



Barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España (enero-junio 2011)

ÍNDICE

Autores	3
Consejo asesor 2011	3
Consejo asesor 2010.....	3
Prefacio	4
Introducción	5
Resultados del estudio cuantitativo.....	6
Conclusiones.....	19

AUTORES

Coordinación académica:

Cosimo Chiesa

Julián Villanueva

Autores:

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

Javier Paniagua, asistente de investigación del IESE.

Rafael Salazar, Gerente de Barna Consulting Group.

Juanjo Tordera, Gerente de Barna Consulting Group.

Julián Villanueva, profesor del IESE.

CONSEJO ASESOR 2011

Paloma Beamonte, Directora General y Consejera Delegada, Xerox España

Juan Jesús Domingo, Director General, Pronovias

Verónica Fisas, Directora General, Natura Bissé

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

Luis Carlos Lacorte, Presidente y Consejero Delegado, Henkel Ibérica

Ignacio Mariscal, Director General de Negocio, Reale Seguros

Javier Pijoán, Director General Comercial Horeca, Heineken

Ignasi Ricou, Director General Unidad de Negocio Particulares, Vodafone

Jordi Viñals, Director General Marketing y Ventas, Grupo Torres

CONSEJO ASESOR 2010

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

Félix del Barrio, Director General Oracle Ibérica

Carlos Guembe, Director General Schindler

Antonio Jiménez, Director General Axa Salud.

Javier Letamendia, Director Comercial de Kellogg's

Josep Moragas, Director General Negocios Minoristas de Energía Gas Natural

Juan Ramírez, Director General de Wurth España

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial Mercado Masivo Novartis

José Luis Saiz, Director Comercial Europeo de Cadbury

PREFACIO

Tenemos el honor de presentarles el 3er Barómetro sobre la Evolución de Redes Comerciales en España, que comprende el semestre entre enero y junio de 2011.

El objetivo del presente barómetro es el de medir, semestralmente, el pulso comercial a las empresas españolas. Queremos contar con datos actuales que nos permitan observar la evolución y avanzar cambios de tendencias en las fuerzas de ventas.

Queremos agradecer a las más de 800 empresas que han colaborado en la elaboración de este barómetro y que conforman una muestra amplia y representativa del tejido empresarial español.

Este documento recoge datos estadísticos y reflexiones que le ofrecemos para su lectura y reflexión, confiando en que lo encuentre interesante y le ayude en su toma de decisiones.



Cósimo Chiesa



Julián Villanueva

INTRODUCCIÓN

Interpretando los números

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

Cuestionario

Hemos utilizado el mismo cuestionario que en la primera ola, que fue sometido a un test previo. Se trata de un cuestionario corto que trata de medirle el pulso a la evolución de las redes de venta en España.

Muestra

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

- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas registrados en la base de datos de IESE Business School. Posterior filtrado manual. Un total de 6.400 contactos.
- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas de contactos profesionales de los profesores Cosimo Chiesa y Julián Villanueva, y de Barna Consulting Group. Aproximadamente 500 contactos.

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se envió dos veces. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron en enero de 2011. Se registraron un total de 414 encuestas útiles.

RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

1. Sector en el que opera su empresa:

	3ª Ola		2ª Ola		1ª Ola	
	F	%	F	%	F	%
Actividades asociativas	4	0,5	2	0,5	1	0,4
Automotriz	26	3,2	8	1,9	6	2,4
Banca y servicios financieros	51	6,3	15	3,6	17	6,9
Comercio minorista / retail	44	5,5	21	5,1	10	4,0
Construcción	54	6,7	23	5,6	20	8,1
Educación	8	1,0	4	1,0	2	0,8
Hostelería y turismo	22	2,7	6	1,4	9	3,6
Industria del Tabaco	2	0,2	0	0,0	0	0,0
Investigación y desarrollo	2	0,2	1	0,2	3	1,2
Maderas y muebles	4	0,5	6	1,4	3	1,2
Mantenimiento y reparación	11	1,4	4	1,0	3	1,2
Actividades diversas de servicios personales	10	1,2	2	0,5	1	0,4
Máquinas y equipos	35	4,4	3	0,7	15	6,1
Metalurgia	22	2,7	27	6,5	4	1,6
Otras industrias	4	0,5	14	3,4	2	0,8
Otras manufacturas	36	4,5	18	4,3	12	4,9
Otros	67	8,3	50	12,1	27	10,9
Petróleo, gas y carbón	5	0,6	3	0,7	6	2,4
Química y farmacéuticas	58	7,2	39	9,4	15	6,1
Reciclaje	3	0,4	2	0,5	2	0,8
Salud	27	3,4	10	2,4	2	0,8
Servicios de energía, agua, vapor, gas	15	1,9	3	0,7	3	1,2
Actividades recreativas, culturales y deportivas	7	0,9	4	1,0	3	1,2
Tecnologías de la información y las telecomunicaciones	83	10,3	31	7,5	34	13,8
Textiles y prendas de vestir	16	2,0	14	3,4	4	1,6
Transporte y logística	29	3,6	15	3,6	8	3,2
Actividades sanitarias y veterinarias, Servicios Sociales	10	1,2	2	0,5	2	0,8
Administración Pública	3	0,4	1	0,2	1	0,4
Agricultura, caza y pesca	8	1,0	6	1,4	1	0,4
Alimentación y bebidas	59	7,3	51	12,3	23	9,3
Alquileres	1	0,1	1	0,2	0	0,0
Asesoría y consultoría	72	9,0	25	6,0	6	2,4
ND	6	0,7	3	0,7	2	0,8
Total	804	100,0	414	100	247	100

En este barómetro se manifiesta la variedad de sectores existente en nuestro país. Los sectores con más peso en la relevancia de la muestra son, por este orden: tecnologías de la información y telecomunicaciones, asesoría y consultoría, alimentación y bebidas, construcción, química y farmacéutica y banca y servicios financieros.

Facturación anual (millones de euros)

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

	3ª Ola		2ª Ola		1ª Ola	
	F	%	F	%	F	%
Menos de 10	113	14,1	124	30,0	43	17,4
De 10 a 25	139	17,3	79	19,1	49	19,8
De 25 a 50	89	11,1	60	14,5	28	11,3
De 50 a 100	101	12,6	37	8,9	34	13,8
De 100 a 300	56	7,0	58	14,0	40	16,2
>300	300	37,3	56	13,5	51	20,6
ND	6	0,7	0	0,0	2	0,8
Total	804	100,0	414	100,0	247	100,0

El número total de respuestas se ha doblado con respecto a la 2ª ola. Numéricamente sube en casi todos los segmentos y en gran medida en las empresas de mayor facturación. Desciende incluso a niveles inferiores de la primera ola el porcentaje de las empresas con menos de 10 millones de facturación. Aumenta por el contrario la presencia de responsables de compañías con más de 300 millones de facturación. Al igual que en anteriores barómetros, la muestra es muy heterogénea.

Tamaño de las fuerzas de ventas

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

4. Número total de comerciales a Diciembre de 2010:

La Fuerza de Ventas para su empresa es:

	3ª Ola					2ª Ola					1ª Ola			
	F	Mín.	Máx	μ	Me	F	Mín.	Máx	μ	Me	F	Mín.	Máx.	μ
Nº de empleados	798	0	125.000	1.256,9	83	409	0	90000	981,44	100	239	1	45000	1060,64
Nº de comerciales en plantilla	779	0	22.000	261,7	8	403	0	75000	272,75	8	237	0	7000	126,73
Nº de comerciales externos	665	0	11.200	99,7	1	271	0	10000	144,55	2	161	0	3000	105,4

La variedad de empleados y comerciales lleva a tener una muestra de compañías unipersonales a grandes empresas multinacionales. Lo más significativo es que mientras la proporción de comerciales en plantilla se mantiene, disminuye la presencia de comerciales externos tanto en la media como en la mediana.

Canal más representativo

5. Su canal más representativo se dirige a:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Consumidor final	382	47,5	47,9	178	43	43,6	104	42,1	42,3
Cliente intermedio	416	51,7	52,1	230	55,6	56,3	142	57,5	57,7
ND	6	0,7		6	1,4	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

En esta tercera ola se intuye una tendencia a reforzar los canales que se dirigen al consumidor final evitando canales de distribución intermedios por parte de las empresas. El análisis de estos datos nos puede llevar a pensar que los productores están desarrollando estrategias complementarias de venta directa – internet, acceso directo a punto de venta, franquicias,...-.

La fuerza de ventas para la empresa es:

6. La Fuerza de Ventas para su empresa es:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Una ventaja competitiva	531	66,0	66,8	295	71,3	72,3	167	67,6	69,6
Un medio para llegar al cliente	264	32,8	33,2	113	27,3	27,7	73	29,6	30,4
ND	9	1,1	0,0	6	1,4	-	7	2,8	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Los resultados son similares a los de los barómetros anteriores. Los directivos –alrededor del 70%- siguen pensando que su fuerza de ventas es una ventaja competitiva. Las variaciones en este aspecto no son estadísticamente significativas con respecto a la anterior ola.

Modelos de presupuestación:

7. En su empresa los modelos de presupuestación son:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Anuales	508	63,2	63,6	294	71	72,1	158	64	64
Trimestrales	189	23,5	23,7	40	9,7	9,8	29	11,7	11,7
Dinámicos	101	12,6	12,7	74	17,9	18,1	60	24,3	24,3
ND	6	0,7	-	6	1,4	-	-	-	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Debido a la turbulencia de mercado y las recomendaciones en torno a la flexibilización de modelos de presupuestación, han descendido los modelos de presupuestación anuales. Se produce un gran aumento de los modelos de presupuestación trimestrales. Los dinámicos pierden progresivamente fuelle, siendo la mitad que hace tan solo un año. Las empresas parecen haber encontrado un equilibrio entre la flexibilidad –presupuestos dinámicos- y la rigidez –presupuestos anuales-, en el modelo trimestral.

Cargo de quien contesta

8. Su cargo actual es:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Consejero Delegado	114	14,2	14,8	46	11,1	11,8	19	7,7	8,1
Director General	299	37,2	38,7	153	37,0	39,3	77	31,2	32,8
Director Comercial	192	23,9	24,8	115	27,8	29,6	80	32,4	34,0
Director de Ventas	42	5,2	5,4	22	5,3	5,7	15	6,1	6,4
Jefe de Ventas	16	2,0	2,1	9	2,2	2,3	14	5,7	5,9
Otro	110	13,7	14,2	44	10,6	11,3	30	12,1	12,8
ND	31	3,9	-	25	6,0	-	12	4,9	
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Aumenta la presencia de altos cargos. La mayor parte de estos altos cargos pertenece a PYMES aunque la presencia de altos cargos de grandes compañías también va en progresivo aumento. Los Directores Comerciales y Directores de Ventas son mayoritariamente de grandes compañías.

Los últimos seis meses

Los siguientes datos responden a preguntas sobre la evolución de las ventas en los últimos seis meses

9. La evolución de ventas ha sido:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho peor que los objetivos marcados	96	11,9	11,9	39	9,4	9,4	23	9,3	9,3
Algo peor que los objetivos marcados	310	38,6	38,6	150	36,2	36,2	103	41,7	41,9
En línea con los objetivos	229	28,5	28,5	106	25,6	25,6	67	27,1	27,2
Algo mejor que los objetivos marcados	134	16,7	16,7	88	21,3	21,3	39	15,8	15,9
Mucho mejor que los objetivos marcados	35	4,4	4,4	31	7,5	7,5	14	5,7	5,7
ND	0,0	0,0	-	0	0,0	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Entre mucho peor y algo peor suman el 50,5%. En anteriores barómetros era ya del 45,6% y 51,2% respectivamente. Lo que lleva a pensar que la situación es preocupante ya que según va evolucionando el tiempo se alarga el periodo en el que alrededor de la mitad de las empresas no cumplen los objetivos. Hacemos mención a un problema que ya observamos en el barómetro anterior, el hecho de que tantas redes de ventas no consigan sus resultados plantea problemas de remuneración, motivación de los vendedores y combinado con una baja rotación voluntaria de personal de ventas, como veremos más adelante.

10. El ciclo de ventas es:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho más corto	61	7,6	7,5	39	9,4	9,5	20	8,1	8,2
Algo más corto	148	18,4	19,3	85	20,5	20,7	50	20,2	20,5
Igual	227	28,2	29,0	144	34,8	35	63	25,5	25,8
Algo más largo	229	28,5	28,4	102	24,6	24,8	67	27,1	27,5
Mucho más largo	129	16,0	15,8	41	9,9	10	44	17,8	18
ND	10	1,2	-	3	0,7	-	3	1,2	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Se alarga el ciclo de ventas con respecto al barómetro anterior, un 44,5% vs. 34,5% de las empresas opina que su ciclo de ventas es "algo más largo" o "mucho más largo". Esto puede afectar a la motivación de los vendedores así como a los costes de las ventas –número de visitas, modificaciones y adaptaciones, seguimiento, muestras,...-.

Tamaño de su fuerza de ventas

11. El tamaño de su fuerza de ventas es:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho Mayor	8	1,0	1,0	6	1,4	1,5	-	-	-
Mayor	145	18,0	18,1	81	19,6	19,8	37	15,0	15,2
Igual	468	58,2	58,6	240	58,0	58,5	148	59,9	60,4
Menor	159	19,8	19,9	76	18,4	18,5	55	22,3	22,4
Mucho menor	19	2,4	2,4	7	1,7	1,7	5	2,0	2,0
ND	5	0,6	-	4	1,0	-	2	0,8	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Continúa la estabilización del tamaño de las fuerzas de ventas: 22,2% descienden, en comparación con el 19% que aumentan. Parece por tanto que los malos resultados de ventas hacen que las compañías no se aventuren aun a contratar de forma significativa, ni para recuperar los puestos que se redujeron en los periodos anteriores, ni para afrontar nuevos proyectos.

Nivel de motivación de su fuerza de ventas

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho Mayor	14	1,7	1,8	9	2,2	2,2	2	0,8	0,8
Mayor	226	28,1	28,3	136	32,9	33	79	32,0	32,4
Igual	337	41,9	42,2	164	39,6	39,8	86	34,8	35,2
Menor	195	24,3	24,4	94	22,7	22,8	68	27,5	27,9
Mucho menor	26	3,2	3,3	9	2,2	2,2	9	3,6	3,7
ND	6	0,7	-	2	0,5	-	3	1,2	
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

No hay apenas cambios en el nivel de motivación de las fuerzas de ventas. La pregunta sería ¿están igual de motivadas o igual de desmotivadas? Hay más empresas en las que la motivación de sus comerciales es ligeramente inferior que en el periodo anterior, pero la diferencia no es estadísticamente significativa, por lo que podemos hablar de mantenimiento.

Rotación voluntaria del personal comercial

13. La rotación voluntaria del personal comercial ha sido:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho mayor	8	1,0	1,0	2	0,5	0,5	3	1,2	1,2
Mayor	46	5,7	5,8	35	8,5	8,5	21	8,5	8,7
Igual	449	55,8	56,3	216	52,2	52,7	121	49,0	50,0
Menor	166	20,6	20,8	98	23,7	23,9	63	25,5	26,0
Mucho menor	129	16,0	16,1	59	14,3	14,4	34	13,8	14,0
ND	6	0,7	-	4	1	-	5	2	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Continúa la evolución descendente de la rotación voluntaria del personal comercial. De acuerdo a lo que hemos propuesto en el barómetro anterior, esto puede suponer una importante oportunidad que muchas empresas podrían aprovechar para desarrollar y retener a los mejores comerciales y para incorporar a nuevos comerciales de alto potencial que pudieran estar disponibles. Si bien es cierto que con las actuales perspectivas, los comerciales con empleo y, probablemente con antigüedades elevadas, son muy reacios a un cambio, por lo que la contratación de comerciales válidos de otras compañías es difícil.

14. Sus ofertas/descuentos:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Han aumentado mucho	133	16,5	17,5	65	15,7	16,6	55	22,3	24
Han aumentado algo	341	42,4	45	199	48,1	50,9	107	43,3	46,7
Se mantienen	221	27,5	29,1	94	22,7	24	51	20,6	22,3
Se han reducido algo	54	6,7	7,1	27	6,5	6,9	12	4,9	5,2
Se han reducido mucho	10	1,2	1,3	6	1,4	1,6	4	1,6	1,8
No aplican	45	5,6	-	21	5,1	-	17	6,9	-
ND	0	0,0	-	2	0,5	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Vuelve a darse la situación del barómetro anterior. El 62,5% de las empresas han aumentado sus ofertas y descuentos con respecto al periodo anterior. Si tenemos en cuenta que en el periodo anterior habían aumentado el 66%, la situación es realmente mala. Las empresas se están encontrando con grandes stocks y necesitan deshacerse de ellos. Otra posibilidad puede ser que haya necesidades de entrada de capital para poder pagar a proveedores o deudores y ello provoca la imperiosa necesidad de vender a cualquier precio. Seguimos incidiendo en la idea de que hay que tener cuidado con esas ofertas y deben ir ligadas a la reducción de gastos e incremento de la productividad. Cuando acabe la crisis, habiendo acostumbrado a los clientes al descuento agresivo continuado, será muy difícil volver a políticas de precios que nos permitan contar con márgenes adecuados para invertir en I+D+i, lanzamientos, fuerzas de ventas, desarrollo de mercados, etc.

15. La gestión de cobros:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Se ha complicado notablemente	166	20,6	20,7	70	16,9	16,9	74	30,0	30,1
Se ha complicado algo	333	41,4	41,5	182	44	44,1	94	38,1	38,2
Está igual	259	32,2	32,3	129	31,2	31,2	59	23,9	24
Ha mejorado algo	33	4,1	4,1	30	7,2	7,3	12	4,9	4,9
Ha mejorado notablemente	11	1,4	1,4	2	0,5	0,5	7	2,8	2,9
ND	2	0,2	-	1	0,2	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Esta pregunta reafirma la segunda teoría de la pregunta anterior. Continuamos en una dinámica en la que a más del 60% de las compañías les cuesta más cobrar que el semestre anterior. En este caso, el 95% de las compañías está teniendo las mismas o más dificultades para cobrar que el semestre anterior, donde la situación ya era complicada.

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Todos	50	6,2	6,3	24	5,8	5,9	11	4,5	4,6
La mayoría	214	26,6	26,9	135	32,6	33,2	67	27,1	27,8
Algunos	333	41,4	41,9	158	38,2	38,8	116	47	48,1
Muy pocos	145	18,0	18,2	67	16,2	16,5	36	14,6	14,9
Ninguno	53	6,6	6,7	23	5,6	5,6	11	4,5	4,6
ND	9	1,1	-	7	1,7	-	6	2,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100	100	247	100,0	100,0

Seguimos observando con preocupación que en una de cada cuatro empresas encuestadas, son muy pocos o ninguno los comerciales que consiguen alcanzar sus objetivos. Esta preocupante tendencia se viene observando desde el primer barómetro.

17. La captación de clientes:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Ha aumentado mucho	49	6,1	6,2	23	5,6	5,8	15	6,1	6,3
Ha aumentado algo	244	30,3	31,0	143	34,5	35,9	84	34,0	35,1
Se mantiene	149	18,5	18,9	129	31,2	32,4	78	31,6	32,6
Se ha reducido algo	265	33,0	33,6	70	16,9	17,6	43	17,4	18,0
Se ha reducido mucho	81	10,1	10,3	33	8,0	8,3	19	7,7	8,0
No aplica	12	1,5	-	12	2,9	-	7	2,8	-
ND	4	0,5	-	4	1,0	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

18. La pérdida de clientes:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Ha aumentado mucho	44	5,5	6,0	20	4,8	5,3	8	3,2	3,5
Ha aumentado algo	180	22,4	24,4	85	20,5	22,5	65	26,3	28,3
Se mantiene	356	44,3	48,3	177	42,8	47	109	44,1	47,4
Se ha reducido algo	138	17,2	18,7	73	17,6	19,4	38	15,4	16,5
Se ha reducido mucho	19	2,4	2,6	22	5,3	5,8	10	4	4,3
No aplica	65	8,1	-	34	8,2	-	16	6,5	-
ND	2	,2	-	3	0,7	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Un mal dato de este barómetro es la caída en la tendencia ascendente de captación de clientes que observamos en anteriores barómetros: para el 44% de las empresas la captación se ha reducido algo o mucho. La reducción en la captación de clientes, entre el primer semestre de 2011 y el último de 2010, es muy significativa -18,2 puntos-. La pérdida de clientes mantiene la tendencia negativa anterior.

Estas preguntas son analizadas de forma conjunta porque lo que se está observando es que los clientes cada vez son menos fieles, a pesar del crecimiento en captación observado en el pasado. Las crecientes ofertas y descuentos han hecho sin duda mella en estos dos procesos. Las compañías deben incentivar que la relación vendedor-comprador se estabilice y se pueda pensar en proyectos a largo plazo.

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Sí, absolutamente	115	14,3	14,4	57	13,8	14,0	33	13,4	13,6
Sí, en algunos aspectos	428	53,2	53,6	244	58,9	60,0	139	56,3	57,2
No, hay aspectos mejorables	243	30,2	30,4	105	25,4	28,8	67	27,1	27,6
No, en absoluto	13	1,6	1,6	1	0,2	0,2	4	1,6	1,6
ND	5	0,6	-	7	1,7	-	4	1,6	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Desciende el nivel de satisfacción de los directivos con su fuerza de ventas un 6%. Quizá esto se debe a un aumento de la presencia de los altos cargos (directores generales y consejeros delegados) y un descenso de encuestados de directivos de ventas. Las personas que no están netamente ligadas con ventas tienen un componente emocional que no tienen los altos ejecutivos que no están en contacto con la fuerza de ventas y solo buscan números. También, los primeros viven el día a día de los comerciales y saben si estos se están esforzando o no.

Estado de los procesos comerciales en la empresa

20. Los procesos comerciales en su empresa están:

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Bastante más definidos (el comercial tiene mucha menos autonomía)	98	12,2	12,2	63	15,2	15,3	37	15,0	15,0
Algo más definidos	292	36,3	36,4	149	36,0	36,2	88	35,6	35,8
Igual de definidos	321	39,9	40,0	157	37,9	38,2	88	35,6	35,8
Algo menos definidos	60	7,5	7,5	36	8,7	8,8	24	9,7	9,7
Bastante menos definidos (el comercial tiene mucha más autonomía)	31	3,9	3,9	6	1,4	1,5	9	3,6	3,7
ND	2	0,2	-	3	0,7	-	1	0,4	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Aunque existe un ligero aumento de la autonomía de los comerciales, no es estadísticamente significativa. Por tanto, la tendencia sigue siendo la misma, una mayor definición en los procesos comerciales de la compañía que se ha asumido por la organización.

LOS PRÓXIMOS SEIS MESES

En las siguientes preguntas analizamos lo que piensan los encuestados sobre cuál será la evolución de sus ventas durante los próximos seis meses.

Estimación de la evolución de las ventas de la empresa (próximos seis meses)

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Espera un fuerte crecimiento	39	4,9	4,9	31	7,5	7,5	8	3,2	3,3
Espera un crecimiento moderado	319	39,7	39,8	202	48,8	49,2	112	45,3	45,7
Prevé que las ventas se mantendrán	273	34,0	34,0	120	29	29,2	81	32,8	33,1
Espera un decrecimiento moderado	155	19,3	19,3	51	12,3	12,4	37	15	15,1
Espera un fuerte decrecimiento	17	2,1	2,1	7	1,7	1,7	7	2,8	2,8
ND	1	0,1	-	3	0,7	-	2	0,8	-
Total	804	100,0	100,0	414	100	100	247	100	100

En el anterior barómetro se planteaba la pregunta de si el optimismo que existía hace seis meses persistiría en la segunda mitad de 2011. En esta ola podemos ver un descenso en el optimismo ya que las empresas que esperan vender más en el último semestre de 2011 han bajado respecto a aquellas que esperaban vender más en el primer semestre -44,6% vs. 56,3%-, si bien solamente el 21% de las empresas espera decrecimientos en ventas para los próximos seis meses. Será interesante ver los resultados de la próxima ola, pues coincidirán con un período post-electoral.

Los objetivos marcados para los próximos seis meses serán:

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Muy difíciles de alcanzar	69	8,6	8,6	12	2,9	2,9	18	7,3	7,3
Difíciles de alcanzar	315	39,2	39,2	161	38,9	39,2	95	38,5	38,8
Optimistas pero alcanzables	404	50,2	50,3	231	55,8	56,2	126	51	51,4
Fáciles de alcanzar	15	1,9	1,9	6	1,4	1,5	6	2,4	2,5
Muy fáciles de alcanzar	0	0,0	0,0	1	0,2	0,2	-	-	-
ND	1	0,1	-	3	0,7	-	2	0,8	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Aumenta la idea de que los objetivos son difíciles de alcanzar con el 47,8% de las empresas encuestadas. Posiblemente la dificultad de reconducir los resultados del primer semestre y alcanzar los objetivos se ve hoy mucho más difícil. Los directivos son pesimistas y quizá lo que debería hacerse es poner unos objetivos más realistas o acordes con los medios que se invierten.

La inversión en su fuerza de ventas para los próximos seis meses

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Aumentaré significativamente la inversión	28	3,5	3,5	21	5,1	5,1	9	3,6	3,7
Aumentaré ligeramente la inversión	171	21,3	21,3	126	30,4	30,6	57	23,1	23,6
Mantendré la inversión actual	486	60,4	60,6	223	53,9	54,1	146	59,1	60,3
Reduciré ligeramente la inversión	65	8,1	8,1	24	5,8	5,8	18	7,3	7,4
Reduciré significativamente la inversión	20	2,5	2,5	7	1,7	1,7	4	1,6	1,7
No invertiré	32	4,0	4,0	11	2,7	2,7	8	3,2	3,3
ND	2	0,2	-	2	0,5	-	5	2,0	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Los ejecutivos piensan mantener o aumentar la inversión en su fuerza de ventas -85,2%- . Saben que si es complicado vender, más dificultades habrá si se reduce el dinero invertido en su fuerza de ventas. Sin embargo el optimismo de la anterior ola se mitiga en esta. Es importante también recalcar que, si bien en anteriores olas nuestros encuestados han manifestado sus intenciones de aumentar su inversión en fuerza de ventas, en la realidad esto no ha ocurrido.

En los próximos seis meses, los equipos de venta directa

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

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Crecerán	159	19,8	19,8	99	23,9	24,3	43	17,4	17,9
Decrecerán	61	7,6	7,6	25	6,0	6,1	17	6,9	7,1
Se mantendrán	533	66,3	66,3	265	64	65,0	169	68,4	70,4
No tengo	51	6,3	6,3	19	4,6	4,6	11	4,5	4,6
ND	0	0,0	-	6	1,4	-	7	2,8	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

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

24. b En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener:
En los próximos seis meses, b) la administración de ventas / customer services

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Crecerán	73	9,1	9,1	38	9,2	9,3	19	7,7	8,0
Decrecerán	87	10,8	10,9	45	10,9	11,1	33	13,4	13,9
Se mantendrán	557	69,3	69,6	293	70,8	72,2	171	69,2	71,8
No tengo	83	10,3	10,4	30	7,2	7,4	15	6,1	6,3
ND	4	0,5	-	8	1,9	-	9	3,6	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

En los próximos seis meses, los jefes, mandos intermedios

24. c En los próximos 6 meses en qué espera Crecer/Decrecer/Mantener:
En los próximos seis meses, c) los jefes, mandos intermedios

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Crecerán	50	6,2	6,3	33	8,0	8,1	14	5,7	5,9
Decrecerán	94	11,7	11,8	39	9,4	9,6	27	10,9	11,3
Se mantendrán	568	70,6	71,2	305	73,7	74,9	180	72,9	75,3
No tengo	85	10,6	10,7	30	7,2	7,4	18	7,3	7,5
ND	7	0,9	-	7	1,7	-	8	3,2	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

En los próximos seis meses, los agentes y/o comisionistas

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Crecerán	196	24,4	24,9	96	23,2	23,7	49	19,8	20,5
Decrecerán	36	4,5	4,6	27	6,5	6,7	16	6,5	6,7
Se mantendrán	305	37,9	38,8	155	37,4	38,3	86	34,8	36,0
No tengo	249	31,0	31,7	127	30,7	31,3	88	35,6	36,8
ND	18	2,2	-	9	2,2	-	8	3,2	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

En los próximos seis meses, otros canales de venta directa

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

	3ª Ola			2ª Ola			1ª Ola		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Crecerán	204	25,4	26,7	120	29	30,1	56	22,7	24,1
Decrecerán	19	2,4	2,5	5	1,2	1,3	7	2,8	3,0
Se mantendrán	264	32,8	34,5	115	27,8	28,8	74	30,0	31,9
No tengo	277	34,5	36,3	159	38,4	39,8	95	38,5	41,0
ND	40	5,0	-	15	3,6	-	15	6,1	-
Total	804	100,0	100,0	414	100,0	100,0	247	100,0	100,0

Como en estudios anteriores, las tablas precedentes evidencian la idea de aumentar el tamaño de las redes de venta. Seguirán creciendo en equipos de venta directa – aumentar o mantener; 86,1%-, agentes y/o comisionistas –un 36,5% de los que cuentan con agentes creen que aumentarán su número- y otros canales de venta directa –un 42% de los que disponen creen que aumentarán-.

En lo que respecta a administración de ventas la tendencia es a mantener o incluso reducir su dimensión, un 10,8% de las empresas piensan reducirlas tendencia que, aunque se suaviza, se viene observando en las dos olas anteriores.

Parece que hay algo de recorrido a la baja en cuanto a jefes intermedios ya que el 11,7% de las empresas piensan en reducir su número.

Conclusiones

El análisis de los datos aquí expuestos no da mucho margen al optimismo. Los indicadores comerciales reflejan una situación delicada en las empresas españolas y no dibujan un cambio de tendencia claro que nos pueda llevar a salir de esta situación.

A nivel mercado se alarga el tiempo en que las empresas no están llegando a objetivos, las ofertas y descuentos son cada vez más recurrentes, la gestión de cobros sigue deteriorándose, el ciclo de venta se alarga y hace más costosa la venta, en los últimos datos se observa con preocupación un grave deterioro en la captación de clientes.

Las empresas están optando por modelos de presupuestación trimestrales que están a caballo entre los presupuestos anuales –menos flexibles- y los presupuestos dinámicos –más flexibles-.

La erosión de precios podría condicionar la capacidad futura para destinar recursos a tareas de I+D+i, canales alternativos, fuerzas de venta, promoción y publicidad,...

A nivel comercial, las fuerzas de ventas siguen estando vistas como una ventaja competitiva aunque la satisfacción de los directivos con ellas desciende ligeramente. Mientras se estabiliza el tamaño de las fuerzas de venta parece quedar un estrecho margen de ajuste a nivel de jefes intermedios y administración de ventas.

Los equipos de ventas no están llegando a los objetivos por enésimo ciclo consecutivo, afectando a su remuneración y motivación que, junto con la limitada rotación, puede dar lugar a combinaciones peligrosas.

Las turbulencias en los canales tradicionales han hecho que muchas empresas creen o refuercen los canales dirigidos directamente al cliente final.

A modo de resumen podemos decir que este periodo de crisis está resultando más largo de lo esperado y que vamos a necesitar de fórmulas más imaginativas que sentarnos a esperar. Nuestras fuerzas de ventas están sufriendo esta crisis desde hace 4 años. Tenemos ejemplos de empresas que, aun estando en sectores castigados, han sabido hacer los cambios oportunos para reaccionar ante esta situación y salir reforzados.

Esperemos que en el próximo barómetro podamos abandonar estas tendencias negativas que tanto tiempo nos han perseguido y que nuestras organizaciones de ventas sepan adaptarse a este nuevo entorno que nos va a acompañar algún tiempo más.



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

www.iese.edu