



¿Qué está cambiando en la gestión comercial?

1^{er} Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2010

COORDINADORES ACADÉMICOS

Cosimo Chiesa
Julián Villanueva

AUTORES

Cosimo Chiesa,
Ignacio Osuna
Rafael Salazar
Juanjo Tordera
Julián Villanueva

¿Qué está cambiando en la gestión comercial?

1^{er} Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2010

ÍNDICE

Prefacio	9
Autores	10
Consejo asesor	10
Introducción	11
INTERPRETANDO LOS NÚMEROS.....	11
CUESTIONARIO	11
MUESTRA	11
EN RESUMEN	12
Análisis de las respuestas de la encuesta	13
Resultados del estudio cuantitativo	13
INFORMACIÓN DE CUALIFICACIÓN	13
Sector en el que opera su empresa	13
Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros)	13
Número de empleados en la empresa a 30 de noviembre de 2009.....	14
Número total de comerciales a 30 de noviembre de 2009	14
Su canal más representativo se dirige a.....	15
La fuerza de ventas para su empresa es.....	15
En su empresa, los modelos de presupuestación son.....	15
VISIÓN DEL CLIENTE, VENTA CONSULTIVA.....	16
Para su canal más representativo, cree que sus clientes ven a sus comerciales como: (seleccione cuatro y ordénelos de mayor a menor (1-4), siendo 1 el más exacto).....	16
HABILIDADES Y ACTITUDES	17
Indique las cuatro características personales más relevantes de sus mejores comerciales.....	17
Indique las cuatro capacidades técnicas más relevantes de sus mejores comerciales	17
GESTIÓN DEL CLIENTE	18
¿Segmenta a sus clientes y aplica estrategias diferenciadas según las características de los mismos?	18
Si ha respondido afirmativamente a la pregunta anterior; ¿quién/es determina/n esas estrategias diferenciadas? (respuesta múltiple).....	18

¿Opina que su fuerza comercial planifica la gestión de los recursos comerciales y promocionales de que disponen?	18
HERRAMIENTAS Y AUTOMATIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	19
Su equipo de ventas, ¿cuenta con aplicaciones de gestión de clientes SFA (<i>Sales Force Automating</i>) y/o CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)?.....	19
¿Su fuerza comercial utiliza de forma adecuada los aparatos electrónicos y las aplicaciones informáticas a su disposición?	19
RUTAS Y FRECUENCIA DE VISITAS	20
¿Su fuerza de ventas cuenta con un rutero o agenda comercial que les indique la frecuencia y días de visita comercial?	20
¿Qué criterios utiliza para confeccionar las rutas y determinar la frecuencia de las visitas? (respuesta múltiple).....	20
CAPTACIÓN, CRECIMIENTO Y PÉRDIDA DE CLIENTES	21
¿Analiza en su empresa los procesos de captación y pérdida de clientes?	21
La captación de clientes: (respuesta múltiple).....	21
En el caso que los mida, sus motivos de pérdida de clientes son: (ordene de mayor a menor).....	21
¿Dispone su empresa de una metodología estandarizada de recuperación de clientes perdidos?	22
¿Dispone de encuestas de satisfacción de clientes/consumidores?.....	22
¿Su empresa cuenta con programas de fidelización de clientes/consumidores?.....	22
¿Está contento con los resultados de dichos programas de fidelización de clientes/consumidores?.....	23
¿Su red comercial pone hoy énfasis en la venta cruzada?.....	23
LA MUJER EN LAS VENTAS	24
¿Qué porcentaje de su fuerza comercial en plantilla son mujeres?	24
¿Tiene pensado incrementar esta ratio?.....	24
¿Qué porcentaje de sus mandos comerciales son mujeres?	24
MOTIVACIÓN DE LA RED	25
En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de motivación de su fuerza comercial? (1 mínimo - 10 máximo)	25
¿Cree que la motivación del equipo es homogénea? (respuesta múltiple).....	25
En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de adaptabilidad de su fuerza comercial al entorno cambiante (mercado, producto, competencia, tecnología...)? (1 mínimo - 10 máximo)	26
POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS	26

¿En su empresa existe la figura del especialista de recursos humanos en ventas o <i>Business Partners</i> ?.....	26
¿Cuál fue su porcentaje de rotación voluntaria de personal comercial en 2008 y 2009?.....	26
¿Existe un plan de carrera definido dentro del área comercial de su empresa?.....	27
¿Está satisfecho con la movilidad geográfica de su equipo comercial ante las posibilidades de promoción profesional?.....	27
¿Existen incentivos que favorecen la movilidad geográfica del equipo?.....	27
POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN.....	28
Su empresa realiza la selección de vendedores: (respuesta múltiple).....	28
A la hora de seleccionar mandos intermedios para el departamento comercial, la promoción interna.....	28
Marque cuatro características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar vendedores.....	29
Marque cuatro características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar mandos comerciales.....	29
¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente de su fuerza comercial? (Seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 el aspecto más deficiente).....	30
¿Sus comerciales conocen los productos y las mejores prácticas comerciales de la competencia más directa?.....	31
En caso de haber respondido negativamente a la pregunta anterior, los motivos son:.....	31
POLÍTICAS DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN.....	32
¿Cuántos acompañamientos recibe cada comercial por parte de sus superiores durante un año?.....	32
¿Cuáles son los criterios que utiliza para medir el desempeño de su fuerza de ventas? (respuesta múltiple).....	32
¿Cuántos vendedores gestiona como media un supervisor/mando directo de comerciales?.....	33
¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un supervisor acompañando a su equipo de ventas por término medio al cabo del año?.....	33
POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN.....	34
En el sistema de remuneración de su fuerza comercial, ¿cuál es el porcentaje de retribución variable respecto a la retribución total? (a 100% de cumplimiento).....	34
En su sistema de retribución a su fuerza comercial, ¿cuántos criterios/parámetros utiliza para el cálculo de la retribución variable?.....	34
¿De qué beneficios extrasalariales goza su red de ventas? (respuesta múltiple).....	35
RELACIÓN MARKETING Y VENTAS.....	35

¿Opina que los departamentos de marketing y ventas están alineados para ofrecer las propuestas de valor que necesitan los clientes?	35
En caso de haber contestado negativamente a la pregunta anterior, entiende que se debe a: (respuesta múltiple).....	36
¿Su área de marketing está trabajando en anticipar los cambios que tendrá que afrontar su organización?.....	36
¿Cuál cree que debería ser la relación jerárquica entre los departamentos de marketing y ventas?.....	36
RELACIÓN FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR	37
¿Cómo cree que evolucionará la relación entre el fabricante y el distribuidor?	37
¿Considera que el fabricante puede y debe influir en el punto de venta?.....	37
ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO.....	37
¿Cuáles cree que deberían ser los criterios que dicten las estructuras del equipo comercial? (ordene de más a menos prioritario).....	37
¿Cuáles son los criterios que dictan las estructuras del equipo comercial en su empresa? (ordene de más a menos prioritario).....	38
¿Sus comerciales compiten entre ellos en zonas, clientes y/o consecución de objetivos comerciales?.....	38
¿Existe una colaboración "sana" entre ellos?	38
¿Cuántos clientes gestiona un vendedor por término medio en su cartera de clientes?.....	39
¿Es homogéneo el número de clientes por vendedor? (para vendedores de la misma categoría y canal)	39
¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un vendedor con sus clientes por término medio al cabo del año?.....	39
FIGURAS DE VENTA Y DIMENSIONAMIENTO.....	40
Marque las figuras comerciales que componen su fuerza de ventas actual y futura: (respuesta múltiple).....	40
¿Es partidario de externalizar algunas de las tareas comerciales?	40
¿Opina que su fuerza de ventas está bien dimensionada?.....	41
MEJORA DEL DESEMPEÑO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	41
¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación a su competencia?.....	41
¿Su fuerza comercial tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada?.....	41
¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?	42
¿Cuál es el número medio de visitas por vendedor y día? (para el colectivo de vendedores en su red más representativa).....	42
¿Mide usted el coste por visita? (para el colectivo de vendedores en su red más representativa).....	42

¿En qué fases del proceso de ventas cree que deberían mejorar sus comerciales para aumentar la efectividad de las visitas comerciales y sus resultados? (marque un máximo de tres).....	43
¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de la fuerza comercial? (Seleccione cuatro y ordénelos de mayor a menor (1-4), siendo 1 el de mayor impacto positivo).....	43
TENDENCIAS	44
¿Cómo definiría la inversión en su fuerza de ventas para 2010?.....	44
¿Cuál ha sido su crecimiento/decrecimiento en ventas?.....	45
¿Cómo ha sido la evolución de las ventas en los últimos seis meses?.....	45
¿Cómo ha evolucionado en los últimos seis meses el ciclo de ventas?.....	46
¿En qué espera crecer/decrecer/mantener?.....	46
¿Piensa usted renovar sus fuerzas de ventas en los próximos años?.....	47
VARIOS	47
¿Qué papel cree que jugará Internet en el futuro de las redes de venta en su sector? (respuesta múltiple).....	47
El proceso de concentración de mercado provocará que: (respuesta múltiple).....	47
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).....	48
En las tareas que desempeña actualmente su equipo de ventas, ¿a cuáles dedica más tiempo? (Seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 la de mayor dedicación).	48
RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO	51
INTRODUCCIÓN	51
LA OFERTA DE VALOR AL CLIENTE	51
Entorno.....	51
El cliente se vuelve mucho más exigente.....	52
Segmentación en todos los momentos del proceso comercial.....	52
Nuevos canales (TIC).....	53
Gestión de clientes.....	53
Retención y fidelización de clientes.....	54
LA FIGURA DEL VENDEDOR	54
Las fuerzas de ventas actuales.....	54
El perfil del futuro vendedor (vendedor ideal).....	55
La mujer en las ventas.....	56
LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	56
La gestión de los recursos humanos en el área de ventas.....	56

Herramientas de gestión (SFA, CRM)	56
La selección en el área comercial	57
Formación	57
Funciones y objetivos.....	58
Remuneración.....	58
Liderazgo de vendedores y mandos intermedios.....	58
CONCLUSIONES.....	61

PREFACIO

¿Qué está cambiando en la gestión comercial? En esta primera encuesta sobre la gestión de redes comerciales en España, queremos responder a esta pregunta. Por tanto, el lector tiene ante sus manos el resultado de un trabajo iniciado hace unos meses y cuyos resultados se han plasmado en este documento.

Vivimos en un momento histórico. La fuerte recesión económica que afecta a casi todos los países, pero de manera muy especial a España, hace que la importancia de las ventas sea creciente. Nuestros encuestados manifestaban una caída en ventas durante el año 2009 del 12%, aunque un ligero optimismo de cara a 2010. Los buenos comerciales son optimistas por naturaleza, así que no sabemos aún si ese optimismo será acompañado por la evolución real de nuestra economía. Lo que sí sabemos es que los últimos seis meses han sido peores de lo que se esperaba: menos ventas y procesos más largos. La realidad es que 2008 ya fue, para muchos, un año malo, por lo que las empresas deben hacer todos los esfuerzos por mejorar sus ventas en 2010. Y aquí, una mayor profesionalización de las redes de ventas es una tarea primordial.

En esta línea, nuestra fotografía a las redes de ventas españolas refleja un amplio margen de mejora. El lector puede sacar sus propias conclusiones del análisis, pero los números no engañan y muchas redes deben mejorar significativamente en multitud de aspectos.

Queremos agradecer a los casi 300 directivos que han contestado a la encuesta cuantitativa y a los 25 que han compartido reflexiones cualitativas en entrevistas personales. Y no podemos olvidar nuestro agradecimiento a nuestro Consejo Asesor, que nos ha ayudado a perfilar, pregunta a pregunta, el cuestionario.

Esperamos que el estudio de este análisis y la comparación con su propia realidad le ayuden a plantearse objetivos de mejora para este año.

Cosimo Chiesa

Julián Villanueva

AUTORES

Coordinación académica:

Cosimo Chiesa

Julián Villanueva

Autores:

Cosimo Chiesa, profesor del IESE y Presidente de Barna Consulting Group

Ignacio Osuna, estudiante doctoral del IESE y profesor del INALDE

Rafael Salazar, Gerente de Barna Consulting Group

Juanjo Tordera, Consultor Sénior de Barna Consulting Group

Julián Villanueva, profesor del IESE

CONSEJO ASESOR

Juan Antonio Alcaraz, Director General Adjunto de "la Caixa"

Félix del Barrio, Director General Oracle Ibérica

Carlos Guembe, Director General Schindler

Antonio Jiménez, Director General Axa Salud.

Javier Letamendia, Director Comercial de Kellogg's

Josep Moragas, Director General Negocios Minoristas de Energía Gas Natural

Juan Ramírez, Director General de Wurth España

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial Mercado Masivo Novartis

José Luis Saiz, Director Comercial Europeo de Cadbury

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 la gestión de redes comerciales en España. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario, aunque hemos modificado su orden para atender a diferentes temáticas. En cada pregunta hemos indicado el número de encuestados que han contestado a dicha pregunta en concreto (indicado por la letra n). Un encuestado podría no contestar a una pregunta porque no tiene sentido en la realidad comercial de su empresa, porque no entiende la pregunta o por el agotamiento natural que se produce en cuestionarios de esta longitud. Por lo general, la falta de respuesta es baja.

El epígrafe de la pregunta responde exactamente a tal y como aparecía la pregunta en el cuestionario. En algunos casos hemos procedido a reportar los resultados en gráficos, y otras veces, en tablas, según nos parecía que se entendía mejor. A veces hemos hecho uso de porcentajes, y otras veces, de frecuencias, aunque en todos los casos el lector puede recuperar las frecuencias o calcular porcentajes, al reportar también el número total de encuestados que han contestado a la pregunta. En algunas tablas que nos han parecido más difíciles de interpretar hemos procedido a añadir la coletilla de "Se lee...".

Cuestionario

El cuestionario se realizó atendiendo a las distintas temáticas que se muestran en el Índice. Una primera versión fue sometida a discusión, pregunta por pregunta, en el Consejo Asesor, que eliminó, modificó y añadió varias preguntas. El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. La motivación del cuestionario fue maximalista, en el sentido de que se decidió por un cuestionario largo, que recogiese una amplia variedad de preguntas sobre la gestión de las 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. Posterior filtrado manual. Un total de 2.492 contactos.
- 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 500 contactos.

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos olas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron entre la segunda quincena de diciembre de 2009 y la primera semana de enero de 2010. Debido a su longitud, el cuestionario se dividió en dos partes. Se registraron un total de 298 respuestas en la parte primera del cuestionario, y de 264 en la segunda parte.

En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición la primera encuesta realizada por el IESE sobre la gestión de redes de ventas en España. Confiamos en que los resultados de esta encuesta sirvan de reflexión para la mayor profesionalización de nuestras fuerzas comerciales en un entorno como el actual, de fuerte recesión económica, y que dicha profesionalización redunde en una mayor productividad de las empresas españolas.

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA

RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

Información de cualificación

Sector en el que opera su empresa

p. 1

Sector	Número	Porcentaje
Alimentación y Bebidas	32	10,7%
Asesoría y Consultoría	17	5,7%
Banca y Servicios Financieros	17	5,7%
Comercio Minorista/Retail	11	3,7%
Tecnologías de la Información y la Telecomunicación	37	12,4%
Otros Servicios	37	12,4%
Construcción	22	7,4%
Industria Minera	5	1,7%
Maquinaria y Equipos	24	8,1%
Química y Farmacéutica	21	7,0%
Otras Manufacturas	42	14,1%
Otros	5	1,7%
No clasificados	28	9,4%
Total general	298	100,0%

Las respuestas a esta encuesta revelan una variedad de sectores, suficiente para poder hacer una buena radiografía de la gestión de redes de ventas en España.

Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros)

p. 2

	2008		2009	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Menos de 10	48	19,9%	53	22,0%
de 10 a 25	47	19,5%	48	19,9%
de 25 a 50	30	12,4%	28	11,6%
de 50 a 100	28	11,6%	28	11,6%
de 100 a 300	32	13,3%	31	12,9%
>300	56	23,2%	53	22,0%
Total	241	100,0%	241	100,0%

La muestra está muy repartida por tramos de facturación, por lo que podemos decir que los resultados del análisis representan tanto a fuerzas de ventas de grandes empresas como de Pymes. Por considerar que pudiera haber diferencias en la gestión de redes de ventas entre grandes empresas y empresas más pequeñas, algunas de las preguntas serán analizadas según este esquema de segmentación.

Número de empleados en la empresa a 30 de noviembre de 2009

p. 3

Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	63,60	55	20,2%
de 10 a 25	108,94	48	17,6%
de 25 a 50	248,17	29	10,7%
de 50 a 100	649,64	31	11,4%
de 100 a 300	621,59	44	16,2%
>300	6.085,48	65	23,9%
Total general	1.687,39	272	100,0%

Analizamos tanto empresas de menos de 63 empleados como empresas de más de 6.000.

Número total de comerciales a 30 de noviembre de 2009

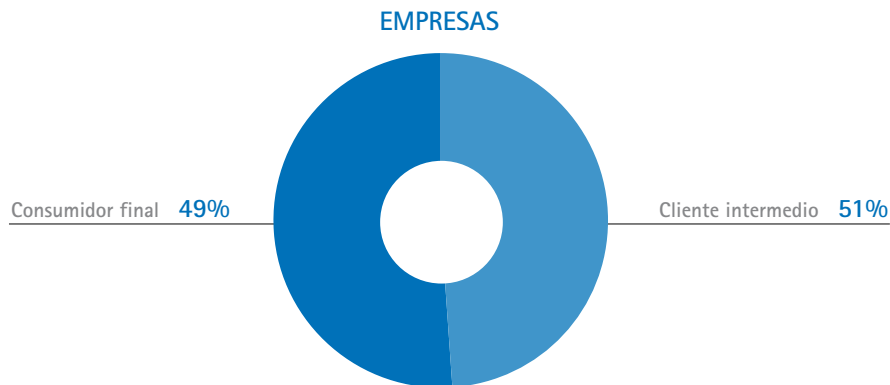
p. 12

Facturación 2009 (millones de euros)	Plantilla	Número	Porcentaje	Externos	Número	Porcentaje
Menos de 10	10,0	55	20,4%	7,2	55	20,4%
de 10 a 25	13,3	47	17,4%	9,2	47	17,4%
de 25 a 50	37,0	29	10,7%	2,0	29	10,7%
de 50 a 100	48,2	31	11,5%	2,3	31	11,5%
de 100 a 300	107,1	44	16,3%	18,7	44	16,3%
>300	592,7	64	23,7%	36,8	64	23,7%
Total general	171,8	270	100,0%	15,3	270	100,0%

El número de comerciales varía también mucho, en función del tamaño de la empresa, desde fuerzas de ventas con una media de diez vendedores para las de menor facturación, hasta una media de 593 comerciales en plantilla para las de mayor facturación. Respecto a los comerciales externos, las medias van desde 7 hasta 37 vendedores externos, respectivamente. Es interesante destacar que, proporcionalmente, las empresas pequeñas dependen en mayor medida de comerciales externos.

Su canal más representativo se dirige a

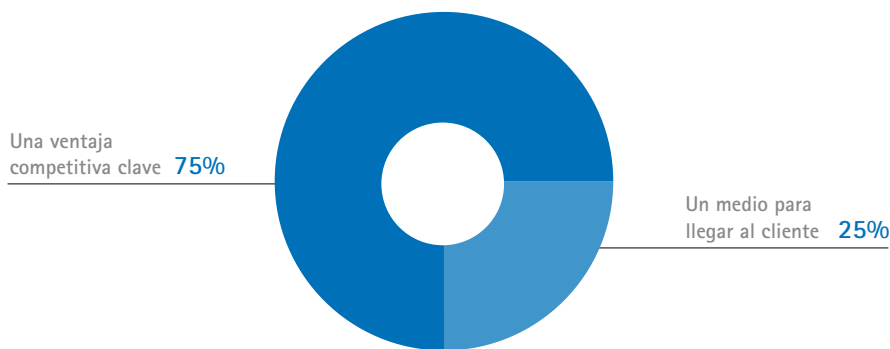
p. 6, n=287



Pensamos que la muestra está también bien repartida entre fuerzas de ventas que se dirigen a clientes intermedios y aquellas que van a consumidores finales.

La fuerza de ventas para su empresa es

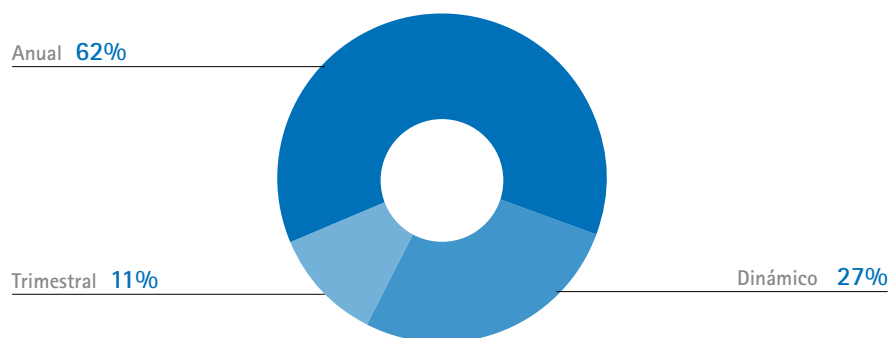
p. 9, n=284



La mayoría de los encuestados consideran la fuerza de ventas como una ventaja competitiva clave, aunque para un número suficientemente grande (25%) es solamente un medio más para llegar a sus clientes.

En su empresa, los modelos de presupuestación son

p. 22, n=281



La mayoría de los modelos de presupuestación son anuales, pero el 27% de los encuestados manifiestan tener modelos de presupuestación dinámicos.

Visión del cliente, venta consultiva

Para su canal más representativo, cree que sus clientes ven a sus comerciales como: (seleccione 4 y ordénelos de mayor a menor (1-4) siendo 1 el más exacto)

p. 10

	Considerado	No considerado	Consideración
Un colocador de producto y/o repartidor	89	209	29,9%
Un vendedor producto-precio	182	116	61,1%
Un transmisor de información	191	107	64,1%
Un gestor de relaciones	207	91	69,5%
Un solucionador de problemas	240	58	80,5%
Un vendedor-consultor	235	63	78,9%
Un asesor-consultor de negocio	178	120	59,7%

Se lee: "Un colocador de producto" fue considerado entre las cuatro posibles alternativas (1-4) solamente en 89 de 289 observaciones, un 29,9%. La alternativa de respuesta más seleccionada entre las siete posibles fue "Un solucionador de problemas", que fue seleccionada por el 80,5% de los encuestados.

	Número	El más exacto o mayor	Intermedio alto	Intermedio bajo	El de menor exactitud
Un colocador de producto y/o repartidor	89	4,2%	2,8%	4,8%	15,9%
Un vendedor producto-precio	182	13,9%	9,0%	13,1%	19,7%
Un transmisor de información	191	6,8%	15,1%	21,0%	15,3%
Un gestor de relaciones	207	15,1%	17,1%	15,3%	15,0%
Un solucionador de problemas	240	15,4%	23,0%	21,7%	12,1%
Un vendedor-consultor	235	27,9%	21,3%	10,8%	9,9%
Un asesor-consultor de negocio	178	16,6%	11,8%	13,4%	12,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

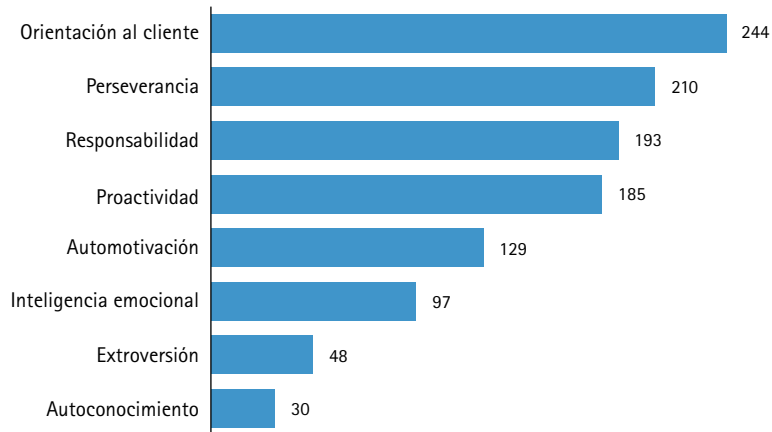
Se lee: "Un vendedor-consultor" fue la alternativa mayormente seleccionada, con un 27,9%, entre las siete alternativas, para la categoría "el más exacto o mayor", lo que significa que los encuestados creen que los clientes ven mayoritariamente y con diferencia a sus fuerzas de ventas como "Un vendedor-consultor".

En las dos tablas anteriores podemos observar que los vendedores de las redes comerciales analizadas son en menor medida meros colocadores de producto. Tenemos aquí también una alta variedad de perfiles de vendedor.

Habilidades y actitudes

Indique las cuatro características personales más relevantes de sus mejores comerciales

p. 11, n=285



El autoconocimiento, la extroversión o la inteligencia emocional no son, por lo general, considerados como características personales esenciales de los comerciales. Destacan la orientación al cliente, la perseverancia, la responsabilidad y la proactividad.

Indique las cuatro capacidades técnicas más relevantes de sus mejores comerciales

p. 13, n=283

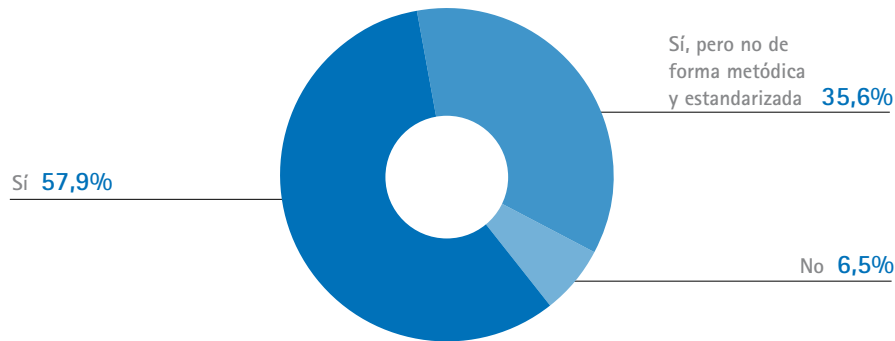


Cuando preguntamos al respecto de las capacidades técnicas más importantes de los comerciales, el dominio de las técnicas de comunicación y el manejo de las aplicaciones informáticas son considerados como poco importantes. Destacan el conocimiento de la empresa y del producto, así como el conocimiento del cliente y el de la competencia.

Gestión del cliente

¿Segmenta a sus clientes y aplica estrategias diferenciadas según las características de los mismos?

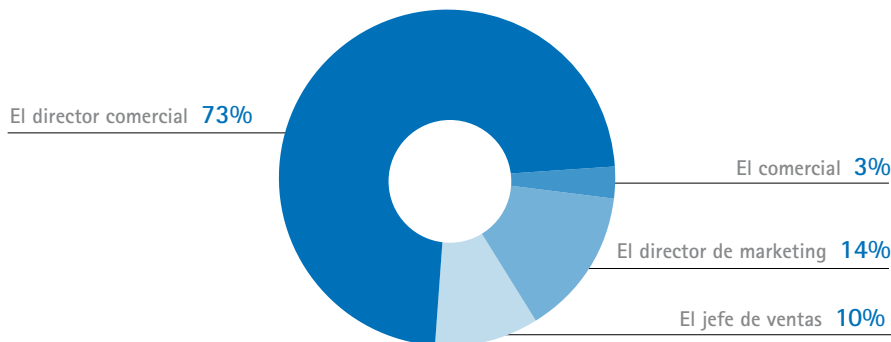
p. 29, n=278



La mitad de nuestros encuestados manifiestan una clara área de mejora en cuanto a la implantación de una buena segmentación y de su posterior accionabilidad con estrategias diferenciadas.

Si ha respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿quién/es determina/n esas estrategias diferenciadas? (respuesta múltiple)

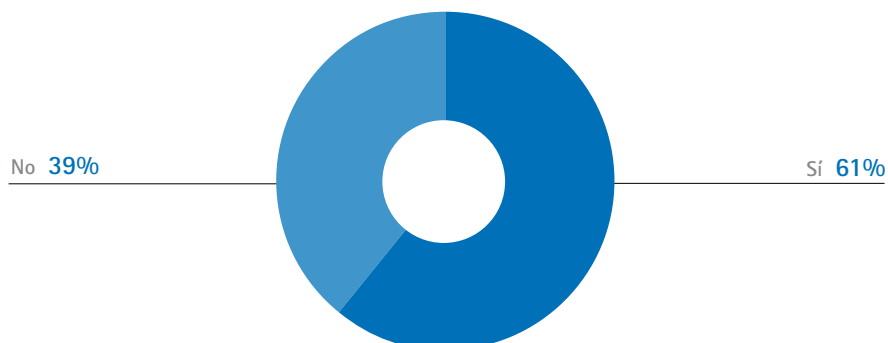
p. 30, n(afirmativos)=245



Es importante resaltar que en una cuarta parte de las redes comerciales analizadas, las estrategias por segmento no son realizadas por el director comercial.

¿Opina que su fuerza comercial planifica la gestión de los recursos comerciales y promocionales de que disponen?

p. 31, n=277

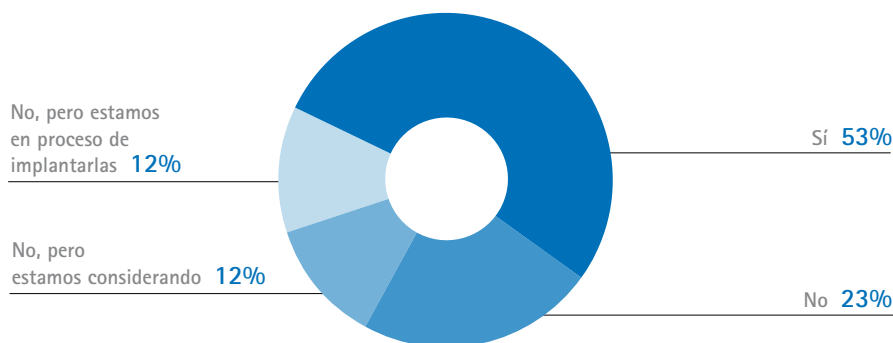


En línea con lo manifestado en otras preguntas respecto a la profesionalización de las redes de ventas analizadas, destaca constatar que el 38% de éstas no planifica la gestión de los recursos comerciales y promocionales de que dispone.

Herramientas y automatización de la fuerza de ventas

Su equipo de ventas, ¿cuenta con aplicaciones de gestión de clientes SFA (Sales Force Automatizing) y/o CRM (Customer Relationship Management)?

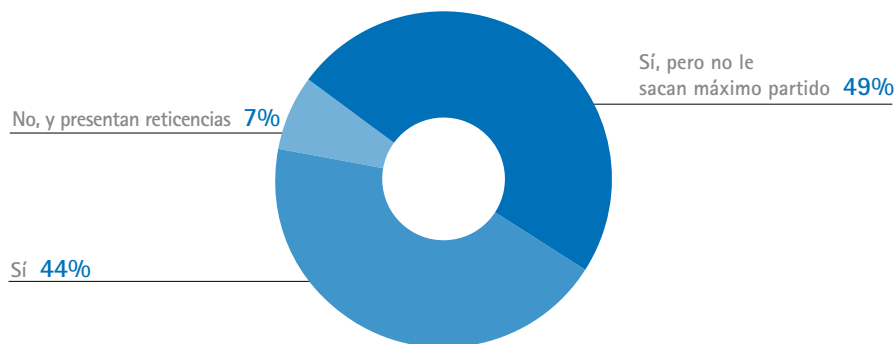
p. 32, n=279



Solamente el 53% de las redes comerciales han implantado SFA y/o CRM y el 23% ni siquiera lo está considerando.

¿Su fuerza comercial utiliza de forma adecuada los aparatos electrónicos y las aplicaciones informáticas a su disposición?

p. 33, n=278

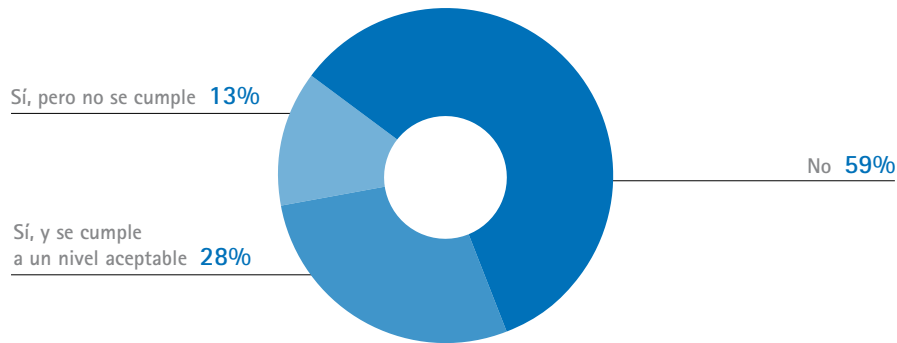


Tan sólo el 44% de las redes comerciales sacan el máximo partido a los aparatos electrónicos y a las aplicaciones informáticas a su disposición. No obstante, cabe destacar como punto positivo que solamente el 7% presentan reticencias al respecto. Gestión del cliente.

Rutas y frecuencia de visitas

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

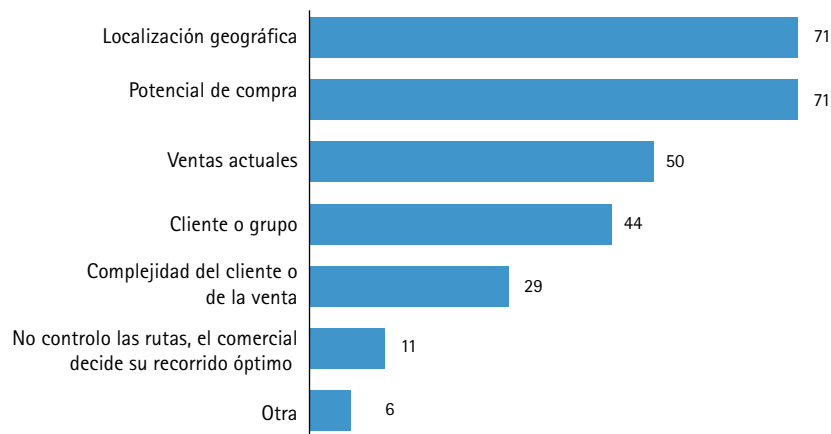
p. 34



El 41% de las redes comerciales tienen ruteros o agendas comerciales. El 59% no los tiene, seguramente debido en algunos casos a la naturaleza del proceso de venta, que puede hacer difícil encajar las visitas en una agenda comercial muy concreta. En otros casos podría deberse a una carencia de profesionalización de dichas redes comerciales. Es de resaltar, como punto negativo, que aproximadamente una de cada tres empresas que cuenta con esta herramienta no la utiliza adecuadamente.

¿Qué criterios utiliza para confeccionar las rutas y determinar la frecuencia de las visitas? (respuesta múltiple)

p. 35, n=112



Localización geográfica y potencial de compra son los criterios más utilizados para confeccionar las rutas de los comerciales.

Captación, crecimiento y pérdida de clientes

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

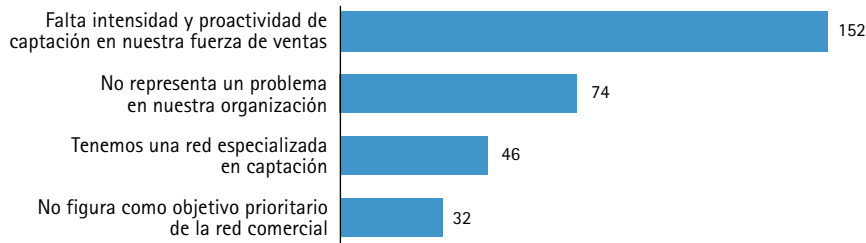
p. 36

	Porcentaje
Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual	62,82%
Hacemos un seguimiento de la captación, pero no de la pérdida	14,80%
No hacemos seguimientos específicos de estos dos procesos	22,38%
Número	277

El 37% de las redes comerciales estudiadas no analizan al menos uno de los dos procesos (captación y/o retención).

La captación de clientes: (respuesta múltiple)

p. 37, n=271



Aproximadamente la mitad de las redes comerciales manifiestan sufrir una falta de intensidad o proactividad en la captación.

En el caso que los mida, sus motivos de pérdida de clientes son: (ordene de mayor a menor)

p. 38

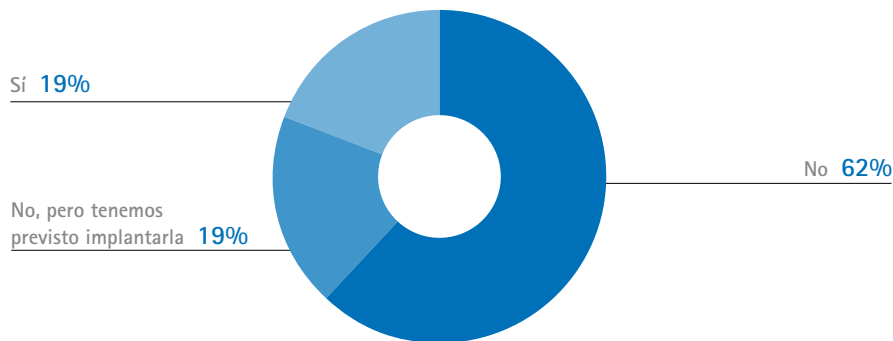
	Número	1ª prioridad	2ª prioridad	3ª prioridad	4ª prioridad	5ª prioridad	6ª prioridad
Precio	219	44,3%	17,2%	14,2%	9,3%	8,9%	13,9%
La oferta no responde a los requerimientos del cliente	186	12,3%	19,1%	25,3%	20,4%	10,8%	11,5%
Calidad	166	9,4%	10,0%	8,4%	16,0%	20,4%	29,7%
Servicio (venta y/o posventa)	173	9,4%	12,9%	16,8%	22,2%	26,1%	9,1%
Atención comercial	175	7,2%	15,3%	17,9%	21,0%	19,7%	16,4%
Problemas de crédito	199	17,4%	25,4%	17,4%	11,1%	14,0%	19,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se lee: "Precio" fue seleccionado 219 veces entre las seis opciones (el número máximo de selecciones). Entre las seleccionadas como primera prioridad como motivo de pérdida de clientes, el "Precio" fue seleccionado el 44,3% de las veces.

El principal motivo de pérdida de clientes es el precio y destaca la falta de crédito como la segunda razón más común.

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

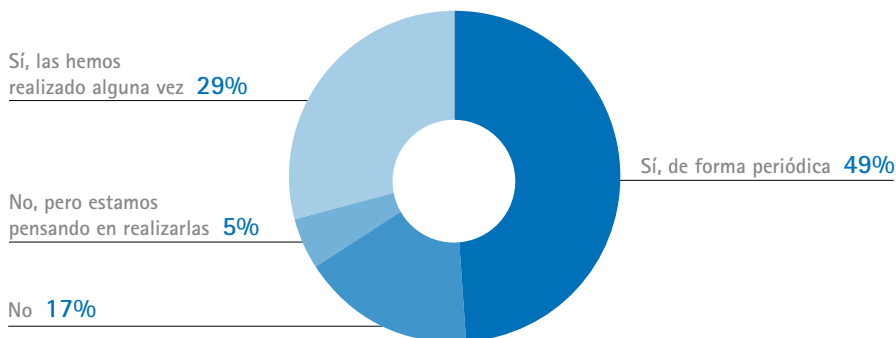
p. 39, n=277



Sorprende que el 61% de los encuestados no parezcan estar preocupados por implantar una metodología estandarizada de recuperación de clientes.

¿Dispone de encuestas de satisfacción de clientes/consumidores?

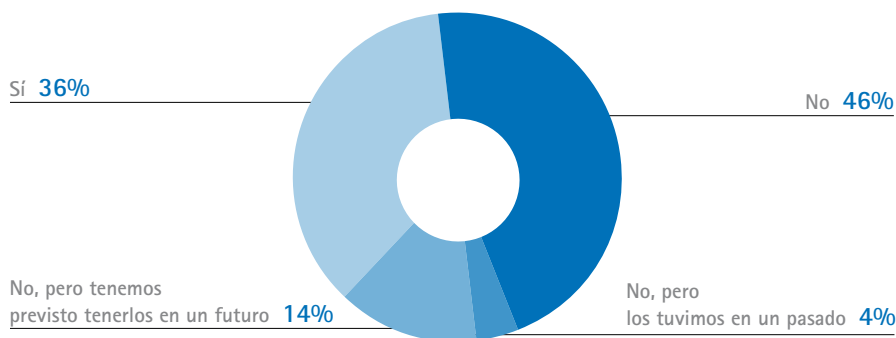
p. 40, n=279



La gran mayoría de los encuestados han realizado alguna vez encuestas de satisfacción de clientes, pero solamente la mitad lo hacen de forma periódica.

¿Su empresa cuenta con programas de fidelización de clientes/consumidores?

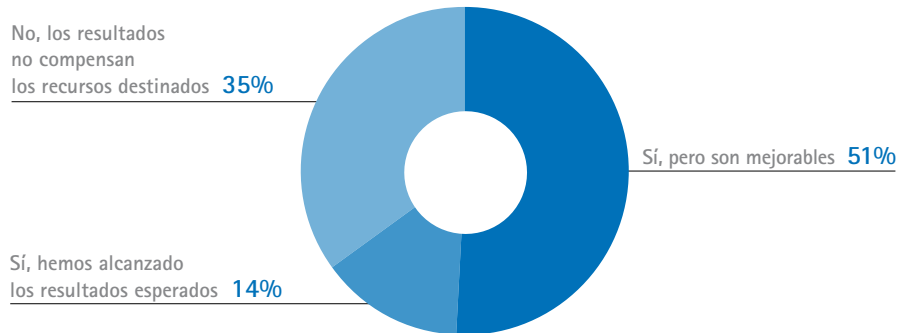
p. 41, n=277



Los programas de fidelización están presentes en tan sólo el 36% de las redes comerciales, aunque el 14% están pensando implantarlos. Es de destacar que muy pocos de los que lo han tenido en el pasado ya no lo tienen. Nos faltaría conocer si ya no los tienen porque quedaron insatisfechos con ellos o porque una vez que se instauran es muy difícil discontinuarlos.

¿Está contento con los resultados de dichos programas de fidelización de clientes/consumidores?

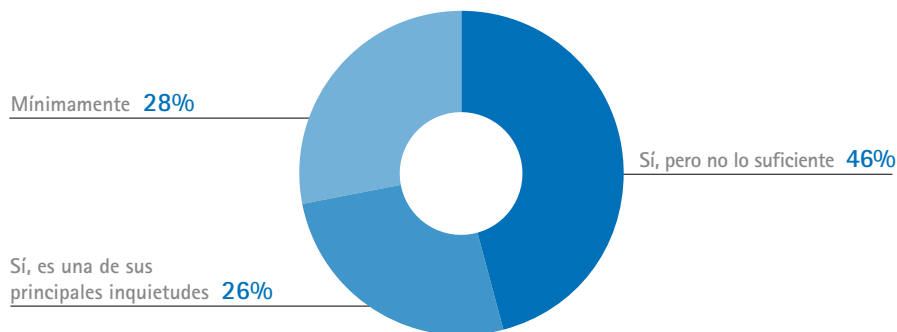
p. 42, n=145



A la pregunta anterior, parece que ésta añade algo de luz. Aproximadamente un tercio de los encuestados consideran una pérdida de recursos dichos programas, y solamente el 15% están satisfechos con ellos. Es por tanto probable que dichos programas no tengan sentido en algunas redes comerciales, y que en otras su diseño sea muy mejorable.

¿Su red comercial pone hoy énfasis en la venta cruzada?

p. 18, n=275



Casi el 80% de las redes comerciales no hacen suficiente énfasis en la venta cruzada.

La mujer en las ventas

¿Qué porcentaje de su fuerza comercial en plantilla son mujeres?

p. 43

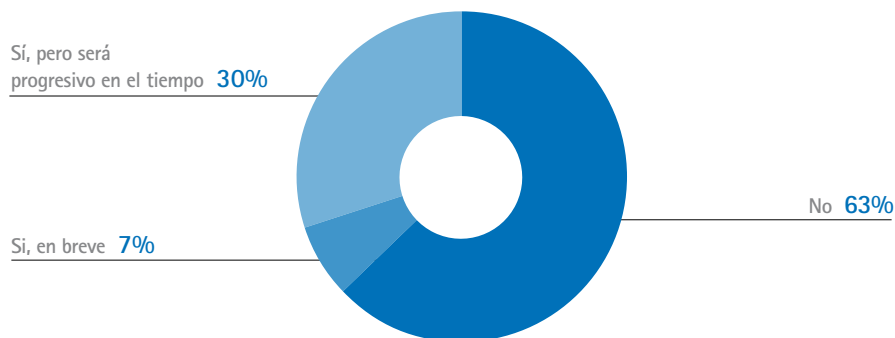
Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	27,4%	52	20,4%
de 10 a 25	16,8%	44	17,3%
de 25 a 50	23,2%*	26	10,2%
de 50 a 100	27,7%	30	11,8%
de 100 a 300	28,7%	43	16,9%
>300	25,4%	60	23,5%
Total general	24,9%	255	100,0%

* No significativo.

Parece cierta la observación informal de que el trabajo de vendedor sigue siendo mayoritariamente un trabajo con baja presencia de mujeres (solamente el 25% de los comerciales son mujeres en las redes de ventas analizadas).

¿Tiene pensado incrementar esta ratio?

p. 44, n=265



El 37% de los encuestados tienen planeado aumentar la presencia de mujeres en sus redes de ventas, mientras que el 63% no se lo plantean.

¿Qué porcentaje de sus mandos comerciales son mujeres?

p. 45

Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	15,7%	52	20,4%
de 10 a 25	11,6%	44	17,3%
de 25 a 50	15,1%*	26	10,2%
de 50 a 100	11,0%	30	11,8%
de 100 a 300	18,7%	43	16,9%
>300	17,6%	60	23,5%
Total general	15,3%	255	100,0%

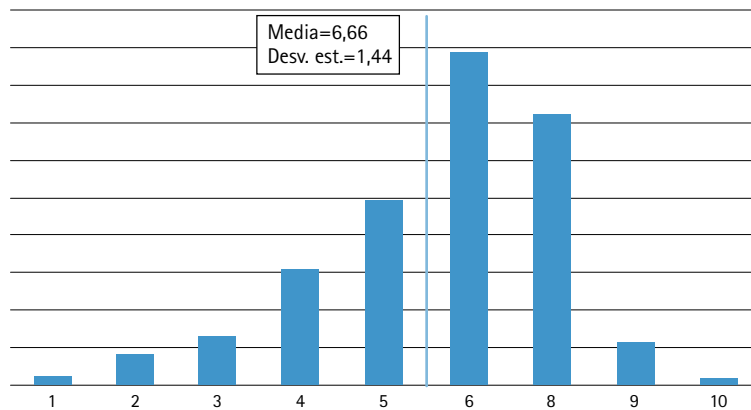
* No significativo.

No obstante, parece que la presencia de mujeres en los mandos comerciales es sustancialmente más baja que la presencia de éstas como comerciales. Nos parece que sería interesante analizar las razones por las que se produce esta diferencia.

Motivación de la red

En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de motivación de su fuerza comercial? (1 mínimo - 10 máximo)

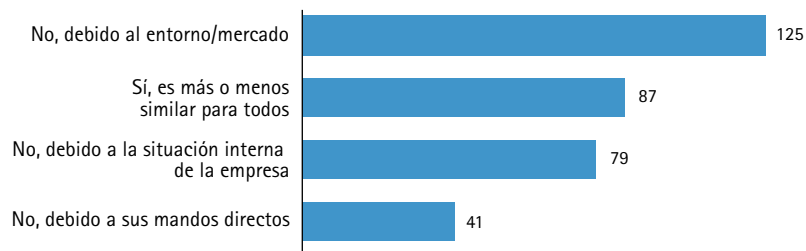
p. 46, n=277



Cabe destacar que la motivación de las fuerzas de ventas no parece ser, para la gran mayoría de las redes comerciales, ni muy alta ni muy baja.

¿Cree que la motivación del equipo es homogénea? (respuesta múltiple)

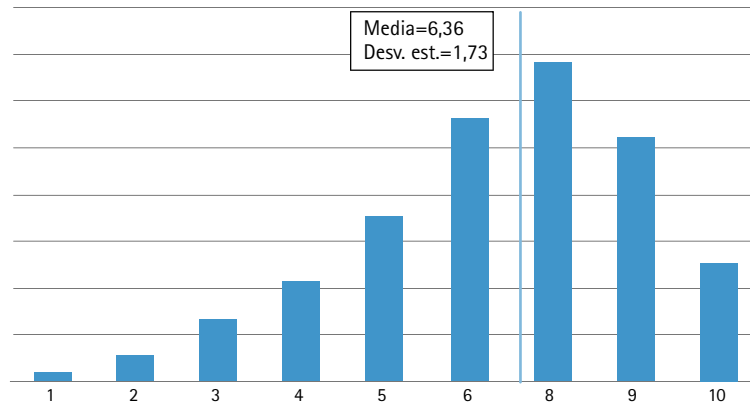
p. 47, n=276



Y en la gran mayoría de los casos, la motivación del equipo es heterogénea, fundamentalmente debido al entorno económico.

En una escala de 1 a 10, ¿cuál cree que es el grado de adaptabilidad de su fuerza comercial al entorno cambiante (mercado, producto, competencia, tecnología,...)? (1 mínimo - 10 máximo)

p. 48, n=277

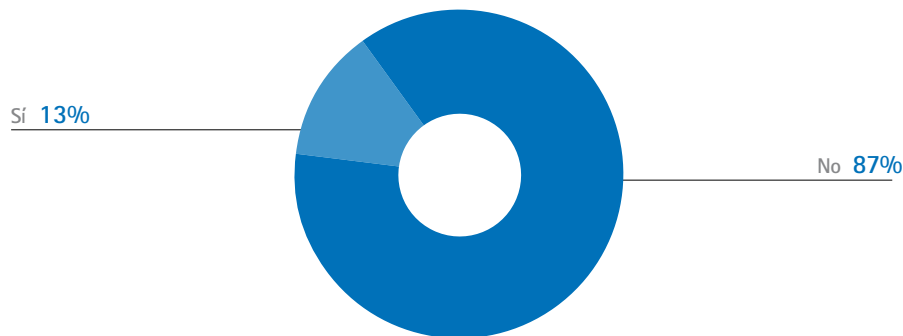


El grado de adaptabilidad de la fuerza comercial al entorno cambiante parece presentar una mayor heterogeneidad entre empresas que la motivación.

Políticas de gestión de personas

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

p. 49, n=277



Solamente el 13% de las redes comerciales disponen de la figura del especialista en recursos humanos en ventas.

¿Cuál fue su porcentaje de rotación voluntaria de personal comercial en 2008 y 2009?

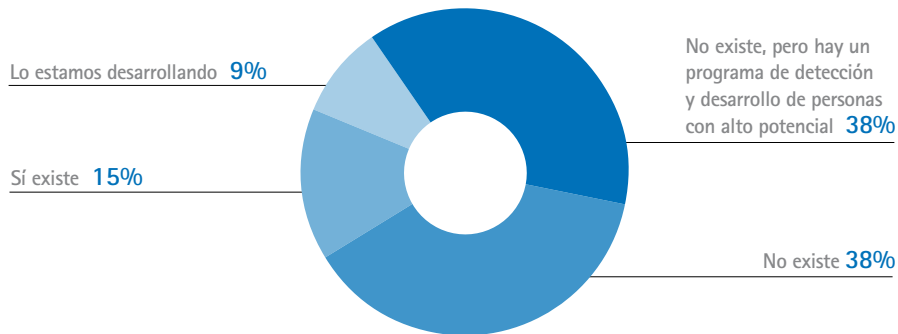
p. 50

	2008	2009
Menos del 5%	62,5%	72,0%
Entre el 5% y el 10%	21,0%	17,8%
Entre el 10% y el 20%	11,2%	8,1%
Entre el 20% y el 30%	3,7%	1,3%
Más del 30%	1,5%	0,8%
Total	267	236

Parece que la crisis económica ha producido una bajada de la rotación voluntaria del personal comercial. Actualmente, el 90% de las redes comerciales tienen una rotación inferior al 10%.

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

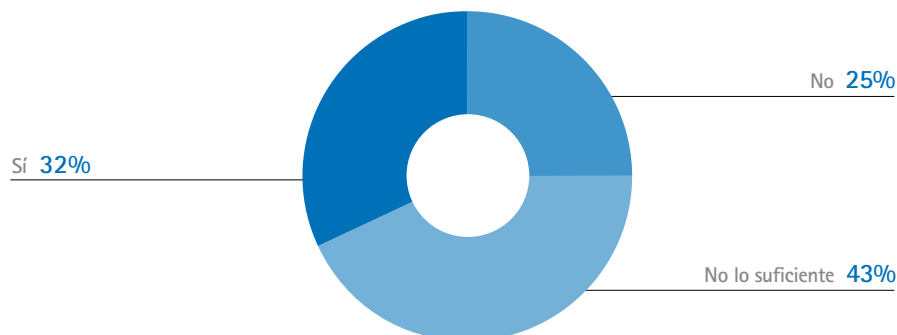
p. 61, n=258



Solamente el 15% de las redes comerciales manifiesta tener un plan de carrera, pero el 38% tienen un programa de detección de talento y el 9% lo están desarrollando. Sorprende que el 38% de las redes no tenga ningún programa.

¿Está satisfecho con la movilidad geográfica de su equipo comercial ante las posibilidades de promoción profesional?

p. 62, n=244



Existe un descontento general con la movilidad geográfica dentro de la empresa.

¿Existen incentivos que favorecen la movilidad geográfica del equipo?

p. 63

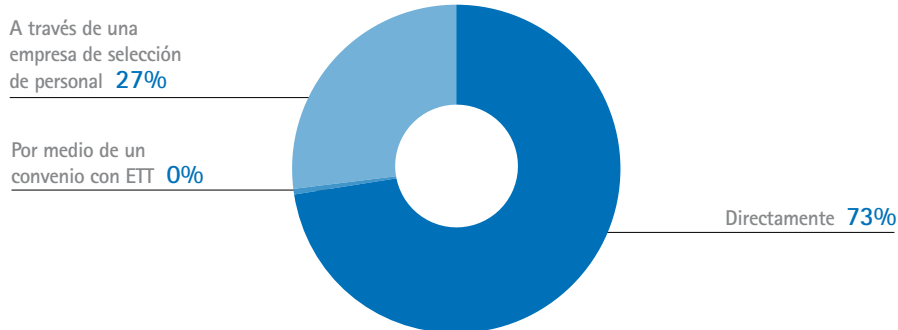
	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No existen, no los consideramos necesarios	65,2%	65,2%
Sí existen y debemos mejorarlos	27,2%	92,4%
Sí existen y estamos plenamente satisfechos	4,4%	96,8%
Sí existen y no necesitamos retocarlos	3,2%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	250	

En la mayoría de los casos no existen incentivos para la movilidad geográfica, y cuando estos existen, la satisfacción es generalmente baja.

Políticas de selección y formación

Su empresa realiza la selección de vendedores: (respuesta múltiple)

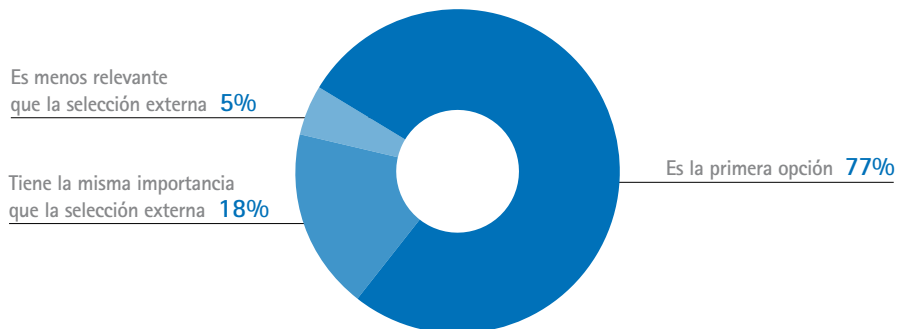
p. 51, n=277



La mayoría de las redes de ventas realizan la selección de vendedores directamente, aunque una de cada cuatro utiliza una empresa de selección de personal.

A la hora de seleccionar mandos intermedios para el departamento comercial, la promoción interna...

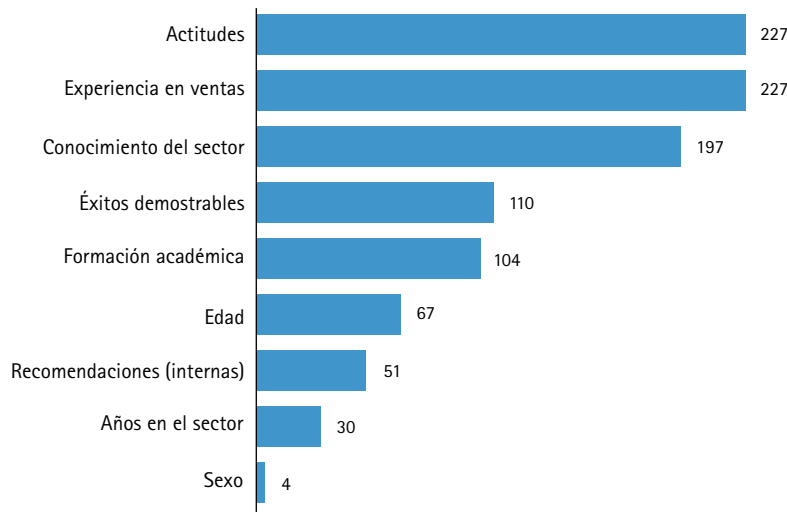
p. 52, n=277



La gran mayoría de las empresas utilizan la promoción interna como primera opción cuando surge la necesidad de seleccionar mandos intermedios.

Marque cuatro características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar vendedores:

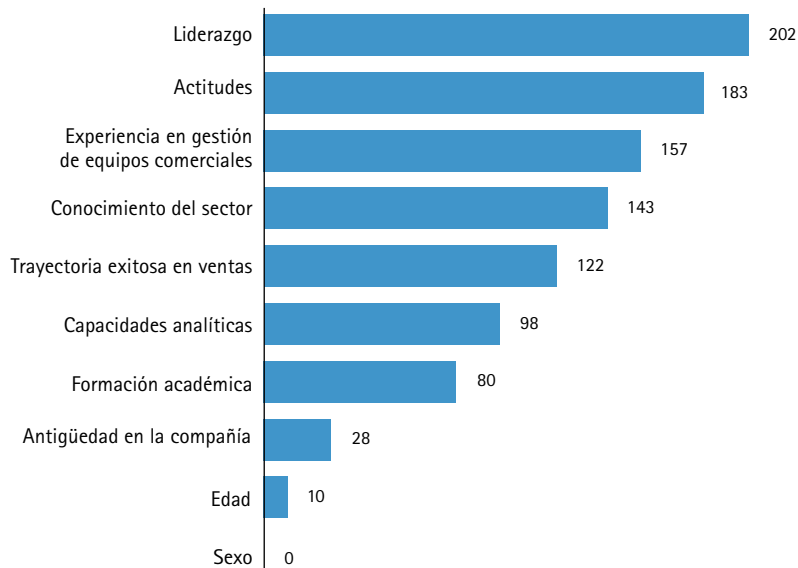
p. 53, n=261



Las actitudes, experiencia en ventas y un conocimiento del sector son las características más buscadas al seleccionar vendedores. El sexo o los años en el sector, sin embargo, no parecen importantes como características en los perfiles de los nuevos vendedores.

Marque cuatro características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar mandos comerciales

p. 54, n=255



El conocimiento del sector pasa a ser la cuarta característica a la hora de seleccionar mandos comerciales, siendo el liderazgo la característica más importante, así como las actitudes y la experiencia en la gestión de equipos comerciales. Al igual que en el caso de los vendedores, la formación académica, la edad o el sexo no parecen ser un factor determinante en la selección. La antigüedad en la compañía tampoco es un factor importante.

¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente de su fuerza comercial? (Seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 el aspecto más deficiente)

p. 55

	Promedio	n	%n
Producto	112	186	37,58%
Sector y competencia	153	145	51,34%
Técnicas de venta y negociación comercial	194	104	65,10%
Actitudes	141	157	47,32%
Gestión y conocimiento de clientes	164	134	55,03%
Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda	153	145	51,34%
Rentabilidad de las operaciones	202	96	67,79%

Se lee: *Producto fue considerado entre las cuatro (seleccionadas) de las siete respuestas 112 veces. Por tanto, tuvo un porcentaje de consideración como opción deficiente de la fuerza de ventas del 37,58%.*

¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente de su fuerza comercial? (Seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 el aspecto más deficiente)

p. 55

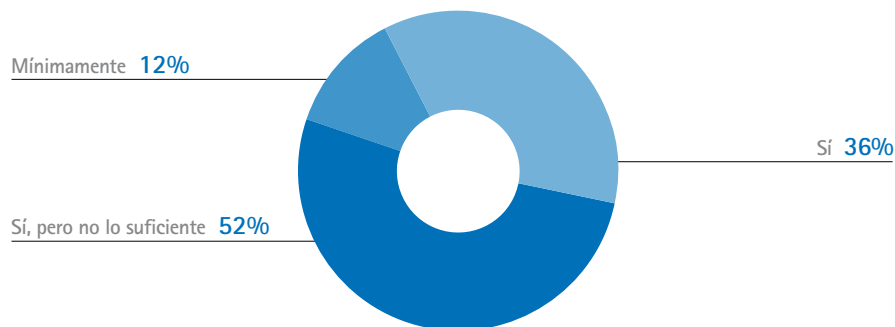
	Número	Aspecto más deficiente	Aspecto deficiente intermedio alto	Aspecto deficiente intermedio bajo	Aspecto deficiente menor	Total
Producto	112	3,86%	7,42%	10,47%	18,90%	10,01%
Sector y competencia	153	11,20%	11,94%	13,51%	18,50%	13,67%
Técnicas de venta y negociación comercial	194	13,51%	18,06%	22,30%	14,57%	17,34%
Actitudes	141	10,04%	15,16%	11,49%	13,39%	12,60%
Gestión y conocimiento de clientes	164	9,27%	11,61%	20,95%	16,54%	14,66%
Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda	153	22,39%	14,84%	9,80%	7,87%	13,67%
Rentabilidad de las operaciones	202	29,73%	20,97%	11,49%	10,24%	18,05%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Se lee: *Dentro de los seleccionados como el aspecto más deficiente, "Rentabilidad de las operaciones" recibió la mayor proporción de votos, un 29,73%. El aspecto más deficiente entre los seleccionados fue "Aplicaciones informáticas"; sin embargo, "Producto" fue la menos considerada (véase tabla anterior).*

A la pregunta sobre el área más deficiente de la fuerza comercial, la rentabilidad de las operaciones y las aplicaciones informáticas, y equipos electrónicos de ayuda, son las dos áreas que requieren mayor atención por parte de las redes de ventas analizadas. Es interesante constatar que en otra pregunta del cuestionario, el 75% de los encuestados manifestaba no medir el coste por visita, que sería una primera medida para tratar de cuestionarse la rentabilidad de las operaciones. Es además importante resaltar que en otras preguntas del cuestionario, muchas redes de ventas manifestaban no haber dado mucha importancia a las aplicaciones informáticas o herramientas de ayuda, mientras que en ésta la consideran, quizá por eso mismo, una de las áreas más deficientes de su red.

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

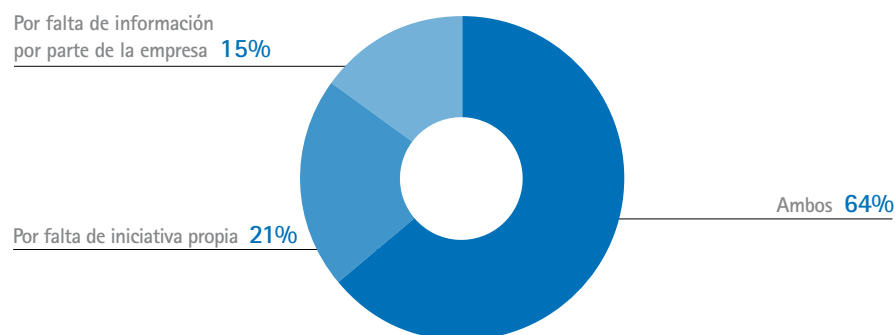
p. 16, n=284



Siendo una de las características más valoradas por los encuestados para sus comerciales la de conocer las prácticas comerciales de la competencia, solamente el 36% de los encuestados consideran que sus comerciales tienen un conocimiento adecuado de los productos y prácticas comerciales de la competencia.

En caso de haber respondido negativamente a la pregunta anterior, los motivos son:

p. 17, n=284 n(motivos)=181



El problema de la falta de conocimiento a la que aludíamos en la pregunta anterior se debe por igual a una falta de información por parte de la empresa y a una falta de iniciativa de los comerciales.

¿Cuántos acompañamientos recibe cada comercial por parte de sus superiores durante un año?

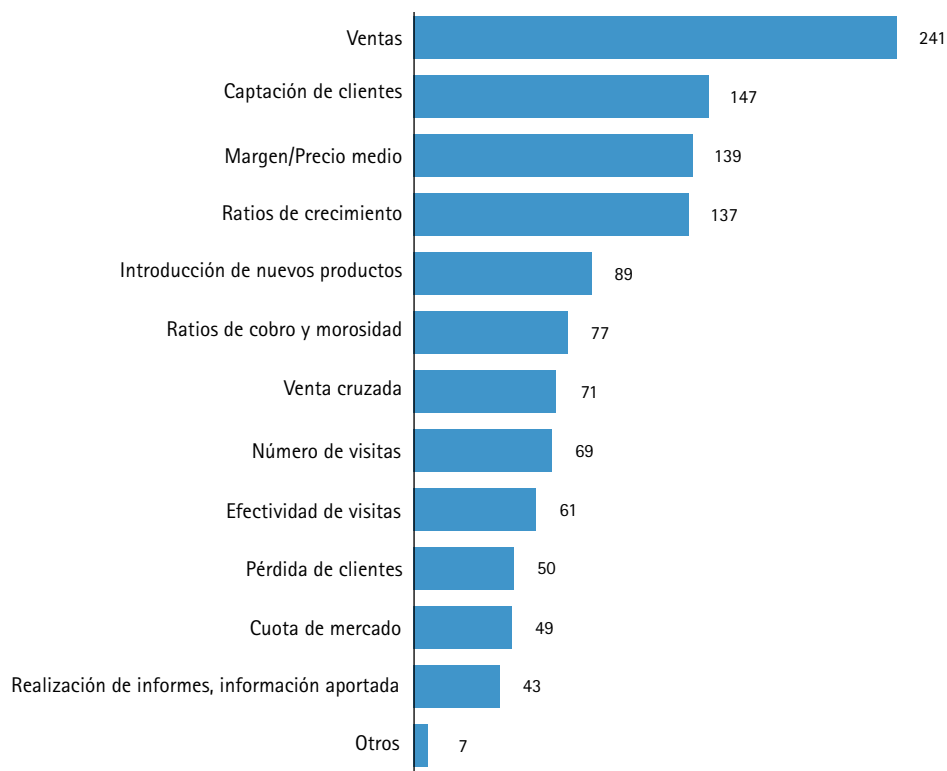
p. 56

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 2	12,0%	12,0%
Entre 3 y 5	31,8%	43,8%
Entre 6 y 12	22,9%	66,7%
Más de 12	29,8%	96,5%
No reciben acompañamientos	3,5%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	258	

El 43% de las redes analizadas tienen mandos comerciales que acompañan a sus vendedores menos de una vez cada dos meses, siendo tan sólo el 29,8% las redes en las que los mandos comerciales acompañan a sus vendedores más de una vez al mes. Esto es realmente sorprendente, considerando que la mayoría de los mandos comerciales tienen a su cargo menos de diez vendedores.

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

p. 57, n=261



Ventas, captación, margen y ratios de crecimiento son los cuatro criterios más importantes para medir el desempeño de la fuerza de ventas.

¿Cuántos vendedores gestiona como media un supervisor/mando directo de comerciales?

p. 26

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 5	36,6%	36,6%
De 6 a 10	42,0%	78,6%
De 11 a 15	11,8%	90,5%
De 16 a 20	4,2%	94,7%
Más de 20	5,3%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	262	

Es importante destacar que muy pocas redes comerciales manifiestan tener supervisores con más de quince comerciales a su cargo.

¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un supervisor acompañando a su equipo de ventas por término medio al cabo del año?

p. 27

Facturación 2009 (Millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje Número
Menos de 10	23,60%	52	20,4%
de 10 a 25	24,48%	44	17,3%
de 25 a 50	23,46%*	26	10,2%
de 50 a 100	31,33%	30	11,8%
de 100 a 300	34,14%	43	16,9%
>300	28,08%	60	23,5%
Total general	27,48%	255	100,0%

*No significativo.

Sorprende el dato tan bajo del porcentaje de tiempo que los supervisores pasan acompañando a sus comerciales: solamente el 27,5%. Esta ratio, además, apenas varía en función del tamaño de la empresa.

Políticas de remuneración

En el sistema de remuneración de su fuerza comercial, ¿cuál es el porcentaje de retribución variable respecto a la retribución total? (al 100% de cumplimiento)

p. 58

Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	26,67%	49	20,5%
de 10 a 25	30,05%	41	17,2%
de 25 a 50	25,18%*	22	9,2%
de 50 a 100	25,90%	30	12,6%
de 100 a 300	26,55%	40	16,7%
>300	27,86%	57	23,8%
Total general	27,28%	239	100,0%

*No significativo.

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

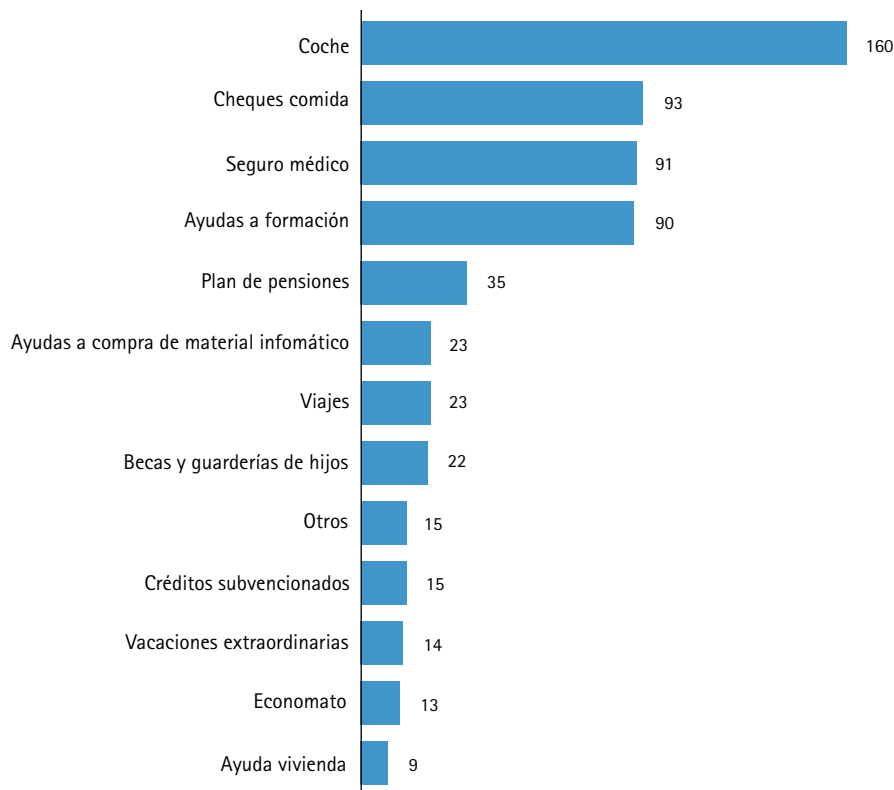
p. 59

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1 a 3	54,1%	54,1%
De 4 a 6	34,4%	88,4%
Más de 6	6,6%	95,0%
Ninguno, mi retribución es fija	5,0%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	259	

La mitad de las redes de ventas utilizan tres o menos parámetros para calcular la retribución variable, mientras que la otra mitad utiliza más parámetros. Pero solamente el 6,6% utiliza más de seis parámetros.

¿De qué beneficios extrasalariales goza su red de ventas? (respuesta múltiple)

p. 60, n=226

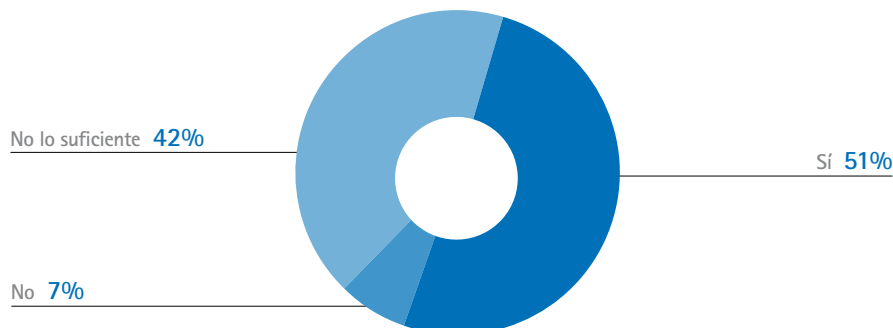


Coche, cheques comida, seguro médico y ayudas a formación son los extrasalariales principales en la fuerza comercial, a mucha distancia de otros beneficios.

Relación marketing y ventas

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

p. 64, n=258



En esta pregunta se divide nuestra muestra en dos. Una mitad que consideran que marketing y ventas están alineados, y otra mitad que piensan que no o que no lo suficiente.

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

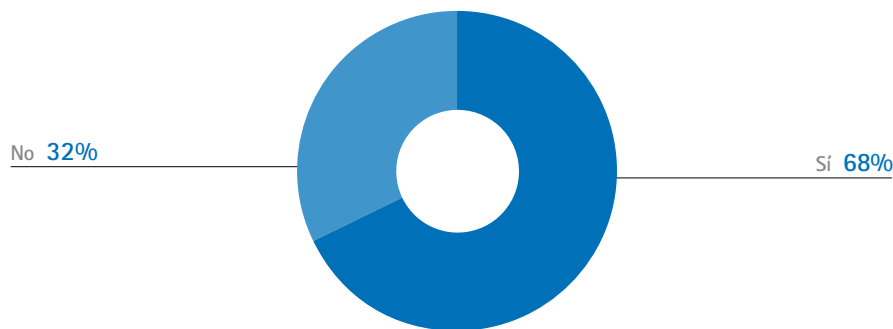
p. 65, n=126



Donde hay problemas, esta falta de alineación se debe a distintos objetivos en los dos departamentos, lejanía del cliente por parte de marketing o falta de comunicación interdepartamental.

¿Su área de marketing está trabajando en anticipar los cambios que tendrá que afrontar su organización?

p. 66, n=257



Y en muchos casos se considera que marketing no está trabajando por anticipar los cambios que tendrá que afrontar la organización.

¿Cuál cree que debería ser la relación jerárquica entre los departamentos de marketing y ventas?

p. 67

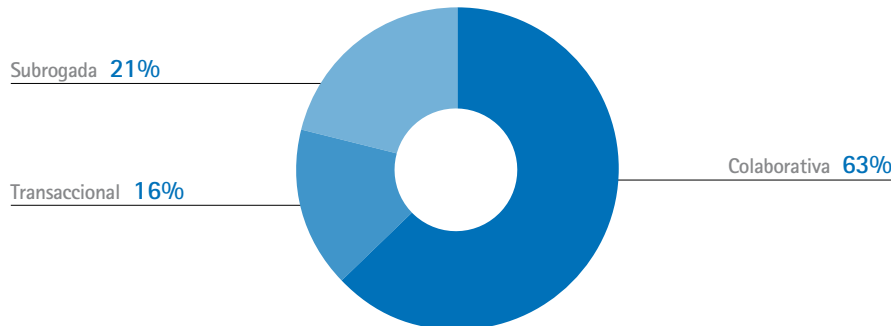
	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En el mismo nivel del organigrama, dependiendo de una dirección comercial	33,5%	33,5%
En el mismo nivel del organigrama, dependiendo de una dirección general	53,1%	86,6%
Marketing depende de ventas	9,4%	96,1%
Ventas depende de marketing	3,9%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	254	

Solamente el 9,4% de nuestros encuestados opina que el departamento de marketing debería depender del departamento de ventas.

Relación fabricante y distribuidor

¿Cómo cree que evolucionará la relación entre el fabricante y el distribuidor?

p. 68, n=243



La mayoría de los encuestados son optimistas en cuanto a la evolución prevista entre fabricante y distribuidor. El 63% piensan que la relación será colaborativa.

¿Considera que el fabricante puede y debe influir en el punto de venta?

p. 69

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No puede y no debería	3,8%	3,8%
No puede, pero debería	10,9%	14,7%
Sí puede, pero no debería	13,0%	27,7%
Sí puede y debería	72,3%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	238	

Y la mayoría de los encuestados piensa que los fabricantes deberían influir en el punto de venta.

Organización del equipo

¿Cuáles cree que deberían ser los criterios que dicten las estructuras del equipo comercial? (ordene de más a menos prioritario)

p. 76

	Número	Prioridad ALTA	Prioridad MEDIA	Prioridad BAJA
Cliente	254	72,3%	14,5%	13,4%
Producto	248	9,4%	54,6%	35,6%
Zona	250	18,4%	30,9%	51,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El cliente se elige como principal criterio que debería utilizarse para diseñar la estructura del equipo comercial, seguido de lejos por el producto y la zona.

¿Cuáles son los criterios que dictan las estructuras del equipo comercial en su empresa? (ordene de más a menos prioritario)

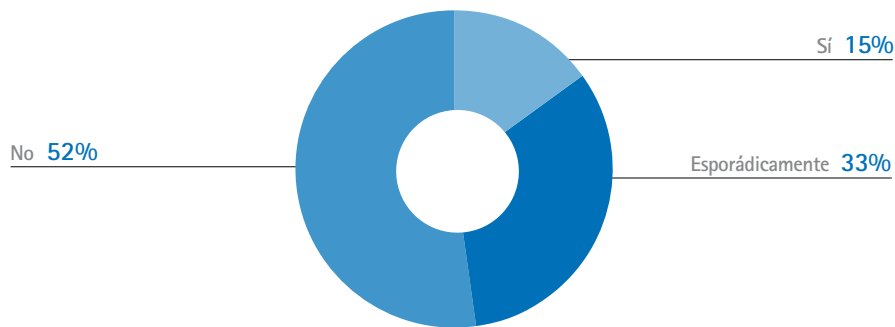
p. 77

	Número	Prioridad ALTA	Prioridad MEDIA	Prioridad BAJA
Cliente	254	53,8%	15,6%	32,5%
Producto	243	26,3%	41,4%	30,5%
Zona	247	19,9%	43,0%	36,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Sin embargo, los encuestados manifiestan que en sus empresas, el criterio cliente para estructurar el equipo comercial está presente solamente en el 54,8% de las ocasiones, y que el criterio producto es más predominante que el criterio zonal.

¿Sus comerciales compiten entre ellos en zonas, clientes y/o consecución de objetivos comerciales?

p. 79, n=258



Existe en la mitad de las redes comerciales analizadas algo de competencia entre los comerciales.

¿Existe una colaboración "sana" entre ellos?

p. 80

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No, y surgen conflictos	3,5%	3,5%
Sí, pero debemos mejorar	51,9%	55,4%
Van por libre	4,7%	60,1%
Sí, son un equipo, se comparte información y se generan sinergias	39,9%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	258	

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

p. 23

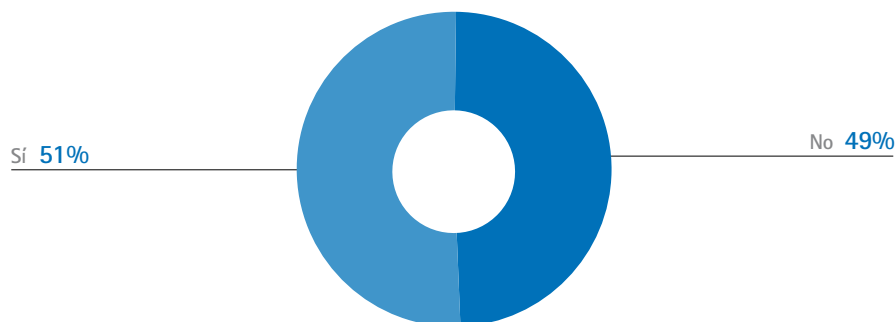
Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	82,60	48	21,7%
de 10 a 25	95,34	38	17,2%
de 25 a 50	57,70*	23	10,4%
de 50 a 100	95,12*	25	11,3%
de 100 a 300	142,92	38	17,2%
>300	93,49	49	22,2%
Total general	96,40	221	100,0%

*No significativo.

En término medio, un vendedor gestiona 96 clientes. Esto, unido al dato que nos dice que en término medio un vendedor hace 5,9 visitas por día, nos indica que los clientes son visitados de media una vez al mes.

¿Es homogéneo el número de clientes por vendedor? (para vendedores de la misma categoría y canal)

p. 24 n=272



El número de clientes por comercial es, no obstante, heterogéneo. Esto podría indicar una necesidad de alineamiento de muchas fuerzas comerciales.

¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un vendedor con sus clientes, por término medio, al cabo del año?

p. 25

Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	47,0%	50	21,4%
de 10 a 25	51,6%	41	17,5%
de 25 a 50	54,6%*	24	10,3%
de 50 a 100	70,4%	28	12,0%
de 100 a 300	56,0%	36	15,4%
>300	50,4%	55	23,5%
Total general	53,5%	234	100,0%

*No significativo.

Solamente el 53% del tiempo del comercial se pasa con el cliente.

Figuras de venta y dimensionamiento

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

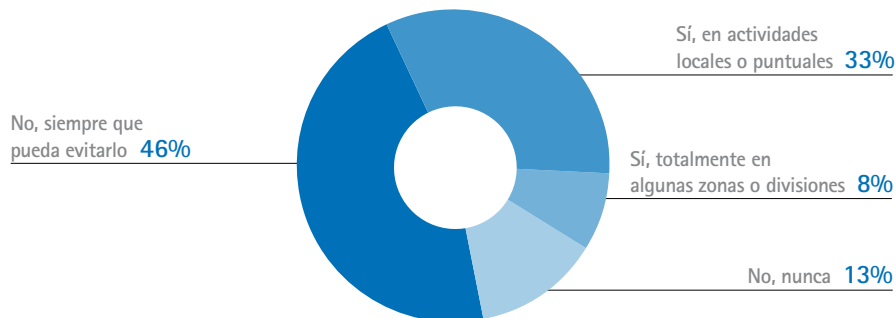
p. 81

	Actual (número de respuestas)	Futura (número de respuestas)
Comerciales en plantilla	240	230
<i>Back office commercial/Customer service</i>	113	118
KAM	90	99
Distribuidores	84	85
Agentes comerciales multicartera	61	53
Agentes comerciales exclusivistas	48	56
Telemarketing	42	80
Promotores en plantilla	36	43
Empresas comercializadoras	30	34
Franquicias	13	20
Empresas de venta subcontratadas	10	30
Otras	9	7

Una gran mayoría de las redes analizadas tiene comerciales en plantilla, y muchos menos disponen de *back office* y de KAM. Otras figuras comerciales son mucho menos comunes (por ejemplo, empresas de venta subcontratadas, franquicias, empresas comercializadoras, etc.).

¿Es partidario de externalizar algunas de las tareas comerciales?

p. 75



En general, hay un sentimiento contrario a la externalización de los equipos de ventas, aunque el 33% de los encuestados lo ve como favorable en algunas actividades locales o puntuales.

¿Opina que su fuerza de ventas está bien dimensionada?

p. 82

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No lo he medido recientemente	1,2%	1,2%
No, está infradimensionada	24,4%	25,6%
No, está sobredimensionada	14,0%	39,5%
Sí, por ahora	60,5%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	258	

Solamente el 14% de los encuestados opinan que su fuerza de ventas está sobredimensionada.

Mejora del desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas

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

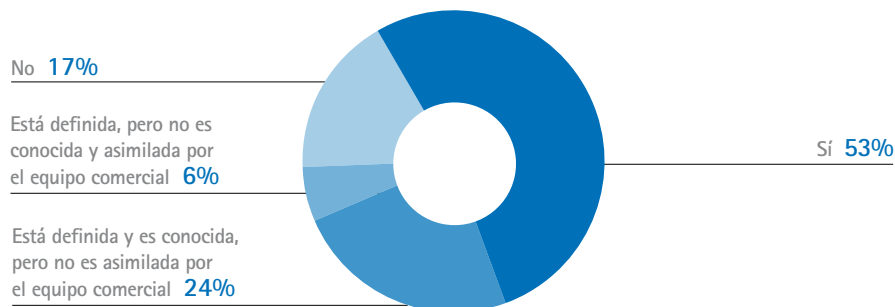
p. 8

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mucho más productivo	14,7%	14,7%
Algo más productivo	43,9%	58,6%
En línea con la competencia	29,1%	87,7%
Algo menos productivo	8,8%	96,5%
Mucho menos productivo	3,5%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	285	

Un optimismo generalizado, más del 60%, creen estar mejor que la competencia, y sólo poco más del 15% reconocen estar peor o mucho peor. Por supuesto, esto es difícil de creer, aun en el caso de que nuestra muestra tuviera un sesgo hacia redes de ventas más profesionalizadas.

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

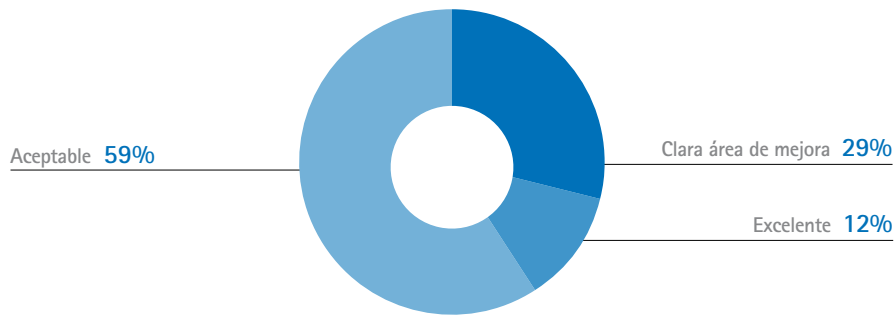
p. 14, n=282



Sólo el 53% de los encuestados dispone de una metodología de ventas definida, conocida y asimilada. Este indicador nos dice que muchas fuerzas comerciales todavía deben hacer un esfuerzo importante en su profesionalización.

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

p. 15, n=284



La mayoría de los encuestados consideran su fuerza de ventas como aceptable, siendo sólo el 12% los que la consideran excelente. Existe, no obstante, un alto porcentaje que la consideran como clara área de mejora.

¿Cuál es el número medio de visitas por vendedor y día? (para el colectivo de vendedores en su red más representativa)

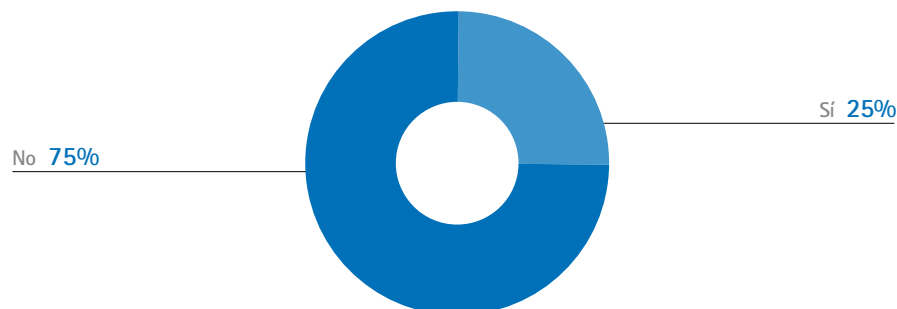
p. 19

Facturación 2009 (millones de euros)	Promedio	Número	Porcentaje
Menos de 10	3,7	53	20,5%
de 10 a 25	4,9	44	17,0%
de 25 a 50	5,6	28	10,8%
de 50 a 100	3,7	30	11,6%
de 100 a 300	8,0	43	16,6%
>300	8,3	61	23,6%
Total general	5,9	259	100,0%

Las fuerzas de ventas de empresas de mayor tamaño son las que tienen comerciales con un mayor número de visitas al día. Esto puede deberse también a una diferente presencia de sectores y perfiles de comerciales en empresas pequeñas en comparación con las grandes.

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

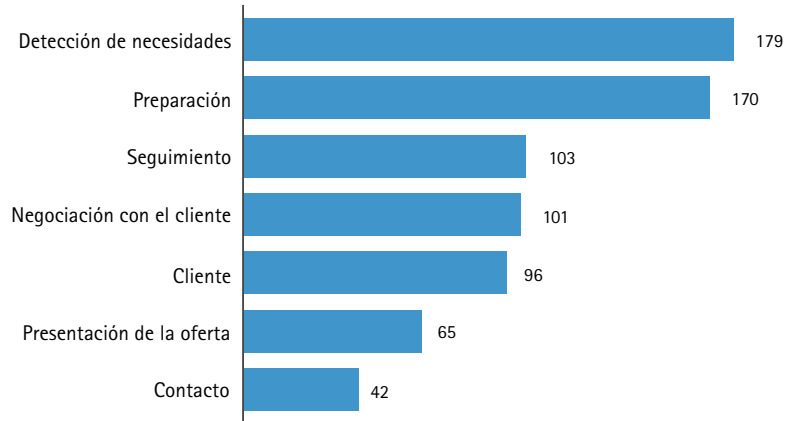
p. 20, n=279



Sorprendentemente, la mayoría de los encuestados manifiestan que no miden el coste por visita de su red comercial.

¿En qué fases del proceso de ventas cree que deberían mejorar sus comerciales para aumentar la efectividad de las visitas comerciales y sus resultados? (marque un máximo de tres)

p. 83



La detección de las necesidades de los clientes y la preparación de la visita son las fases del ciclo de ventas en las que los comerciales deben mejorar más.

¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de la fuerza comercial? (seleccione cuatro y ordénelos de mayor a menor (1-4), siendo 1 el de mayor impacto positivo)

p. 84

	Considerado	No considerado	Porcentaje consideración
Seleccionando bien	160	138	53,7%
Formando	216	82	72,5%
Retribuyendo de manera adecuada	150	148	50,3%
Detectando las mejores prácticas en la compañía	101	197	33,9%
Supervisando y acompañando a los vendedores	143	155	48,0%
Haciendo un estudio (<i>benchmark</i>) de la competencia	47	251	15,8%
Marcando objetivos claros	185	113	62,1%
Haciendo la carrera comercial atractiva	93	205	31,2%
Otros	3	295	1,0%

Se lee: "Formando" fue considerado entre las cuatro (seleccionadas) de las nueve respuestas 216 veces. Por tanto, tuvo un porcentaje de consideración como la opción para mejorar el desempeño de la fuerza comercial de un 72,5%.

¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de la fuerza comercial? (seleccione cuatro y ordénelos de mayor a menor (1-4), siendo 1 el de mayor impacto positivo)

p. 84

	Número	Impacto positivo MAYOR	Impacto positivo INTERMEDIO alto	Impacto positivo INTERMEDIO bajo	Impacto positivo MENOR	Total
Seleccionando bien	160	25,5%	11,7%	10,3%	10,1%	14,6%
Formando	216	24,5%	20,2%	15,4%	18,3%	19,7%
Retribuyendo de manera adecuada	150	7,0%	13,5%	16,1%	18,7%	13,7%
Detectando las mejores prácticas en la compañía	101	6,3%	9,2%	10,6%	10,9%	9,2%
Supervisando y acompañando a los vendedores	143	8,0%	12,4%	19,0%	12,8%	13,0%
Haciendo un estudio (benchmark) de la competencia	47	3,5%	6,0%	2,9%	4,7%	4,3%
Marcando objetivos claros	185	18,9%	17,4%	18,3%	12,5%	16,8%
Haciendo la carrera comercial atractiva	93	5,6%	9,2%	7,3%	12,1%	8,5%
Otros	3	0,7%	0,4%	0,0%	0,0%	0,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se lee: Dentro de los seleccionados como el aspecto de mayor impacto positivo, "Seleccionando bien" recibió la mayor proporción de votos, un 25,5%. El aspecto de menor impacto positivo fue "Formando" (19,7%), el cual fue el mayor considerado (véase tabla anterior), pero el de menor impacto dentro de los considerados.

La formación y la fijación de objetivos claros son, en opinión de nuestros encuestados, las dos áreas principales para mejorar la calidad de la fuerza comercial. Los siguientes aspectos más considerados son las políticas de selección, retribución y supervisión.

Tendencias

¿Cómo definiría la inversión en su fuerza de ventas para 2010?

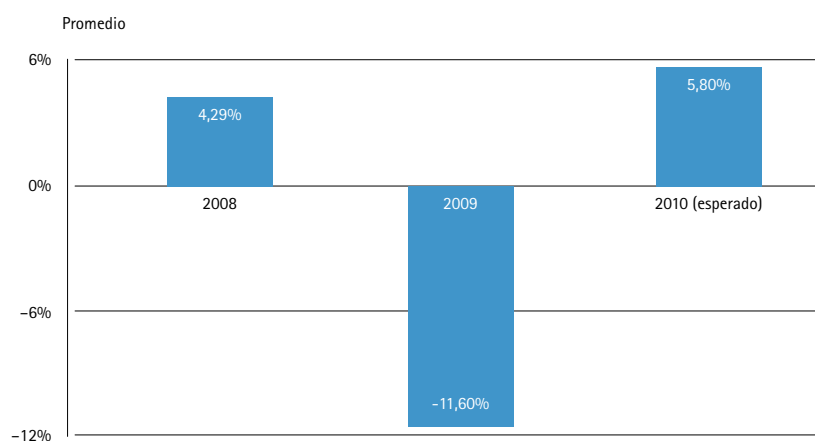
p. 85

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aumento significativamente la inversión	7,8%	7,8%
Aumento ligeramente la inversión	22,6%	30,4%
Mantengo la inversión	49,0%	79,4%
Invierto poco	16,0%	95,3%
No invierto	4,7%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	257	

En general, podemos decir que la tendencia es hacia un ligero aumento en la inversión de la fuerza de ventas durante el año 2010.

¿Cuál ha sido su crecimiento/decrecimiento en ventas?

p. 4, n = 298



La fuerte crisis que atraviesa España es patente en la respuesta a esta pregunta, en la que las empresas analizadas reportan una caída media del 11,6% en su facturación en 2009. Se observa, no obstante, un optimismo generalizado para el año 2010, que no obstante podría ser más fruto de los objetivos de ventas de dichas compañías, ya que como es sabido difícilmente una red de ventas se conformará con una caída en ventas.

¿Cómo ha sido la evolución de las ventas en los últimos seis meses?

p. 5

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mucho peor de lo esperado	7,7%	7,7%
Peor de lo esperado	23,3%	31,0%
En línea con lo esperado	48,4%	79,4%
Mejor de lo esperado	18,8%	98,3%
Mucho mejor de lo esperado	1,7%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	287	

De hecho, los últimos seis meses han presentado una evolución negativa: tenemos más directivos reportando ventas peores a las esperadas que directivos con ventas mejores a las esperadas.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos seis meses el ciclo de ventas?

p. 7

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mucho más largo	19,8%	19,8%
Más largo	27,2%	47,0%
Igual	27,2%	74,2%
Más corto	20,8%	95,1%
Mucho más corto	4,9%	100,0%
Total general	100,0%	
Número	283	

De manera consistente a las respuestas anteriores, observamos que el ciclo de ventas se ha alargado en los últimos seis meses. Aproximadamente, el 75% de los directivos manifiesta que su ciclo de ventas es igual o más largo que antes.

¿En qué espera crecer/decrecer/mantener?

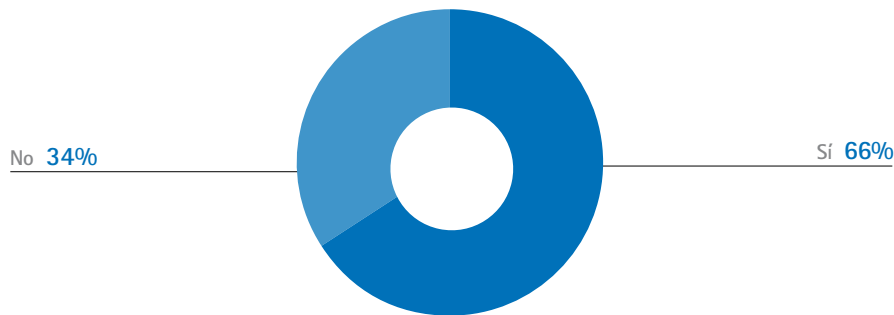
p. 71

	Número	Crecerán	Decrecerán	Se mantendrán	No tengo	Total
Los equipos de venta directa	255	36,9%	13,7%	46,3%	3,1%	100,0%
La administración de ventas/customer services	249	20,9%	24,1%	47,0%	8,0%	100,0%
Los jefes, directores de venta y mandos intermedios	252	9,1%	22,2%	61,5%	7,1%	100,0%
Los agentes y/o comisionistas	250	32,0%	18,0%	16,8%	33,2%	100,0%
Otros canales de venta directa	241	37,8%	2,1%	19,5%	40,7%	100,0%

Las redes de ventas encuestadas, mayoritariamente prevén mantener o aumentar sus equipos de venta directa, los agentes o comisionistas y el resto de canales de venta directa. Sin embargo, parece que la tendencia para la administración de ventas y los mandos intermedios es a mantenerse o a decrecer.

¿Piensa usted renovar sus fuerzas de ventas en los próximos años?

p. 6, n=287

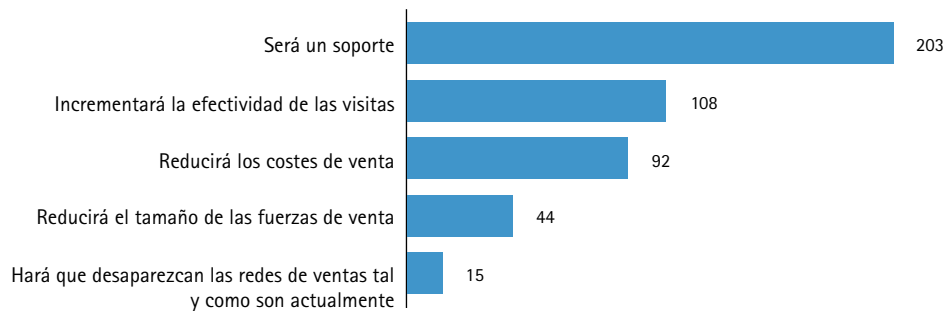


Una gran mayoría de los encuestados piensan renovar sus fuerzas de ventas en los próximos años.

Varios

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

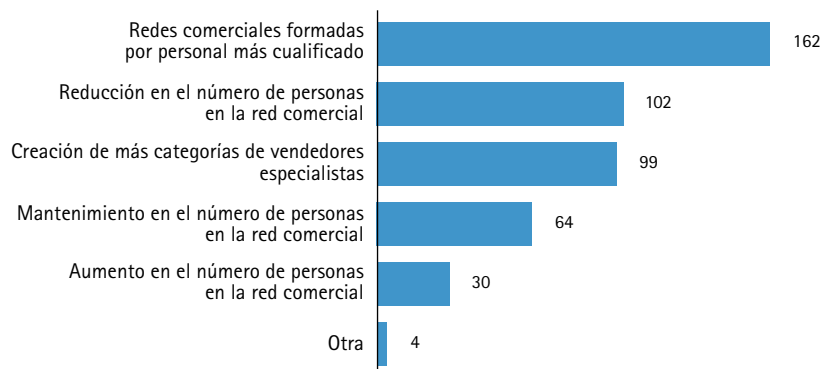
p. 70, n=251



Muy pocos de los encuestados (alrededor del 20%) opina que Internet reducirá el tamaño de las fuerzas de venta en el futuro, sino más bien que será un soporte o que aumentará la efectividad o bajará los costes de venta.

El proceso de concentración de mercado provocará que: (respuesta múltiple)

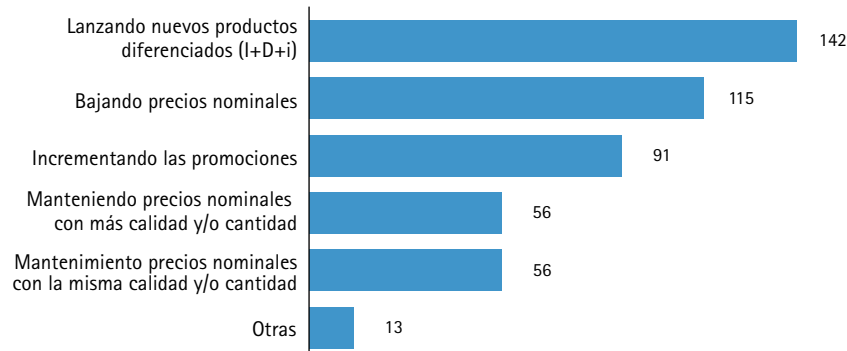
p. 72 n=256



Los procesos de concentración de los mercados parece que provocarán mayoritariamente redes comerciales más profesionalizadas y especializadas, y redes más pequeñas.

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)

p. 73, n=256



A la mayor presión en los precios en el actual entorno recesivo, parece que las empresas han reaccionado lanzando productos diferenciados, bajando precios y/o haciendo promociones. Pocas empresas han sido capaces de mantener sus precios.

En las tareas que desempeña actualmente su equipo de ventas, ¿a cuáles dedica más tiempo? (Seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 la de mayor dedicación).

p. 74

	Considerados	No considerados	Porcentaje consideración
Prospección y captación	189	109	63,4%
Visita a clientes y venta	247	51	82,9%
Trabajo administrativo	177	121	59,4%
Gestión de cobros y gestión de impagados	128	170	43,0%
Recopilación de información del mercado	106	192	35,6%
Gestión/ejecución en el punto de venta	103	195	34,6%
Control y reposición de stocks	44	254	14,8%
Tareas posventa y garantía	97	201	32,6%
Otra	10	288	3,4%

Se lee: "Visita a clientes y venta" fue considerado entre las cuatro (seleccionadas) de las nueve respuestas 247 veces, la mayor cantidad de votos y, por tanto, el mayor porcentaje de consideración (82,9%). Por otro lado, sin incluir la opción "Otras", "Control y reposición de stocks" recibió el menor porcentaje de consideración (14,8%).

En las tareas que desempeña actualmente su equipo de ventas, ¿a cuáles dedica más tiempo? (seleccione cuatro y ordénelas de mayor a menor (1-4), siendo 1 la de mayor dedicación)

p. 74

	Número	Mayor dedicación	Dedicación intermedia alta	Dedicación intermedia baja	Menor dedicación	Total
Prospección y captación	189	12,4%	22,1%	23,8%	10,9%	14,6%
Visita a clientes y venta	247	52,7%	19,3%	8,3%	5,3%	19,7%
Trabajo administrativo	177	8,4%	18,9%	19,8%	18,0%	13,7%
Gestión de cobros y gestión de impagados	128	4,7%	11,2%	13,9%	17,7%	9,2%
Recopilación de información del mercado	106	5,4%	4,6%	13,9%	15,8%	13,0%
Gestión/ejecución en el punto de venta	103	7,7%	13,3%	7,9%	8,3%	4,3%
Control y reposición de stocks	44	4,4%	2,8%	4,4%	4,5%	16,8%
Tareas posventa y garantía	97	3,4%	7,0%	7,5%	18,0%	8,5%
Otra	10	1,0%	0,7%	0,4%	1,5%	0,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se lee: Dentro de los seleccionados como el aspecto de mayor dedicación, "Visita a clientes y venta" recibió la mayor proporción de votos, más de la mitad de éstos (52,7%). Por otro lado, dentro de las alternativas seleccionadas, las de menor dedicación son "Trabajo administrativo" y "Tareas posventa y garantía" (18%); sin embargo, "Control y reposición de stocks" recibió el menor porcentaje de consideración (véase tabla anterior).

La mayoría del tiempo de la fuerza de ventas está dedicado a la visita a clientes y a la venta, seguidos por la prospección y captación, el trabajo administrativo y la Gestión/ejecución en el punto de venta.

RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Introducción

Como complemento al estudio cuantitativo se realizaron 25 entrevistas cualitativas en profundidad con directores comerciales de empresas de diferentes sectores y tamaños. Durante las entrevistas se abordaron diferentes aspectos clave sobre sus propias áreas comerciales y tendencias del sector y la competencia.

En las siguientes líneas presentamos las conclusiones extrapolables de las mencionadas entrevistas, junto con las principales tendencias observadas en el estudio cuantitativo y agrupándolas por temas.

La oferta de valor al cliente

Entorno

- El entorno favorable pasado hizo que muchas empresas y redes comerciales se hubiesen "dormido en los laureles". El decrecimiento de ventas medio en 2009 fue de casi el 12%, y el 75% de los directivos piensa que en los últimos seis meses el plazo de maduración de la venta es igual o se ha alargado.
- Existe una clara tendencia a la centralización de compras transversal en casi todos los sectores:
 - En algunos sectores aumenta la concentración de clientes o éstos se asocian para comprar en mejores condiciones.
 - Se reducen los interlocutores y se concentra el poder de decisión. Verticalización de clientes.
 - Distribuidores y mayoristas crean sus marcas para obtener mayor rentabilidad y fidelizar a sus clientes.
- Debido a la crisis, el consumidor ha introducido algunos cambios en sus hábitos de decisión de compra que al parecer permanecerán:
 - Elevada sensibilidad al precio, la variable precio toma más peso en la decisión de compra.
 - El precio es excluyente. Si una oferta no es percibida como claramente diferenciada, debe de estar en un rango de precios; si no, corre el riesgo de ser excluida.
 - El cliente está expuesto a continuas ofertas cada vez más agresivas y apalancadas en precio y, en consecuencia, cada vez compara más.
 - Si el cliente es intermediario, se ha vuelto más conservador, cada vez le cuesta más estocar o asumir riesgos como financiar crecimiento, apostar por la innovación, etc.
- En política de precios, la promoción (descuento, cantidad...), que ha sido el principal recurso de muchas empresas en los inicios de la crisis, ahora ya no es suficiente. En la actualidad se ha pasado a no incrementar precios o incluso a bajar precios nominales.
- Para escaparse de esta guerra de precios, algunas empresas están incrementando el valor entregado innovando en producto/servicio o en gestión del cliente (ejecución, asesoramiento, etc.).
- Las posiciones comerciales, en muchas ocasiones se convierten en defensivas allí donde la empresa tiene un mercado consolidado.

- Los cambios son muy rápidos, y en aspectos tan básicos como presupuestos y objetivos, casi un 30% de las empresas declaran tener modelos de presupuestación dinámicos.

El cliente se vuelve mucho más exigente

- Respecto a la oferta de producto, las empresas tendrán que hacer inversiones para que sus productos sean más atractivos al consumidor/cliente.
 - Las innovaciones “cosméticas” ya no valen.
 - Los productos deben estar más adaptados a las necesidades (nuevas o no), gustos, facilidad de uso, seguridad, etc.
 - Las empresas líderes deben mantener su liderazgo en base a la innovación. La capacidad y velocidad de implantación de la innovación son cada vez más importantes.
- Respecto del servicio, para un mismo segmento, el nivel de exigencia de servicio del cliente va a ir aumentando cada vez más. Los puntos de venta o procesos de venta deberán cambiar para “llegar” más y mejor a los clientes.
- El cliente exige cercanía, como un *partner*. La mayoría de empresas entienden que el proveedor debería:
 - Demostrar que su empresa es capaz y se merece esa relación comercial.
 - Conocer el negocio del cliente, aportar valor y ser flexible, buscando propuestas que sean negocio para ambas partes.
 - Generar un nivel suficiente de confianza en la relación, cuidado con los *back office* o *call centers* impersonales, por ejemplo.

Todo ello, en gran medida, recae sobre las fuerzas de ventas. Muchas fuerzas de ventas están buscando este papel de “asesor” y de aportar valor.

- Una buena comunicación con el cliente (expectativas, objetivos, planes de futuro...) es lo mejor para evitar conflictos y gestionar su cuenta satisfactoriamente. Hay que preguntarle al cliente qué opina de nuestros productos y de nosotros (empresa y colaboradores). Menos de un 50% de las empresas realizan periódicamente estudios de satisfacción de clientes, y algunos de ellos se realizan para cumplir las normas de calidad y no se aprovechan adecuadamente.
- Marketing y ventas deben ir de la mano, y para ello, un buen entendimiento entre los directivos de las dos áreas se ha demostrado clave en muchas empresas. El peso del marketing es cada vez más elevado debido a la importancia del componente emocional, de la gestión del punto de venta, de la diferenciación de la oferta, etc.
 - El 50% de las empresas opinan que marketing y ventas no están lo suficientemente alineados para ofrecer las propuestas de valor que necesitan los clientes. Esto se debe principalmente a la falta de alineación de objetivos entre los dos departamentos, a la lejanía del cliente por parte de marketing o a la falta de comunicación interdepartamental.
 - El 86% de las empresas opina que marketing y ventas deben estar al mismo nivel en el organigrama.
 - Algunas empresas están haciendo aproximaciones innovadoras hacia el cliente que pueden dejar a otras “fuera de mercado” si no reaccionan.

Segmentación en todos los momentos del proceso comercial

- Una empresa y un comercial deben saber qué tipo de clientes tienen y a qué tipo de clientes quieren ir. Un análisis profundo de la base de clientes actual (potencial, rentabilidades, ABC, clientes ganados o perdidos y por qué, etc.) es muy recomendable.

- Hay que segmentar a los clientes y diferenciar a los interlocutores:
 - Siempre habrá nichos: si no los encuentras tú, lo hará tu competencia.
 - El cliente reacciona positivamente a ofertas segmentadas; por ello, el diseño de una oferta verdaderamente personalizada a medida de sus necesidades es cada vez más clave.
 - Menos de un 60% de las empresas segmenta y aplica estrategias diferenciadas de forma metódica.
- El discurso de marca debe ser coherente para todos los clientes, pero el de producto/solución y las condiciones deben ser distintos. En comunicación, se debe mandar un mensaje claro, coherente, relevante y diferente a los diferentes interlocutores de los clientes.
- Debemos conocer muy bien al cliente, sus necesidades, sus inquietudes, qué le puede atraer, hacia dónde dirigir su negocio, etc., y segmentar en función de ello.
- El principal criterio (50%) que dicta la estructura comercial actual es el cliente, seguido a distancia por el producto y, finalmente, la distribución geográfica.

Nuevos canales (TIC)

- Aunque la importancia de las herramientas de TIC (web, correo electrónico...) depende del sector y de la tipología de clientes, el mayor desarrollo se ha dado en la reposición o suministros asociados, en el soporte y en la información.
- Sólo un 20% de los directivos cree que Internet reducirá el tamaño de las fuerzas de ventas, lo ven más como un soporte que incrementará la efectividad y reducirá los costes de las visitas.
- Internet hacia el usuario final se ha desarrollado más lentamente de lo esperado, pero sigue prometiendo.
 - Se espera un elevado crecimiento con las nuevas generaciones.
 - Los aspectos que mejoran su desarrollo como canal comercial son: marca reconocida, reducción de riesgos (devoluciones o cambios) y compra repetitiva.
- Las nuevas redes sociales "asustan", por posibles críticas a la marca o a productos concretos. Algunas empresas empiezan a desarrollar o subcontratar especialistas en el tema.

Gestión de clientes

- Las estrategias *push* dejan paso a los modelos *pull*.
 - Pocos intermediarios aceptan ya "pelotazos" (financiación, riesgo...), y si lo hacen es por condiciones extraordinarias.
 - Cada vez más empresas intentan llegar al punto de venta o al cliente final para afectar en el momento de la decisión y crear ese *pull* de sus productos.
 - Se redoblan esfuerzos de comunicación, *packaging*, proyectos de distribución, acciones en el punto de venta, para hacer los productos más accesibles, diferenciarse y, en definitiva, rotar.
- Aunque al final lo importante es la gestión global del cliente y no las operaciones o negociaciones puntuales, en muchos sectores los vendedores no manejan el concepto de rentabilidad por cliente, por diferentes razones:
 - Falta de información o herramientas.
 - Se oculta la información de los márgenes comerciales.
 - Miedo a que se escape la rentabilidad y acabar cerrando en la parte baja del margen de negociación.
 - Los vendedores no están preparados para trabajar con base en rentabilidades.

- Una de las asignaturas pendientes de las fuerzas de venta actuales es la venta cruzada. Casi el 80% de los directivos comerciales opinan que sus vendedores no hacen suficiente énfasis en este aspecto.
- Los procesos de concentración de clientes y demanda provocarán la aparición de estructuras comerciales más reducidas, de vendedores especialistas mejor formados y cualificados. Hay que plantearse el modelo de venta en sí mismo.
- En procesos de venta complejos, con interlocutores múltiples y complementarios, se pueden dar apoyo entre diferentes tipos de vendedor (especialistas de producto, dos redes comerciales sinérgicas, equipos de apoyo en el punto de venta, etc.).
- Toda la organización debería estar alineada con el cliente, se están empezando a ver:
 - Indicadores en los cuadros de mando de diferentes departamentos en este sentido.
 - Iniciativas de comunicación interna periódica a todos los empleados.
 - Esfuerzos para la alineación de objetivos departamentales, aunque todavía queda mucho camino por recorrer.

Retención y fidelización de clientes

- ¿Te interesa fidelizar clientes? ¿Tu proceso comercial y tus equipos internos y externos trabajan para vincular y fidelizar clientes? Son preguntas que debes responder con la mano en el corazón.
- Para fidelizar al cliente hay que darle una experiencia de compra y sorprenderle positivamente (darle algo que no se espera); innovar en esta área es clave y el papel de las personas en contacto con el cliente es primordial.
- Casi un 40% de las empresas no analizan los procesos de pérdida de clientes y más del 80% no tiene metodología de recuperación de los mismos. Menos de la mitad de las empresas realizan encuestas de satisfacción a los clientes de forma sistemática.
- Las razones más importantes de pérdida de clientes, una vez aislados crédito y precio, son: atención del comercial y que la oferta no responde a los requerimientos del cliente.
- El lanzamiento de un programa de fidelización debe ser una decisión reflexionada, bien diseñada e implantada. Un 40% de las empresas declaran tener programas de fidelización, y casi un tercio de ellas cree que los resultados no compensan la inversión.

La figura del vendedor

Las fuerzas de ventas actuales

- Si tu equipo de ventas no es una ventaja competitiva, será una desventaja competitiva. En la actualidad, una de cada cuatro empresas no considera su fuerza de ventas una ventaja competitiva.
- Las redes comerciales actuales necesitan cambios para incrementar su eficacia (estructura, metodología, herramientas). Dos de cada tres directivos piensa renovar algún aspecto de su fuerza de ventas en los próximos años.
- El mal vendedor o de corte tradicional (relación + cierre, pelotazo), todavía tiene mucho peso en algunas organizaciones. Hay mucho vendedor sin "actitud comercial" que hipoteca el desarrollo de zonas

y carteras. Otro de los efectos de la crisis que estamos padeciendo es que los comerciales mediocres quedan al descubierto.

- La venta de bajo valor añadido por parte del vendedor se irá trasladando a otros canales más baratos: telefónicos o web. Los vendedores serán menos, pero con un perfil superior, más profesional.
- Comparativamente con Estados Unidos las fuerzas de ventas españolas y europeas en general se adaptan peor al cambio y son menos flexibles, sobre todo en lo que a movilidad geográfica se refiere, aunque implique una promoción.
- La crisis ha hecho resurgir los empleos *part-time*. Antes, las empresas no estaban dispuestas a tener estructuras de fuerzas de ventas de 4-5 horas/día, y tampoco había gente que estuviera dispuesta a trabajar esas horas por 700-1.000 euros/mes.
- El vendedor suele ser más ejecutor que analítico, debe haber alguien (o algo) que analice los datos por ellos, les presente los más relevantes y oriente su acción comercial.
- La profesión del vendedor está desprestigiada, hay que elevar el "nombre"; pero siempre habrá espacio para los buenos vendedores, las empresas necesitan solidez y tranquilidad.

El perfil del futuro vendedor (vendedor ideal)

- Es un vendedor implicado y comprometido con su empresa y con la mejora de la misma.
- Cumple con aquello a lo que se compromete.
- Es accesible.
- Más especialista en aplicaciones y soluciones, no sólo en producto. Los clientes cada vez son más auto-suficientes en información de poco valor, pero sí quieren soluciones a medida.
- Es capaz de encajar los intereses de su empresa y de los clientes.
- El vendedor como transmisor de ilusión: El buen vendedor tiene empatía, lanza mensajes positivos, es creativo y tiene una comunicación fluida.
- Se organiza y se prepara. Gestiona de forma inteligente su cartera de clientes como si fuesen pequeñas empresas: segmentación, frecuencias de visita, seguimiento... Es más autónomo y necesita cierto grado de autonomía.
- Nunca deja de captar nuevos clientes.
- Se preocupa por la satisfacción y las necesidades de sus clientes. Un 86% de los directivos consideran la orientación al cliente una de las cuatro características clave de sus mejores comerciales.
- Venden valor y se venden ellos (empresa, servicio, atención al cliente, buena gestión administrativa, dudas, formación de producto, entregas y logística, soluciones de pago, imagen de solidez y seriedad...).
- Domina técnicas de venta y negociación.
- Es emocionalmente inteligente. Crea relaciones personales con sus clientes y debe ser un enamorado del *networking*. No se desanima fácilmente: el 74% de los directivos considera la perseverancia como descriptor de los mejores vendedores.

- Tras el conocimiento de empresa y producto, clientes y mercado y competencia, las capacidades clave son: detección de necesidades, seguimiento de clientes y orientación a resultados.
- Sólo un 8% de los directivos consideran la externalización como una alternativa estable, mientras que uno de cada tres la considera una buena opción en actividades locales o puntuales. En todos los casos, una operación externalizada debe tener un estricto control de la calidad entregada y del retorno. Siempre que sea posible se debe remunerar por resultados.

La mujer en las ventas

- Los directivos comerciales opinan que la calidad de un buen vendedor no depende de su sexo, y que la baja representatividad de mujeres en ventas existente (una de cada cuatro) irá creciendo. Donde la presencia es mucho más baja (15%) es cuando se trata de mujeres mandos comerciales.
- Sólo en unos pocos sectores y con algunos clientes el inicio de una mujer puede ser un poco más difícil, pero en esos casos, su singularidad en ese sector en concreto se convierte muchas veces en una ventaja a medio y largo plazo para esa comercial.
- Debido a que el empleo *part-time* es flexible, da unos ingresos adicionales y es compatible con la vida familiar, se ha incrementado más en grandes ciudades y en mujeres de clase social media.

La gestión de la fuerza de ventas

La gestión de los recursos humanos en el área de ventas

- La implicación del área de recursos humanos en el área comercial a través de un especialista (*Business Partner*) es anecdótica (13%). Es imprescindible buscar una colaboración más estrecha y mayor complicidad entre los dos departamentos.
- Las empresas con una rotación voluntaria de vendedores inferior al 5% han aumentado 10 puntos, y el 90% de las empresas tienen menos del 10% de rotación voluntaria. Hay que prestar atención, no sea que se vayan los mejores.
- Sólo un 15% de las empresas tienen definido un plan de carrera dentro del área comercial, pero cuando se seleccionan mandos intermedios, tres de cada cuatro se decanta por la promoción interna como primera opción.
- Las empresas y los directivos deben adaptar las políticas de gestión de personas a los colectivos (aplicar políticas según segmentos).

Herramientas de gestión (SFA, CRM)

- Las herramientas de automatización de ventas son una inversión alta, pero generan ahorros de costes comerciales, mejoran la eficacia de los equipos de ventas, dan más agilidad a los comerciales, dan mejor imagen al cliente y mejoran la información comercial. Solamente un 50% de las redes comerciales tienen implantadas herramientas de este tipo y casi un 25% ni se las plantea.

- Las herramientas deben adaptarse a la realidad de las ventas y del negocio, y no al revés: *Reporting*, información de cliente para facilitar su gestión... Sólo un 25% de las empresas miden el coste por visita.
- Estas herramientas son parte del camino para evolucionar las formas de trabajar y la gestión de los clientes (rentabilidad histórica...). Pero hay que "dosificar" el cambio.
- Deben favorecer la movilidad de los comerciales y de sus mandos.

La selección en el área comercial

- Las empresas siguen seleccionando por sí solas: tres de cada cuatro empresas seleccionan directamente a sus comerciales, y las otras lo hacen a través de empresas de selección.
- Las prisas por cubrir un área o una necesidad, suelen ser muy malas consejeras en la selección; las empresas que seleccionan rápido y con procesos poco completos suelen encontrarse luego los problemas.
- Se debe seleccionar centrándose más en las actitudes que en la experiencia, las competencias o la cartera de clientes que puede traer. Hay cosas que se pueden enseñar o adquirir más fácilmente que otras. Aun así, el conocimiento del sector acompaña muy de cerca a experiencia y actitudes en los criterios de selección de comerciales.
- La oferta como empleadores tiene que ser percibida como atractiva por la masa laboral: en preparación, carrera profesional, imagen dentro de la empresa, etc. Algunas empresas hacen "pisar la calle" habitualmente a directivos y personal interno, en otras es un paso "obligado" para progresar.
- Los jóvenes actuales parecen más complejos de gestionar. Menos fieles, rotan más y tienen menos compromiso. Por otro lado, son más emprendedores y más adaptados al uso de las tecnologías. ¿Están preparados nuestros mandos comerciales para liderarlos?
- Liderazgo, actitudes y experiencia son las características más buscadas en la selección de mandos.

Formación

- A menor nivel de formación de la fuerza de ventas, menor adaptabilidad y flexibilidad. Evaluando la adaptabilidad de las fuerzas de ventas, los directivos son bastante optimistas y la califican de elevada, entre 6 y 7 en una escala del 1 al 10.
- Capacitar a los comerciales es una de las palancas clave para tener una fuerza comercial fiel y productiva.
 - Las fuerzas de ventas, por lo general, se encuentran preparadas en conocimiento de producto, sector, competencia y clientes. Aunque esto no implica que sepan aprovecharlo al máximo.
 - Los aspectos en los que se encuentran menos preparadas son: rentabilidad de las operaciones, aplicaciones informáticas y técnicas de venta y negociación.
 - Las áreas formativas a desarrollar que se consideran más sensibles para aumentar los resultados a corto plazo son: la preparación de las visitas y detección de necesidades.
 - Conviene trabajar las actitudes también a nivel formativo para alinear los esfuerzos para tener una red comercial motivada.
- La formación de las fuerzas de ventas es una línea en la que mejorar, donde los departamentos de recursos humanos y los directivos comerciales se deben implicar por igual.

- Cada comercial debería saber cuáles son los *skills* que debe mejorar. Los comerciales, por su parte, también deberían ser proactivos a la hora de pedir formación; sus mandos y la metodología deberían ayudarles a ello.
- Una buena formación comercial, además de aumentar la productividad de la fuerza comercial, mejora la imagen de la empresa frente al cliente.
- Se debería evaluar la formación y su nivel de implantación real dentro de las dinámicas de supervisión y evaluación.
- Muchos directivos consideran que debería existir una cualificación/certificación comercial. En ocasiones, existen empresas que son consideradas "buenas escuelas" de profesionales del área comercial.

Funciones y objetivos

- Un equipo de ventas debe tener directrices claras. En muchas empresas, el norte cambia en función del día del mes; este es uno de los factores que más debilitan una cultura cliente o una estrategia comercial.
- Demasiados objetivos "despistan" a los vendedores.
- Sólo la mitad de las empresas tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada por el equipo comercial.
- Los perfiles del equipo de ventas deben encajar con lo que se les exige. Si ha cambiado el mercado y has modificado tu forma de trabajarlo, ¿han evolucionado también tus vendedores?
- Las tres acciones que más mejorarían el desempeño de las fuerzas de ventas serían: formar, marcar objetivos claros y acompañar y supervisar adecuadamente a los vendedores.

Remuneración

- Todavía quedan sistemas de remuneración demasiado complicados y/o no alineados con la estrategia. Uno de los mensajes más claros que una empresa lanza a su empleado es cómo le paga. ¿Está tu sistema de remuneración alineado con lo que quieres que tu gente haga?
- Los comerciales se mueven por el variable. ¿Lo tienes bien dimensionado? ¿Bien estructurado? Por lo general, los variables se mueven entre el 25% y el 30%, y en más de la mitad de las empresas depende de tres criterios/parámetros o menos.
- Se debe tender a medir y retribuir la rentabilidad de la visita.
- Los buenos sistemas de remuneración ayudan a que el vendedor se autoexija y exija también mucho más a su empresa y compañeros.
- Los criterios de evaluación del desempeño son principalmente ventas, seguidas de captación, crecimiento y margen/precio medio.

Liderazgo de vendedores y mandos intermedios

- Sólo el 12% de las empresas considera la ejecución de su fuerza de ventas como excelente.

- En las empresas de mayor tamaño es donde encontramos los procesos y metodologías más estructurados, las herramientas de comunicación y de ayuda en la gestión comercial. Todo ello puede ayudar, pero nunca llegan a suplir el liderazgo personal de los mandos comerciales en la motivación del equipo.
- La exigencia individual promueve la excelencia grupal. El bajo nivel o "acomodamiento" de los mandos intermedios es muy peligroso. En casi la mitad de las empresas existe algo de competencia entre los comerciales.
- Tiene que haber un cambio muy grande en el nivel de mandos intermedios, deben mejorar su capacidad analítica y sus habilidades directivas para desarrollar zonas y liderar equipos.
- Muchos mandos intermedios eran buenos vendedores; en algunos casos, enseñan a vender, pero no desarrollan sus zonas ni a sus vendedores. En muchos casos siguen refugiándose en las ventas y se reservan los clientes más importantes.
 - Los supervisores sólo acompañan un 27% de su tiempo (en empresas de menos de 50 millones de facturación el porcentaje baja hasta el 24%). Es un porcentaje muy bajo de su tiempo. Un 44% de los vendedores reciben menos de un acompañamiento cada dos meses.
 - Un supervisor no se puede permitir acomodarse y alejarse de la realidad diaria de su equipo y de los clientes. Tiene que salir, y salir a formar y no a demostrar. Tiene que planificar la visita con el vendedor y aportarle valor en el acompañamiento.
- Casi un 80% de los supervisores/mandos intermedios gestiona diez o menos vendedores, siendo entre seis y diez lo más habitual.
- Los mandos intermedios deberían ser más líderes y menos "jefes". Debemos prepararlos para ser *coach* de sus equipos; si no lo hacemos, sus comportamientos pueden derivar a actitudes impositivas o a una cierta "ausencia": ambos comportamientos son altamente desmotivantes.
- El mando intermedio no debe salir con sus vendedores "a vender", sino a acompañarles para ayudarles a desarrollarse como profesionales.
- Los procesos de supervisión deben ser activos y constructivos, no represivos. Un buen mando debe saber reconocer y aprovechar los conocimientos, las buenas prácticas existentes y comprometerse con el vendedor para su mejora.
- Suele cumplirse que en la medida en que un vendedor se siente valorado, cuida mejor su cartera de clientes.
- La motivación del personal de ventas no es sólo un tema salarial, hay que valorar el esfuerzo, aun cuando haya fracasos. Hay que dar salario emocional; muchas veces hay que cebar la bomba de la auto-motivación. Para ello, los mandos intermedios de ventas son clave, y en estos días más que nunca hay que saber dosificar la presión y desarrollar una correcta política de comunicación.
- Las políticas de gestión de personas y el liderazgo de los mandos deben construir una sensación de "justicia", no es creíble que a los *low performance* no les pase nada: hay que crear planes de rescate, acciones específicas.
- En estos momentos, mientras la mayoría de empresas piensa aumentar o mantener sus equipos de venta directa, agentes o comisionistas, la tendencia para mandos intermedios y administración de ventas es mantenerse o decrecer.
- Para implementar cambios es imprescindible involucrar a los mandos y ejecutivos (razón + corazón). Son los transmisores y traductores de la estrategia al día a día.

CONCLUSIONES

En un mercado convulso, donde los cambios son cada vez más rápidos, toda la empresa debe estar enfocada en crear y transmitir valor al cliente hoy y en el futuro. La oferta que ha podido ser exitosa hasta ahora necesita revisarse, el óptimo ha podido cambiar. Para ello se debe anticipar a las tendencias, prepararse para el futuro escuchando al cliente y al mercado, y estar preparado para lo que viene, aunque no esté claro, con un equipo formado, flexible y con las actitudes correctas.

Pregúntate periódicamente si el producto, el servicio, el proceso de venta o la forma de llegar al cliente son los correctos. Atrévete a cuestionarte aspectos tan básicos que pueden hacerte mover lo que hoy parecen unos sólidos cimientos.

Realiza un exhaustivo examen de la cartera de clientes, sus volúmenes, rentabilidades, potencial, el ABC; optimiza la inversión de tus recursos, plantéate por qué captas un cliente o por qué lo pierdes, etc.; el no hacerlo es un lujo que muchas empresas ya no se pueden permitir.

Mira a tu equipo y evalúa si están formados y preparados, si el papel que desempeñan delante del cliente es el adecuado, si los mandos son capaces de liderar e ilusionarles, si somos capaces de desarrollar y retener a los buenos.

Finalmente, examínate también a ti, ¿eres capaz de hacer todo eso que pides a tus mandos?, ¿eres capaz de desarrollar una organización comercial cada vez mejor y preparada para lo que venga?

Con este primer estudio multisectorial de las ventas hemos querido aportar un poco de luz en cuestiones extremadamente complejas, pero a la vez básicas y lógicas. Si lo hemos conseguido o no, queda a juicio del lector, pero déjanos terminar con una reflexión: No importa lo fuerte y grande que seas, si cierras los ojos al entorno, el tiempo y el mercado: son fuerzas imparables que te colocarán en el lugar que te corresponde.

¡Actúa!

