



# Reinventarse para avanzar. Innovando en el área comercial

## IV Estudio sobre la gestión de redes comerciales en España año 2013

### COORDINADORES ACADÉMICOS

Cosimo Chiesa  
Julián Villanueva

### AUTORES

Cosimo Chiesa  
Javier Paniagua  
Rafael Salazar  
Juanjo Tordera  
Julián Villanueva

Sigue este estudio  
en Twitter:



Accede a información extra  
desde tu móvil escaneando  
nuestro código QR.





# Reinventarse para avanzar. Innovando en el área comercial

## IV Estudio sobre la gestión de redes comerciales en España año 2013



**COORDINADORES  
ACADÉMICOS**  
Cosimo Chiesa  
Julián Villanueva

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



# ÍNDICE

<b>Prefacio .....</b>	<b>7</b>
<b>Autores .....</b>	<b>9</b>
<b>Consejo asesor 2013.....</b>	<b>9</b>
<b>Consejo asesor 2012.....</b>	<b>9</b>
<b>Consejo asesor 2011 .....</b>	<b>10</b>
<b>Consejo asesor 2010.....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
INTERPRETANDO LOS NÚMEROS.....	11
CUESTIONARIO .....	11
MUESTRA .....	11
EN RESUMEN .....	12
<b>Análisis de las respuestas a la encuesta .....</b>	<b>13</b>
<b>Resultados del estudio cuantitativo.....</b>	<b>13</b>
INFORMACIÓN DE CUALIFICACIÓN .....	13
1. Si usted desea recibir las conclusiones de la investigación introduzca la siguiente información. Todos los datos serán tratados confidencialmente y los resultados serán reportados de forma agregada.....	13
2. Sector en el que opera su empresa:.....	13
3. Volumen de facturación anual, aproximado, de su empresa en 2012 en España (en millones de euros):.....	14
4. Su empresa es: .....	14
5. Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2012:.....	15
6. Su canal más representativo se dirige a:.....	16
7. Su empresa vende principalmente:.....	16
8. ¿Cuál es el nivel de diferenciación del producto/servicio que vende?.....	16
9. Su cargo actual es:.....	17
10. Su facturación anual en 2012 respecto al 2008, año en el que empieza la crisis en España, es:.....	17
11. Desde que comenzó la crisis la evolución de los precios medios en su sector ha sido:.....	18
12. Desde que comenzó la crisis, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:.....	18

13. Su posicionamiento en precio respecto a la media de su sector es:.....	19
14. ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia? .....	19
15. ¿Su fuerza comercial tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada?.....	20
16. ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?.....	20
<b>INNOVACIÓN</b> .....	<b>21</b>
17. ¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente) .....	21
18. ¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10).....	22
19. Las innovaciones que ha adoptado en los últimos años le han ayudado a: .....	24
20. ¿Cuál ha sido el nivel de su innovación desde 2008 en cada una de las siguientes políticas comerciales? (valorar de 1 Nada a 10 Mucho).....	24
21. ¿Y cuáles han sido los frutos en cada una de estas políticas? (1: no ha merecido la pena, 10: Ha merecido la pena) .....	26
22. Más específicamente, ¿cuál es el grado de innovación en cuanto a la labor que los mandos intermedios realizan en: (valorar de 1 Nada a 10 Mucho) .....	28
23. Respecto a las tecnologías, ¿en cuáles de las siguientes herramientas ha innovado en mayor medida su empresa desde 2008? (Múltiple) .....	29
24. ¿Y en cuáles espera mayor innovación en los próximos 5 años?: (Múltiple).....	30
25. Por su experiencia en esta o en otras empresas, las iniciativas de innovación comercial suelen provenir de: (múltiple) .....	30
26. ¿Cuál es la actitud de su Empresa (Directivos) ante la innovación comercial? .....	31
27. ¿Cuál es la actitud de su Fuerza Comercial ante la innovación comercial? .....	31
28. Tras más de 5 años de crisis, ¿de dónde piensa que venga el crecimiento en el futuro?: (múltiple) .....	32
29. Por favor, cuéntenos brevemente algún ejemplo de innovación exitosa en su fuerza comercial:.....	32
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>36</b>

# PREFACIO

Tiene en sus manos el IV Estudio sobre la gestión de redes comerciales en España. En esta ocasión hemos querido centrarnos en la innovación comercial. Lo hemos enmarcado en el momento histórico que viven nuestras redes comerciales, tras más de 5 años de crisis. Por eso lo hemos titulado "Reinventarse para avanzar. Innovando en el área comercial".

Como en los estudios anteriores, contamos con una nutrida representación de las redes comerciales españolas, con un total de casi 500 empresas representadas. Queremos aportar una fotografía de la innovación ocurrida en estos 5 años que será, sin duda, determinante para poder competir en el futuro.

Esta fotografía muestra que, en términos generales, las compañías encuestadas han sufrido mucho desde 2008 en términos de facturación, pero muy especialmente en los precios y, por tanto, en su rentabilidad. Sí es importante destacar que nuestra muestra parece haber innovado más que la competencia. Nuestros encuestados siguen pensando por abrumadora mayoría que sus redes comerciales están mejor preparadas que las de la competencia, pero en cualquier caso reconocen tener muchos puntos de mejora. Sin entrar ahora en si realmente tantas empresas puedan ser más profesionales que la competencia, que lo dudamos, sí está claro que la innovación comercial es el camino a seguir para profesionalizarse.

Encontramos que las compañías encuestadas se aprueban en innovación comercial. Sin embargo, las notas no son para echar cohetes, aún hay mucho campo de mejora. Encontramos algunas diferencias que pudieran explicar la innovación. Una de las conclusiones es que las empresas que más han sufrido con la crisis son las que, casualmente, menos han innovado comercialmente en estos últimos años. Asimismo, las empresas que venden más valor añadido y que, por tanto, tienen puntos de precio más altos, son también las que más han innovado.

Donde mayor innovación comercial encontramos es en la organización, en la motivación y en la supervisión. Mientras que donde menos innovación se observa es en la remuneración y en la selección.

Queremos agradecer muy especialmente la ayuda prestada a nuestro Consejo Asesor, que han sido los ponentes de los seis Encuentros de Dirección Comercial que ya hemos tenido en el IESE. Ellos nos han animado a realizar estas investigaciones y nos han ayudado a definir muchas de las preguntas.

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

Cósimo Chiesa

Julián Villanueva

Síguenos en:



IESE Executive Education



iesebs



IESE Business School Group



IESE Business School



IESEbs

# AUTORES

---

Coordinación académica:

Cosimo Chiesa  
Julián Villanueva

Autores:

Cosimo Chiesa, profesor del IESE y Presidente de Barna Consulting Group  
Javier Paniagua, Asistente de investigación, IESE Business School  
Rafael Salazar, Gerente de Barna Consulting Group  
Juanjo Tordera, Gerente de Barna Consulting Group  
Julián Villanueva, profesor del IESE

# CONSEJO ASESOR 2013

---

Miguel Giribert, Country Manager España, Privalia  
Javier Pijoan, Director de Ventas y Distribución para Europa Central y del Este, Heineken  
Angelo Ruggieri, Director Comercial Europa, Desigual  
Gonzalo Cevallos, Director General España, Swatch Group  
José Luis Ferré, Director General España, Allianz  
Jorge Grosse, Director General y CEO, González Byass  
Josep Aragonés, Director General España, Wolters Kluwer  
Salvador Pons, Director General España y Latinoamérica, Laboratorios Menarini  
Judith Viader, Directora General, Frit Ravich

# CONSEJO ASESOR 2012

---

Alfredo García Valdés – Presidente de AMEX España  
Guillermo Sáenz – Director Comercial y Marketing de Prosegur  
Olga San Jacinto – Directora División Google España y Portugal  
Francisco Mohedano – Director General de MRW  
Ángel Rivera – Director General de Negocio del Banco Popular  
Ignasi Ricou – Director General de U.N Particulares Vodafone  
Carlos Catalán – Vicepresidente AC Hotels by Marriott  
Josep Mateu – Director General del RACC  
Alberto Ojinaga – Director General de Caprabo  
Enrique Francia – CEO Grupo VIPS

## 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 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 el ámbito de la innovación. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario. En cada pregunta hemos indicado el número de encuestados que han contestado a dicha pregunta en concreto (indicado por la letra n), así como aquellos que no lo han hecho (indicado como "ND"). 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. Hemos procedido a reportar los resultados en tablas, ya que nos parecía que se entendía mejor y así no prescindíamos de ninguna información.

## Cuestionario

El cuestionario se realizó atendiendo a las distintas temáticas que se muestran en el Índice. Una primera versión fue sometida a discusión del equipo de trabajo que eliminó, modificó y añadió varias preguntas. El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. Algunos miembros de nuestros consejos asesores anteriores han participado en su elaboración, proponiendo varios cambios.

## 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. Aproximadamente 2500 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 oleadas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron en marzo de 2013.

## En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición el cuarto estudio realizado 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

1. Si usted desea recibir las conclusiones de la investigación introduzca la siguiente información. Todos los datos serán tratados confidencialmente y los resultados serán reportados de forma agregada.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Agua, gas y electricidad	12	2,6	2,6	2,6
b. Agricultura, Pesca	3	0,7	0,7	3,3
c. Alimentación y Bebidas	42	9,2	9,3	12,6
d. Banca y Servicios Financieros	33	7,2	7,3	19,8
e. Comercio Minorista/Retail	20	4,4	4,4	24,2
f. Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones	52	11,3	11,5	35,7
g. Otros Servicios	54	11,8	11,9	47,6
h. Construcción	13	2,8	2,9	50,4
j. Maquinaria y Equipos	30	6,5	6,6	57,0
k. Química y Farmacéutica	45	9,8	9,9	67,0
l. Otras Manufacturas	14	3,1	3,1	70,0
Otros	136	29,6	30,0	100,0
Total	454	98,9	100,0	
ND	5	1,1		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Tenemos en nuestra muestra una gran variedad de sectores representados. Además del apartado "Otros", que representa el 30%, los sectores más representados son: Otros servicios, TIC, Química y Farmacéutica y Alimentación y Bebidas.

### 3. Volumen de facturación anual, aproximado, de su empresa en 2012 en España (en millones de euros):

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Menos de 12 millones de €	169	36,8	37,1	37,1
b. Entre 12 y 25 millones de €	65	14,2	14,3	51,3
c. Entre 25 y 100 millones de €	95	20,7	20,8	72,1
d. Más de 100 millones de €	127	27,7	27,9	100,0
Total	456	99,3	100,0	
ND	3	0,7		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Nuestra muestra también es muy variada respecto al tamaño de las empresas. Aproximadamente la mitad de las empresas facturaron en 2012 menos de 25 millones de €. Esto nos permitirá más adelante hacer análisis para PYMEs en comparación a empresas más grandes, de cara a ver si la innovación comercial varía entre estos dos grupos.

### 4. Su empresa es:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Nacional.	228	49,7	50,2	50,2
b. Multinacional española.	102	22,2	22,5	72,7
c. Multinacional extranjera.	124	27,0	27,3	100,0
Total	454	98,9	100,0	
ND	5	1,1		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

La mitad de la muestra representa empresas nacionales y la otra mitad multinacionales. Una de cada cuatro empresas son multinacionales extranjeras.

## 5. Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2012:

### a. En plantilla

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Menos de 10	182	39,7	41,3	41,3
b. De 10 a 25	85	18,5	19,3	60,5
c. De 25 a 50	36	7,8	8,2	68,7
d. De 50 a 100	46	10,0	10,4	79,1
e. De 100 a 300	35	7,6	7,9	87,1
f. >300	57	12,4	12,9	100,0
Total	441	96,1	100,0	
ND	18	3,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

### b. Externos

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Menos de 10	138	30,1	57,7	57,7
b. De 10 a 25	40	8,7	16,7	74,5
c. De 25 a 50	20	4,4	8,4	82,8
d. De 50 a 100	16	3,5	6,7	89,5
e. De 100 a 300	7	1,5	2,9	92,5
f. >300	18	3,9	7,5	100,0
Total	239	52,1	100,0	
ND	220	47,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Solamente el 20% de las empresas encuestadas cuenta con redes de más de 100 comerciales, y el 60% tiene menos de 25. El 50% de las empresas no tiene comerciales externos, y de aquellas que los tienen, el 60% de las ocasiones son menos de 10 comerciales externos.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Consumidor Final / B2C	131	28,5	28,8	28,8
b. Cliente / B2B	324	70,6	71,2	100,0
Total	455	99,1	100,0	
ND	4	0,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

El 71% de la muestra son empresas de B2B, cifra muy similar al 2º Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2012.

## 7. Su empresa vende principalmente:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Productos	174	37,9	38,2	38,2
b. Servicios	147	32,0	32,3	70,5
c. Ambos	134	29,2	29,5	100,0
Total	455	99,1	100,0	
ND	4	0,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Esta pregunta, no incluida en anteriores estudios, e incorporada en este a sugerencia de nuestro Consejo Asesor, esperamos refleje nuevas luces a los resultados posteriores. La muestra se divide casi a partes iguales entre empresas que venden productos, empresas que venden servicios y empresas que venden ambos.

## 8. ¿Cuál es el nivel de diferenciación del producto/servicio que vende?

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Muy diferenciado	130	28,3	28,6	28,6
b. Algo diferenciado	201	43,8	44,3	72,9
c. Poco diferenciado	105	22,9	23,1	96,0
d. Nada diferenciado	18	3,9	4,0	100,0
Total	454	98,9	100,0	
ND	5	1,1		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Igualmente, de cara a cualificar la muestra y a petición de nuestro Consejo Asesor, hemos incluido esta pregunta. Como vemos en la tabla, muy pocas empresas dicen que su producto o servicio esté nada diferenciado, teniendo un tercio que dicen que está muy diferenciado.

## 9. Su cargo actual es:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Consejero Delegado	46	10,0	10,0	10,0
b. Director General	135	29,4	29,5	39,5
c. Director Comercial	119	25,9	26,0	65,5
d. Director de Ventas	33	7,2	7,2	72,7
e. Jefe de Ventas	26	5,7	5,7	78,4
Otros	99	21,6	21,6	100,0
Total	458	99,8	100,0	
ND	1	0,2		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Al igual que nuestras investigaciones anteriores, esta muestra está centrada en la alta dirección, que es el público afín del IESE Business School. Este es un rasgo clave de nuestra investigación ya que es este nivel directivo el que toma la mayoría de las decisiones respecto a la red comercial.

## 10. Su facturación anual en 2012 respecto al 2008, año en el que empieza la crisis en España, es:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Más de un 50% superior	43	9,4	9,6	9,6
b. Entre el 25 y el 50% superior	36	7,8	8,1	17,7
c. Del 0 al 25% superior	100	21,8	22,4	40,0
d. Aprox igual	68	14,8	15,2	55,3
e. Del 0-25% inferior	103	22,4	23,0	78,3
f. Entre el 25 y el 50% inferior	70	15,3	15,7	94,0
g. Más de un 50% inferior	27	5,9	6,0	100,0
Total	447	97,4	100,0	
ND	12	2,6		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

En esta investigación nos hemos querido centrar en la innovación comercial desde el momento en el que empezó la crisis en España que, aunque depende del sector, aproximadamente se sitúa en 2008. El 55% de las empresas encuestadas facturan hoy menos que en 2008. Pero teniendo en cuenta que el IPC acumulado desde Enero 2008 hasta Diciembre 2012 fue del 11,6%, este dato puede considerarse negativo. Es decir, hay más empresas que han disminuido su facturación que empresas que la han aumentado en el período que llevamos de crisis. Además, podemos ver en la tabla que para el 22% de las empresas la facturación ha caído más del 25% en este período.

## 11. Desde que comenzó la crisis la evolución de los precios medios en su sector ha sido:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Más de un 20% superior	14	3,1	3,1	3,1
b. Entre el 10 y el 20% superior	19	4,1	4,2	7,3
c. Del 0 al 10% superior	77	16,8	17,0	24,3
d. Aproximadamente igual	76	16,6	16,8	41,2
e. Del 0-10% inferior	111	24,2	24,6	65,7
f. Entre el 10 y el 20% inferior	89	19,4	19,7	85,4
g. Más de un 20% inferior	66	14,4	14,6	100,0
Total	452	98,5	100,0	
ND	7	1,5		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Esta pregunta nos muestra un panorama aún más negativo, que concuerda con la tendencia vista en estudios anteriores respecto a las guerras de precios. Los precios medios aumentan solamente para el 24% de las empresas. Pero teniendo en cuenta el IPC promedio del 11,6% en el mismo período, nuestros encuestados nos dicen que solamente el 7% de los sectores han conseguido aumentar los precios medios por encima del 10% (el punto de corte más cercano al 11,6%). Destaca, sin embargo, que para el 35% de los sectores los precios medios han bajado más del 10%.

## 12. Desde que comenzó la crisis, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Más de un 50% superior	5	1,1	1,1	1,1
b. Entre el 25 y el 50% superior	11	2,4	2,4	3,5
c. Del 0 al 25% superior	50	10,9	11,0	14,5
d. Aproximadamente igual	74	16,1	16,3	30,8
e. Del 0-25% inferior	173	37,7	38,1	68,9
f. Entre el 25 y el 50% inferior	95	20,7	20,9	89,9
g. Más de un 50% inferior	46	10,0	10,1	100,0
Total	454	98,9	100,0	
ND	5	1,1		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Comparando esta pregunta con la 10 podemos constatar que nuestra muestra, si bien en términos generales aún no ha llegado a su nivel pre-crisis, piensa que está mucho mejor que el resto de su sector. Solamente el 15% de los sectores mantienen o crecen el volumen de 2008, mientras que para el 69% decrece. Si juntamos por tanto la caída de ventas con la caída de precios, el resultado es el ya conocido por todos: una rápida erosión de la rentabilidad.

Ante esta situación, la necesidad de innovación y ventas incrementales en otros mercados se vuelven críticas.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Alto	65	14,2	14,3	14,3
b. Medio-alto	184	40,1	40,4	54,6
c. Medio	148	32,2	32,5	87,1
d. Medio-bajo	54	11,8	11,8	98,9
e. Bajo	5	1,1	1,1	100,0
Total	456	99,3	100,0	
ND	3	0,7		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Nuestra muestra está claramente sesgada hacia empresas con posicionamientos de precio Premium o a la par de la competencia, con pocas empresas que consideren sus niveles de precios inferiores (solamente el 12%).

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Mucho más productivo	92	20,0	20,2	20,2
b. Algo más productivo	164	35,7	36,0	56,3
c. En línea con la competencia	151	32,9	33,2	89,5
d. Algo menos productivo	44	9,6	9,7	99,1
e. Mucho menos productivo	4	0,9	0,9	100,0
Total	455	99,1	100,0	
ND	4	0,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Solamente el 11% de las empresas evalúa a su equipo de ventas por debajo de la competencia. Este resultado es muy similar al que encontramos hace un año. Como ya expusimos en anteriores estudios, es muy probable que muchos directivos estén siendo demasiado optimistas, pues difícilmente prácticamente toda nuestra muestra puede ser igual o mejor que la competencia. Como ya decíamos en anteriores estudios un peligro muy real es que el pensar "yo soy malo pero mi competencia es peor" puede hacer que la profesionalización de las redes comerciales no sea vea como algo urgente y prioritario por algunas compañías.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Sí.	279	60,8	61,2	61,2
b. Está definida pero no es conocida y asimilada por el equipo comercial.	38	8,3	8,3	69,5
c. Está definida y es conocida, pero no es asimilada por el equipo comercial.	84	18,3	18,4	87,9
d. No.	55	12,0	12,1	100,0
Total	456	99,3	100,0	
ND	3	0,7		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Los resultados son muy similares a los de nuestro estudio de hace un año. Más del 60% de la muestra considera que la metodología de ventas está definida, es conocida y ha sido asimilada por la red comercial. Sin embargo, aún queda un 39% de empresas para las que hay campo de mejora.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Aceptable	205	44,7	45,2	45,2
b. Clara área de mejora	180	39,2	39,6	84,8
c. Excelente	69	15,0	15,2	100,0
Total	454	98,9	100,0	
ND	5	1,1		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

En línea a la pregunta anterior, el 60% de la muestra considera que la calidad de la ejecución de su fuerza de ventas es excelente o aceptable, pero para el 40% es una clara área de mejora.

En las siguientes preguntas pedimos a los encuestados que nos diesen su opinión respecto a la innovación que su empresa había realizado desde que empezó la crisis en España, en 2008. Aclaramos que, en este contexto, entendemos por innovación la tendencia de una organización a implementar nuevas maneras de resolver problemas en la función comercial.

## Innovación

### 17. ¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)

	F	%	% válido	% vál. acum.
1	7	1,5	1,5	1,5
2	10	2,2	2,2	3,7
3	21	4,6	4,6	8,3
4	30	6,5	6,6	14,9
5	56	12,2	12,3	27,1
6	89	19,4	19,5	46,6
7	121	26,4	26,5	73,1
8	78	17,0	17,1	90,2
9	37	8,1	8,1	98,2
10	8	1,7	1,8	100,0
Total	457	99,6	100,0	
ND	2	0,4		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)	457	1	10	6.36	1.834
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>457</b>				

Solamente un 15% de las empresas se suspende (menos que 5 sobre 10) en innovación en su red comercial.

El 50% de los directivos encuestados se otorgan entre un 6 y un 7 de nota a la innovación ocurrida desde 2008 en sus redes comerciales (6,4 de media), mientras que al competidor se le pone una nota más modesta 5,64, suspendiendo a casi un 25% (ver siguiente pregunta). No podemos concluir que la innovación sea mayor en las empresas encuestadas que en la competencia ya que, como hemos visto anteriormente, es posible que exista una tendencia a infravalorar a la competencia.

## 18. ¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)

	F	%	% válido	% vál. acum.
1	5	1,1	1,1	1,1
2	13	2,8	2,9	4,0
3	35	7,6	7,7	11,6
4	55	12,0	12,1	23,7
5	109	23,7	24,0	47,7
6	91	19,8	20,0	67,7
7	84	18,3	18,5	86,2
8	42	9,2	9,2	95,4
9	17	3,7	3,7	99,1
10	4	0,9	0,9	100,0
Total	455	99,1	100,0	
ND	4	0,9		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)	455	1	10	5.64	1.747
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>455</b>				

La siguiente Tabla muestra los resultados cruzados de ambas preguntas. Como puede observarse, existe una cierta relación entre ambas variables, aunque la correlación es solamente de 0,272.

Se puede observar visualmente que muy pocas empresas se suspenden en innovación y a la vez aprueban a la competencia. En concreto, solamente 34 de 455 (el 7,5% de la muestra) se evalúa entre el 1 y el 4, evaluando a la competencia entre el 6 y el 10. En sentido contrario, encontramos 62 directivos que aprobando a su red comercial, suspenden a la competencia.

## ¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)\* ¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10) Crosstabulation

### ¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)	1	2	0	0	1	1	2	1	0	0	7
	2	0	3	3	1	0	0	0	2	1	7
	3	0	2	4	2	7	3	1	2	0	21
	4	1	2	5	8	3	7	2	2	0	30
	5	0	2	8	4	20	5	10	5	1	56
	6	1	1	7	12	16	25	19	7	1	89
	7	0	1	4	15	37	22	25	11	3	120
	8	0	1	4	5	21	19	13	8	6	78
	9	0	1	0	4	4	8	11	5	3	36
	10	1	0	0	3	0	0	2	0	2	8
Total	5	13	35	55	109	91	84	42	17	4	455

Las tablas que se muestran en el Apéndice recogen las medias de las dos preguntas anteriores en función de distintas variables descriptivas. En la mayoría de los casos no hay diferencias estadísticamente significativas. El volumen de facturación anual, el tipo de empresa (nacional/multinacional), el número de comerciales en plantilla, si la empresa vende productos o servicios, la diferenciación del producto/servicio, el cargo, y la evolución de precios del sector no parecen afectar la nota media que nuestros encuestados le dan a la innovación ocurrida en su empresa y en las de la competencia. En este sentido, los resultados son muy robustos para distintos tipos de compañías. Sí hay, como hemos dicho más arriba, heterogeneidad entre empresas, pero no parece que esta se deba al tipo de empresa en el que se opera. Sin embargo, sí encontramos diferencias estadísticamente significativas en los siguientes casos. En primer lugar, en el caso de comerciales externos, vemos que nuestros encuestados nos dicen que las empresas con menos de 10 comerciales externos tienen una nota inferior; es decir, consideran que han hecho menos innovación que las empresas que cuentan con un mayor número de comerciales externos. Es posible que esto se deba a que empresas con más comerciales externos suelen ser empresas de mayor tamaño y acostumbradas a trabajar con diferentes redes de venta, lo cual provoque una competencia sana entre ellas o, al menos, una mayor preocupación por aumentar la productividad de cada red.

Encontramos también diferencias significativas en función del canal más representativo. Las empresas que venden a consumidor (B2C) tienden a evaluar a sus competidores ligeramente mejor que aquellas que venden a clientes intermedios (B2B).

Quizá la diferencia más interesante es cuando comparamos según la evolución ocurrida en la facturación desde que comenzó la crisis. Aquí vemos las diferencias más significativas de todos los análisis realizados, y es que las empresas que más han sufrido son las que dicen haber innovado menos. No podemos establecer una relación de causalidad, e incluso si la hubiera, esta podría deberse a dos explicaciones: (1) debido a no haber innovado, han caído más sus ventas o (2) puesto que han caído sus ventas, no han podido innovar, quizá por falta de recursos. Pero ciertamente hay una correlación muy interesante.

Otra diferencia interesante es la que observamos en cuanto al posicionamiento de precio. Las empresas que venden en puntos de precio más altos son las que más dicen haber innovado y también son las que peor evalúan a su competencia, mientras que el factor contrario se da para las de precios más bajos: se evalúan peor a ellos mismos y evalúan mejor a la competencia.

## 19. Las innovaciones que ha adoptado en los últimos años le han ayudado a:

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Ser más eficaz en las ventas (Mayor tasa de éxito).	174	37,9	38,0	38,0
b. Ser más eficiente en las ventas (Menor uso de recursos).	206	44,9	45,0	83,0
c. No me han ayudado.	34	7,4	7,4	90,4
d. No podría cuantificarlo.	44	9,6	9,6	100,0
Total	458	99,8	100,0	
ND	1	,2		
Total	459	100,0		
ND	4	0,9		
Total	459	100,0		

Las buenas noticias son que las empresas que han hecho cosas distintas en su fuerza comercial, en general han cosechado frutos, o bien en una mayor eficacia, o en una mayor eficiencia. Solamente el 7,4% responden que no les ha ayudado. Aunque se trata de un porcentaje menor al 10%, hay empresas que no han sabido o no han sido capaces de medir el retorno en la inversión de las innovaciones adoptadas.

## 20. ¿Cuál ha sido el nivel de su innovación desde 2008 en cada una de las siguientes políticas comerciales? (valorar de 1 Nada a 10 Mucho)

### a. El perfil y las habilidades del comercial.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	ND	Total
a. El perfil y las habilidades del comercial.	F	9	16	17	23	72	83	102	90	30	9	451	8	459
	%	2	3,5	3,7	5	16	18	22	20	6,5	2	98,3	1,7	100
	% válido	2	3,5	3,8	5,1	16	18	23	20	6,7	2	100		
	% acum	2	5,5	9,3	14	30	49	71	91	98	100			
b. La selección.	F	27	23	29	31	79	67	81	61	32	16	446	13	459
	%	6	5	6,3	6,8	17	15	18	13	7	3,5	97,2	2,8	100
	% válido	6	5,2	6,5	7	18	15	18	14	7,2	3,6	100		
	% acum	6	11	18	25	42	57	76	89	96	100			
c. La formación.	F	9	19	27	30	61	62	96	83	45	18	450	9	459
	%	2	4,1	5,9	6,5	13	14	21	18	9,8	3,9	98	2	100
	% válido	2	4,2	6	6,7	14	14	21	18	10	4	100		
	% acum	2	6,2	12	19	32	46	68	86	96	100			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	ND	Total
d. La remuneración.	F	23	27	45	45	111	76	74	38	8	4	451	8	459
	%	5	5,9	9,8	9,8	24	17	16	8,3	1,7	0,9	98,3	1,7	100
	% válido	5	6	10	10	25	17	16	8,4	1,8	0,9	100		
	% acum	5	11	21	31	56	73	89	97	99	100			
e. La supervisión.	F	8	17	24	25	54	66	103	98	43	12	450	9	459
	%	2	3,7	5,2	5,4	12	14	22	21	9,4	2,6	98	2	100
	% válido	2	3,8	5,3	5,6	12	15	23	22	9,6	2,7	100		
	% acum	2	5,6	11	16	28	43	66	88	97	100			
f. La evaluación.	F	9	17	25	31	61	60	105	84	51	9	452	7	459
	%	2	3,7	5,4	6,8	13	13	23	18	11	2	98,5	1,5	100
	% válido	2	3,8	5,5	6,9	14	13	23	19	11	2	100		
	% acum	2	5,8	11	18	32	45	68	87	98	100			
g. La motivación.	F	14	15	11	27	43	59	96	95	65	27	452	7	459
	%	3	3,3	2,4	5,9	9,4	13	21	21	14	5,9	98,5	1,5	100
	% válido	3	3,3	2,4	6	9,5	13	21	21	14	6	100		
	% acum	3	6,4	8,8	15	24	37	59	80	94	100			
h. La organización.	F	9	10	12	29	54	49	93	108	69	17	450	9	459
	%	2	2,2	2,6	6,3	12	11	20	24	15	3,7	98	2	100
	% válido	2	2,2	2,7	6,4	12	11	21	24	15	3,8	100		
	% acum	2	4,2	6,9	13	25	36	57	81	96	100			
i. Otra/s	F	27	4	5	11	68	30	20	28	8	2	203	256	459
	%	6	0,9	1,1	2,4	15	6,5	4,4	6,1	1,7	0,4	44,2	55,8	100
	% válido	13	2	2,5	5,4	34	15	9,9	14	3,9	1	100		
	% acum	13	15	18	23	57	71	81	95	99	100			

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
a. El perfil y las habilidades del comercial.	451	1	10	6,29	1,907
b. La selección.	446	1	10	5,79	2,301
c. La formación.	450	1	10	6,32	2,125
d. La remuneración.	451	1	10	5,18	1,979
e. La supervisión.	450	1	10	6,43	2,021
f. La evaluación.	452	1	10	6,33	2,053
g. La motivación.	452	1	10	6,73	2,155
h. La organización.	450	1	10	6,78	2,006
i. Otra/s	203	1	10	5,27	2,252

Cuando preguntamos por las políticas, vemos también diferencias interesantes. Donde mayor innovación comercial encontramos es en la organización, en la motivación y en la supervisión. Mientras que donde menos innovación se observa es en la remuneración y en la selección. Sigue existiendo una alta heterogeneidad, como se puede ver en la tabla: unas empresas se evalúan con un 1 (la menor nota) y otras con un 10, lo que nos da una desviación típica alta.

## 21. ¿Y cuáles han sido los frutos en cada una de estas políticas? (1: no ha merecido la pena, 10: Ha merecido la pena)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	ND	Total
a. El perfil y las habilidades del comercial.	F	13	11	18	11	61	71	85	99	54	26	449	10	459
	%	3	2,4	3,9	2,4	13	16	19	22	12	5,7	97,8	2,2	100
	% válido	3	2,4	4	2,4	14	16	19	22	12	5,8	100		
	% acum	3	5,3	9,4	12	25	41	60	82	94	100			
b. La selección.	F	26	21	22	26	69	54	77	78	42	23	438	21	459
	%	6	4,6	4,8	5,7	15	12	17	17	9,2	5	95,4	4,6	100
	% válido	6	4,8	5	5,9	16	12	18	18	9,6	5,3	100		
	% acum	6	11	16	22	37	50	67	85	95	100			
c. La formación.	F	14	12	18	18	70	63	80	72	60	39	446	13	459
	%	3	2,6	3,9	3,9	15	14	17	16	13	8,5	97,2	2,8	100
	% válido	3	2,7	4	4	16	14	18	16	14	8,7	100		
	% acum	3	5,8	9,9	14	30	44	62	78	91	100			

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	ND	Total
d. La remuneración.	F	25	24	28	33	91	80	86	45	18	13	443	16	459
	%	5	5,2	6,1	7,2	20	17	19	9,8	3,9	2,8	96,5	3,5	100
	% válido	6	5,4	6,3	7,4	21	18	19	10	4,1	2,9	100		
	% acum	6	11	17	25	45	63	83	93	97	100			
e. La supervisión.	F	14	17	16	17	68	67	85	79	62	19	444	15	459
	%	3	3,7	3,5	3,7	15	15	19	17	14	4,1	96,7	3,3	100
	% válido	3	3,8	3,6	3,8	15	15	19	18	14	4,3	100		
	% acum	3	7	11	14	30	45	64	82	96	100			
f. La evaluación.	F	12	17	16	22	62	80	96	74	53	16	448	11	459
	%	3	3,7	3,5	4,8	14	17	21	16	12	3,5	97,6	2,4	100
	% válido	3	3,8	3,6	4,9	14	18	21	17	12	3,6	100		
	% acum	3	6,5	10	15	29	47	68	85	96	100			
g. La motivación.	F	16	12	12	22	44	54	77	93	72	45	447	12	459
	%	4	2,6	2,6	4,8	9,6	12	17	20	16	9,8	97,4	2,6	100
	% válido	4	2,7	2,7	4,9	9,8	12	17	21	16	10	100		
	% acum	4	6,3	8,9	14	24	36	53	74	90	100			
h. La organización.	F	9	13	12	21	59	52	89	88	71	31	445	14	459
	%	2	2,8	2,6	4,6	13	11	19	19	16	6,8	96,9	3,1	100
	% válido	2	2,9	2,7	4,7	13	12	20	20	16	7	100		
	% acum	2	4,9	7,6	12	26	37	57	77	93	100			
i. Otra/s	F	24	6	6	12	61	22	23	28	12	6	200	259	459
	%	5	1,3	1,3	2,6	13	4,8	5	6,1	2,6	1,3	43,6	56,4	100
	% válido	12	3	3	6	31	11	12	14	6	3	100		
	% acum	12	15	18	24	55	66	77	91	97	100			

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
a. El perfil y las habilidades del comercial.	449	1	10	6,67	2,084
b. La selección.	438	1	10	6,11	2,385
c. La formación.	446	1	10	6,63	2,223
d. La remuneración.	443	1	10	5,59	2,152
e. La supervisión.	444	1	10	6,49	2,156
f. La evaluación.	448	1	10	6,41	2,070
g. La motivación.	447	1	10	6,91	2,260
h. La organización.	445	1	10	6,83	2,099
i. Otra/s	200	1	10	5,46	2,393

Por lo general, se observa que las políticas en las que ha habido más innovación son también aquellas que han dado mejor resultado.

## 22. Más específicamente, ¿cuál es el grado de innovación en cuanto a la labor que los mandos intermedios realizan en: (valorar de 1 Nada a 10 Mucho)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	ND	Total
a. La planificación	F	12	9	18	21	58	61	108	104	48	9	448	11	459
	%	3	2	3,9	4,6	13	13	24	23	11	2	97,6	2,4	100
	% válido	3	2	4	4,7	13	14	24	23	11	2	100		
	% acum	3	4,7	8,7	13	26	40	64	87	98	100			
b. La dirección	F	15	7	14	17	46	76	99	115	49	11	449	10	459
	%	3	1,5	3,1	3,7	10	17	22	25	11	2,4	97,8	2,2	100
	% válido	3	1,6	3,1	3,8	10	17	22	26	11	2,4	100		
	% acum	3	4,9	8	12	22	39	61	87	98	100			
c. El control	F	13	6	26	25	71	68	95	83	44	15	446	13	459
	%	3	1,3	5,7	5,4	16	15	21	18	9,6	3,3	97,2	2,8	100
	% válido	3	1,3	5,8	5,6	16	15	21	19	9,9	3,4	100		
		3	4,3	10	16	32	47	68	87	97	100			

## Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
a. La planificación	448	1	10	6,55	1,958
b. La dirección	449	1	10	6,66	1,953
c. El control	446	1	10	6,37	2,027

En esta pregunta no se ven diferencias significativas. Tanto en planificación, como en dirección y en control se han hecho cosas nuevas.

### 23. Respecto a las tecnologías, ¿en cuáles de las siguientes herramientas ha innovado en mayor medida su empresa desde 2008? (Múltiple)

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. SFA (Sales Force Automation).	174	37,9	38,0	38,0
b. CRM.	206	44,9	45,0	83,0
c. Sistemas de reporting y análisis de la información comercial.	34	7,4	7,4	90,4
d. Herramientas de movilidad.	44	9,6	9,6	100,0
e. Redes sociales.	458	99,8	100,0	
f. Otros sistemas de información.	1	,2		
Otros	459	100,0		
Total	4	0,9		
ND	459	100,0		
<b>Total</b>				

Hemos querido preguntar respecto a la implementación de nuevas tecnologías en las redes de venta, ya que estas ayudan en muchos casos a facilitar o a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización. Los sistemas de reporting y el análisis de la información comercial es claramente el área donde más se ha avanzado desde que estalló la crisis. El CRM le sigue muy de cerca, con el 51% de empresas diciendo que ha innovado en ese área. Una de cada tres empresas parece haber aplicado las redes sociales.

## 24. ¿Y en cuáles espera mayor innovación en los próximos 5 años?: (Múltiple)

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. SFA (Sales Force Automation).	116	25,3	26,5	-
b. CRM.	232	50,5	53,0	-
c. Sistemas de reporting y análisis de la información comercial.	221	48,1	50,5	-
d. Herramientas de movilidad.	161	35,1	36,8	-
e. Redes sociales.	236	51,4	53,9	-
f. Otros sistemas de información.	76	16,6	17,4	-
Otros	14	3,1	3,2	-
Total	438	95,4	100,0	
ND	21	4,6		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Para los próximos años, algo más de la mitad de las compañías pretende seguir innovando en las mismas tecnologías (redes sociales, sistemas de reporting y CRM), aunque en este caso son las redes sociales las más populares.

## 25. Por su experiencia en esta o en otras empresas, las iniciativas de innovación comercial suelen provenir de: (múltiple)

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Consultor / Externo.	9	2,0	2,0	-
b. Consejo.	13	2,8	2,9	-
c. Comité de Dirección.	12	2,6	2,7	-
d. Un "task force" específicamente creado a tal efecto.	21	4,6	4,7	-
e. Directivos concretos.	59	12,9	13,3	-
f. Mandos intermedios del equipo comercial.	52	11,3	11,7	-
g. Vendedores.	89	19,4	20,0	-
Otros	88	19,2	19,8	-
Total	71	15,5	16,0	-
ND	31	6,8	7,0	-
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nuestros encuestados opinan que la Fuerza de Ventas –Vendedores y Mandos Intermedios- son la mejor fuente de la que obtener ideas para innovar comercialmente. Sorprende ver que tanto el comité de dirección, como el consejo y el comité de dirección son los que aparentemente menos iniciativas aportan a la innovación comercial.

## 26. ¿Cuál es la actitud de su Empresa (Directivos) ante la innovación comercial?

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Ahora no toca, no hay tiempo ni recursos para experimentos.	50	10,9	11,0	11,0
b. Es importante, pero debe hacerse poco a poco.	128	27,9	28,1	39,0
c. Es fundamental para poder competir con éxito, es el momento de los cambios.	278	60,6	61,0	100,0
Total	456	99,3	100,0	
ND	3	0,7		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Es interesante constatar que el 89% de las empresas considera la innovación comercial como algo importante o fundamental. Solamente el 11% de las empresas considera que "ahora no toca".

Pero si miramos la anterior en la que los Directivos "aportan" pocas ideas de innovación en el área comercial puede que nos indique que la respuesta en esta pregunta es de "cara a la galería" o que refleja un deseo más que una "filosofía" de innovación comercial.

## 27. ¿Cuál es la actitud de su Fuerza Comercial ante la innovación comercial?

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. Ahora no toca, no hay tiempo ni recursos para experimentos.	49	10,7	10,7	10,7
b. Es importante, pero debe hacerse poco a poco.	174	37,9	38,2	48,9
c. Es fundamental para poder competir con éxito, es el momento de los cambios.	233	50,8	51,1	100,0
Total	456	99,3	100,0	
ND	3	0,7		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>		

Y la actitud de la fuerza comercial parece estar alineada con lo que piensan los directivos.

## 28. Tras más de 5 años de crisis, ¿de dónde piensa que venga el crecimiento en el futuro?: (múltiple)

	F	%	% válido	% vál. acum.
a. De los clientes actuales, con mi oferta actual.	123	26,8	26,9	-
b. De nuevos clientes, con mi oferta actual.	198	43,1	43,3	-
c. De nuevos productos y servicios.	299	65,1	65,4	-
d. De nuevas maneras de entregar el valor (p.ej., nuevos canales, nuevos modelos de negocios).	295	64,3	64,6	-
e. Adquiriendo empresas dentro de mi mercado.	95	20,7	20,8	-
f. De nuevas geografías.	179	39,0	39,2	-
g. De nuevos negocios.	151	32,9	33,0	-
Total	457	99,6	100,0	
ND	2	0,4		
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Como última pregunta, queríamos tener una idea de dónde piensan los directivos encuestados que vendrá el crecimiento futuro. Pocos piensan que se pueda crecer con los clientes actuales. Tampoco parece haber mucha hambre por comprar empresas dentro del propio mercado. Las dos avenidas más claras para el crecimiento son la de innovar en productos y servicios y en las maneras de entregar valor. Un buen número de empresas está pensando en entrar en nuevas geografías (lo que explicaría el aumento de las exportaciones durante el 2012 y 2013).

## 29. Por favor, cuéntenos brevemente algún ejemplo de innovación exitosa en su fuerza comercial:

A continuación incluimos una Tabla que incluye algunas de las respuestas a esta pregunta abierta. Hemos seleccionado algunas y eliminado otras que o eran repetitivas o demasiado específicas de una compañía o sector en particular.

TEMÁTICA	COMENTARIO
CANALES	Venta indirecta a través de prescriptores o antiguos clientes que nos puedan recomendar.
ESTRATEGIA	Creación de los comités de expertos.
ESTRATEGIA	Generar sinergias con empresas del mismo sector con productos diferentes y hacerlo compatible (paquetes de productos).
MERCADOS	Hemos comenzado la comercialización de nuestros servicios en Latinoamérica.
MERCADOS	Recientemente nos hemos introducido en el canal asiático, donde no estábamos presentes.
METODOLOGÍA COMERCIAL	Aplicar una metodología donde se cuantifica el valor (€, medioambiente, diferenciación) que se aporta al cliente.
METODOLOGÍA COMERCIAL	Hemos hecho una encuesta de calidad con la que a su contestación hacíamos un descuento al cliente extra de un porcentaje y recogimos bastante información comercial, tanto de forma de actuar como de competidores.
METODOLOGÍA COMERCIAL	Hemos pasado de un modelo de comerciales especialistas por tecnología a uno híbrido. Parte de la fuerza comercial lleva todo el portafolio y otra parte es especialista en una parte del mismo.

TEMÁTICA	COMENTARIO
METODOLOGÍA COMERCIAL	Implantación y explotación de la herramienta Oonair para el control del punto de venta y seguimiento de la competencia.
METODOLOGÍA COMERCIAL	Implantamos la figura del "Comercial Interno" que coordina a 2 externos. Trabaja desde la oficina y atiende los requerimientos de los clientes (presupuestos, consultas, etc.), dejando liberado al externo para concentrarse en su trabajo. Asimismo, están coordinados para que el interno vaya "barriendo" telefónicamente la ruta comercial que deja el externo (en aquellos clientes que habitualmente no se visitan, que estaban ausentes al visitarlo el externo o que tras la visita del externo detectó una necesidad).
METODOLOGÍA COMERCIAL	Medir de forma eficaz el nivel de productividad/rentabilidad de cada cliente para optimizar el trabajo del vendedor, se compara con el nacional y con su área, eliminando inversión superflua y trabajando gama completa por punto de venta.
METODOLOGÍA COMERCIAL	Prácticamente el 80% de las ventas del vehículo lo hacemos con un programa de mantenimiento para 48 meses. Durante ese tiempo el comercial acompaña al cliente y lo mantiene vivo, apoyándole en lo que le surja durante ese tiempo. Una vez terminado ese período, le ofrecemos un programa de fidelización en taller con unos descuentos progresivos. Así durante este tiempo el cliente no tiene desembolsos grandes y su percepción cualitativa es grande. Eso facilita en gran manera la renovación posterior de su vehículo. Es decir, queremos conseguir clientes no ventas.
FFW	Asignación de un presupuesto para que maneje el vendedor con el objetivo de invertir en mejoras para sus clientes.
FFW	Hemos desarrollado nuevos programas formativos a empresas fruto de la iniciativa personal de alguno de los comerciales o gestores de proyectos.
FFW	Hemos valorado el coste de hacer una visita, y sabiendo lo que cuesta nos hemos puesto como objetivo salir del punto de venta al menos con el coste de la visita como rendimiento de la misma. Esto ha hecho que se consigan más cosas en las tiendas y les hemos dado un valor para saber y evaluar el retorno de lo conseguido por el equipo de Gestión del Punto de Venta.
FFW	Implementación de figura de trade para apoyo en clientes (formación y mejora de punto de venta) como soporte a la fuerza de ventas.
FFW	Nuevo sistema de reporting y análisis de tasa de éxito.
FFW	Recuperar clientes perdidos con bonificaciones económicas.
FFW	Replanteamiento del horario de preventa para ganar tiempo para la captación y/o profundidad de surtido core en los clientes actuales.
FFW	Road shows para productos/aplicaciones mediante mini buses susceptibles de ser conducidos por la fuerza comercial directa. Implementación de plataformas para la automatización de las ventas.
FFW	Un cuadro de mandos bien definido ha sido capaz de generar motivación e identificar áreas de mejora.
FFW	Vinculación del bonus con el beneficio generado por la venta y no con el monto de la venta en sí. Vinculación del bonus con la manifestación por escrito de la satisfacción del cliente por el servicio recibido.
LOGÍSTICA Y PEDIDOS	Stocks en consigna en diferentes países. Sinergias con diferentes empresas no competencia pero dentro del mismo sector.
LOGÍSTICA Y PEDIDOS	Un sistema de gestión de pedidos online que ha facilitado mucho la labor del comercial a la hora de gestionar sus pedidos y el servicio al cliente ya que en el instante el cliente recibe copia de su pedido y puede hacer seguimiento del mismo.

TEMÁTICA	COMENTARIO
LOGÍSTICA Y PEDIDOS	Utilización de nuevas tecnologías de la información por el equipo de ventas con acceso a almacenes centrales para verificación de existencias y confección de pedido al cliente en tiempo real.
PDA Y MOVILIDAD	Incorporación de una tablet con información personalizada de clientes, productos y tarifas.
PDA Y MOVILIDAD	Poder estar hasta el 100% de su tiempo face-2-face sin necesidad de tener que pasar por el despacho. 100% de movilidad si llegase a ser necesario.
PDA Y MOVILIDAD	Soporte de tablet para presentar ofertas y propuestas concretas. Segmentación de las propuestas por clientes.
PDA Y MOVILIDAD	Sustitución de catálogo por tablets.
RRSS Y ON-LINE	Tres tiendas virtuales en 1 año y fuerte empleo de redes sociales.
RRSS Y ON-LINE	Asistencia a eventos de Networking fuera de España, para apertura de negocios en nuevos mercados.
RRSS Y ON-LINE	El uso masivo de nuestra web y la comunicación por ese mismo medio con nuestros clientes.
RRSS Y ON-LINE	Evolución de las ventas online. Así como la contratación de un channel manager para la gestión de los diferentes portales B2B y B2C con los que operábamos, esto nos permite ser mucho más eficientes con dichos canales. Inclusión de nuevos informes y reporting.
RRSS Y ON-LINE	Implantación de uso de redes sociales para contactos internacionales y búsqueda de nuevos clientes potenciales.
RRSS Y ON-LINE	La generación de leads a través de redes sociales.
RRSS Y ON-LINE	Solución de incidencias comerciales on-line a través de sms a las redes comerciales.
RRSS Y ON-LINE	Vinculación del CRM con las Redes Sociales.
SEGMENTACIÓN	Se distribuyeron las carteras por sectores comerciales.
SEGMENTACIÓN	Se ha cambiado la atención comercial de zona geográfica a segmento de cliente.
SEGMENTACIÓN	Segmentos de mercado no especializados por parte de los ortopédicos que han sido planificados y abordados profesionalmente de manera específica por nuestra parte.
ESTRATEGIA	Hemos implementado un software (easy critflow) que permite gestionar las ideas de innovación en cualquier área y desde cualquier punto (corre sobre la nube) de manera que cualquier trabajador puede proponer nuevas ideas. Son filtradas y analizadas de forma sistemática.
EVALUACIÓN	- Definir áreas comerciales e implantar jefaturas de área. - Segmentación de la cartera para trabajar más segmentos con los mismos recursos. - Implantación de KPI's. - Implantación de reuniones de "evaluación del desempeño".
FORMACIÓN	Formar y dar empowerment a la red comercial para que ellos sean los que propongan innovación en su área.
FORMACIÓN	La formación dirigida a personas sin ningún perfil comercial.
FORMACIÓN	La fuerza comercial conoce el proceso de fabricación, lo vive "in situ", participa de la problemática, de las soluciones, se ha convertido en un importante asesor del cliente en el sector en el que nos movemos al tener conocimientos de toda la cadena de valor, de la competencia, de los precios de venta de los clientes, de sus políticas comerciales, etc.

TEMÁTICA	COMENTARIO
FORMACIÓN	Les hemos formado para dar apoyo a agentes externos en un nuevo canal de venta de nuestros productos, en el que la dinámica es absolutamente diferente, de manera que ellos se forman al mismo tiempo que nos ayudan a controlar a los Agentes.
MOTIVACIÓN	- Sistema de remuneración por objetivos/presupuestos basados en potencial de mercado - Atrevernos a prescindir de vacas sagradas.
MOTIVACIÓN	1. Objetivos de corto plazo y alineados completamente con la generación neta de nuevo negocio. 2. Variables exponenciales en función del grado de consecución. 3. Definición conjunta "vendedores-directivos" de la cuantificación de objetivos y los salarios variables. 4. Modelos de remuneración mediante sistema de premios más que proporcionales ante excesos de consecución en el corto plazo. 5. Sistemas de campañas y objetivos definidos junto con vendedores. 6. Creación del Comité de innovación comercial con presencia de todos los niveles de la empresa.
MOTIVACIÓN	Creación de comités de producto con la participación de vendedores.
MOTIVACIÓN	Debido a la bajada en la actividad comercial, hemos reubicado y reorganizado nuestra red comercial. Hemos conseguido más eficiencia y motivación de nuestro equipo humano.
MOTIVACIÓN	En lo últimos 4 años se le ha dado capacidad de autogestión a la fuerza comercial cosa inexistente anteriormente. Siguen teniendo que reportar pero tienen un mayor grado de autonomía.
REMUNERACIÓN	Introducción de un plan de incentivos vía conocimiento y ejecución de las áreas comerciales a través de un embudo de ventas o "sales funnel management" específicamente diseñado e implementado por la Dirección Comercial.

## APENDICES

Volumen de facturación anual, aproximado, de su empresa en 2012 en España (en millones de euros):	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
		7.33	5.00
		3	3
a. Menos de 12 millones de €	Mean	6.24	5.58
	N	169	168
b. Entre 12 y 25 millones de €	Mean	6.64	5.97
	N	64	64
c. Entre 25 y 100 millones de €	Mean	6.04	5.65
	N	94	93
d. Más de 100 millones de €	Mean	6.60	5.55
	N	127	127
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Su empresa es:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean	5.40	5.40
	N	5	5
a. Nacional.	Mean	6.29	5.63
	N	228	227
b. Multinacional Española.	Mean	6.28	5.53
	N	101	101
c. Multinacional extranjera.	Mean	6.60	5.75
	N	123	122
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2012: a. En plantilla	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	6.24	5.59
	N	17	17
a. Menos de 10	Mean	6.15	5.53
	N	182	181
b. De 10 a 25	Mean	6.42	5.63
	N	85	84
c. De 25 a 50	Mean	6.61	5.58
	N	36	36
d. De 50 a 100	Mean	6.74	5.61
	N	46	46
e. De 100 a 300	Mean	6.62	5.71
	N	34	34
f. >300	Mean	6.37	6.00
	N	57	57
<b>Total</b>	Mean	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	N	<b>457</b>	<b>455</b>

Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2012: b. Externos	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		
			¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean	6.39	5.48
	N	219	218
a. Menos de 10	Mean	6.01	5.65
	N	138	138
b. De 10 a 25	Mean	7.12	6.05
	N	40	39
c. De 25 a 50	Mean	6.60	6.05
	N	20	20
d. De 50 a 100	Mean	6.50	5.19
	N	16	16
e. De 100 a 300	Mean	5.33	5.67
	N	6	6
f. >300	Mean	7.00	6.39
	N	18	18
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Su canal más representativo se dirige a:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		
			¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean	6.50	5.00
	N	4	4
a. Consumidor Final / B2C	Mean	6.47	5.97
	N	131	131
b. Cliente / B2B	Mean	6.32	5.51
	N	322	320
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Su empresa vende principalmente:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	6.75	5.50
	N	4	4
a. Productos	Mean	6.48	5.57
	N	174	173
b. Servicios	Mean	6.12	5.63
	N	145	145
c. Ambos	Mean	6.46	5.73
	N	134	133
<b>Total</b>	Mean	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	N	<b>457</b>	<b>455</b>

¿Cuál es el nivel de diferenciación del producto/servicio que vende?	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	7.40	6.00
	N	5	5
a. Muy diferenciado	Mean	6.65	5.69
	N	130	129
b. Algo diferenciado	Mean	6.28	5.71
	N	200	199
c. Poco diferenciado	Mean	6.17	5.49
	N	104	104
d. Nada diferenciado	Mean	6.06	5.17
	N	18	18
<b>Total</b>	Mean	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	N	<b>457</b>	<b>455</b>

Su cargo actual es:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)	
	Mean			
	Mean	7.00		5.00
	N	1		1
a. Consejero Delegado	Mean	6.20		5.04
	N	46		46
b. Director General	Mean	6.49		5.70
	N	134		133
c. Director Comercial	Mean	6.44		5.62
	N	119		119
d. Director de Ventas	Mean	7.06		6.06
	N	33		33
e. Jefe de Ventas	Mean	6.12		5.68
	N	25		25
Otros	Mean	6.01		5.69
	N	99		98
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>		<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>		<b>455</b>

Su facturación anual en 2012 respecto al 2008, año en el que empieza la crisis en España, es:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	7.42	5.92
	N	12	12
a. Más de un 50% superior	Mean	6.79	5.26
	N	43	43
b. Entre el 25 y el 50% superior	Mean	6.58	5.94
	N	36	36
c. Del 0 al 25% superior	Mean	6.46	5.79
	N	99	99
d. Aprox igual	Mean	6.71	5.81
	N	68	67
e. Del 0-25% inferior	Mean	6.11	5.53
	N	102	102
f. Entre el 25 y el 50% inferior	Mean	6.04	5.39
	N	70	69
g. Más de un 50% inferior	Mean	5.48	5.74
	N	27	27
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Desde que comenzó la crisis la evolución de los precios medios en su sector ha sido:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	7.43	5.83
	N	7	6
a. Más de un 20% superior	Mean	5.71	6.14
	N	14	14
b. Entre el 10 y el 20% superior	Mean	6.68	5.47
	N	19	19
c. Del 0 al 10% superior	Mean	6.49	5.79
	N	76	76
d. Aprox igual	Mean	6.32	5.55
	N	75	74
e. Del 0-10% inferior	Mean	6.56	5.70
	N	111	111
f. Entre el 10 y el 20% inferior	Mean	6.34	5.43
	N	89	89
g. Más de un 20% inferior	Mean	5.91	5.64
	N	66	66
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Desde que comenzó la crisis, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean		
	Mean	8.25	5.50
	N	4	4
a. Más de un 50% superior	Mean	6.80	5.00
	N	5	5
b. Entre el 25 y el 50% superior	Mean	6.36	5.27
	N	11	11
c. Del 0 al 25% superior	Mean	6.76	6.50
	N	50	50
d. Aprox igual	Mean	6.14	5.46
	N	74	74
e. Del 0-25% inferior	Mean	6.38	5.62
	N	172	171
f. Entre el 25 y el 50% inferior	Mean	6.48	5.63
	N	95	94
g. Más de un 50% inferior	Mean	5.76	5.22
	N	46	46
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>

Desde que comenzó la crisis, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:	¿Qué nota general le pondría a la innovación ocurrida desde 2008 en su red comercial? (1-10, 10 sobresaliente)		
			¿Y qué nota le pondría a su competidor más cercano? (1-10)
	Mean	7.00	5.00
	N	3	3
a. Alto	Mean	6.52	5.45
	N	65	64
b. Medio-alto	Mean	6.67	5.55
	N	184	183
c. Medio	Mean	6.10	5.75
	N	146	146
d. Medio-bajo	Mean	5.81	5.78
	N	54	54
e. Bajo	Mean	6.20	6.60
	N	5	5
<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<b>6.36</b>	<b>5.64</b>
	<b>N</b>	<b>457</b>	<b>455</b>





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

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

Síguenos en:



IESE Executive Education



iesebs



IESE Business School Group



IESE Business School



IESEbs