



Aprendiendo de las mejores redes comerciales

V Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2014

COORDINADORES ACADÉMICOS

Prof. Cosimo Chiesa
Prof. Julián Villanueva

AUTORES

Prof. Cosimo Chiesa
Iciar Ferrer
Rafael Salazar
Juanjo Tordera
Prof. Julián Villanueva

Sigue este estudio
en Twitter:



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



Aprendiendo de las mejores redes comerciales

V Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2014



COORDINADORES ACADÉMICOS

Prof. Cosimo Chiesa
Prof. Julián Villanueva

AUTORES

Prof. Cosimo Chiesa
Iciar Ferrer
Rafael Salazar
Juanjo Tordera
Prof. Julián Villanueva

ÍNDICE

Prefacio	9
Autores	11
Consejo asesor 2014.....	11
Consejo asesor 2013.....	11
Consejo asesor 2012.....	12
Consejo asesor 2011	12
Introducción	13
INTERPRETANDO LOS NÚMEROS.....	13
CUESTIONARIO	13
MUESTRA	13
EN RESUMEN	14
Análisis de las respuestas a la encuesta	15
Resultados del estudio cuantitativo.....	15
INFORMACIÓN DE CUALIFICACIÓN	15
1. Sector en el que opera la empresa:.....	15
2. Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2013:	15
3. Volumen de facturación de su empresa Total España y extranjero:.....	16
4. Su empresa es:	16
5. Número de empleados, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre 2013:	16
6. Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2013:.....	17
7. Su cargo actual es:.....	17
8. Su canal más representativo se dirige a:.....	18
9. Actualmente su esfuerzo comercial se centra en: (Respuesta múltiple):.....	18
10. Su posicionamiento en precio respecto a la media de su sector es:.....	19
GESTIÓN DEL CLIENTE	19
11. ¿Cuenta con alguna estrategia de segmentación?.....	19
12. ¿Su fuerza de ventas cuenta con un rutero o agenda comercial que les indique la frecuencia y días de visita comercial?	20

13. ¿Qué criterios utiliza para confeccionar las rutas y determinar la frecuencia de las visitas? (Respuesta múltiple).....	20
14. Su equipo de ventas, ¿cuenta con aplicaciones de gestión de clientes -CRM- y/o automatización de ventas -SFA-?.....	21
15. ¿De qué equipos electrónicos dispone para ayudar a sus comerciales a la automatización de las ventas? (Respuesta múltiple).....	21
16. La oferta de aplicaciones de gestión de clientes -CRM- y de automatización de fuerzas de ventas -SFA-: (Respuesta múltiple).....	22
CAPTACIÓN, CRECIMIENTO Y PÉRDIDA DE CLIENTES.....	22
17. ¿Analiza en su empresa los procesos de captación y pérdida de clientes?.....	22
18. ¿Su Fuerza Comercial cuenta con algún objetivo, retribuido o no, sobre la captación de clientes?.....	23
19. ¿Tiene su empresa una metodología/protocolo de captación de clientes?.....	23
20. Sus motivos de pérdida de clientes son: (Ordene de mayor a menor siendo 1 el mayor y 5 el menor).....	24
21. ¿Dispone su empresa de una metodología estandarizada de recuperación de clientes perdidos?.....	25
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.....	25
22. ¿Mide el grado de fidelidad de sus clientes?.....	25
23. ¿Su empresa cuenta con programas de fidelización de clientes?.....	26
24. ¿Mide la efectividad de dichos programas?.....	26
25. ¿Está contento con los resultados de dichos programas de fidelización?.....	27
26. ¿Su fuerza comercial cuenta con algún objetivo, retribuido o no, sobre la retención/fidelización y/o recuperación de clientes?.....	27
27. ¿Realiza encuestas de satisfacción de clientes?.....	28
POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS.....	28
28. ¿En su empresa existe la figura del especialista de recursos humanos en ventas o Business Partners?.....	28
29. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación voluntaria de personal comercial en 2012 y 2013?.....	29
30. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación total (voluntaria + despidos) de personal comercial en 2012 y 2013?.....	30
31. ¿Existe un plan de carrera definido dentro del área comercial de su empresa?.....	31
POLÍTICA DE SELECCIÓN, FORMACIÓN, REMUNERACIÓN Y SUPERVISIÓN.....	31
32. Su empresa realiza la selección de vendedores: (Respuesta múltiple).....	31
33. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los métodos de selección que ha utilizado?.....	32
34. ¿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).....	34

35. ¿Sus comerciales conocen los productos y las mejores prácticas comerciales de la competencia más directa?	35
36. En el sistema de retribución de su fuerza comercial, ¿Cuál es el porcentaje de retribución variable respecto a la retribución total? (Siendo 0% nada, y 100% el total)	35
37. En sus sistemas de retribución a su fuerza comercial, ¿Cuántos criterios/parámetros utiliza para el cálculo de la retribución variable?	36
38. ¿Cuántos acompañamientos recibe cada comercial por parte de sus superiores durante un año?	36
39. ¿Cuáles son los criterios que utiliza para medir el desempeño de su fuerza de ventas? (Respuesta múltiple)	37
40. ¿Cuántos vendedores gestiona como media un supervisor/mando directo de comerciales?	37
41. ¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un supervisor acompañando a su equipo de ventas por término medio al cabo del año? (Siendo 0% nada y 100% el total)	38
RELACIÓN MARKETING Y VENTAS	38
42. ¿Opina que los departamentos de marketing y ventas están alineados para ofrecer las propuestas de valor que necesitan los clientes?	38
43. En caso de haber contestado negativamente a la pregunta anterior, entiende que se debe a: (Respuesta múltiple)	39
ORGANIZACIÓN EN EQUIPO	39
44. ¿Cuántos clientes gestiona un vendedor por término medio en su cartera de clientes?	39
45. ¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un vendedor con sus clientes por término medio al cabo del año? (Siendo 0% nada y 100% el total)	40
FIGURAS DE VENTA Y DIMENSIONAMIENTO	40
46. Marque las figuras comerciales que componen su fuerza de ventas actual y futura: (Respuesta múltiple)	40
47. ¿Es partidario de externalizar algunas de las tareas comerciales?	41
48. ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia?	41
49. ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?	42
50. ¿Su fuerza comercial tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada?	42
51. ¿Mide usted el coste por visita? (para el colectivo de vendedores en su red más representativa)	42
VARIOS	43
52. ¿Qué papel cree que jugará Internet en el futuro de las redes de venta en su sector? (Respuesta múltiple)	43
53. ¿Qué uso comercial le está dando su empresa a las redes sociales? (Respuesta múltiple)	43
54. 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)	44

PREFACIO

Hace cinco años, se realizaba el primer estudio IESE sobre la gestión de las redes comerciales en España, del que se sacaron numerosas conclusiones acerca de las muchas iniciativas de profesionalización de esta importante labor en la empresa. Un año más tarde, se decidió realizar el estudio sobre las redes de venta indirecta. Fue el año pasado cuando el estudio se centró en la innovación en el área comercial.

Este año, con el V Estudio observamos cómo las conclusiones se repiten a lo largo de los años: Existen claras áreas de mejora en nuestras fuerzas de ventas. Observamos una necesidad de mejora hacia la recuperación de clientes perdidos, ya que la mayoría de las empresas prefieren centrarse en capturar clientes nuevos o mantener los actuales. A pesar de que se sigan cometiendo errores, más de la mitad de las empresas encuestadas consideran a su equipo de ventas por encima de su competencia. Además, aumenta la presencia del uso de redes sociales en todas las empresas.

Este estudio está enmarcado en una situación económica difícil tras más de 7 años de crisis. Pero también es cierto que no son pocas las empresas que han redefinido o, al menos, ajustado sus procesos comerciales, y que se han crecido ante la adversidad. En los Encuentros de Dirección Comercial que hemos organizado en el IESE, hemos tenido la oportunidad de contar con decenas de altos directivos que han compartido sus mayores preocupaciones comerciales y las maneras en las que las estaban afrontando.

Queremos agradecer a casi los 500 directivos que han contestado a esta encuesta. Pero también muy especialmente la ayuda prestada por nuestro Consejo Asesor, que han sido los ponentes de los siete Encuentros de Dirección Comercial que ya hemos tenido en el IESE.

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

Prof. Cósimo Chiesa



Prof. Julián Villanueva



Síguenos en:



IESE Executive Education



iesebs



IESE Business School Group



IESE Business School



IESEbs

AUTORES

Coordinación académica:

Prof. Cosimo Chiesa

Prof. Julián Villanueva

Autores:

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

Iciar Ferrer, 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 2014

Carlos Delgado - Presidente y Consejero Delegado, Compensa Capital Humano

Valentín González Villas - Director Comercial Grandes Clientes, Telefónica España

Antonio Grau - Director General Corporativo, Grupo Planeta

Marcial Navarro - Director de Recursos y Servicios, Damm

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

Jordi Plaja - Managing Director, Otsuka Pharmaceutical

José Luis Saiz Ramírez - Director General, Mondelez Iberia

Antonio Sánchez Boned - Director Comercial Iberia, Calidad Pascual

Joan Vives Planell - Director General, HD Covalco

Charles Waters Silva - General Manager Spain Professional, Revlon

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 Würth 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 redes comerciales en España. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario. En cada pregunta hemos indicado el número de encuestados que han contestado a dicha pregunta en concreto, así como aquellos que no lo han hecho (indicado con un "NS/NC"). 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.

Cuestionario

El cuestionario se realizó atendiendo a las distintas temáticas que se muestran en el Índice. Una primera versión fue sometida a discusión del equipo de trabajo que eliminó, modificó y añadió varias preguntas. El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. Se decidió por un cuestionario largo que recogiese una amplia variedad de preguntas sobre la gestión de redes comerciales en España. Respecto al cuestionario realizado hace dos años, hemos repetido algunas preguntas y añadido algunas que no fueron incluidas entonces y que nos parecía interesante conocer.

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

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos oleadas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron en los meses de Diciembre de 2013 y Enero de 2014. Se registraron un total de 487 respuestas válidas.

En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición el quinto 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. Sector en el que opera la empresa:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Agricultura, Pesca	2	0,4	0,4	0,4
Agua, gas y electricidad	21	4,3	4,3	4,7
Alimentación y Bebidas	67	13,8	13,8	18,5
Banca y Servicios Financieros	37	7,6	7,6	26,1
Comercio Minorista /Retail	32	6,6	6,6	32,6
Construcción	9	1,8	1,8	34,5
Maquinaria y Equipos	31	6,4	6,4	40,9
Otras manufacturas	39	8,0	8,0	48,9
Otros	36	7,4	7,4	56,3
Otros Servicios	96	19,7	19,7	76,0
Química y Farmacéutica	59	12,1	12,1	88,1
Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones	58	11,9	11,9	100,0
Total	487	100,0	100,0	

Al igual que el Estudio de 2012, 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.

2. Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2013:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de los 12 millones de €	151	31,0	31,8	31,8
Entre 12 y 25 millones de €	52	10,7	10,9	42,8
Entre 25 y 100 millones de €	99	20,3	20,8	63,6
Más de 100 millones de €	173	35,5	36,4	100,0
Total	475	97,5	100,0	
NS/NC	12	2,5		
Total	487	100,0		

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

3. Volumen de facturación de su empresa Total España y extranjero:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 12 millones de €	110	22,6	22,8	22,8
Entre 12 y 25 millones de €	45	9,2	9,3	32,1
Entre 25 y 100 millones de €	68	14,0	14,1	46,2
Más de 100 millones de €	260	53,4	53,8	100,0
Total	483	99,2	100,0	
NS/NC	4	,8		
Total	487	100,0		

Al consolidar la facturación a nivel global, se observa que más de la mitad de los encuestados forman parte de empresas de más de 100 millones de euros, existiendo una distribución más o menos homogénea en el resto de rango de empresas, predominando las Pymes.

4. Su empresa es:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Multinacional Española	85	17,5	17,5	17,5
Multinacional Extranjera	195	40,0	40,2	57,7
Nacional	205	42,1	42,3	100,0
Total	485	99,6	100,0	
NS/NC	2	0,4		
Total	487	100,0		

El 42% de la muestra está compuesta por empresas nacionales, valor muy próximo a la representación de las multinacionales extranjeras que ha alcanzado en el estudio de este año un 40%.

5. Número de empleados, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre 2013:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 10	48	9,9	10,0	10,0
Entre 11 y 49	66	13,6	13,8	23,8
Entre 50 y 249	146	30,0	30,4	54,2
Entre 250 y 1000	108	22,2	22,5	76,7
Más de 1000	112	23,0	23,3	100,0
Total	480	98,6	100,0	
NS/NC	7	1,4		
Total	487	100,0		

A pesar de que nuestra encuesta muestre gran representación de empresas grandes, de más de 100 millones de euros, el número de empleados medio de la muestra es entre 50 y 250 empleados.

6. Número total de comerciales, aproximado, en España de su empresa a 31 de Diciembre de 2013:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 10	173	35,5	35,6	35,6
Entre 11 y 49	132	27,1	27,2	62,8
Entre 50 y 249	101	20,7	20,8	83,6
Entre 250 y 1.000	55	11,3	11,3	94,9
Más de 1.000	25	5,1	5,1	100,0
Total	486	99,8	100,0	
NS/NC	1	0,2		
Total	487	100,0		

El número medio de comerciales de las empresas encuestadas está alrededor de 11 y 49. Si establecemos el cruce de variables: número de empleados y número de comerciales, observamos que lo habitual en nuestra muestra son empresas de 50 a 250 empleados con menos de 50 comerciales.

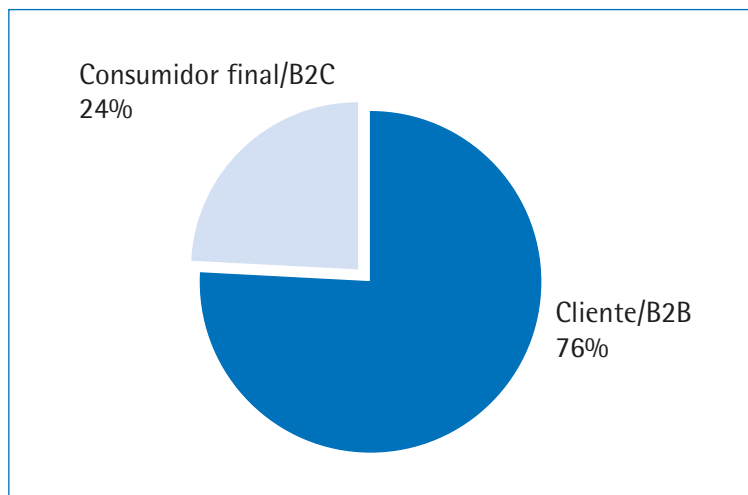
7. Su cargo actual es:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Consejero Delegado	37	7,6	7,6	7,6
Director General	61	12,5	12,5	20,1
Director Comercial	223	45,8	45,8	65,9
Director de Ventas	64	13,1	13,1	79
Jefe de Ventas	33	6,8	6,8	85,8
Otros	69	14,2	14,2	100,0
Total	487	100,0	100,0	

Casi un 66% de los encuestados tiene responsabilidad directa sobre el área comercial/ventas. Por otro lado, un 20% están en áreas de dirección general, con la probabilidad de que tengan responsabilidades comerciales directas, especialmente en el caso de las PYMES.

8. Su canal más representativo se dirige a:

	F	%	% válido	% vál. acum.
Cliente/B2B	371	76,2	76,5	76,5
Consumidor final/B2C	114	23,4	23,5	100,0
Total	487	100,0	100,0	
NS/NC	2	0,4		
Total	487	100,0		



Tres de cada cuatro empresas declaran que su canal más representativo se dirige a cliente intermedio (B2B). Este dato es mucho más alto que el de otros estudios realizados con anterioridad.

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

	F	%	% válido
Recuperar los clientes perdidos	100	20,5	20,6
Captar clientes nuevos	405	83,2	83,3
Mantener los clientes actuales	367	75,4	75,5
NS/NC	1	0,2	
Total	487	100,0	

La mayoría de las empresas se centra en los procesos de captación y mantenimiento de clientes.

- El 83% de los encuestados declara que sus esfuerzos comerciales se centran a captar clientes nuevos.
- El 75% de las empresas se esfuerza en mantener los clientes actuales
- 1 de cada 5 empresas declara hacer esfuerzos en la recuperación de clientes.

¿Será la recuperación de clientes perdidos una asignatura pendiente en la estrategia comercial? ¿O quizá es que realmente el retorno de la acción comercial en nuestros ex clientes sea muy bajo o incluso negativo? La respuesta dependerá de cada sector y empresa, pero con los altos índices de pérdida de clientes, merecerá la pena poner el foco en este proceso comercial, aprendiendo de este 20% que lo están intentando.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Alto	82	16,8	16,9	16,9
Medio-alto	258	53,0	53,3	70,2
Medio	105	21,6	21,7	91,9
Medio-bajo	33	6,8	6,8	98,7
Bajo	6	1,2	1,2	100,0
Total	484	99,4	100,0	
NS/NC	3	0,6		
Total	487	100,0		

El 53% de las empresas encuestadas considera que tiene un posicionamiento en precio medio-alto, siendo un 21% las que consideran que es medio. Tan sólo 6 de las empresas encuestadas se sitúa como empresas cuyos productos o servicios son de bajo precio.

Gestión del cliente

11. ¿Cuenta con alguna estrategia de segmentación?

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	30	6,2	6,2	6,2
No, pero estamos trabajando en ello	51	10,5	10,6	16,8
Sí, pero no la usamos con fines comerciales	43	8,8	8,9	91,1
Sí y nos sirve para mejorar nuestra efectividad comercial	359	73,7	74,3	100,0
Total	483	99,2	100,0	
NS/NC	4	,8		
Total	487	100,0		

Los principales datos a destacar en esta tabla son los siguientes:

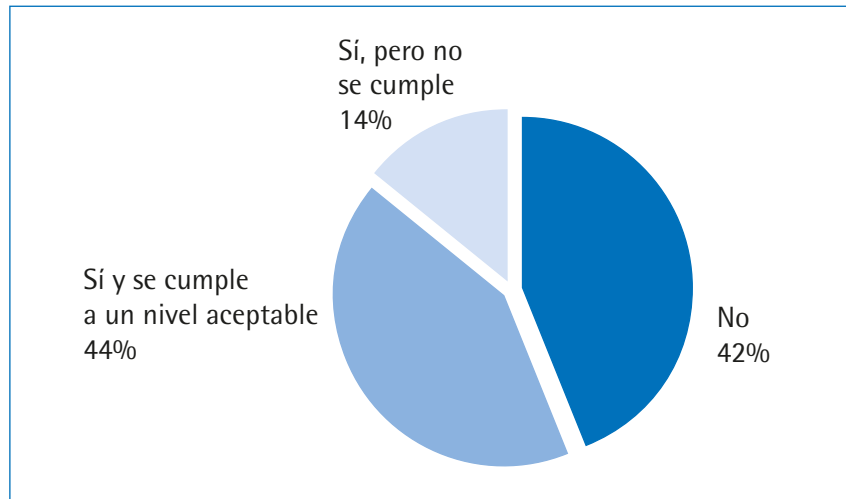
- El 83,2% de las empresas segmenta a sus clientes, y 3 de cada 4 la aplica para mejorar la efectividad comercial.
- En la actualidad un 17% de las empresas encuestadas no segmenta a sus clientes.

Las empresas son conscientes de la importancia de la segmentación, pero estos datos se mantienen constantes respecto a encuestas realizadas en años anteriores.

Podemos destacar que ese 9% de los encuestados, que manifiestan tener estrategias de segmentación pero que no las usan para fines comerciales, pueden ser empresas con un número muy reducido de clientes, por lo que no necesitan establecer fuertes estrategias y trabajar con ellas. Es por ello que deberemos centrarnos en el grupo (un 3% mayor que la encuesta de 2012) que al menos reconoce estar "trabajando en ello".

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	207	42,5	42,5	42,5
Sí y se cumple a un nivel aceptable	213	43,7	43,7	86,2
Sí, pero no se cumple	67	13,8	13,8	100,0
Total	487	100,0	100,0	



Los resultados a esta pregunta son similares a años anteriores, sin embargo, las empresas deben intentar aumentar la atención a los clientes y cuidar más sus agendas comerciales.

El 44% tiene definido un rutero o agenda comercial y se cumple a un nivel aceptable, nivel similar a las empresas que no cuenta con éstos.

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

	F	%	% válido
Ventas actuales	181	37,2	37,4
Potencial de compra	261	53,6	53,9
Localización geográfica	222	45,6	45,9
Cliente o grupo	124	25,5	25,5
Complejidad del cliente o de la venta	119	24,4	24,6
No controlo las rutas, el comercial decide su ruta	90	18,5	18,6
NS/NC	28	5,7	
Total	487		

Los criterios principales para la confección de ruta son los mismos que fueron en 2012: Potencial de compra, localización geográfica y ventas.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	91	18,7	19,0	19,0
No, pero estamos considerando implantarlas	41	8,4	8,6	27,6
No, pero estamos en proceso de implantarlas	73	15,0	15,2	42,8
Sí	274	56,3	57,2	100,0
Total	479	98,4	100,0	
NS/NC	8	1,6		
Total	487	100,0		

Más de la mitad de las fuerzas de ventas (57%) disponen de aplicaciones de gestión de clientes. El 23% están implantándolas o considerando implantarlas. Es posible que el 19% de las empresas que no cuentan con dichas aplicaciones, sean empresas pequeñas o con una cartera reducida de clientes (como vimos en preguntas anteriores donde se muestra que el 9% de las empresas no recurren a segmentación de clientes).

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

	F	%	% válido
PC portátil	379	77,8	78,5
Tablet - Ipad	169	34,7	35,0
Teléfono multifunción / Smartphone	338	69,4	70,0
PDA / terminal de Punto de Venta -TPV-	28	5,7	5,8
NS/NC	21	4,3	
Total	487		

Los resultados a esta pregunta nos dicen que:

- El equipo más extendido es el portátil, con casi el 80% de las redes de venta.
- El Smartphone pasa a representar del 44% de equipos elegidos en 2012 al 70% en 2014, lo que demuestra el aumento de utilidad que los comerciales ven en estos dispositivos y sus beneficios en este área.
- El Ipad o la tableta sigue aumentando y creciendo en el último año, pasando del 14% al 35% en 2014. Este crecimiento seguirá en alza ya que las tabletas están entrando cada vez con más fuerza en las redes de venta, pues aportan mucha conveniencia respecto al PC con el suficiente poder de computación.
- Finalmente, el TPV sigue disminuyendo hasta el 5,8%.

16. La oferta de aplicaciones de gestión de clientes -CRM- y de automatización de fuerzas de ventas -SFA-: (Respuesta múltiple)

	F	%	% válido
Se adaptan, en gran medida, a nuestras necesidades	134	27,5	27,9
Sirven como base, pero hay que adaptarlas a nuestras necesidades	232	47,6	48,2
No se adaptan a nuestras necesidades, por lo que hay que crearlas ad hoc	65	13,3	13,5
NS/NC	62	12,7	
Total	487		

Es interesante destacar que sólo el 28% de las empresas encuestadas cuentan con aplicaciones de gestión de clientes que se adaptan a sus necesidades. En cambio, casi la mitad de encuestados (48%) demuestran que utilizan estas ofertas como base, pero que tienen que adaptarlas a sus necesidades. El resto, un 13%, representa aquellas empresas que han tenido que desarrollar las aplicaciones ad-hoc, ya que no se adaptan a sus necesidades.

Captación, crecimiento y pérdida de clientes

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual	326	66,9	68,3	68,3
Hacemos un seguimiento de la captación, pero no de la pérdida	69	14,2	14,5	82,8
No hacemos seguimientos específicos de estos dos procesos	82	16,8	17,2	100,0
Total	477	97,9	100,0	
NS/NC	10	2,1		
Total	487	100,0		

El 68,3% de la muestra de empresas encuestadas hacen seguimiento de la captación y de la pérdida de clientes, en cambio el 17% no hace seguimiento específico, dato que disminuye solamente un 2%, buena señal pero no suficiente como para centrar sus esfuerzos en la recuperación de clientes perdidos.

Comprobamos de nuevo que las empresas prefieren focalizarse en la captación de clientes nuevos antes que en la recuperación de aquéllos perdidos.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí	313	64,3	65,1	65,1
Ahora no, pero lo han tenido en alguna ocasión	37	7,6	7,7	72,8
No, pero lo estamos valorando	40	8,2	8,3	81,1
No	91	18,7	18,9	100,0
Total	481	98,8	100,0	
NS/NC	6	1,2		
Total	487	100,0		

El 35% de las empresas no tiene, actualmente, un objetivo sobre la captación, aun cuando (en referencia de la pregunta 9), el 83,2% afirma que centra sus esfuerzos comerciales en la captación de clientes nuevos.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Si, está definido y estandarizado	149	30,6	31,2	31,2
Existen unas guías para el comercial	171	35,1	35,8	67,0
No, nos basamos en el buen criterio de los comerciales	157	32,2	32,9	100,0
Total	477	97,9	100,0	
NS/NC	10	2,1		
Total	487	100,0		

1 de cada 3 empresas deja esta misión al libre albedrío de los comerciales, fiándose de ellos 100% y sin llevar a cabo ningún estudio previo del tema.

Cabría pensar que estas empresas sean empresas grandes, con comerciales con muy buen criterio, aunque no quita que es necesario que la empresa detecte las mejores prácticas y forme a éstos en los mejores procesos, o, sean empresas pequeñas, que como bien venimos definiendo a lo largo de este estudio, no necesitan o no muestran gran interés en los esfuerzos por la captación de clientes.

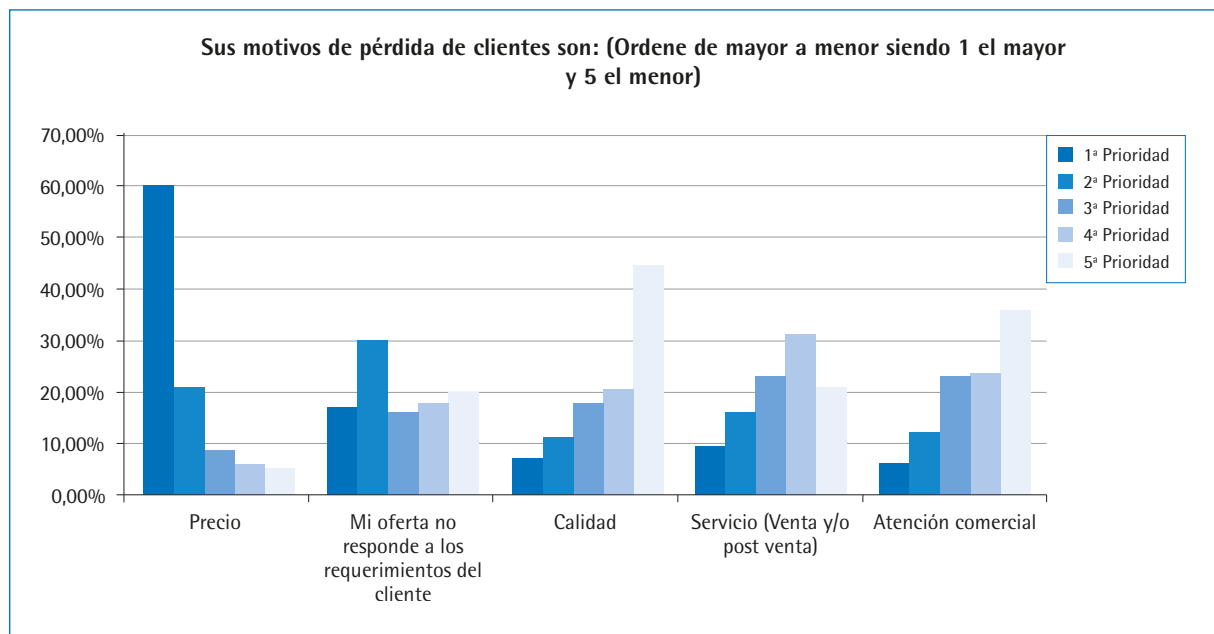
Si cruzamos ambas variables (tamaño y metodología de captación de clientes), observamos que no son necesariamente las empresas grandes las que dejen el protocolo de captación al criterio de los comerciales, es más, se observa que éstas prefieren utilizar tácticas o guías para la captación. Es en cambio, en las empresas pequeñas, donde abunda la libertad de actuación para los comerciales, acción que consideramos de urgente cambio, ya que son las PYMES las que necesitan procesos y herramientas más afinados, al competir con multinacionales o con empresas con un elevado número de comerciales.

Facturación anual en España	Existen unas guías para el comercial	No, nos basamos en el buen criterio de los comerciales	Sí, está definido y estandarizado	Total
Menos de 12 millones de €	31,33%	29,33%	39,33%	100%
Entre 12 y 25 millones de €	18,00%	40,00%	42,00%	100%
Entre 25 y 100 millones de €	24,74%	45,36%	29,90%	100%
Más de 100 millones de €	39,05%	34,91%	26,04%	100%

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

	1ª Prioridad	2ª Prioridad	3ª Prioridad	4ª Prioridad	5ª Prioridad
Precio	58,80%	20,50%	8,49%	5,80%	4,97%
Mi oferta no responde a los requerimientos del cliente	15,94%	28,16%	15,11%	16,56%	18,63%
Calidad	6,21%	9,94%	15,73%	18,22%	40,17%
Servicio (Venta y/o post venta)	8,49%	14,49%	21,12%	28,36%	19,25%
Atención comercial	5,59%	10,97%	20,91%	21,33%	32,71%

El 58% de los encuestados opina que el precio es el principal motivo por el cual se produce la pérdida de clientes. El segundo motivo se debe a que la oferta no responde a las peticiones del cliente, con la opinión del 28% de los encuestados. La calidad y la atención comercial son los motivos menos comunes según el 40,17% y el 32,71% respectivamente.



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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No, es responsabilidad de los equipos comerciales no perder clientes, y, en su caso, recuperarlos	225	46,2	51,0	51,0
No, pero tenemos previsto implantarla	122	25,1	27,7	78,7
Sí	94	19,3	21,3	100,0
Total	441	90,6	100,0	
NS/NC	46	9,4		
Total	487	100,0		

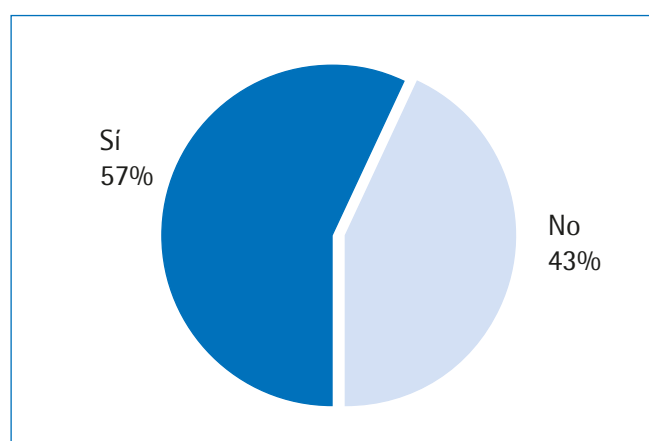
Sólo el 21,3% de las empresas tiene algún tipo de protocolo de recuperación de clientes perdidos, y el 27% pretende implantarla.

Es lógico que el 51% de las empresas no tengan una metodología estandarizada de recuperación de clientes, ya que son pocas las empresas que demuestran interés en el tema, un 20%, como vemos en la pregunta 9.

Fidelización de los clientes

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	212	43,5	43,5	43,5
Sí	275	56,5	56,5	100,0
Total	487	100,0	100,0	



Algo menos de la mitad de las empresas no mide directa o indirectamente el grado de fidelidad de sus clientes, a pesar de que es el 75% de las empresas las que se esfuerzan en mantener clientes actuales.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	218	44,8	45,8	45,8
No, pero los tuvimos en un pasado	17	3,5	3,6	49,4
No, pero tenemos previsto tenerlos en un futuro	84	17,2	17,6	67,0
Sí	157	32,2	33,0	100,0
Total	476	97,7	100,0	
NS/NC	11	2,3		
Total	487	100,0		

El 33% de las empresas tiene programas de fidelización, y el 18% tiene previsto implantarlos, pero actualmente son el 67% las que no tienen dichos programas.

Estas cifras son muy similares a las del 2012, lo que nos lanza la pregunta de qué ha pasado con casi el 18% que declararon tener previsto implantar su programa. ¿Serán las mismas que este 17.6%, o por el contrario, lo han rechazado?

24. ¿Mide la efectividad de dichos programas?

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí, con criterios cualitativos y cuantitativos	42	26,8	27,5	27,5
Sí, con criterios cualitativos (encuestas de satisfacción, impresión del equipo...)	42	26,8	27,5	55,0
Sí, con criterios cuantitativos (Vida media de clientes, venta cruzada...)	56	35,7	36,6	91,6
No	13	8,3	8,5	100,0
Total	153	97,5	100,0	
NS/NC	4	2,5		
Total	157	100,0		

El 91,6% de los encuestados miden la efectividad de los programas de fidelidad. La técnica más común, escogida por 1 de cada 3 empresas, es a través de criterios cuantitativos.

25. ¿Está contento con los resultados de dichos programas de fidelización?

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí, hemos alcanzado los resultados esperados	22	14,0	15,6	15,6
Sí, pero son mejorables	109	69,4	77,3	92,9
No, los resultados no compensan los recursos destinados	10	6,4	7,1	100,0
Total	141	89,8	100,0	
NS/NC	16	10,2		
Total	157	100,0		

Casi el 16% de los encuestados está muy satisfecho con los resultados, pero el 77% piensa que éstos son mejorables. Sólo el 7% de las empresas no está satisfecho con su programa de fidelización.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí	172	35,3	36,4	36,4
Ahora no, pero lo han tenido en alguna ocasión	31	6,4	6,6	43,0
No, pero lo estamos valorando	56	11,5	11,9	54,9
No	213	43,7	45,1	100,0
Total	472	96,9	100,0	
NS/NC	15	3,1		
Total	487	100,0		

Sólo el 36% de las empresas sí que cuentan con algún objetivo sobre la retención/fidelización y/o recuperación de clientes. Recordamos que la pregunta 18 nos mostraba como el 65% de las empresas encuestadas sí que contaba con objetivos sobre la captación de clientes (acción predominante en el esfuerzo comercial de las empresas).

Sin embargo, si incluimos a la captación las acciones de retención y fidelización, son el 63% las empresas que no cuentan con objetivo alguno.

27. ¿Realiza encuestas de satisfacción de clientes?

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí, de forma periódica	241	49,5	52,3	52,3
Sí, las hemos realizado alguna vez	120	24,6	26,0	78,3
No, pero estamos pensando en realizarlas	74	15,2	16,1	94,4
No, considero que no son necesarias	26	5,3	5,6	100,0
Total	461	94,7	100,0	
NS/NC	26	5,3		
Total	487	100,0		

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que tiene que sus clientes queden satisfechos. Vemos como éstas hacen hincapié en dichas acciones, llegando al 78% el número de empresas que sí ha realizado encuestas alguna vez, y al 94% las que realizan éstas, o las tienen en mente. Disminuye el porcentaje de las empresas que considera innecesarias dichas encuestas.

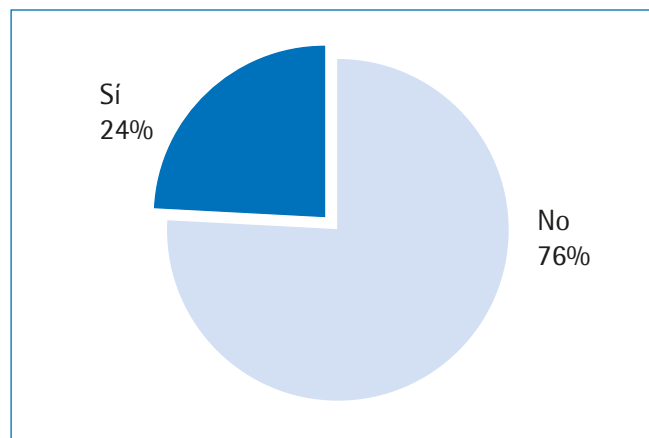
Más de la mitad de las empresas (52,3%) realizan periódicamente encuestas de satisfacción a sus clientes. Sin embargo, solamente el 5,6% piensa que en su caso no son necesarias.

Sorprendentemente, casi la mitad de la muestra que las otorga cierto valor no la están realizando actualmente. ¿Se puede diseñar un buen proceso de retención de clientes o de recuperación de los perdidos si no preguntamos por la satisfacción de los clientes actuales?

Política de gestión de personas

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	361	74,1	75,5	75,5
Sí	117	24,0	24,5	100,0
Total	478	98,2	100,0	
NS/NC	9	1,8		
Total	487	100,0		



Casi el 25% de las redes comerciales disponen de la figura del especialista en recursos humanos en ventas. Este dato ha mejorado significativamente desde el estudio del 2012, donde era del 14%.

Es habitual en nuestra muestra que no exista esta figura en las empresas, pero si cruzamos las variables de la facturación en España, con la existencia de especialistas en RRHH, observamos que a medida que aumenta dicha facturación, aumenta el número de especialistas.

Facturación anual en España	¿En su empresa existe la figura del especialista de recursos humanos en ventas o Business Partners?	
	No	Sí
Menos de 12 millones de €	89,26%	10,74%
Entre 12 y 25 millones de €	78,43%	21,57%
Entre 25 y 100 millones de €	76,53%	23,47%
Más de 100 millones de €	61,54%	38,46%

29. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación voluntaria de personal comercial en 2012 y 2013?

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos del 5%	360	73,9	76,8	76,8
Entre el 5% y el 10%	66	13,6	14,1	90,9
Entre el 10% y el 20%	22	4,5	4,7	95,6
Entre el 20% y el 30%	10	2,1	2,1	97,7
Más del 30%	11	2,3	2,3	100
Total	469	96,3	100,0	
NS/NC	18	3,7		
Total	487	100,0		

La rotación voluntaria del equipo comercial es cada vez menor. En los últimos 5 años, las empresas con rotaciones menores al 5% han aumentado 15 puntos llegando al casi 77%. Está claro que la crisis hace que se presenten menos oportunidades para los comerciales y, por tanto, estos aguanten más tiempo en sus actuales puestos.

30. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación total (voluntaria + despidos) de personal comercial en 2012 y 2013?

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos del 5%	231	47,4	49,6	49,6
Entre el 5% y el 10%	129	26,5	27,7	77,3
Entre el 10% y el 20%	54	11,1	11,6	88,9
Entre el 20% y el 30%	21	4,3	4,5	93,4
Más del 30%	31	6,4	6,7	100,0
Total	466	95,7	100,0	
NS/NC	21	4,3		
Total	487	100,0		

Algo más dividida está la representación de la rotación total (incluyendo aquí los despidos de comerciales).

Sigue predominando la rotación voluntaria menor al 5%, pero en comparación con la tabla anterior, vemos como los despidos están más presentes en todas las empresas, con el casi 90% de éstas con rotación menor al 20%.

Si observamos la tabla cruzada que elaboramos con la facturación y la rotación, observamos que las empresas que más rotación voluntaria tienen son las PYMES y las grandes empresas, pero, cuando incluimos a los despidos, vemos que, a pesar de seguir siendo éstas las que predominan, existe mayor dispersión del número de rotaciones dentro de las empresas con más de 100 millones de euros de facturación.

Facturación	Rotación voluntaria				
	Menos del 5%	Entre el 5% y el 10%	Entre el 10% y el 20%	Entre el 20% y el 30%	Más del 30%
Menos de 12 millones de €	75,34%	13,01%	5,48%	2,05%	4,11%
Entre 12 y 25 millones de €	82,35%	7,84%	1,96%	5,88%	1,96%
Entre 25 y 100 millones de €	80,61%	14,29%	3,06%	0,00%	2,04%
Más de 100 millones de €	74,07%	16,67%	6,17%	2,47%	0,62%

Facturación	Rotación total				
	Menos del 5%	Entre el 5% y el 10%	Entre el 10% y el 20%	Entre el 20% y el 30%	Más del 30%
Menos de 12 millones de €	11,76%	5,88%	15,69%	9,80%	56,86%
Entre 12 y 25 millones de €	15,46%	4,12%	28,87%	3,09%	48,45%
Entre 25 y 100 millones de €	8,70%	6,21%	36,02%	4,97%	44,10%
Más de 100 millones de €	10,96%	2,74%	20,55%	9,59%	56,16%

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí existe	107	22,0	22,3	22,3
Lo estamos desarrollando	57	11,7	11,9	34,2
No existe, pero hay un programa de detección y desarrollo de personas con alto potencial	141	29,0	29,4	63,6
No existe	174	35,7	36,3	100,0
Total	479	98,4	100,0	
NS/NC	8	1,6		
Total	487	100,0		

El 22% de las redes comerciales manifiesta tener un plan de carrera. Para el resto, este plan no existe, salvo un 12% que afirma que lo está desarrollando.

Política de selección, formación, remuneración y supervisión

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

	F	%	% válido
A través de una empresa de selección de personal	228	46,8	46,8
Por medio de un convenio con una ETT	16	3,3	3,3
Directamente	401	82,3	82,3
NS/NC	6	1,2	
Total	487		

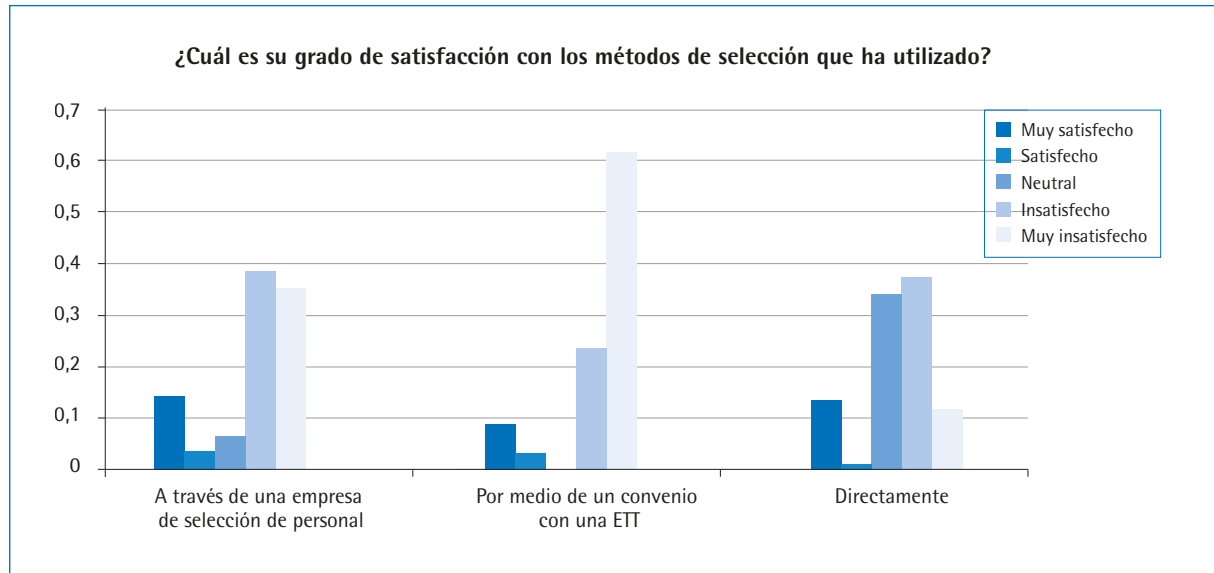
El porcentaje de empresas que realizan directamente la selección de sus vendedores es del 82%, pero además, el 47% utiliza empresas de selección de personal.

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

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

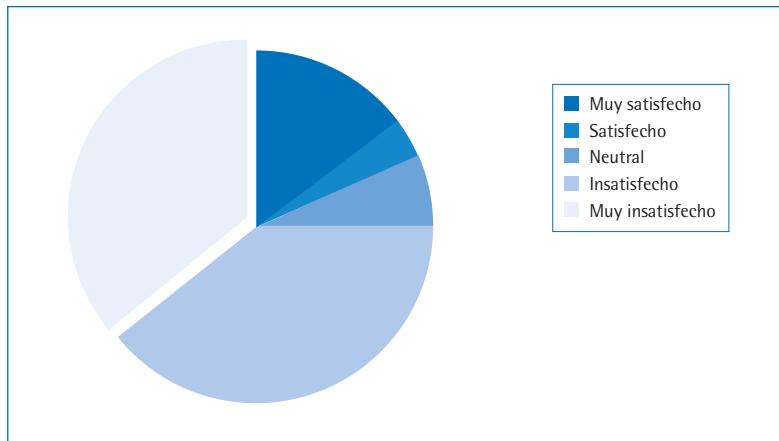
Método de selección	Media	N
A través de una empresa de selección del personal	2,2	239
Por medio de un convenio con la ETT	1,7	258
Directamente	2,6	210

A pesar de ser el método que más eligen las empresas, la selección directa de personal obtiene una puntuación no muy alta en la escala de satisfacción, evaluándola entre la insatisfacción y la neutralidad (2,6). El mismo grado de insatisfacción es el que tienen las empresas que prefieren utilizar empresas de selección de personal.



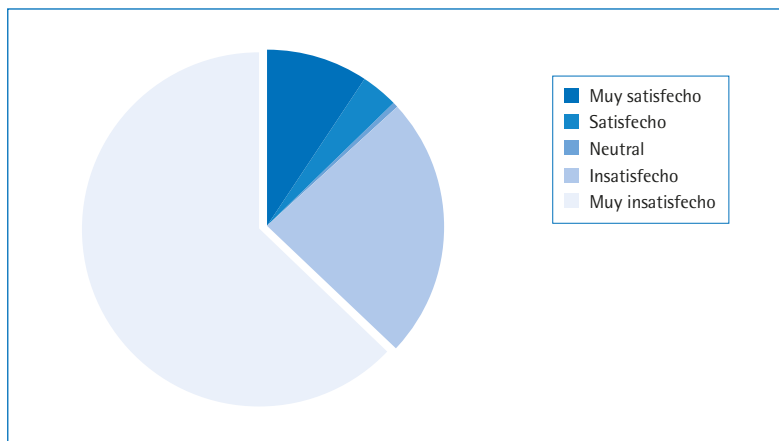
Por otro lado, hemos analizado la opinión más frecuente sobre estos métodos de selección.

A través de una empresa de selección de personal



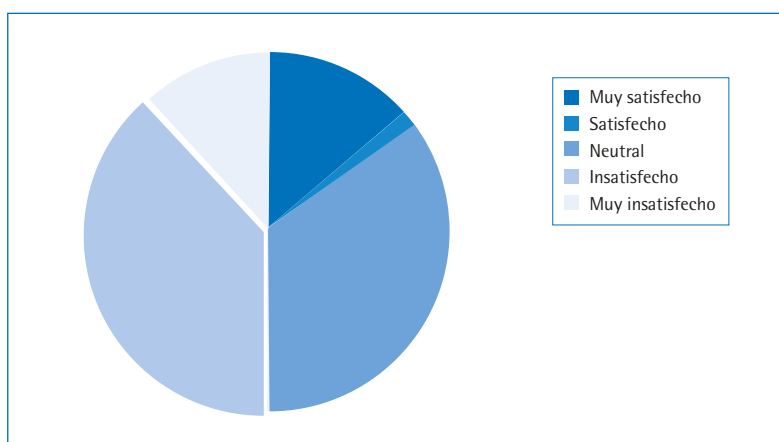
Según la encuesta, el 39% de los encuestados está insatisfecho con las empresas de selección de personal.

Por medio de un convenio con una ETT



El 62% está muy insatisfecho con la selección a través de empresas de trabajo temporal.

Directamente



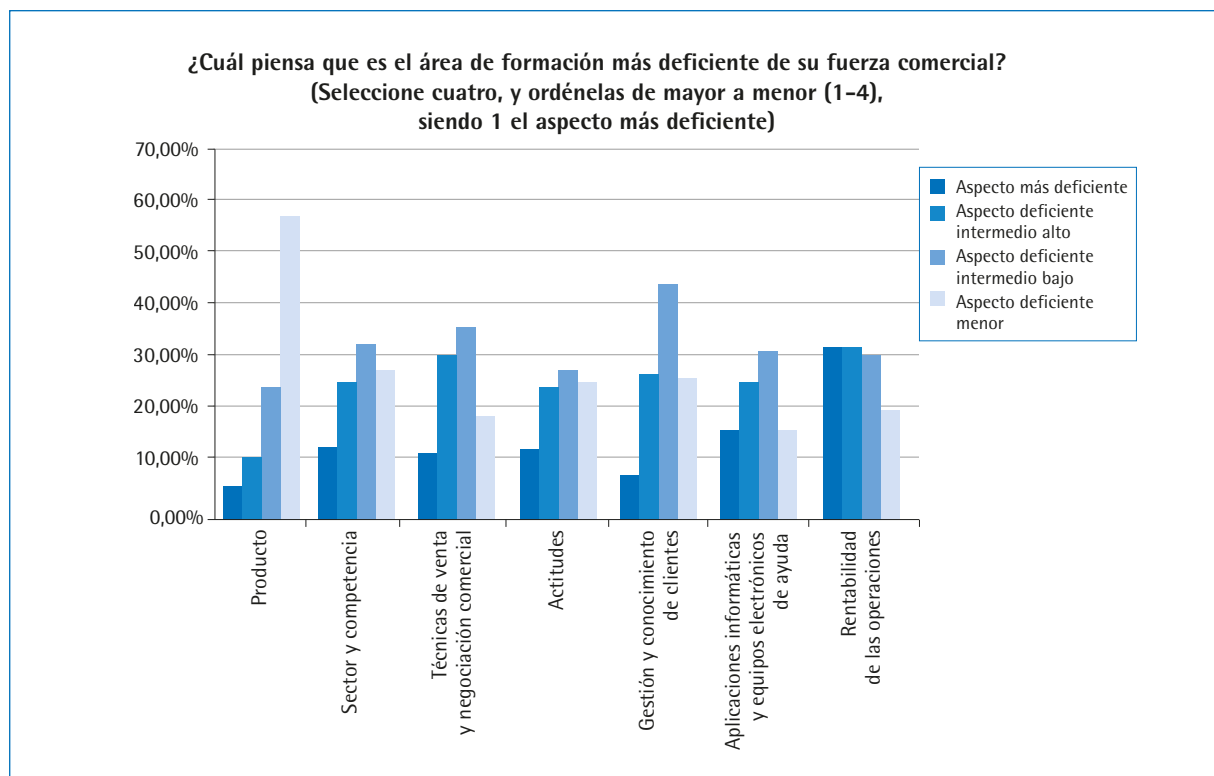
El 38% de los encuestados que utilizan método de selección directa está insatisfecho.

34. ¿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)

	Promedio	N
Producto	3,3	330
Sector y competencia	2,7	396
Técnicas de venta y negociación comercial	2,6	393
Actitudes	2,7	360
Gestión y conocimiento de clientes	2,8	384
Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda	2,5	351
Rentabilidad de las operaciones	2,3	408

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

Observamos, por lo tanto, que las empresas encuestadas definen al área de formación del producto como una de las áreas menos deficiente, siendo el área de rentabilidad de las operaciones la más deficiente.



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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí	116	23,8	24,2	24,2
Sí, pero no lo suficiente	283	58,1	59,1	83,3
Mínimamente	80	16,4	16,7	100,0
Total	479	98,4	100,0	
NS/NC	8	1,6		
Total	487	100,0		

El 83% de las empresas encuestadas dice conocer parte o totalidad de los productos y prácticas comerciales de la competencia más directa, pero sólo el 24% de éstas admite conocerlas en su totalidad. Las empresas deberían conocer a fondo su competencia para que sus esfuerzos comerciales sean más eficaces.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 10%	55	11,3	11,8	11,8
Entre 10% y 20%	117	24,0	25,1	36,9
Entre 20% y 30%	139	28,5	29,8	66,7
Entre 30% y 40%	80	16,4	17,2	83,9
Entre 40% y 50%	32	6,6	6,9	90,8
Entre 50% y 60%	15	3,1	3,2	94
Entre 60% y 70%	6	1,2	1,3	95,3
Entre 70% y 80%	4	,8	,9	96,2
Entre 80% y 90%	4	,8	,9	97,1
Entre 90% y 100%	14	2,9	3,0	100
Total	466	95,7	100,0	
NS/NC	21	4,3		
Total	487	100,0		

Lo más habitual es que el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total sea de aproximadamente 25%. Sólo en un 16% de las empresas, el variable es superior al 30%.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
De 1 a 3	248	50,9	51,5	51,5
De 4 a 6	174	35,7	36,1	87,6
Más de 6	32	6,6	6,6	94,2
Ninguno, mi retribución es fija	28	5,7	5,8	100,0
Total	482	99,0	100,0	
NS/NC	5	1,0		
Total	487	100,0		

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

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Entre 1 y 2	51	10,5	10,9	10,9
Entre 2 y 3	116	23,8	24,7	35,6
Entre 6 y 12	184	37,8	39,2	74,8
Más de 12	98	20,1	20,9	95,7
No reciben acompañamientos	20	4,1	4,3	100,0
Total	469	96,3	100,0	
NS/NC	18	3,7		
Total	487	100,0		

Tan sólo en el 20% de las redes, los mandos comerciales acompañan a sus vendedores más de una vez al mes.

El 35% de las redes analizadas tienen mandos comerciales que acompañan a sus vendedores menos de una vez cada dos meses.

Estas empresas deberían de analizar el rol de sus mandos comerciales, si debe ser más de apoyo a sus equipos o de trabajo interno o gestión de cartera propia.

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

	F	%	% válido
Ventas	443	91,0	91,0
Ratios de crecimiento	226	46,4	46,4
Introducción de nuevos productos	186	38,2	38,2
Venta cruzada	132	27,1	27,1
Captación de clientes	287	58,9	58,9
Margen / Precio medio	263	54,0	54,0
Realización de informes, información aportada (Cliente, competencia, mercado...)	103	21,1	21,1
Número de visitas	139	28,5	28,5
Efectividad de visitas	113	23,2	23,2
Mortalidad de clientes	31	6,4	6,4
Ratios de cobro y morosidad	143	29,4	29,4
Otro	55	11,3	11,3
NS/NC	2	0,4	
Total	487		

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

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 5	207	42,5	45,5	45,5
De 6 a 10	190	39,0	41,8	87,3
De 11 a 15	28	5,7	6,2	93,5
De 16 a 20	13	2,7	2,9	96,4
De 20 a 40	8	1,6	1,8	98,2
Más de 40	9	1,8	2,0	100,0
Total	455	93,4	100,0	
NS/NC	32	6,6		
Total	487	100,0		

En un 87% de las empresas, el número medio de vendedores por mando es 10 o inferior. Es posible que la reducción de las redes comerciales afecte mucho más a vendedores que a mandos, que pueden estar asumiendo parte de la gestión de cartera de su territorio, reduciendo así su dedicación al equipo. En ocasiones no se pueden reducir los manos proporcionalmente al equipo por razones de dispersión geográfica.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 10%	96	19,7	20,0	20,0
Entre 10% y 20%	103	21,1	21,4	41,4
Entre 20% y 30%	120	24,6	24,9	66,3
Entre 30% y 40%	64	13,1	13,3	79,6
Entre 40% y 50%	28	5,7	5,8	85,4
Entre 50% y 60%	28	5,7	5,8	91,2
Entre 60% y 70%	24	4,9	5,0	96,2
Entre 70% y 80%	13	2,7	2,7	98,9
Entre 80% y 90%	4	0,8	0,8	99,7
Entre 90% y 100%	1	0,2	0,2	100,0
Total	481	98,8	100,0	
NS/NC	6	1,2		
Total	487	100,0		

Es entre un 20% y un 30% el tiempo medio que un supervisor pasa acompañando a su equipo de ventas.

Sorprende el dato promedio tan bajo de tiempo que los supervisores pasan acompañando a sus comerciales. Este ratio apenas varía en función del tamaño de la empresa, aunque sea más bajo en las más pequeñas. Esto, junto con los pocos acompañamientos a los comerciales, nos hace pensar la necesidad de un cambio por parte de los supervisores hacia su equipo de ventas. ¿Se puede formar a tu equipo si no se supervisa adecuadamente? ¿Se puede evaluar si no se supervisa regularmente?

Relación marketing y ventas

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
No	52	10,7	11,1	11,1
No lo suficiente	223	45,8	47,4	58,5
Sí	195	40,0	41,5	100,0
Total	470	96,5	100,0	
NS/NC	17	3,5		
Total	487	100,0		

Casi el 60% de las empresas encuestadas opinan que los departamentos de marketing y ventas no están alineados a la hora de ofrecer las propuestas de valor.

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

	F	%	% válido
No, por falta de alineación de objetivos entre marketing y comercial	125	43,0	39,5
No, por lejanía del cliente por parte de marketing	125	43,0	39,5
No, por falta de comunicación interdepartamental	107	36,8	33,8w
No, porque el área de ventas no transmite de manera adecuada las necesidades de los clientes	43	14,8	13,6
No, por falta de entendimiento personal	29	10,0	9,2
NS/NC	22	7,6	
Total	275	100,0	

Los principales motivos de la no alineación entre los departamentos comerciales y de marketing, según la opinión de los encuestados, son la no alineación de objetivos, la lejanía del cliente por parte de marketing y la calidad de la comunicación entre los dos departamentos.

Organización en equipo

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

N valido	Missing	Media	Desviación Típica	Mínimo	Máximo
409	78	104,2	205,5	1	3000

La media general de clientes gestionados por un vendedor se sitúa en 104 clientes, valor que oscila entre un cliente hasta los 3.000 clientes.

Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2013:	Mean	N	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Menos de 12 millones de €	83	128	166,4	1	1500
Entre 12 y 25 millones de €	95,7	43	144,4	5	800
Entre 25 y 100 millones de €	65	87	71,7	1	350
Más de 100 millones de €	154	142	289,3	1	3000
NS/NC	42,6	9	37,6	1	100
Total	104,2	409	205,5	1	3000

Podríamos suponer que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumentan también los clientes gestionados por un vendedor. Si comprobamos medias de la variable facturación en España y clientes gestionados, observamos como nuestra hipótesis se afirma exceptuando la caída de los clientes en empresas de entre 25 y 100 millones de euros.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Menos de 10%	16	3,3	3,3	30,3
Entre 10% y 20%	26	5,3	5,4	8,7
Entre 20% y 30%	48	9,9	10,0	18,7
Entre 30% y 40%	54	11,1	11,3	30,0
Entre 40% y 50%	68	14,0	14,2	44,2
Entre 50% y 60%	67	13,8	14,0	58,2
Entre 60% y 70%	65	13,3	13,6	71,8
Entre 70% y 80%	73	15,0	15,3	87,1
Entre 80% y 90%	42	8,6	8,8	95,9
Entre 90% y 100%	19	3,9	4,0	100,0
Total	481	98,8	100,0	
NS/NC	6	1,2		
Total	487	100,0		

Si hacemos un promedio del porcentaje de tiempo que un vendedor pasa con sus clientes comprobamos que la media oscila entre el 40% y el 50%, datos muy similares a estudios de años anteriores.

Figuras de venta y dimensionamiento

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

	F	%	% válido
Comerciales de plantilla	420	86,2	86,2
Back office commercial/Customer service	276	56,7	56,7
KAM	217	44,6	44,6
Distribuidores	158	32,4	32,4
Agentes comerciales multicartera	114	23,4	23,4
Agentes comerciales exclusivistas	86	17,7	17,7
Telemarketing	102	20,9	20,9
Promotores en plantilla	44	9,0	9,0
Empresas comercializadoras	31	6,4	6,4
Franquicias	15	3,1	3,1
Empresas de venta subcontratadas	41	8,4	8,4
Otros	28	5,7	5,7
NS/NC	6	1,2	
Total	487		

Un 86% de las empresas encuestadas cuenta con comerciales en plantilla, casi un 57% con Customer service y 45% con KAM's.

En cuanto a Redes de Venta Indirectas, las cifras se mantienen similares, trabajando el 32% con distribuidores, un 23% con agentes multicartera y un 18% con agentes exclusivistas.

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

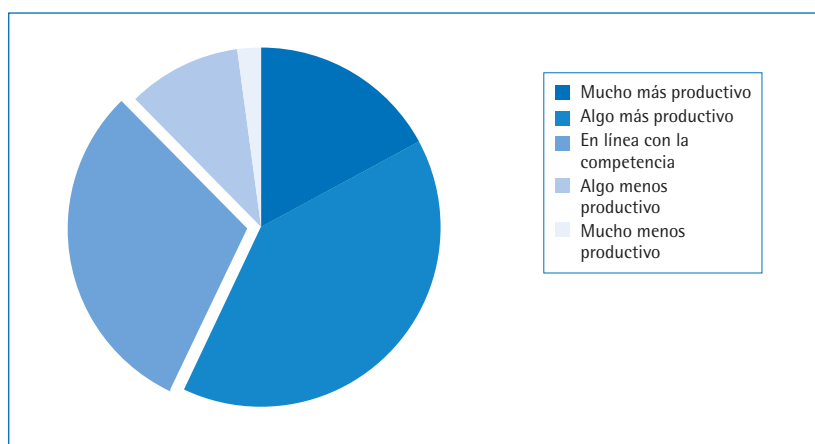
	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí, totalmente en algunas zonas o divisiones	66	13,6	13,8	13,8
Sí, en actividades locales o puntuales	165	33,9	34,4	48,2
No, siempre que pueda evitarlo	174	35,7	36,3	84,5
No, nunca	75	15,4	15,6	100,0
Total	480	98,6	100,0	
NS/NC	7	1,4		
Total	487	100,0		

El 48% de las muestra ve interesante la externalización de algunas de las tareas comerciales. La otra mitad evita la externalización siempre que sea posible.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Mucho más productivo	84	17,2	17,2	17,2
Algo más productivo	194	39,8	39,8	57,0
En línea con la competencia	149	30,6	30,6	87,6
Algo menos productivo	50	10,3	10,3	97,9
Mucho menos productivo	10	2,1	2,1	100,0
Total	487	100,0	100,0	

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



Si nuestra muestra es aleatoria y representativa de la población de estudio, como pensamos que es, deberíamos tener la misma cantidad de redes más productivas que menos productivas que la competencia. Sin embargo, nuestra encuesta demuestra que "todos son mejores que la competencia". En nuestra opinión, es un peligro muy real pensar que "yo soy malo, pero mi competencia es peor". Esto puede hacer que la profesionalización de las redes comerciales no se vea algo como urgente y prioritario por algunas compañías.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Clara área de mejora	180	37,0	37,4	37,4
Aceptable	250	51,3	51,9	89,3
Excelente	51	10,5	10,7	100,0
NS/NC	6	1,2		
Total	487	100,0		

En línea con la pregunta anterior, comprobamos como las empresas son más conscientes de la necesidad de su mejora para afrontar el mercado. Las empresas eran más optimistas años atrás, pero es en el año 2014 cuando sólo el 10,5% de las empresas consideran como excelente la calidad de ejecución de su fuerza de ventas. La mitad de la muestra se evalúa como aceptable, y casi un 40% como empresas que tienen que mejorar dicha calidad.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí	245	50,3	51,1	51,1
Está definida pero no es conocida y asimilada por el equipo comercial	43	8,8	9,0	60,1
Está definida y es conocida, pero no es asimilada por el equipo comercial	113	23,2	23,6	83,7
No	78	16,0	16,3	100,0
Total	479	98,4	100,0	
NS/NC	8	1,6		
Total	487	100,0		

Sólo la mitad de los encuestados tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada. Casi 2 de cada 10 de las empresas reconoce tener una metodología, pero no es asimilada por el equipo comercial.

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

	F	%	% válido	% vál. acum.
Sí	146	30,0	30,7	30,7
No	330	67,8	69,3	100,0
Total	476	97,7	100,0	
NS/NC	11	2,3		
Total	487	100,0		

Las empresas siguen sin medir el coste de sus visitas comerciales. Afortunadamente vemos como éstas son conscientes de que dicha acción es necesaria, y desde 2010 vemos pequeños aumentos en éstas, siendo en 2014 casi un 31% de las encuestadas las que realizan dicha medida.

Varios

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

	F	%	% válido
Será un soporte	307	63,0	63,3
Incrementará la efectividad de las visitas	257	52,8	53,0
Reducirá los costes de venta	202	41,5	41,6
Reducirá el tamaño de las fuerzas de venta	110	22,6	22,7
Hará que desaparezcan las redes de ventas tal y como son actualmente	31	6,4	6,4
No tendrá un impacto significativo	56	11,5	11,5
NS/NC	7	1,4	
Total	487	100	

Siguiendo la línea de las opiniones del estudio en 2012, las empresas continúan pensando que el principal papel de internet en la fuerza de ventas será como soporte a las fuerzas comerciales, un 63% de las empresas.

Aumenta el número de empresas, a un 53%, que opina que incrementará la efectividad de las visitas comerciales, y un 41% que reducirá los costes de visita.

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

	F	%	% válido
No estamos en las redes sociales	100	20,5	20,7
Estamos a nivel corporativo y/o marketing	319	65,5	66,0
Nos sirven para obtener información comercial	133	27,3	27,5
Las utilizamos para ampliar la comunicación de la fuerza de ventas con los clientes	112	23,0	23,2
Nos sirven para vender	61	12,5	12,6
Otro	17	3,5	3,5
NS/NC	12	2,5	
Total	487	100	

Es en este año 2014, cuando el 80% las empresas de la muestra están en las redes sociales, pero sólo 1 de cada 10 empresas la utilizan para vender.

Del 80% que tiene redes sociales, la mayoría está a nivel corporativo y/o marketing (66%), o para obtener información adicional (un 28%).

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

	F	%	% válido
Lanzando nuevos productos diferenciados (I+D+i)	267	54,8	55,4
Bajando precios nominales	178	36,6	36,9
Lanzando productos de calidad más baratos	100	20,5	20,7
Incrementando las promociones	141	29,0	29,3
Manteniendo precios nominales con más calidad y/o cantidad	95	19,5	19,7
Manteniendo precios nominales con la misma calidad y/o cantidad	71	14,6	14,7
NS/NC	23	4,7	
Total	487		

La presión sobre precios ha llevado a más empresas a fomentar el I+D+i, aumentando a un 55% de los casos y son menos empresas las que deciden bajar los precios nominales o incrementar las promociones ante el factor precio.



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

www.iese.edu

Síguenos en:



IESE Executive Education



iesebs



IESE Business School Group



IESE Business School



IESEbs