haber entendido, en esta nueva etapa de crecimiento, los cambios que necesita su empresa. En el nuevo entorno que nos toca vivir, precisamos de los mejores equipos y más actualizados.

En la ya conocida “venta consultiva” que en la mayoría de los casos deseamos, siempre hemos dicho que la parte más importa del éxito está en aquellos momentos donde no estás delante del cliente. Es decir, en el “antes” (preparación, segmentación, planificación, etc.) y en el “después” (seguimiento, satisfacción y fidelización). En los datos que podremos ver a continuación en este estudio, reflejan que hay todavía mucho camino por recorrer en todas estas materias.

Sorprende por ejemplo que aproximadamente un 50% de los equipos comerciales no dispongan de agendas comerciales o rutas para planificar sus visitas. Sin una planificación es difícil una preparación de la visita y una consecuente propuesta comercial ad-hoc. Luego el precio y la adecuación de nuestra propuesta comercial son los 2 primeros factores de pérdida de clientes.

Sigue impactando que las empresas mayoritariamente no dediquen esfuerzo comercial a los clientes perdidos (sólo lo hacen un 13%).

Metodología Comercial y de Gestión de Equipos

Después de estos años de transición, los mercados han sufrido grandes transformaciones, y por lo general nuestras redes de ventas no han cambiado prácticamente. El reto está en que con las mismas personas (o casi), cambiemos la manera de enfocar la gestión de nuestros clientes y les generemos valor en cada una de las interacciones que tengamos ocasión de provocar con ellos. Estas interacciones pueden ser presenciales o a través de cualquier canal que decidamos (omnicanalidad).

La revolución tecnológica, que provoca la necesidad de hacer una transformación digital de casi todas las empresas, sigue saliendo reflejada en el estudio de este año como una de las áreas más deficientes en cuanto a la formación de nuestros equipos comerciales, incluso con porcentajes peores que hace dos años. Muchas empresas tropiezan debido a que la Dirección no entiende los cambios que están llegando y no se implican ni asumen el compromiso en la ejecución de la hoja de ruta marcada. La reacción más habitual cuando los resultados se resienten mínimamente es dudar del nuevo camino y volver a los discursos de siempre. Discursos que pueden haber perdido efectividad en un mercado y unos clientes simplemente diferentes.

Estamos convencidos de que la tecnología no es un objetivo por sí solo, que no estamos solo en un discurso de transformación digital, son en un discurso de transformación de las empresas y los equipos debido a un cambio de era digital.

En diferentes preguntas sobre temas variados se aprecia la voluntad de las empresas en analizar las causas, pero no parece que acaben pasando a la acción con metodología y protocolos claros para los ejecutores de dichas estrategias.

Falta segmentación, falta metodología de captación, falta planificación, la oferta de valor sigue siendo el segundo motivo (después del precio) en la pérdida de clientes, no medimos la satisfacción ni fidelización... como decíamos al principio de esta reflexión, ha llegado el momento, esta vez sí, de ponernos manos a la obra y no dejar pasar el tren de la recuperación económica. Seguir así es como dejar la puerta abierta a nuestra competencia por no tener a nuestro equipo entrenados y dispuestos a dar el salto a esta nueva era.

Análisis de las respuestas a la encuesta

Información de cualificación

1. Sector en el que opera la empresa:

	F	%
Agua, gas y electricidad	14	2%
Agricultura, Pesca	8	1%
Alimentación y Bebidas	50	8%
Banca y Servicios Financieros	36	6%
Comercio Minorista/Retail	41	6%
Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones	72	11%
Otros servicios	64	10%
Construcción	31	5%
Maquinaria y Equipos	39	6%
Química y Farmacéuticas	58	9%
Otras manufacturadas	39	6%
Otro (Por favor especifique)	196	30%
Respuestas recogidas	648	100%

Un año más nos encontramos con una muestra donde se presentan de forma equilibrada la variedad de sectores. Estos datos son suficientes para elaborar una

buena radiografía de las redes de venta en España. Un año más, seguimos aumentando nuestra muestra.

2. Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2017:

	F	%
Menos de 12 millones de C	202	33,1%
Entre 12 y 25 millones de C	80	13,1%
Entre 25 y 100 millones de C	122	20,0%
Más de 100 millones de C	206	33,8%
Respuestas recogidas	610	100%

A nivel de facturación en España, observamos que la muestra está repartida por tramos y que abarcan desde Pymes a grandes empresas.

3. Volumen de facturación total de su empresa (España y extranjero):

	F	%
Menos de 12 millones de €	225	35%
Entre 12 y 25 millones de €	69	11%
Entre 25 y 100 millones de €	91	14%
Más de 100 millones de €	259	40%
Respuestas recogidas	644	100%

Como años anteriores, al consolidar la facturación a nivel global, se observa que un 40% –casi la mitad– pertenecen a empresas de más de 100 millones de euros,

aunque este año ha aumentado en un 10% el número de empresas pequeñas analizadas. En cambio, seguimos barajando los mismos porcentajes de empresa mediana.

4. Su empresa es:

	F	%
Nacional	327	51%
Multinacional Española	135	21%
Multinacional Extranjera	180	28%
Respuestas recogidas	642	100%

El 51% de la muestra está compuesta por empresas nacionales, valor que se aleja de las multinacionales extranjeras, que conforman el 28%.

5. Número aproximado de empleados en España de su empresa a 31 de diciembre de 2017:

	F	%
Menos de 10	96	15%
Entre 11 y 49	136	21%
Entre 50 y 249	188	29%
Entre 250 y 1.000	111	17%
Más de 1.000	107	17%
Respuestas recogidas	638	100%

Ya que en nuestra muestra hay una gran representación de empresas grandes, es lógico obtener que más del 50% de las empresas de la muestra cuentan con

más de 50 empleados. Además, el tramo con mayor proporción de respuesta es el de 50 a 249 empleados.

6. Número total aproximado de comerciales en España de su empresa a 31 de diciembre de 2017:

	F	%
Menos de 10	302	47%
Entre 11 y 49	156	24%
Entre 50 y 249	110	17%
Entre 250 y 1.000	38	6%
Más de 1.000	33	5%
Respuestas recogidas	639	100%

Podemos ver que el 50% de las empresas de la muestra cuentan con menos de 50 comerciales. Además, el tramo con una diferencia mayor número de respuestas es de 0 a 10 comerciales.

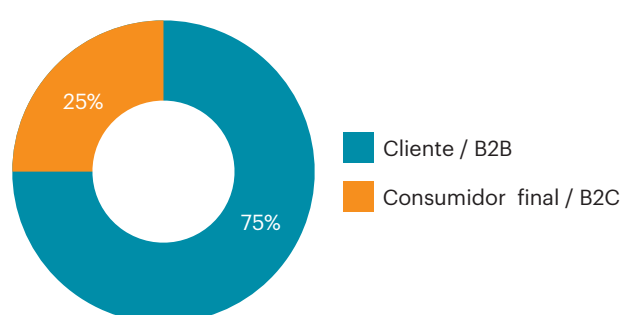
7. Su cargo actual es:

	F	%
Consejero Delegado	89	14%
Director General	199	31%
Director Comercial	135	21%
Director de Ventas	41	6%
Jefe de Ventas	35	5%
Otro (Por favor especifique)	145	23%
Respuestas recogidas	644	100%

El 32% de los encuestados tiene responsabilidad directa sobre el área comercial/ventas. Por otro lado, este año han aumentado los encuestados pertenecientes a la dirección general, situándose en un 45%.

8. Su canal más representativo se dirige a:

	F	%
Cliente / B2B	476	75%
Consumidor final / B2C	160	25%
Respuestas recogidas	636	100%



En 2018, el 75% de las empresas declaran que su canal más representativo se dirige a cliente intermedio (B2B), un 2,6% menos que en 2016.

9. Actualmente su esfuerzo comercial se centra en: (Respuesta múltiple)

	F	%
Recuperar los clientes perdidos	83	13%
Captar clientes nuevos	548	86%
Mantener los clientes actuales	452	71%
Respuestas recogidas	640	

La mayoría de las empresas se centra, con diferencia, en los procesos de captación de clientes y mantenimiento de estos.

- El 86% de los encuestados declara que sus esfuerzos comerciales se centran en captar clientes nuevos.
- El 71% de las empresas se esfuerzan en mantener los clientes actuales.
- 1 de cada 10 empresas declara hacer esfuerzos en la recuperación de clientes.

Parece ser que las empresas siguen sin apostar por la recuperación de los clientes en su estrategia comercial, o puede ser que realmente el retorno de la acción comercial de nuestros ex clientes sea muy bajo o incluso negativo. Esta respuesta depende de cada sector y empresa, pero con los altos índices de pérdida de clientes, quizás es necesario aprender de ese 13% que sí le presta foco y que suponemos que obtienen resultados. Debemos tener en cuenta que en los años de crisis muchos de nuestros ex clientes han tenido que reducir sus presupuestos ajustando sus costes con lo que probablemente parte de los clientes perdidos esos últimos años son susceptibles de volver, aunque también debemos valorar que hay un 7% menos de empresas, con respecto al estudio de 2016, que dedican esfuerzos a la acción de recuperarlos.

10. Su posicionamiento en precio respecto a la media de su sector es:

	F	%
Alto	107	17%
Medio-Alto	288	45%
Medio	193	30%
Medio-Bajo	40	6%
Bajo	11	2%
Respuestas recogidas	639	100%

En esta ocasión, las empresas que siguen liderando la encuesta son las de posicionamiento en precio medio-alto (un 45%), aunque una cifra menor que en 2016 (47,1%). En un segundo lugar, le siguen las empresas con posicionamiento medio con un 30% (mayor que

en 2016, 21,7%). También ha aumentado el número de empresas con un precio bajo de sus productos o servicios, aunque sigue siendo solo 11 empresas de las 639 analizadas en esta pregunta.

La gestión del cliente

11. ¿Cuenta con alguna estrategia de segmentación?

	F	%
No	65	11%
No, pero estamos trabajando en ello	63	11%
Sí, pero no la usamos con fines comerciales	54	9%
Sí y nos sirve para mejorar nuestra efectividad comercial	414	69%
Respuestas recogidas	596	100%

En esta tabla podemos observar que:

- El 78% de las empresas segmenta a sus clientes, y 4 de cada 5 la aplica para mejorar su efectividad comercial.
- El 22% no segmenta a sus clientes.

Si comparamos estos datos con los de años anteriores vemos que, si bien las empresas son conscientes de la importancia de la segmentación, los datos se han mantenido constantes. Sin embargo, la segmentación

con fines comerciales sigue siendo baja por lo primario de este ejercicio, pero puede que sean empresas con un número muy reducido de clientes, por lo que puede que no necesiten establecer fuertes estrategias y trabajar con ella.

Debemos centrarnos en el grupo del 11% (no, pero estamos trabajándolo) que, a pesar de no tener estas estrategias, están trabajando en ello y en el restante 11% que aún no tiene estrategia de segmentación.

12. ¿Su fuerza de ventas cuenta con un rutero o agenda comercial que les indique la frecuencia y días de visita comercial?

	F	%
Sí y se cumple a un nivel aceptable	240	41%
Sí, pero no se cumple	68	12%
No	280	48%
Respuestas recogidas	588	100%

Estos resultados son similares a los de años anteriores. De nuevo, es necesario que las empresas aumenten la atención a los clientes y que cuiden más sus agendas comerciales. Como vemos, el número de empresas que cuenta con un rutero o agenda comercial es muy similar del que no lo tiene (un 48% de la muestra). Si no contamos con una agenda comercial actualizada que nos ayude con la preparación de la visita y, por tanto, con la adaptación de la oferta de valor al cliente, perderemos clientes a los competidores con menos costes comerciales.

La evolución natural de muchos clientes en diferentes sectores es organizarse y no admitir visitas comerciales

que no estén previamente concertadas. De la misma forma, una incorporación de método suele ir acompañada de una mayor planificación de las visitas.

Este tipo de herramientas nos parecen de vital importancia para que las redes de ventas preparen bien sus visitas y tengan una efectividad cada vez mayor, por no hablar de las necesidades de este tipo de herramientas para la función del responsable directo de estas fuerzas de venta, que necesita datos y visibilidad sobre la actividad comercial de su equipo para dirigirlo y ayudarlo a mejorar sus resultados.

13. Qué criterios utiliza para confeccionar las rutas y determinar la frecuencia de las visitas? (Respuesta múltiple)

	F	%
Ventas actuales	203	35%
Potencial de compra	311	54%
Localización geográfica	253	44%
Cliente o grupo	140	24%
Complejidad del cliente o de la venta	120	21%
No controlo las rutas, el comercial decide su ruta	145	25%
Otro (Por favor especifique)	41	7%
Respuestas recogidas	580	

Una vez más y desde 2012, los criterios principales para la confección de ruta son: potencial de compra, localización geográfica y ventas. Reconfirma confirmar con los datos de este año que el principal criterio

para la confección de ruta es el potencial del cliente con el más que probable objetivo de captar parte de ese potencial captando nuevos clientes o ampliando nuestra participación en los clientes actuales.

14. Su equipo de ventas, ¿cuenta con aplicaciones de gestión de clientes -CRM- y/o automatización de ventas -SFA-?

	F	%
Sí	362	63%
No, pero estamos en proceso de implantarlas	70	12%
No, pero estamos considerando implicarlas	63	11%
No	84	15%
Respuestas recogidas	579	100%

Vemos que 3 de cada 5 empresas disponen de aplicaciones de gestión de clientes. El 23% están implantándolas o considerando implantarlas.

Además, un 15% de empresas de la muestra no cuenta con este tipo de aplicaciones. Posiblemente sean empresas pequeñas o con una cartera reducida de clientes (como vimos en la pregunta 11, donde se muestra que el 22% de las empresas no recurren a segmentación de clientes, aunque el 11% lo está intentando).

Como se ha debatido en anteriores jornadas de Dirección Comercial, se podría disponer de sistemas CRM para una buena gestión de los clientes. Si bien la conclusión, como avalan también estos números, es la conveniencia de dotar a los equipos de las mejores herramientas para hacer más efectivo su trabajo, convendremos todos que el tener un buen CRM no es un objetivo per se, sino que se trata de una “ayuda” que necesita de un buen modelo y metodología de ventas para sacarle el mejor partido.

15. ¿De qué equipos electrónicos dispone para ayudar a sus comerciales a la automatización de las ventas? (Respuesta múltiple)

	F	%
PC Portátil	421	73%
Tablet / iPad	276	48%
Teléfono multifuncionales / Smartphone	441	76%
PDA / terminal de Punto de Venta -TPV-	28	5%
Otro (Por favor especifique)	7	1%
Respuestas recogidas	577	

Este año observamos que continúa el auge de popularidad de los equipos electrónicos:

- El dispositivo más extendido es el smartphone, con un 76%. Así el PC pasa a la segunda posición con una preferencia del 73%.
- En tercera posición permanece la tablet, con un 48%.
- Finalmente, el TPV ha sido usado solo por el 5% de la muestra.

Redundando en la reflexión de la pregunta anterior, cuanto más fácil pongamos a nuestro equipo la utilización de las herramientas, mejores resultados podemos obtener. Las experiencias demuestran que los equipos tienen que ser ágiles, rápidos y “amigables” para que la fuerza de ventas los utilice adecuadamente. Muy probablemente el PC portátil se utilice combinado con otros equipos más manejables ante los clientes tales como tablets o móviles multifunción.

16. La oferta de aplicaciones de gestión de clientes -CRM- y de automatización de fuerza de ventas -SFA-:

	F	%
Se adaptan, en gran medida a nuestras necesidades	206	36%
Sirven como base, pero hay que adaptarlas a nuestras necesidades	267	46%
No se adaptan a nuestras necesidades, por lo que hay que crearlas ad hoc	102	18%
Respuestas recogidas	575	100%

Podemos ver que solo el 36% de las empresas encuestadas cuentan con aplicaciones de gestión de clientes que se adaptan a sus necesidades. En cambio, casi la mitad de encuestados (46%) demuestran que utilizan estas ofertas como base, pero que tienen que adaptarlas a sus necesidades.

El resto, un 18%, representa aquellas empresas que han tenido que desarrollar las aplicaciones ad-hoc, ya que no se adaptan a sus necesidades o han decidido no trabajar con estas aplicaciones.

Captación, crecimiento y pérdida de clientes

17. ¿Analiza en su empresa los procesos de captación y pérdida de clientes?

	F	%
Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual	378	67%
Hacemos un seguimiento de la captación, pero no de la pérdida	95	17%
No hacemos seguimientos específicos de estos dos procesos	88	16%
Respuestas recogidas	561	100%

Podemos observar que la mayoría de las empresas de la muestra (67%) sí analizan sistemáticamente los procesos de captación y pérdida de clientes. Por otro lado, un 17% hace seguimiento de la captación, pero no de la pérdida de clientes, cifra muy baja si tenemos en cuenta que tan solo un 13% de las empresas se centran en la recuperación de los clientes y un 86% en captar nuevos clientes (pregunta 9), ¿no debería ser este 17% una cifra más elevada?

Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta 9 en la que un 71% de los encuestados dicen no hacer esfuerzos en recuperar clientes perdidos, sorprende que un 67% diga analizar el porqué de la pérdida de los clientes. Parte de ese análisis podría servir para intentar recuperarlos.

Además, un 16% reconoce no hacer seguimientos específicos de estos dos procesos.

18. ¿Su fuerza comercial cuenta con algún objetivo, retribuido o no, sobre la captación de clientes?

	F	%
Sí	359	64%
Ahora no, pero lo han tenido en alguna ocasión	61	11%
No, pero lo estamos valorando	39	7%
No	102	18%
Respuestas recogidas	561	100%

Vemos que la mayor parte de la muestra (64%) señala tener algún objetivo sobre la captación. Nuevamente este dato está relacionado con los de la pregunta 9, donde se decía que el 86% de las empresas centra sus esfuerzos comerciales en la captación de clientes.

Combinando las 2 preguntas, sorprende que un 16% de las empresas declaren que centran sus esfuerzos comerciales en la captación, pero no tienen objetivos específicos sobre ella. Vemos que el 18% de las empresas no cuentan con un objetivo de captación de clientes nuevos.

19. ¿Tiene su empresa una metodología/protocolo de captación de clientes?

	F	%
Sí, está definido y estandarizado	172	31%
Existen unas guías para el comercial	188	34%
No, nos basamos en el buen criterio de los comerciales	199	36%
Respuestas recogidas	559	100%

El 36% de las empresas deja esta misión al libre albedrío de los comerciales, fiándose de ellos al 100% y sin llevar a cabo ningún estudio previo del tema.

Cabría pensar que estas empresas sean compañías grandes, con comerciales con muy buen criterio, aunque no quita que sea necesario que la empresa detecte

las mejores prácticas y forme a estos en los mejores procesos. Otra posibilidad es que sean empresas pequeñas, que como bien venimos definiendo a lo largo de este estudio, no necesitan o no muestran gran interés en los esfuerzos por la captación de clientes.

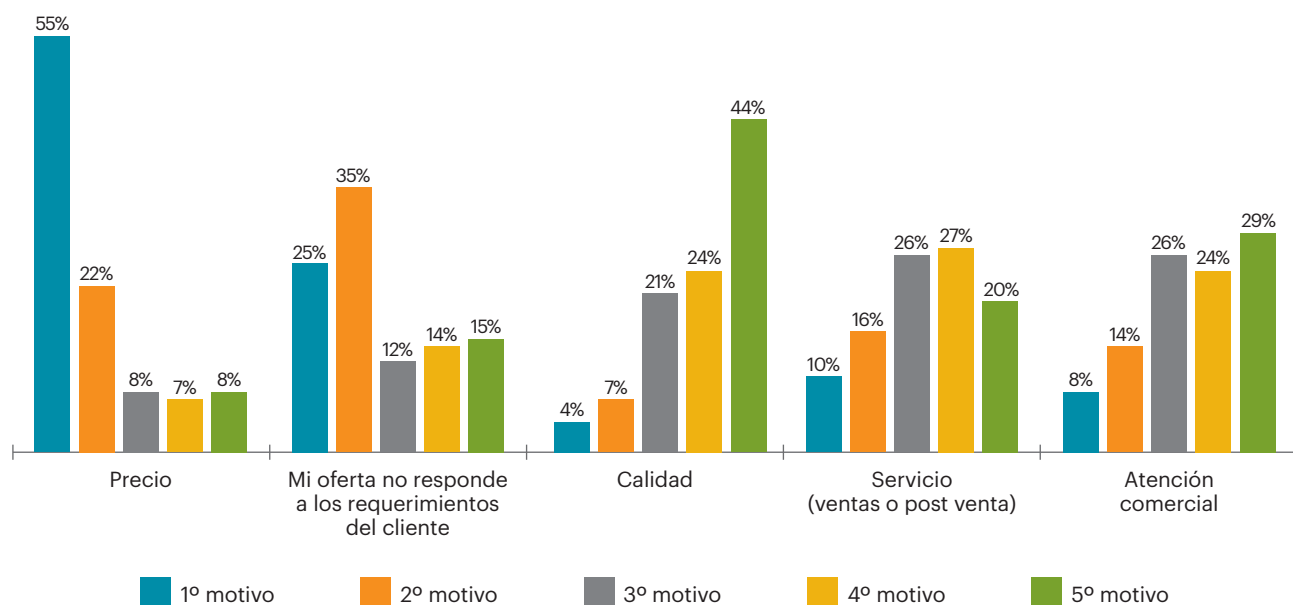
20. Sus motivos de pérdida de clientes son : (Ordene de mayor a menor, siendo 1 el mayor y 5 el menor)

	1º motivo	2º motivo	3º motivo	4º motivo	5º motivo
Precio	55%	22%	8%	7%	8%
Mi oferta no responde a los requerimientos del cliente	25%	35%	12%	14%	15%
Calidad	4%	7%	21%	24%	44%
Servicio (Ventas o post venta)	10%	16%	26%	27%	20%
Atención comercial	8%	14%	26%	24%	29%

El motivo principal es el precio, según un 55% de los encuestados. El segundo motivo, con un 35% es la inadecuación de la oferta a los requerimientos del cliente, -lo que nos dice que no entendemos la necesidad del cliente y no le ofrecemos lo que realmente necesita. Este dato va ligado a la falta de preparación que hemos comentado en preguntas anteriores. Si se realizara una venta consultiva dedicando el suficiente tiempo a conocer al cliente, detectar sus necesidades y a hacer un seguimiento de la visita, la adecuación de la oferta no sería un motivo de pérdida. El tercero (26%), la atención

comercial, aunque el mismo número de encuestados han seleccionado servicio (ventas o post ventas), este se encuentra en cuarta posición con un 27%. Por último, la calidad (44%).

Aunque los dos primeros puestos del ranking son los mismos que en años anteriores, las tres últimas posiciones han variado, la atención comercial se ha situado en el 3er puesto -5ª posición en 2014 y 2016-; el servicio postventa -3ª posición en 2014 y 2016-; y, por último, la calidad -4ª posición en 2014 y 2016.



21. ¿Dispone su empresa de una metodología estandarizada de recuperación de clientes perdidos?

	F	%
Sí	107	19%
No, pero tenemos previsto implantarla	135	25%
No, es responsabilidad de los equipos comerciales no perder clientes y, en su caso, recuperarlos	309	56%
Respuestas recogidas	551	100%

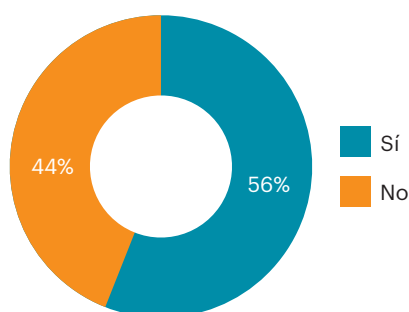
Únicamente el 19% de las empresas tiene algún tipo de protocolo de recuperación de clientes perdidos, y el 25% pretende implementarlo. De esta forma, es lógico que el 56% de las empresas no tengan

una metodología estandarizada de recuperación de clientes, ya que son pocas las empresas que demuestran interés en el tema, un 13%, como vemos en la pregunta 9.

Fidelización de los clientes

22. ¿Mide el grado de fidelidad de sus clientes?

	F	%
Sí	310	56%
No	239	44%
Respuestas recogidas	549	100%



Observamos que algo menos de la mitad de las empresas no mide el grado de fidelidad de sus clientes, a pesar de que es el 71% de las empresas las que se esfuerzan en mantener clientes actuales (pregunta 9).

Aunque este dato ha disminuido en un 2% con respecto al estudio de 2016.

23. ¿Su empresa cuenta con programas de fidelización de clientes?

	F	%
Sí	160	29%
No, pero tenemos previsto tenerlos en tu futuro	91	17%
No, pero los tuvimos en un pasado	16	3%
No	281	51%
Respuestas recogidas	548	100%

El 29% de las empresas cuenta con programa de fidelización de clientes y el 54% no cuenta con dichos programas, pero podrían estar reconociendo los comportamientos leales de alguna otra manera.

Por otro lado, las empresas que pretenden implantarlos son únicamente el 17% de la muestra. De nuevo, son cifras llamativas dadas las respuestas de la pregunta 9, donde el 71% se esfuerza en mantener los clientes actuales, entendemos que lo realizarán a través de una actividad comercial y unas propuestas comerciales diferenciadas.

24. ¿Su fuerza comercial cuenta con algún objetivo, retribuido o no, sobre la retención/fidelización y/o recuperación de clientes?

	F	%
Sí	187	34%
Ahora no, pero lo han tenido en alguna ocasión	45	8%
No, pero lo estamos valorando	67	12%
No	249	45%
Respuestas recogidas	548	100%

Solo el 34% de las empresas cuentan con algún objetivo sobre la retención/fidelización y/o recuperación de clientes. Recordamos que la pregunta 18 nos mostraba como el 64% de las empresas encuestadas sí que

contaba con objetivos sobre la captación de clientes. Seguimos apostando mayoritariamente por la captación de nuevo cliente aunque habitualmente sea más fácil y barato retener a los clientes actuales.

25. ¿Realiza encuestas de satisfacción de clientes?

	F	%
Sí, de forma periódica	249	46%
Sí, las hemos realizado alguna vez	129	24%
No, pero se está pensando en realizarlas	113	21%
No, considero que no son necesarias	55	10%
Respuestas recogidas	546	100%

Las empresas son conscientes de la necesidad de medir la satisfacción de los clientes, ya que un 46% realiza de forma periódica encuestas de satisfacción.

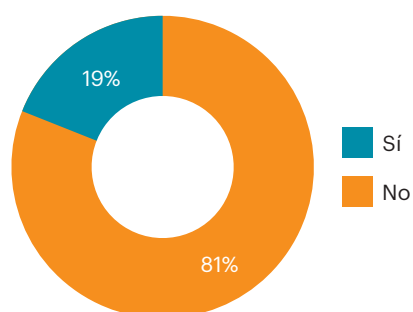
Aun así, el número de empresas que han realizado encuestas al menos una vez o están pensando en realizarlas sigue siendo muy alto, un 91%. Debemos estar atentos a ese 10% de empresas que no consideran necesarias las encuestas, aunque es posible que escuchen a los clientes a través de otros canales.

La satisfacción es la base de la fidelización del cliente. Si no hay satisfacción, olvidémonos de fidelizarlo. Parece significativo que haya un 91% preocupado en cierta manera en la satisfacción del cliente y solo un 29% que tenga un programa de fidelización, debemos suponer que el resto reconocen la lealtad de los clientes de otra manera.

Políticas de gestión de personas

26. ¿En su empresa existe la figura del especialista de recursos humanos en ventas o Business Partners?

	F	%
Sí	102	19%
No	441	81%
Respuestas recogidas	543	100%



El 19% de las redes comerciales disponen de la figura del especialista en recursos humanos en venta.

Es habitual en nuestra muestra que no exista esta figura en las empresas, pero si cruzamos las variables de la facturación en España, con la existencia de especialistas en RRHH, observamos que a medida que aumenta dicha facturación, aumenta el número de especialistas. Es decir, cuanto mayores y más organizadas son las redes comerciales mayor es la presencia de esta figura.

27. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación voluntaria de personal comercial en 2016 y 2017?

	F	%
Menos del 5%	388	72%
Entre el 5% y el 10%	86	16%
Entre el 10% y el 20%	33	6%
Entre el 20% y el 30%	19	4%
Más del 30%	15	3%
Respuestas recogidas	541	100%

Vemos que la rotación voluntaria del personal comercial es muy baja, ya que el 72% de las empresas tienen una rotación inferior al 5%.

28. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación total (voluntaria + despidos) de personal comercial en 2016 y 2017?

	F	%
Menos del 5%	301	56%
entre el 5% y el 10%	121	22%
Entre el 10% y el 20%	67	12%
Entre el 20% y el 30%	28	5%
Más del 30%	23	4%
Respuestas recogidas	540	100%

La rotación total presenta una distribución más o menos parecida a la voluntaria. Sigue predominando la rotación voluntaria menor al 5%. Estas bajas rotaciones en los

equipos de venta representan una oportunidad para invertir en la formación y desarrollo de los equipos.

29. ¿Existe un plan de carrera definido dentro del área comercial de su empresa?

	F	%
Sí existe	111	20%
Lo estamos desarrollando	68	13%
No existe, pero hay un programa de detección y desarrollo de personas con alto potencial	152	28%
No existe	213	39%
Respuestas recogidas	544	100%

La mayor parte de la muestra (39%) aun no tienen un plan de carrera definido dentro del área comercial. Este dato se ha mantenido estable desde la última encuesta lo que nos dice que las empresas no han realizado ningún esfuerzo en mejorar en cuanto a esta área. Por otra parte, existe un 28% de empresas que, a pesar

de no contar con un plan de carrera definido, sí que cuenta con un programa de desarrollo del talento.

Solamente un 33% de las empresas encuestadas cuentan con un plan de carrera definido en el área comercial o lo está desarrollando.

Políticas de selección, formación y remuneración

30. Su empresa realiza la selección de vendedores: (Respuesta múltiple)

	F	%
A través de una empresa de selección de personal	223	43%
Por medio de un convenio con una ETT	38	7%
Directamente	434	84%
Respuestas recogidas	514	

El porcentaje de empresas que realizan directamente la selección de sus vendedores es del 84%. Este dato parece responder a la importancia que tiene incorporar

un comercial en el equipo. Por otro lado, el 50% utiliza empresas de selección de personal.

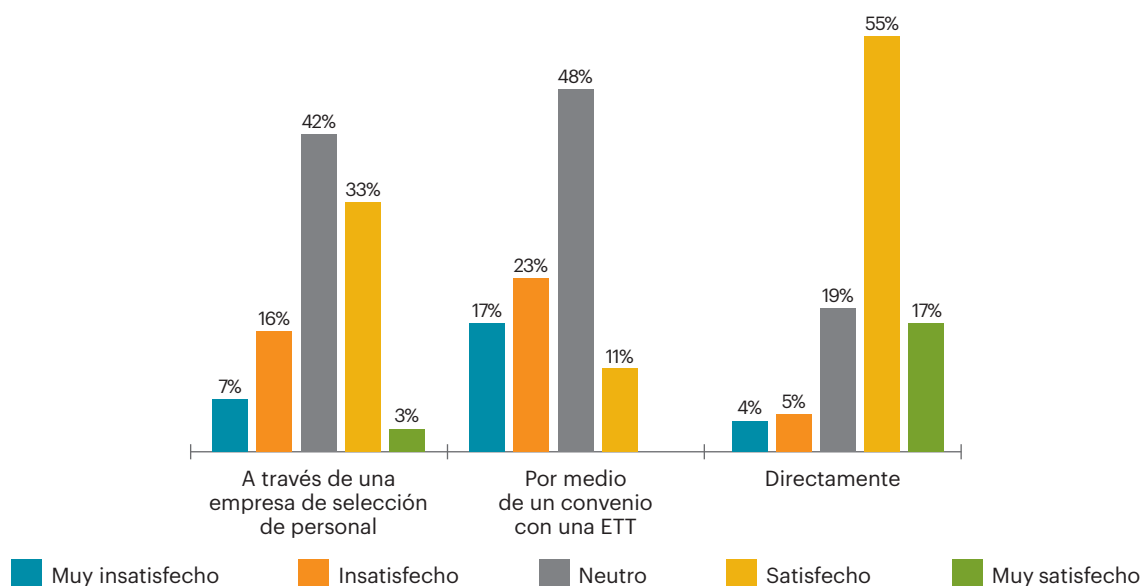
31. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los métodos de selección que ha utilizado?

Para poder analizar la respuesta de esta pregunta, hemos ponderado los grados de satisfacción. (Siendo 1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 neutro, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho)

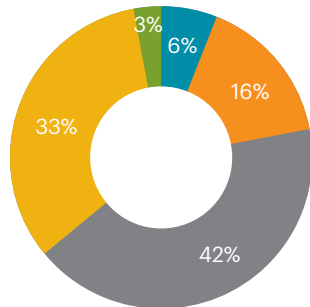
	Media 2018	N	Media 2016	Variación porcentual
A través de una empresa de selección de personal	3,09	379	3,52	-12%
Por medio de un convenio con una ETT	2,54	227	3,21	-21%
Directamente	3,77	468	3,95	-5%

Este año vemos cómo las empresas están menos satisfechas que en 2016. El sistema mejor valorado es el método directo, con 3,77 puntos y el peor valorado es el método de los convenios con ETT, con 2,54

puntos. Entendemos que las empresas no confían en las ETT y no quieren realizar contratos temporales para comerciales. La selección de personal se encuentra en una posición de satisfacción neutra (3,09).

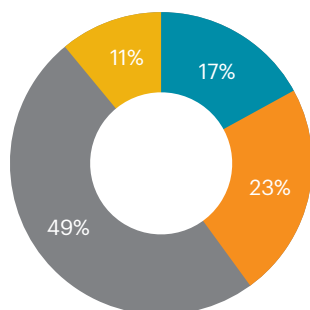


Por otro lado, hemos analizado la opinión más frecuente sobre estos métodos de selección.



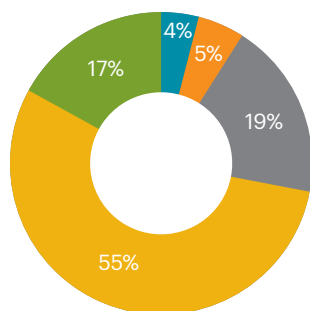
A través de una empresa de selección de personal

Según la encuesta, el 42% de los encuestados está satisfecho con las empresas de selección de personal.



Por medio de un convenio con una ETT

Solamente el 11% de las empresas están satisfechas con las empresas de trabajo temporal, aunque la mayor parte de ellas (49%) mantienen una postura neutral.



Directamente

Como podemos observar, el 55% de las empresas se siente satisfecha con sus métodos directos de selección de personal.

32. ¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente de su fuerza comercial? (Escoja cuatro áreas y realice un ranking de mayor deficiencia menos deficiencia)

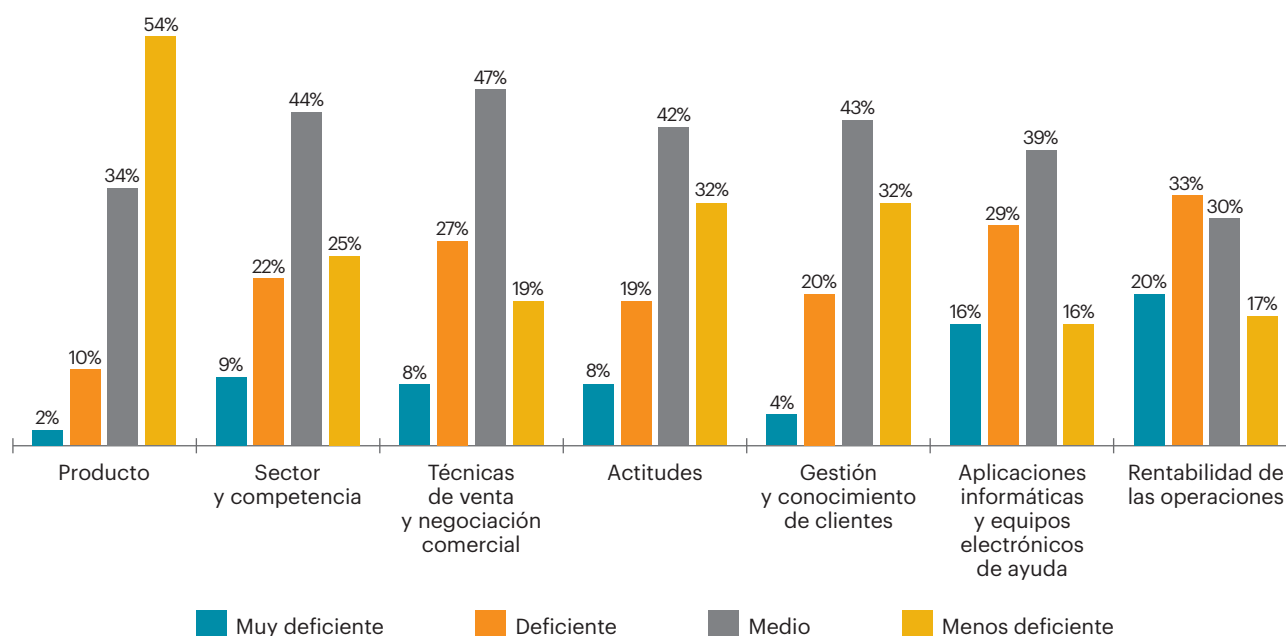
	Media	N
Producto	3,41	378
Sector y competencia	2,84	402
Técnicas de venta y negociación comercial	2,77	412
Actitudes	2,98	376
Gestión y conocimiento de clientes	3,03	391
Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda	2,55	371
Rentabilidad de las operaciones	2,44	424

Al igual que en la anterior pregunta, hemos dado un valor a los grados de deficiencia de la fuerza comercial, de tal manera que el aspecto más deficiente se evalúa como 1, intermedio –alto con un 2, intermedio-bajo con un 3, el menos deficiente con un 4.

Las empresas encuestadas definen al área de formación del producto como una de las áreas menos deficiente, siendo el área de rentabilidad de las operaciones la más deficiente.

Vemos una mejora en general en la mayoría de las áreas de formación de las empresas. Se nota un esfuerzo por parte de las empresas en formar a los equipos en diferentes temas, sobre todo en el área de actitudes.

Cabe mencionar que, en la época de transformación digital que vivimos de las empresas y sus equipos comerciales, sigue sorprendiendo que la segunda área peor valorada es la referente a la formación en aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda.



33. ¿Sus comerciales conocen los productos y las mejores prácticas comerciales de la competencia más directa?

	F	%
Sí	145	29%
Sí, pero no lo suficiente	297	58%
Mínimamente	66	13%
Respuestas recogidas	508	100%

El 71% de las empresas dice no conocer o no conocer lo suficiente los productos y prácticas comerciales de la competencia más directa.

Las empresas deberían conocer a fondo su competencia para que sus esfuerzos comerciales sean más eficaces.

34. En el sistema de retribución de su fuerza comercial, ¿cuál es el porcentaje de retribución variable respecto a la retribución total? (Siendo 0% nada y 100% todo)

	F	%
Menos de 10%	90	18%
Entre 10% y 20%	117	23%
Entre 20% y 30%	135	27%
Entre 30% y 40%	87	17%
Entre 40% y 50%	26	5%
Entre 50% y 60%	13	3%
Entre 60% y 70%	9	2%
Entre 70% y 80%	8	2%
Entre 80% y 90%	3	1%
Entre 90% y 100%	19	4%
Respuestas recogidas	507	100%

Lo más habitual es que el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total se sitúe entre el 20%

y el 30%. En un 34% de las empresas el variable es superior al 30%.

35. En sus sistemas de retribución a su fuerza comercial, ¿cuántos criterios/parámetros utiliza para el cálculo de la retribución variable?

	F	%
Ninguno, mi retribución es fija	44	9%
De 1 a 3	285	57%
De 4 a 6	131	26%
Más de 6	41	8%
Respuestas recogidas	501	100%

El variable típico está alrededor del 25% y depende de 1 a 3 parámetro, datos muy similares al estudio de 2012, 2014 y 2016.

36. ¿Cuántos acompañamientos recibe cada comercial por parte de sus superiores durante un mes?

	F	%
Entre 1 y 2	235	47%
Entre 2 y 3	103	21%
Entre 3 y 6	50	10%
Entre 6 y 12	17	3%
Más de 12	8	2%
No recibe acompañamientos	87	17%
Respuestas recogidas	500	100%

La mayoría de las empresas, un 47%, dice que cada comercial recibe entre 1 y 2 acompañamientos durante un mes. En un 17% de las redes, los comerciales no son acompañados. Llama la atención este punto, siendo los

acompañamientos una de las principales herramientas de desarrollo y alineación de los equipos comerciales. Cuesta entender como estas empresas desarrollan a sus equipos sin acompañamientos.

37. ¿Cuáles son los criterios que utiliza para medir el desempeño de su fuerza de ventas? (Respuesta múltiple)

	F	%
Ventas	467	93%
Ratios de crecimiento	228	46%
Introducción de nuevos productos	145	29%
Venta cruzada	105	21%
Captación de clientes	307	61%
Margen / Precio medio	231	46%
Realización de informes, información aportada (Cliente, competencia, mercado...)	93	19%
Número de visitas	150	30%
Efectividad de visitas	101	20%
Mortalidad de clientes	22	4%
Ratios de cobro y morosidad	94	19%
Otro (Por favor especifique)	34	7%
Respuestas recogidas	501	

Los criterios habituales que se utilizan para medir el desempeño de su fuerza de ventas son los mismos que en 2010, 2012, 2014 y 2016. El criterio principal son las ventas y el segundo criterio, la captación de clientes.

38. ¿Cuántos vendedores gestiona como media un supervisor/mando directo comercial?

	F	%
Menos de 5	237	48%
De 6 a 10	193	39%
De 11 a 15	34	7%
De 16 a 20	12	2%
De 20 a 40	14	3%
Más de 40	8	2%
Respuestas recogidas	498	100%

En un 87% de las empresa, el número medio de vendedores por mando es 10 o inferior, Este es un buen dato si tiene en cuenta que, en líneas generales, se

espera que los mandos empleen una gran parte de su tiempo con los vendedores.

39. ¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un supervisor acompañando a su equipo de ventas por término medio al cabo del año? (Siendo 0% nada y 100% el total)

	F	%
Menos de 10%	121	24%
Entre 10% y 20%	105	21%
Entre 20% y 30%	118	24%
Entre 30% y 40%	68	14%
Entre 40% y 50%	27	5%
Entre 50% y 60%	30	6%
Entre 60% y 70%	17	3%
Entre 70% y 80%	4	1%
Entre 80% y 90%	4	1%
Entre 90% y 100%	0	0%
Respuestas recogidas	494	100%

Es entre un 20% y un 30% el tiempo medio que un supervisor pasa acompañando a su equipo de ventas. Este dato parece muy bajo. Por ejemplo, un mando intermedio que emplee solamente 50 días (22% de 220 días efectivos en un año) a acompañar a sus vendedores, y que tenga un equipo de 10 personas, solo podrá acompañarlos cada dos o tres meses.

Teniendo en cuenta que una de las prácticas más comunes y que dan mejores resultados para la formación continuada de los equipos y el desarrollo profesional

de los equipos de venta es el seguimiento o “coaching comercial”, parece un dato muy bajo que “solo” dedique entre un 0% y un 30% de su tiempo a estar y supervisar a sus equipos. ¿Es que obligamos a nuestros mandos intermedios a permanecer en los despachos más tiempo del debido? ¿Es que pedimos a nuestros responsables comerciales que lleven cartera propia sin poder dedicar tiempo al desarrollo de sus equipos? ¿O es que las visitas en zona son muy breves y sin profundizar en los acompañamientos?

Relación Marketing y Ventas

40. ¿Opina que los departamentos de marketing y ventas están alineados para ofrecer las propuestas de valor que necesitan los clientes?

	F	%
Sí	241	48%
No	47	9%
No lo suficiente	214	43%
Respuestas recogidas	502	100%

El 52% de las empresas encuestadas opinan que los departamentos de marketing y ventas no están alineados a la hora de ofrecer las propuestas de valor o no lo están suficientemente.

Este es otro dato que, estudio tras estudio, sigue sorprendiendo. El hecho de que dos departamentos tan estratégicos y con la visión puesta teóricamente en el mismo objetivo (el cliente) no puedan alinear mejor sus visiones.

41. En caso de haber contestado negativamente a la pregunta anterior, entiende que se debe a: (Respuesta múltiple)

	F	%
No, por falta de alineación de objetivos entre marketing y comercial	113	46%
No, por lejanía del cliente por parte de marketing	103	42%
No, por falta de comunicación interdepartamental	101	41%
No, porque el área de ventas no transmite de manera adecuada las necesidades de los clientes	61	25%
No, por falta de entendimiento personal	27	11%
Respuestas recogidas	245	

Los principales motivos de la no alineación entre departamentos comerciales y de marketing, según la opinión de los encuestados, son la lejanía del cliente por

parte del marketing, la no alineación de objetivos, y la calidad de la comunicación entre los dos departamentos.

Organización del equipo

42. ¿Cuántos clientes gestiona un vendedor por término medio en su cartera de clientes?

N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
452	81	189,37	1	1500

La media general de clientes gestionados por un vendedor se sitúa en 81 clientes, valor que oscila entre un cliente hasta los 1.500.

43. ¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un vendedor con sus clientes por término medio al cabo de un año? (Siendo 0% nada y 100% el total)

	F	%
Menos de 10%	24	5%
Entre 10% y 20%	33	7%
Entre 20% y 30%	50	10%
Entre 30% y 40%	61	12%
Entre 40% y 50%	58	12%
Entre 50% y 60%	76	15%
Entre 60% y 70%	56	11%
Entre 70% y 80%	76	15%
Entre 80% y 90%	46	9%
Entre 90% y 100%	13	3%
Respuestas recogidas	493	100%

Si hacemos un promedio del porcentaje de tiempo que un vendedor pasa con sus clientes comprobamos que la media es del 56%, o que oscila entre el 50 y 60%. Este dato nos parece positivo si tenemos en cuenta la venta consultiva. Es decir, si el 44% del tiempo restante el vendedor lo pasa planificando las

visitas, preparándolas, desplazándose y realizando seguimiento, este dato es muy positivo. En cambio, si el resto del tiempo tenemos a los vendedores con trabajos administrativos y demasiados desplazamientos por una mala planificación, este dato es bastante mejorable.

Figuras de venta y dimensionamiento

44. Marque las figuras comerciales que componen su fuerza de ventas actual y futura: (respuesta múltiple)

	F	%
Comerciales de plantilla	422	86%
Back office commercial/Customer service	249	51%
KAM	207	42%
Distribuidores	147	30%
Agentes comerciales multitarera	110	22%
Agentes comerciales exclusivos	96	20%
Telemarketing	86	17%
Promotores en plantilla	44	9%
Empresas comercializadoras	26	5%
Franquicias	23	5%
Empresas de venta subcontratadas	17	3%
Otro (Por favor especifique)	28	6%
Respuestas recogidas	492	

Un 86% de las empresas encuestadas cuenta con comerciales en plantilla, un 51% con customer service y un 42% con KAM's. En cuanto a redes de venta

indirectas, las cifras se mantienen similares, trabajando el 30% con distribuidores, un 22% con agentes multitarera y un 20% con agentes exclusivistas.

45. ¿Es partidario de externalizar algunas de las tareas comerciales?

	F	%
Sí, totalmente	39	8%
Sí, en actividades locales o puntuales	181	37%
No, siempre que pueda evitarlo	203	41%
No, nunca	71	14%
Respuestas recogidas	494	100%

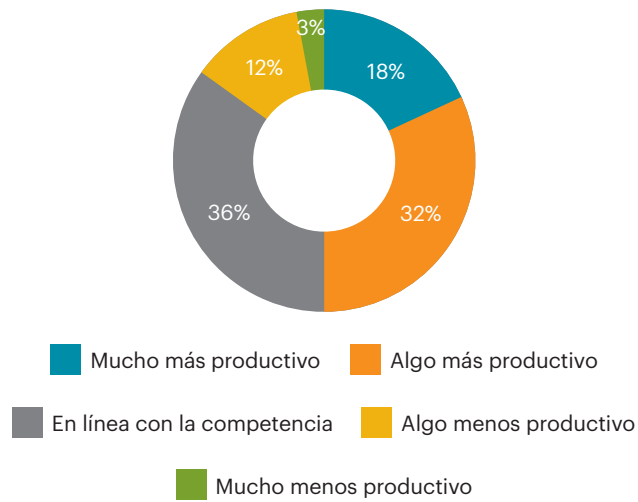
El 45% de las empresas de la muestra ve interesante la externalización de algunas de las tareas comerciales. La otra mitad evita la externalización siempre que sea posible. Durante la crisis se externalizaban más tareas

pero ahora es posible que se de mayor importancia a la estrategia comercial y que, por tato, las empresas quieran tener mayor control sobre sus fuerzas de ventas.

46. ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia?

	F	%
Mucho más productivo	88	18%
Algo más productivo	157	32%
En línea con la competencia	176	36%
Algo menos productivo	57	12%
Mucho menos productivo	15	3%
Respuestas recogidas	493	100%

En términos generales, los encuestados siguen pensando que sus equipos de ventas siguen estando en línea, o por encima de la competencia, a nivel de desempeño y profesionalización.



Como venimos diciendo desde años anteriores, si nuestra muestra es aleatoria y representativa de la población de estudio, como pensamos que es, deberíamos tener la misma cantidad de redes más productivas que menos productivas que la competencia.

A diferencia de estudios anteriores, en 2018, hay un mayor equilibrio entre empresas que piensan que son más productivas o menos/igual que la competencia.

Pero hay que ir con cautela porque, en nuestra opinión, es un peligro muy real pensar que “yo soy malo, pero mi competencia es peor”. Esto puede hacer que la profesionalización de las redes comerciales no se vea como algo urgente y prioritario por algunas compañías.

47. ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?

	F	%
Aceptable	250	50%
Clara área de mejora	182	37%
Excelente	64	13%
Respuestas recogidas	496	100%

En línea con la pregunta anterior, comprobamos como las empresas son más conscientes de la necesidad de su mejora para afrontar el mercado. Las empresas que consideran esta evaluación como una clara área de

mejora se mantiene igual que hace 2 años. Lo mismo ocurre con el repunte de optimismo observado en el estudio de 2016, que se sigue manteniendo en un 13%.

48. ¿Su fuerza comercial tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada?

	F	%
Sí	224	46%
Está definida pero no es conocida y asimilada por el equipo comercial	49	10%
Está definida y es conocida, pero no es asimilada por el equipo comercial	129	26%
No está definida	88	18%
Respuestas recogidas	490	100%

Solo la mitad de los encuestados tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada. Por otro lado, 1 de cada 5 reconoce tener una metodología, pero no es asimilada por el equipo comercial y el 10% que la tienen, pero que ni es conocida ni asimilada por el equipo. En estos dos casos debemos detectar si es

un problema de comunicación interna de la empresa, de habilidades o herramientas o si los responsables comerciales no son capaces de hacer cumplir las políticas y metodologías que la empresa diseña para sus equipos de venta.

49. ¿Mide usted el coste por visita? (Para el colectivo de vendedores en su red más representativa)

	F	%
Sí	123	25%
No	367	75%
Respuestas recogidas	490	100%

Las empresas siguen sin medir el coste de sus visitas comerciales ya que solo lo hacen el 25% de la muestra. Como se ha dicho en innumerables ocasiones, lo que no se mide no es susceptible de mejorarse. Así que si no

medimos el coste por visita no podremos determinar la inversión por cliente o la conveniencia o la posibilidad de hacer cambios en la metodología comercial.

Varios

50. ¿Qué papel cree que jugará Internet en el futuro de las redes de venta en su sector? (Respuesta múltiple)

	F	%
Será un soporte	295	60%
Incrementará la efectividad de las visitas	275	56%
Reducirá los costes de venta	240	49%
Reducirá el tamaño de las fuerzas de venta	142	29%
Hará que desaparezcan las redes de ventas tal y como son actualmente	49	10%
No tendrá un impacto significativo	52	11%
Respuestas recogidas	494	

Desde el año 2012, las empresas piensan que el principal papel de internet en la fuerza de ventas será como soporte a las fuerzas comerciales (60%). En segundo

lugar, un 56% piensa que incrementará la efectividad de las visitas.

51. ¿Qué uso comercial le está dando su empresa a las redes sociales?
(Respuesta múltiple)

	F	%
No estamos en las redes sociales	57	12%
Estamos a nivel corporativo y/o marketing	346	70%
Nos sirven para obtener información comercial	160	32%
Las utilizamos para ampliar la comunicación de la fuerza de ventas con los clientes	169	34%
Nos sirven para vender	98	20%
Otro (Por favor especifique)	18	4%
Respuestas recogidas	495	

Como en el estudio de 2016, prácticamente todas las compañías están en las redes sociales. Además, más de 1 de 4 empresas las utiliza para ampliar la comunicación de la fuerza de ventas con los clientes.

También ha aumentado el uso para la venta a un 20%. Aun así, la mayoría de quienes tienen redes sociales están a nivel corporativo (70%).

52. En el entorno actual, el factor precio parece que ha incrementado su peso en la decisión final del comprador, ¿cómo ha afectado esto a su política de precios?
(Respuesta múltiple)

	F	%
Lanzando nuevos productos diferenciados (I+D+i)	280	57%
Bajando precios nominales	110	22%
Lanzando productos de calidad más baratos	106	22%
Incrementando las promociones	130	27%
Manteniendo precios nominales con más calidad y/o cantidad	142	29%
Manteniendo precios nominales con la misma calidad y/o cantidad	106	22%
Respuestas recogidas	489	

La presión sobre precios ha llevado a más empresas a fomentar el I+D+i, aumentando a un 57% de los casos y son menos empresas las que deciden bajar los precios

nominales o incrementar las promociones ante el factor precio.

www.iese.edu/IndustryMeetings

Barcelona
Madrid
Munich
New York
Sao Paulo



A Way to Learn
A Mark to Make
A World to Change

