



## Barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España (julio-diciembre de 2010)



**COORDINADORES  
ACADÉMICOS**  
Cosimo Chiesa  
Julián Villanueva

**AUTORES**  
Cosimo Chiesa,  
Ignacio Osuna  
Rafael Salazar  
Juanjo Tordera  
Julián Villanueva  
Javier Paniagua



# ÍNDICE

---

<b>Autores</b> .....	<b>3</b>
<b>Consejo asesor 2010</b> .....	<b>3</b>
<b>Consejo asesor 2011</b> .....	<b>3</b>
<b>Prefacio</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Resultados del estudio</b> .....	<b>6</b>
Los últimos seis meses.....	9
Los próximos seis meses .....	15
<b>Conclusiones</b> .....	<b>19</b>



## 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

Javier Paniagua, asistente de investigación del IESE

Rafael Salazar, Gerente de Barna Consulting Group

Juanjo Tordera, Consultor Sénior de Barna Consulting Group

Julián Villanueva, profesor del IESE

## CONSEJO ASESOR 2011

---

Paloma Beamonte, Directora General y Consejera Delegada, Xerox España

Juan Jesús Domingo, Director General, Pronovias

Verónica Fisas, Directora General, Natura Bissé

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

Luis Carlos Lacorte, Presidente y Consejero Delegado, Henkel Ibérica

Ignacio Mariscal, Director General de Negocio, Reale Seguros

Javier Pijoán, Director General Comercial Horeca, Heineken

Ignasi Ricou, Director General Unidad de Negocio Particulares, Vodafone

Jordi Viñals, Director General Marketing y Ventas, Grupo Torres

## CONSEJO ASESOR 2010

---

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 Würth España

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial Mercado Masivo Novartis

José Luis Saiz, Director Comercial Europeo de Cadbury

## PREFACIO

---

Le presentamos el segundo barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España, que comprende el semestre entre julio y diciembre de 2010. Este es el cuarto estudio que realizamos en el IESE sobre la gestión de redes de venta en España, siguiendo nuestro primer barómetro, el "1er estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2010: ¿Qué está cambiando en la gestión comercial?" y el de "Redes de venta indirecta: oportunidades en épocas de incertidumbre".

El objetivo del barómetro es el de medirle el pulso a la evolución de las redes de venta. Preguntamos sobre la evolución de los últimos seis meses y sobre la evolución esperada de los próximos seis meses. Tenemos una interesante muestra de Consejeros Delegados, Directores Generales, Directores Comerciales, y Directores de Venta, opinando sobre la evolución de sus empresas, que representan una amplia muestra del tejido empresarial español.

En este segundo barómetro observamos casi una repetición de los datos del primero. Es decir, los datos son preocupantes, en cuanto que la situación para las redes de ventas es difícil, reflejo sin duda del momento de crisis económica que atravesamos. Algunas de las preguntas asoman un continuo empeoramiento de la situación, aunque otras muestran una mitigación de esa caída.

A la luz de los resultados, parece que es difícil empeorar mucho más. Habrá que esperar los resultados del próximo barómetro. Nuestros encuestados son optimistas de cara al futuro. Veremos en el próximo barómetro si se cumplen estas previsiones.



Cosimo Chiesa



Julián Villanueva

# INTRODUCCIÓN

---

## Interpretando los números

En las siguientes páginas mostramos los resultados del barómetro realizado por el IESE, con la colaboración de Barna Consulting Group, sobre la evolución de las redes de venta en España. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario. Hemos procedido a reportar todos los resultados en tablas, para ser consistentes en toda la encuesta.

## Cuestionario

Hemos utilizado el mismo cuestionario que en la primera ola, que fue sometido a un test previo. Se trata de un cuestionario corto que trata de medirle el pulso a la evolución de las redes de venta 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 6.400 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 envió dos veces. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron en enero de 2011. Se registraron un total de 414 encuestas útiles.

# RESULTADOS DEL ESTUDIO

## 1. Sector en el que opera su empresa:

	2ª Ola		1ª Ola	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Actividades asociativas	2	0,5	1	0,4
Automotriz	8	1,9	6	2,4
Banca y servicios financieros	15	3,6	17	6,9
Comercio minorista / <i>retail</i>	21	5,1	10	4,0
Construcción	23	5,6	20	8,1
Educación	4	1,0	2	0,8
Hostelería y turismo	6	1,4	9	3,6
Investigación y desarrollo	1	0,2	3	1,2
Maderas y muebles	6	1,4	3	1,2
Mantenimiento y reparación	4	1,0	3	1,2
Actividades diversas de servicios personales	2	0,5	1	0,4
Máquinas y equipos	3	0,7	15	6,1
Metalurgia	27	6,5	4	1,6
Otras industrias	14	3,4	2	0,8
Otras manufacturas	18	4,3	12	4,9
Otros	50	12,1	27	10,9
Petróleo, gas y carbón	3	0,7	6	2,4
Química y farmacéuticas	39	9,4	15	6,1
Reciclaje	2	0,5	2	0,8
Salud	10	2,4	2	0,8
Servicios de energía, agua, vapor, gas	3	0,7	3	1,2
Actividades recreativas, culturales y deportivas	4	1,0	3	1,2
Tecnologías de la información y las telecomunicaciones	31	7,5	34	13,8
Textiles y prendas de vestir	14	3,4	4	1,6
Transporte y logística	15	3,6	8	3,2
Actividades sanitarias y veterinarias, Servicios Sociales	2	0,5	2	0,8
Administración Pública	1	0,2	1	0,4
Agricultura, caza y pesca	6	1,4	1	0,4
Alimentación y bebidas	51	12,3	23	9,3
Alquileres	1	0,2	0,0	0,0
Asesoría y consultoría	25	6,0	6	2,4
ND	3	0,7	2	0,8
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>



Como cabía esperar, la dispersión de empresas es amplia y podemos decir que todos los sectores están representados. Comparando con la anterior ola, hay alguna diferencia de representación, pero al ser relativamente bajos los números industria a industria, no podemos decir que la diferencia sea significativa.

## 2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):

	2ª Ola		1ª Ola	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	124	30,0	43	17,4
De 10 a 25	79	19,1	49	19,8
De 25 a 50	60	14,5	28	11,3
De 50 a 100	37	8,9	34	13,8
De 100 a 300	58	14,0	40	16,2
>300	56	13,5	51	20,6
ND	0	0,0	2	0,8
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>

En la 2ª Ola se observa un porcentaje mayor de pequeñas empresas respecto a la 1ª Ola (30% vs. 17,4%), por el contrario en porcentaje de Grandes Empresas –más de 300 M. €– fue mayor en la 1ª Ola (13,5% vs. 20,6%).

## Tamaño de las fuerzas de ventas

### 3. Número de empleados en su empresa a Diciembre de 2010 es:

### 4. Número total de comerciales a Diciembre de 2010:

La Fuerza de Ventas para su empresa es:

	Núm. de respuestas	2ª Ola				1ª Ola			
		Mín.	Máx.	Media	Mediana	Mín.	Máx.	Media	
Número de empleados	409	0	90.000	981,44	100	239	1	45.000	1.060,64
Número de comerciales en plantilla	403	0	75.000	272,75	8	237	0	7.000	126,73
Número de comerciales externos	271	0	10.000	144,55	2	161	1	3.000	105,4

El tamaño medio de la fuerza de ventas es superior este año al anterior, aunque este dato está muy influido por un solo "outlier" y la diferencia no es estadísticamente diferente entre las dos olas. En cualquier caso, lo importante es destacar de nuevo que nuestra muestra contempla desde empresas muy grandes hasta empresas pequeñas. Esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de interpretar los resultados posteriores, ya que no estaremos analizando ni empresas grandes ni PYME's, sino una muestra aleatoria de las empresas españolas que cuentan con fuerzas de ventas.

## 5. Su canal más representativo se dirige a:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Consumidor final	178	43	43,6	104	42,1	42,3
Cliente intermedio	230	55,6	56,3	142	57,5	57,7
No disponible (ND)	6	1,4	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

El tipo de canal utilizado es casi idéntico al del año pasado. Tenemos tanto empresas dirigidas al consumidor final, como empresas dirigidas a un consumidor intermedio, en una distribución de aproximadamente mitad y mitad.

## 6. La Fuerza de Ventas para su empresa es:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Una ventaja competitiva	295	71,3	72,3	167	67,6	69,6
Un medio para llegar al cliente	113	27,3	27,7	73	29,6	30,4
ND	6	1,4	-	7	2,8	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Se observa una creciente importancia de las fuerzas de ventas como fuente de ventaja competitiva, aunque la diferencia es pequeña y no es estadísticamente diferente. Por tanto, podemos asumir que el tamaño se estabiliza. Habrá que ver la evolución en el largo plazo.

## 7. En su empresa los modelos de presupuestación son:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Anuales	294	71	72,1	158	64,0	64,0
Trimestrales	40	9,7	9,8	29	11,7	75,7
Dinámicos	74	17,9	18,1	60	24,3	100,0
NS/NC	6	1,4	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Se observa también un repunte (diferencia significativa) hacia un mayor uso de presupuestos anuales, en detrimento de presupuestos dinámicos.

## 8. Su cargo actual es:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Consejero Delegado	46	11,1	11,8	19	7,7	8,1
Director General	153	37,0	39,3	77	31,2	32,8
Director Comercial	115	27,8	29,6	80	32,4	34,0
Director de Ventas	22	5,3	5,7	15	6,1	6,4
Jefe de Ventas	9	2,2	2,3	14	5,7	5,9
Otro	44	10,6	11,3	30	12,1	12,8
ND	25	6,0	-	12	4,9	
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Podemos observar un ligero crecimiento del peso de los Directores Generales en el cargo de las personas que contestaron la encuesta, aunque la distribución sigue siendo muy variada. Aproximadamente el 38% de los encuestados trabajan en ventas y el 51% a nivel de Dirección General o de Consejero Delegado.

## LOS ÚLTIMOS SEIS MESES

### 9. La evolución de ventas ha sido:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mucho peor que los objetivos marcados	39	9,4	9,4	23	9,3	9,3
Algo peor que los objetivos marcados	150	36,2	36,2	103	41,7	41,9
En línea con los objetivos	106	25,6	25,6	67	27,1	27,2
Algo mejor que los objetivos marcados	88	21,3	21,3	39	15,8	15,9
Mucho mejor que los objetivos marcados	31	7,5	7,5	14	5,7	5,7
ND	0	0	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Al igual que ocurría en la ola anterior, en esta seguimos teniendo más empresas que no consiguen cumplir con sus objetivos que empresas que lo consiguen. Aunque parece haber una tímida mejoría, ya que un 28,8% de las empresas ha obtenido resultados de ventas superiores a los presupuestados versus un 21,6% hace 6 meses (+7,2%), la diferencia no es estadísticamente significativa. Por tanto, lo que vemos es que se mantiene la tendencia anterior, a la baja.

## 11. El tamaño de su fuerza de ventas es:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mucho Mayor	6	1,4	1,5	-	-	-
Mayor	81	19,6	19,8	37	15,0	15,2
Igual	240	58	58,5	148	59,9	60,4
Menor	76	18,4	18,5	55	22,3	22,4
Mucho menor	7	1,7	1,7	5	2,0	2,0
ND	4	1,0	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Analizando las dos olas, parece que el tamaño de las fuerzas de ventas tiende a estabilizarse, ya que las mayores reducciones han ocurrido al comienzo de la crisis, y en algún caso a incrementar ya que un 6,1% de las empresas cuenta con un número de vendedores mayor al que contaba en los últimos 6 meses. Se observa, por tanto, una leve mejoría, ya que en la anterior ola la tendencia era negativa. Esta diferencia es estadísticamente significativa y representan sin duda buenas noticias para el mercado de trabajo.

## 12. El nivel de motivación de sus FF.VV. es:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mucho Mayor	9	2,2	2,2	2	0,8	0,8
Mayor	136	32,9	33	79	32,0	32,4
Igual	164	39,6	39,8	86	34,8	35,2
Menor	94	22,7	22,8	68	27,5	27,9
Mucho menor	9	2,2	2,2	9	3,6	3,7
ND	2	0,5	-	3	1,2	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos de esta ola no son estadísticamente diferentes a los de la ola anterior. Por tanto, podemos concluir que la motivación sigue igual que hace un año. De nuevo, y como apuntamos en el anterior barómetro, esta es la visión de la alta dirección. Es decir, lo que Consejeros Delegados, Directores Generales y Directores Comerciales piensan de la motivación de sus comerciales.

### 13. La rotación voluntaria del personal comercial ha sido:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mucho mayor	2	0,5	0,5	3	1,2	1,2
Mayor	35	8,5	8,5	21	8,5	8,7
Igual	216	52,2	52,7	121	49,0	50,0
Menor	98	23,7	23,9	63	25,5	26,0
Mucho menor	59	14,3	14,4	34	13,8	14,0
ND	4	1	-	5	2,0	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos de rotación voluntaria son casi idénticos a los de la primera ola. Es decir, la rotación sigue descendiendo. Al no haber oportunidades profesionales para el vendedor fuera de la empresa, este se mantiene en su puesto. De nuevo, y como hemos compartido con anterioridad, esto representa una clara oportunidad para mantener a los mejores comerciales y buscar talento en otras organizaciones.

### 10. El ciclo de ventas es:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Mucho más corto	39	9,4	9,5	20	8,1	8,2
Algo más corto	85	20,5	20,7	50	20,2	20,5
Igual	144	34,8	35	63	25,5	25,8
Algo más largo	102	24,6	24,8	67	27,1	27,5
Mucho más largo	41	9,9	10	44	17,8	18,0
ND	3	0,7	-	3	1,2	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos tienden a la media. Es decir, que crece significativamente el porcentaje de empresas que piensa que el ciclo de ventas es igual de largo (o de corto) que hace seis meses. Concretamente, es el 35% de las empresas. Aunque es cierto, que aún se observan más empresas que manifiestan que el ciclo se sigue alargando que aquellas que piensa que se está acortando. No podemos, por tanto, hablar de recuperación, pero sí de un pequeño mitigamiento en la caída. Esta leve mejoría es estadísticamente significativa.

## 14. Sus ofertas/descuentos:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Han aumentado mucho	65	15,7	16,6	55	22,3	24
Han aumentado algo	199	48,1	50,9	107	43,3	46,7
Se mantienen	94	22,7	24	51	20,6	22,3
Se han reducido algo	27	6,5	6,9	12	4,9	5,2
Se han reducido mucho	6	1,4	1,6	4	1,6	1,8
No aplican	21	5,1	-	17	6,9	-
ND	2	0,5	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Desgraciadamente, la opinión generalizada es que siguen aumentando las ofertas y descuentos (un 67,5%). En la anterior ola, apuntábamos que este era quizá el dato que arrojaba más pesimismo de toda la encuesta (un 70,7%). Parece claro que las empresas han desatado una guerra de precios, con los nefastos efectos que esta tendrá en la rentabilidad y en la lealtad de los clientes.

## 15. La gestión de cobros:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Se ha complicado notablemente	70	16,9	16,9	74	30,0	30,1
Se ha complicado algo	182	44	44,1	94	38,1	38,2
Está igual	129	31,2	31,2	59	23,9	24,0
Ha mejorado algo	30	7,2	7,3	12	4,9	4,9
Ha mejorado notablemente	2	0,5	0,5	7	2,8	2,9
ND	1	0,2	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La gestión de cobros sigue empeorando, aunque "solamente" el 16,9% de las empresas considera que se ha complicado notablemente, en comparación con el 30% de la ola anterior.

## 16. ¿Cuántos de sus vendedores están llegando a objetivos?

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Todos	24	5,8	5,9	11	4,5	4,6
La mayoría	135	32,6	33,2	67	27,1	27,8
Algunos	158	38,2	38,8	116	47,0	48,1
Muy pocos	67	16,2	16,5	36	14,6	14,9
Ninguno	23	5,6	5,6	11	4,5	4,6
ND	7	1,7	-	6	2,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

En esta segunda ola los resultados son muy similares a la anterior, y constata que tenemos aproximadamente casi una cuarta parte (22,1%) de los comerciales que no consiguen llegar a los objetivos. Por otro lado, más de un 39% de los vendedores alcanza sus objetivos (un 32,4% en el barómetro anterior).

## 17. La captación de clientes:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Ha aumentado mucho	23	5,6	5,8	15	6,1	6,3
Ha aumentado algo	143	34,5	35,9	84	34,0	35,1
Se mantiene	129	31,2	32,4	78	31,6	32,6
Se ha reducido algo	70	16,9	17,6	43	17,4	18,0
Se ha reducido mucho	33	8	8,3	19	7,7	8,0
No aplica	12	2,9	-	7	2,8	-
ND	4	1	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos de la segunda oleada son casi idénticos a los de la primera. Los datos de captación se mantienen en un 32% de las empresas, mientras que un 26% han visto reducido su ritmo de captación algo o mucho.

## 18. La pérdida de clientes:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Ha aumentado mucho	20	4,8	5,3	8	3,2	3,5
Ha aumentado algo	85	20,5	22,5	65	26,3	28,3
Se mantiene	177	42,8	47,0	109	44,1	47,4
Se ha reducido algo	73	17,6	19,4	38	15,4	16,5
Se ha reducido mucho	22	5,3	5,8	10	4,0	4,3
No aplica	34	8,2	-	16	6,5	-
ND	3	0,7	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los resultados de captación y pérdida de clientes son prácticamente idénticos a los de la ola anterior y de hecho no son estadísticamente diferentes entre las dos olas. Por ello, podemos constatar que se mantiene la tendencia negativa. El resultado es el que era de esperar, dadas las guerras de precios: aumentamos en captación, pero nuestros clientes duran menos. Este hecho puede provocar una ceguera en algunas empresas que se dejen seducir por los datos de aumento de clientes, cuando estos pudieran ser de mucha menor calidad y rentabilidad en el corto y en el largo plazo.

Es necesario, por tanto, revisar nuestros procesos de captación y retención pues todo parece indicar que podríamos estar captando más pero a mayor coste, incorporando clientes de corta duración y con mucha menor rentabilidad. Muchos comerciales podrían estar poniéndose medallas en función del número de clientes captados, cuando lo que importa es el valor de cliente.

## 19. ¿Está satisfecho con el desempeño de su fuerza de ventas?

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Sí, absolutamente	57	13,8	14	33	13,4	13,6
Sí, en algunos aspectos	244	58,9	60	139	56,3	57,2
No, hay aspectos mejorables	105	25,4	28,8	67	27,1	27,6
No, en absoluto	1	0,2	0,2	4	1,6	1,6
ND	7	1,7	-	4	1,6	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los resultados son prácticamente idénticos a los de la primera ola. Nuestros encuestados se muestran mayoritariamente satisfechos con el desempeño de sus fuerzas de ventas –74%–. La "total disconformidad" con la fuerza de ventas ha pasado de un 1,6% a un 0,2%.



## Estado de los procesos comerciales en la empresa

### 20. Los procesos comerciales en su empresa están:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bastante más definidos (el comercial tiene mucha menos autonomía)	63	15,2	15,3	37	15,0	15
Algo más definidos	149	36	36,2	88	35,6	35,8
Igual de definidos	157	37,9	38,2	88	35,6	35,8
Algo menos definidos	36	8,7	8,8	24	9,7	9,7
Bastante menos definidos (el comercial tiene mucha más autonomía)	6	1,4	1,5	9	3,6	3,7
ND	3	0,7	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

De nuevo, en esta pregunta obtenemos casi lo mismo que en la anterior ola. Hay una tendencia a definir cada vez más los procesos. Es decir, a que el comercial tenga unos principios muy marcados de los que no puede salirse.

## LOS PRÓXIMOS SEIS MESES

### 21. ¿Cuál cree que será la evolución de las ventas de su empresa, en los próximos 6 meses?

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Espera un fuerte crecimiento	31	7,5	7,5	8	3,2	3,3
Espera un crecimiento moderado	202	48,8	49,2	112	45,3	45,7
Prevé que las ventas se mantendrán	120	29	29,2	81	32,8	33,1
Espera un decrecimiento moderado	51	12,3	12,4	37	15,0	15,1
Espera un fuerte decrecimiento	7	1,7	1,7	7	2,8	2,8
ND	3	0,7	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Observamos en esta pregunta un mayor optimismo de cara a los próximos meses. Parece que los encuestados piensan mayoritariamente que solo se puede ir a mejor (un 56,7%). En la anterior oleada nos preguntábamos si refleja este dato lo que nuestros encuestados realmente piensan, o lo que les gustaría que ocurriese. Es bien conocido que los buenos comerciales tienden a ser optimistas por naturaleza, por lo que probablemente sus respuestas anteriores hayan sido sinceras.

Aunque en nuestro primer estudio sobre redes de venta en España y en la primera ola del barómetro se mostraron también optimistas (un 49% de los encuestados pensaba que las ventas iban a aumentar), la realidad es que ellos mismos han apuntado seis meses después que los resultados han ido peor que los objetivos (solo un 21,6% de los encuestados ha obtenido objetivos superiores a los establecidos). ¿Puede deberse a que los objetivos hayan sido demasiado ambiciosos? ¿O será que nuestros encuestados son optimistas por naturaleza?

## 22. En su opinión, los objetivos marcados para los próximos 6 meses serán:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy difíciles de alcanzar	12	2,9	2,9	18	7,3	7,3
Difíciles de alcanzar	161	38,9	39,2	95	38,5	38,8
Optimistas pero alcanzables	231	55,8	56,2	126	51,0	51,4
Fáciles de alcanzar	6	1,4	1,5	6	2,4	2,5
Muy fáciles de alcanzar	1	0,2	0,2	-	-	-
ND	3	0,7	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los resultados a esta pregunta reflejan datos similares a los de la primera ola. Los objetivos siguen siendo, para un alto porcentaje de las redes de venta encuestadas, difíciles de alcanzar (42,1%). Esto puede explicar en gran medida el dato inicial de la pregunta sobre la evolución de las ventas, en la que veíamos que muchas empresas no conseguían alcanzar sus objetivos de venta.

## 23. ¿Cómo definiría la inversión en sus FF.VV. para los próximos 6 meses?

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Aumentaré significativamente la inversión	21	5,1	5,1	9	3,6	3,7
Aumentaré ligeramente la inversión	126	30,4	30,6	57	23,1	23,6
Mantendré la inversión actual	223	53,9	54,1	146	59,1	60,3
Reduciré ligeramente la inversión	24	5,8	5,8	18	7,3	7,4
Reduciré significativamente la inversión	7	1,7	1,7	4	1,6	1,7
No invertiré	11	2,7	2,7	8	3,2	3,3
ND	2	0,5	-	5	2,0	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Se observa en esta segunda ola un aumento de la propensión a invertir en redes de venta durante los próximos seis meses (35,7% vs. 27,3% en la primera ola). Sin embargo, la realidad es que los datos de hace seis meses también indicaban un deseo de aumentar la inversión, que no se ha visto reflejada en el tamaño de la fuerza de ventas. Probablemente debido a que las expectativas no se han hecho realidad.

## 24. a En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener:

En los próximos seis meses, a) los equipos de venta directa:

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Crecerán	99	23,9	24,3	43	17,4	17,9
Decrecerán	25	6	6,1	17	6,9	7,1
Se mantendrán	265	64	65,0	169	68,4	70,4
No tengo	19	4,6	4,6	11	4,5	4,6
ND	6	1,4	-	7	2,8	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los encuestados prevén aumentar sus fuerzas de venta indirecta. Estadísticamente, los resultados son parecidos a los de la anterior ola.

## 24. b En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener:

En los próximos seis meses, b) la administración de ventas / customer services

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Crecerán	38	9,2	9,3	19	7,7	8,0
Decrecerán	45	10,9	11,1	33	13,4	13,9
Se mantendrán	293	70,8	72,2	171	69,2	71,8
No tengo	30	7,2	7,4	15	6,1	6,3
ND	8	1,9	-	9	3,6	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los datos en torno a las fuerzas de administración de ventas y customer services son similares a los de la primera ola y reflejan que no prevén realizar cambios en sus estructuras más allá de los "naturales".

## 24. c En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener:

En los próximos seis meses, c) los jefes, mandos intermedios

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Crecerán	33	8	8,1	14	5,7	5,9
Decrecerán	39	9,4	9,6	27	10,9	11,3
Se mantendrán	305	73,7	74,9	180	72,9	75,3
No tengo	30	7,2	7,4	18	7,3	7,5
ND	7	1,7	-	8	3,2	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los resultados son estadísticamente similares a los de la anterior ola. La tendencia es a mantener los mandos intermedios.

## 24. d En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener: En los próximos seis meses, d) los agentes y/o comisionistas

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Crecerán	96	23,2	23,7	49	19,8	20,5
Decrecerán	27	6,5	6,7	16	6,5	6,7
Se mantendrán	155	37,4	38,3	86	34,8	36,0
No tengo	127	30,7	31,3	88	35,6	36,8
ND	9	2,2	-	8	3,2	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## 24. e En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener: En los próximos seis meses e) otros canales de venta directa

	2ª Ola			1ª Ola		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Crecerán	120	29	30,1	56	22,7	24,1
Decrecerán	5	1,2	1,3	7	2,8	3,0
Se mantendrán	115	27,8	28,8	74	30,0	31,9
No tengo	159	38,4	39,8	95	38,5	41
ND	15	3,6	-	15	6,1	-
<b>Total</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Al igual que ocurría en la anterior ola, las figuras principales de venta se mantienen en su mayoría, pero hay un deseo de aumentar los agentes y/o comisionistas (23,7% vs. 20,5%), así como otros canales de venta directa (30,1% vs. 24,1%).

# Conclusiones

---

Los resultados del segundo barómetro reflejan una situación aun difícil para las redes de venta en España. Aunque hay una tímida mejoría con respecto al semestre anterior, nuestros encuestados mayoritariamente siguen sin conseguir los objetivos marcados. Esto es de esperar, dada la profundidad de la crisis económica que estamos viviendo.

En cuanto al dimensionamiento de las fuerzas de venta, observamos una consolidación de su tamaño. Los recortes de años pasados ya no son la tónica y parece que en el futuro algunas empresas quieren contratar más, aunque de momento los resultados no acompañan. Por ello, la rotación de empleados se mantiene en niveles históricamente bajos, lo cual debe interpretarse en clave de oportunidad: la de retener y atraer a los mejores.

En cuanto a las dinámicas competitivas, los resultados siguen siendo muy preocupantes. Las empresas dicen que captan más, pero también que se pierden más clientes. Estas dos observaciones, unidas al alarmante crecimiento de los descuentos, nos lleva a creer que en muchos sectores se han iniciado guerras de precios que llevan al cliente a ser mucho menos leal, cambiándose de un proveedor a otro en función del precio, como criterio predominante. Esta tendencia debe ser erradicada, o de lo contrario, la recuperación, pasada la crisis, será mucho más difícil.

Por el lado de los cobros, que es uno de los aspectos que más preocupaba en el primer estudio sobre las redes de venta en España, la tendencia es a que sigan deteriorándose, aunque no a la velocidad que lo hicieron los seis meses anteriores.

¿Y de cara al futuro? Observamos un claro optimismo. Sin embargo, en los estudios anteriores también lo hemos observado, y no se ha materializado. Parece como si las organizaciones estuvieran esperando la ansiada recuperación económica para poner toda la carne en el asador.



Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, km 5,180)  
28023 Madrid

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)