



## Barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España (julio-diciembre 2011)

### 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.





# ÍNDICE

---

<b>Autores .....</b>	<b>3</b>
<b>Consejo asesor 2010.....</b>	<b>3</b>
<b>Consejo asesor 2011 .....</b>	<b>3</b>
<b>Prefacio .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Resultados del estudio .....</b>	<b>6</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>28</b>

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 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 Würth España

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial Mercado Masivo Novartis

José Luis Saiz, Director Comercial Europeo de Cadbury

# PREFACIO

---

Tenemos el honor de presentarles el 4º Barómetro sobre la Evolución de Redes Comerciales en España, que comprende el semestre entre julio y diciembre 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. Como novedad, hemos proporcionado una serie de tablas de contingencia, de cara a comparar algunos resultados por segmentos.

Queremos agradecer a las más de 700 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.

# 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 entre Diciembre de 2011 y Enero de 2012. Se registraron un total de 758 encuestas útiles.

# RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actividades Asociativas	2	0,3	0,3	0,3
Actividades diversas de servicios personales	7	0,9	0,9	1,2
Actividades recreativas, culturales y deportivas	12	1,6	1,6	2,8
Actividades Sanitarias y veterinarias, servicios sociales	4	0,5	0,5	3,3
Administración pública	2	0,3	0,3	3,6
Agricultura, Caza y Pesca	6	0,8	0,8	4,4
Alimentación y bebidas	67	8,8	8,9	13,3
Alquileres	5	0,7	0,7	14,0
Asesoría y consultoría	94	12,4	12,5	26,5
Automotriz	27	3,6	3,6	30,1
Banca y servicios financieros	38	5,0	5,1	35,1
Comercio Minorista / retail	34	4,5	4,5	39,6
Construcción	47	6,2	6,3	45,9
Educación	6	0,8	0,8	46,7
Hostelería y Turismo	24	3,2	3,2	49,9
Industria del Tabaco	2	0,3	0,3	50,1
Investigación y desarrollo	4	0,5	0,5	50,7
Maderas y Muebles	4	0,5	0,5	51,2
Mantenimiento y reparación	7	0,9	0,9	52,1
Maquinarias y equipos	31	4,1	4,1	56,3
Metalurgia	14	1,8	1,9	58,1
Otras Industrias Minerales	3	0,4	0,4	58,5
Otras manufacturas	31	4,1	4,1	62,6
Otros	54	7,1	7,2	69,8
Petróleo, Gas y Carbón	9	1,2	1,2	71,0
Química y farmacéuticas	55	7,3	7,3	78,3
Reciclaje	1	0,1	0,1	78,5
Salud	20	2,6	2,7	81,1
Servicios de energía, Agua, Vapor , Gas	17	2,2	2,3	83,4
Tecnologías de la información y la telecomunicación	94	12,4	12,5	95,9
Textiles y prendas de vestir	15	2,0	2,0	97,9
Transporte y Logística	16	2,1	2,1	100,0
ND	6	0,8	-	
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011		Jun 2011		Dic 2010		Jun 2010	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Actividades asociativas	2	0,3	4	0,5	2	0,5	1	0,4
Automotriz	27	3,6	26	3,2	8	1,9	6	2,4
Banca y servicios financieros	38	5,0	51	6,3	15	3,6	17	6,9
Comercio minorista / retail	34	4,5	44	5,5	21	5,1	10	4,0
Construcción	47	6,2	54	6,7	23	5,6	20	8,1
Educación	6	0,8	8	1,0	4	1,0	2	0,8
Hostelería y turismo	24	3,2	22	2,7	6	1,4	9	3,6
Industria del Tabaco	2	0,3	2	0,2	0	0,0	0	0,0
Investigación y desarrollo	4	0,5	2	0,2	1	0,2	3	1,2
Maderas y muebles	4	0,5	4	0,5	6	1,4	3	1,2
Mantenimiento y reparación	7	0,9	11	1,4	4	1,0	3	1,2
Actividades diversas de servicios personales	7	0,9	10	1,2	2	0,5	1	0,4
Máquinas y equipos	31	4,1	35	4,4	3	0,7	15	6,1
Metalurgia	14	1,8	22	2,7	27	6,5	4	1,6
Otras industrias	3	0,4	4	0,5	14	3,4	2	0,8
Otras manufacturas	31	4,1	36	4,5	18	4,3	12	4,9
Otros	54	7,1	67	8,3	50	12,1	27	10,9
Petróleo, gas y carbón	9	1,2	5	0,6	3	0,7	6	2,4
Química y farmacéuticas	55	7,3	58	7,2	39	9,4	15	6,1
Reciclaje	1	0,1	3	0,4	2	0,5	2	0,8
Salud	20	2,6	27	3,4	10	2,4	2	0,8
Servicios de energía, agua, vapor, gas	17	2,2	15	1,9	3	0,7	3	1,2
Actividades recreativas, culturales y deportivas	12	1,6	7	0,9	4	1,0	3	1,2
Tecnologías de la información y las telecomunicaciones	94	12,4	83	10,3	31	7,5	34	13,8
Textiles y prendas de vestir	15	2,0	16	2,0	14	3,4	4	1,6
Transporte y logística	16	2,1	29	3,6	15	3,6	8	3,2
Actividades sanitarias y veterinarias, Servicios Sociales	4	0,5	10	1,2	2	0,5	2	0,8
Administración Pública	2	0,3	3	0,4	1	0,2	1	0,4
Agricultura, caza y pesca	6	0,8	8	1,0	6	1,4	1	0,4
Alimentación y bebidas	67	8,8	59	7,3	51	12,3	23	9,3
Alquileres	5	0,7	1	0,1	1	0,2	0	0,0
Asesoría y consultoría	94	12,4	72	9,0	25	6,0	6	2,4
ND	6	0,8	6	0,7	3	0,7	2	0,8
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>

Al igual que en anteriores ediciones de nuestro barómetro, es notoria la pluralidad de sectores. Los seis sectores con mayor presencia son idénticos que en el de julio de 2011 (tecnologías de la información y telecomunicaciones, asesoría y consultoría, alimentación y bebidas, química y farmacéutica, construcción y banca y servicios financieros).

## Facturación anual (millones de euros)

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
> 300	126	16,6	16,7	16,7
De 10 a 25	124	16,4	16,5	33,2
De 100 a 300	75	9,9	10,0	43,2
De 25 a 50	76	10,0	10,1	53,3
De 50 a 100	65	8,6	8,6	61,9
Menos 10	287	37,9	38,1	100,0
ND	5	0,7		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Menos de 10	126	16,6	16,7	113	14,1	14,2	124	30,0	30,0	43	17,4	17,6
De 10 a 25	124	16,4	16,5	139	17,3	17,4	79	19,1	19,1	49	19,8	20,0
De 25 a 50	75	9,9	10,0	89	11,1	11,2	60	14,5	14,5	28	11,3	11,4
De 50 a 100	76	10,0	10,1	101	12,6	12,7	37	8,9	8,9	34	13,8	13,9
De 100 a 300	65	8,6	8,6	56	7,0	7,0	58	14,0	14,0	40	16,2	16,3
>300	287	37,9	38,1	300	37,3	37,6	56	13,5	13,5	51	20,6	20,8
ND	5	0,7	-	6	0,7	-	0	0,0	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Se afianza la presencia de las empresas con más de 300 millones de facturación. De las empresas que facturan más de 300 millones predominan las destinadas a alimentación y bebidas (25) y tecnologías de la información y la telecomunicación (17). De las empresas que facturan menos de 10 millones destacan principalmente asesoría y consultoría (72) y otra vez las de tecnologías de la información y la telecomunicación (36).

## Tamaño de las fuerzas de ventas

3. Número de empleados en su empresa a Diciembre de 2011 es:

4. Número total de comerciales a Diciembre de 2011:

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.
Número de empleados	729	0	100.000	987,2	75	5.361,4
Número de comerciales en plantilla	716	0	30.000	187,0	7	1.504,8
Número de comerciales Externos	611	0	400.000	756,4	1	16.209,3

	Dic 2011					Jun 2011				
	F	Mín	Máx	$\mu$	Me	F	Mín	Máx	$\mu$	Me
Nº de empleados	728	0	100.000	899,3	75	798	0	125.000	1.256,9	83
Nº de comerciales en plantilla	715	0	30.000	159,3	7	779	0	22.000	261,7	8
Nº de comerciales externos	610	0	20.000	101,8	1	665	0	11.200	99,7	1

	Dic 2010					Jun 2010				
	F	Mín	Máx	$\mu$	Me	F	Mín.	Máx.	$\mu$	Me
Nº de empleados	409	0	90.000	981,4	100	239	1	45.000	1.060,6	83
Nº de comerciales en plantilla	403	0	75.000	272,7	8	237	0	7.000	126,7	8
Nº de comerciales externos	271	0	10.000	144,5	2	161	0	3.000	105,4	1

Disminuye el número medio de empleados y de comerciales de las compañías. Sin embargo, este dato está desvirtuado por los extremos de compañías de gran tamaño. Como puede verse, la media es muy distinta de la mediana. Se observa una tendencia a la baja tanto en número de empleados como en número de comerciales.

## Canal más representativo

5. Su canal más representativo se dirige a:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Consumidor final	310	40,9	41,6	41,6
Cliente intermediario	435	57,4	58,4	100,0
ND	13	1,7		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Consumidor final	310	40,9	41,6	382	47,5	47,9	178	43	43,6	104	42,1	42,3
Cliente intermedio	435	57,4	58,4	416	51,7	52,1	230	55,6	56,3	142	57,5	57,7
ND	13	1,7	-	6	0,7	-	6	1,4	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La venta directa disminuye con respecto a la tendencia marcada por las tres oleadas anteriores. Este resultado podría deberse a empresas que empiezan a exportar a nuevos mercados a través de intermediarios ante la dificultad de ir directamente al cliente final en el corto plazo.

## La fuerza de ventas para la empresa es:

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una ventaja competitiva clave	471	62,1	63,6	63,6
Un medio para llegar al cliente	270	35,6	36,4	100,0
ND	17	2,2		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Una ventaja competitiva	471	62,1	63,6	474	68,1	68,1	295	71,3	72,3	167	67,6	69,6
Un medio para llegar al cliente	270	35,6	36,4	222	31,9	31,9	113	27,3	27,7	73	29,6	30,4
ND	17	2,2	-	0	0,0	-	6	1,4	-	7	2,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>696</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Según las respuestas, cuanto más alto es el cargo que responde, más atribuye su fuerza de ventas a un elemento de necesidad, un medio para llegar al fin, que una virtud de la compañía, una ventaja competitiva. La confianza de los altos directivos en su fuerza de ventas es un factor clave para el éxito de esta. En un periodo en el que las ventas están cayendo es lógico que los directivos duden de los comerciales pero deben saber filtrar cuáles son válidos y cuáles son ineficientes.

### Tabla de contingencia. 6. La Fuerza de Ventas para su empresa es: - 8. Su cargo actual es:

		8. Su cargo actual es <sup>(*)</sup> :								
		ND	Consejero Delegado	Director General	Director Comercial	Director de Ventas	Jefe de ventas	Otros	Total	
6. La Fuerza de Ventas para su empresa es:		Recuento	2	7	4	2	0	0	2	17
		% dentro de <sup>(*)</sup>	3,3	5,5	1,6	2,2	0,0	0,0	1,3	2,2
	a. Una ventaja competitiva clave	Recuento	35	80	134	70	43	23	86	471
		% dentro de <sup>(*)</sup>	58,3	62,5	54,9	78,7	78,2	74,2	57,0	62,1
	b. Un medio para llegar al cliente	Recuento	23	41	106	17	12	8	63	270
		% dentro de <sup>(*)</sup>	38,3	32,0	43,4	19,1	21,8	25,8	41,7	35,6
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>60</b>	<b>128</b>	<b>244</b>	<b>89</b>	<b>55</b>	<b>31</b>	<b>151</b>	<b>758</b>
		<b>% dentro de<sup>(*)</sup></b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Modelos de presupuestación:

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anuales	471	62,1	63,0	63,0
Dinámicos	207	27,3	27,7	90,6
Trimestrales	70	9,2	9,4	100,0
ND	10	1,3		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Anuales	471	62,1	63,0	508	63,2	63,6	294	71	72,1	158	64	64
Trimestrales	207	27,3	27,7	189	23,5	23,7	40	9,7	9,8	29	11,7	11,7
Dinámicos	70	9,2	9,4	101	12,6	12,7	74	17,9	18,1	60	24,3	24,3
ND	10	1,3	-	6	0,7	-	6	1,4	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Continúa en aumento la presencia de los modelos de presupuestación trimestrales en detrimento de los dinámicos y de los anuales. La conclusión a la que llegamos en el anterior barómetro se refuerza. "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:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Consejero Delegado	128	16,9	18,3	18,3
Director General	244	32,2	35,0	53,3
Director Comercial	89	11,7	12,8	66,0
Director de Ventas	55	7,3	7,9	73,9
Jefe de ventas	31	4,1	4,4	78,4
Otros	151	19,9	21,6	100,0
ND	60	7,9		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Consejero Delegado	128	16,9	18,3	114	14,2	14,8	46	11,1	11,8	19	7,7	8,1
Director General	244	32,2	35,0	299	37,2	38,7	153	37,0	39,3	77	31,2	32,8
Director Comercial	89	11,7	12,8	192	23,9	24,8	115	27,8	29,6	80	32,4	34,0
Director de Ventas	55	7,3	7,9	42	5,2	5,4	22	5,3	5,7	15	6,1	6,4
Jefe de Ventas	31	4,1	4,4	16	2,0	2,1	9	2,2	2,3	14	5,7	5,9
Otro	151	19,9	21,6	110	13,7	14,2	44	10,6	11,3	30	12,1	12,8
ND	60	7,9	-	31	3,9	-	25	6,0	-	12	4,9	
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Símbolos: F = Frecuencia % = Porcentaje  $\mu$  = Media poblacional Me = Mediana Min = Mínimo Max = Máximo % V = Porcentaje Válido

Los altos cargos que participan en la encuesta van en aumento, en detrimento de los cargos intermedios comerciales. Aunque los altos cargos son en mayor parte de empresas pequeñas y es de suponer que muchos de ellos tengan responsabilidades comerciales muy directas. La presencia del Director Comercial se ha visto reducida a la mitad con respecto al barómetro anterior. El porcentaje de "otro" va en aumento entre los que destacan Directores de Marketing (3%) o Socios (1%) lo que nos hace pensar que el espectro de esta pregunta debería ser más amplio, se deberá tener en cuenta para futuros barómetros.

**Tabla de contingencia 2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros): – 8. Su cargo actual es:**

		8. Su cargo actual es <sup>(*)</sup> :							Total	ND
		Consejero Delegado	Director General	Director Comercial	Director de Ventas	Jefe de ventas	Otros			
2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):	> 300	Recuento	1	2	0	0	0	2	5	0
		% dentro de <sup>(*)</sup>	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	1,3	0,7	0,0
	de 10 a 25	Recuento	7	13	16	15	14	40	126	21
		% dentro de <sup>(*)</sup>	5,5	5,3	18,0	27,3	45,2	26,5	16,6	35,0
	de 100 a 300	Recuento	28	45	14	4	5	23	124	5
		% dentro de <sup>(*)</sup>	21,9	18,4	15,7	7,3	16,1	15,2	16,4	8,3
	de 25 a 50	Recuento	6	15	9	14	3	19	75	9
		% dentro de <sup>(*)</sup>	4,7	6,1	10,1	25,5	9,7	12,6	9,9	15,0
	de 50 a 100	Recuento	9	25	15	9	2	11	76	5
		% dentro de <sup>(*)</sup>	7,0	10,2	16,9	16,4	6,5	7,3	10,0	8,3
	menos 10	Recuento	12	8	15	6	4	16	65	4
		% dentro de <sup>(*)</sup>	9,4	3,3	16,9	10,9	12,9%	10,6%	8,6%	6,7
	<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>128</b>	<b>244</b>	<b>89</b>	<b>55</b>	<b>31</b>	<b>151</b>	<b>758</b>	<b>60</b>
		<b>% dentro de<sup>(*)</sup></b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## LOS ÚLTIMOS SEIS MESES

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

## La evolución de las ventas ha sido:

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

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val
Mucho peor que los objetivos marcados	99	13,1	13,1	96	11,9	11,9	39	9,4	23	9,3	9,3	
Algo peor que los objetivos marcados	313	41,3	41,3	310	38,6	38,6	150	36,2	103	41,7	41,9	
En línea con los objetivos	206	27,2	27,2	229	28,5	28,5	106	25,6	67	27,1	27,2	
Algo mejor que los objetivos marcados	98	12,9	12,9	134	16,7	16,7	88	21,3	39	15,8	15,9	
Mucho mejor que los objetivos marcados	42	5,5	5,5	35	4,4	4,4	31	7,5	1	5,7	5,7	
ND	0	0,0	-	0,0	0,0	-	0	-	1	0,4	-	
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Entre mucho peor y algo peor suman el 54,4% cuando en anteriores estudios era de 50,5%, 45,6% y 51,2% respectivamente. Si, como todo lleva a pensar, los objetivos se han definido en línea con un entorno adverso es más que preocupante esta conclusión. No cumplir objetivos crea inestabilidad en la compañía a la vez que frustra a todos los niveles del Departamento Comercial creando una cierta sensación de inseguridad. Aunque la tendencia sea a la baja la fuerza de ventas de la compañía debe salir a captar la mayor cuota de mercado aunque en términos absolutos sea menor. Ahí es donde se diferencia el buen comercial.

## Tamaño de su fuerza de ventas

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho mayor	9	1,2	1,2	1,2
Mayor	168	22,2	22,5	23,7
Igual	415	54,7	55,6	79,4
Menor	134	17,7	18,0	97,3
Mucho menor	20	2,6	2,7	100,0
ND	12	1,6		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Mucho Mayor	9	1,2	1,2	8	1,0	1,0	6	1,4	1,5	-	-	-
Mayor	168	22,2	22,5	145	18,0	18,1	81	19,6	19,8	37	15,0	15,2
Igual	415	54,7	55,6	468	58,2	58,6	240	58,0	58,5	148	59,9	60,4
Menor	134	17,7	18,0	159	19,8	19,9	76	18,4	18,5	55	22,3	22,4
Mucho menor	20	2,6	2,7	19	2,4	2,4	7	1,7	1,7	5	2,0	2,0
ND	12	1,6	-	5	0,6	-	4	1,0	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

En Dic 2011 observamos que, consistentemente, 2 de cada 10 empresas reducen su fuerza de ventas con respecto a la oleada anterior. Los ajustes han sido constantes pero en forma progresiva. Así mismo, un

**Símbolos:** F = Frecuencia % = Porcentaje  $\mu$  = Media poblacional Me = Mediana Min = Mínimo Max = Máximo % V = Porcentaje Válido

55% de las empresas ha mantenido el tamaño de su fuerza de ventas. Lo cual demuestra la idea de que no se están haciendo grandes cambios en el área comercial. Aunque si hay una tendencia, esta debería ser ligeramente al alza (crecen un 4,6% más que en el barómetro anterior) quizá porque finales de año es un período donde el consumo se eleva y se ha hecho un pequeño esfuerzo en algunas empresas.

**Tabla de contingencia 11. El tamaño de su fuerza de ventas es: – \*2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):**

		2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):							Total
		> 300	de 10 a 25	de 100 a 300	de 25 a 50	de 50 a 100	menos 10		
		Recuento							
11. El tamaño de su fuerza de ventas es:	Mucho mayor	Recuento	0	1	2	1	2	3	9
		% dentro de *2.	0,0	0,8	2,7	1,3	3,2	1,1	1,2
	Mayor	Recuento	20	40	11	17	16	63	167
		% dentro de *2.	16,1	32,8	14,9	22,4	25,8	22,3	22,5
	Igual	Recuento	63	58	41	43	35	172	412
		% dentro de *2.	50,8	47,5	55,4	56,6	56,5	60,8	55,6
	Menor	Recuento	38	21	20	12	8	34	133
		% dentro de *2.	30,6	17,2	27,0	15,8	12,9	12,0	17,9
	Mucho menor	Recuento	3	2	0	3	1	11	20
		% dentro de *2.	2,4	1,6	0,0	3,9	1,6	3,9	2,7
	<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>283</b>	<b>741</b>
		<b>% dentro de *2.</b>	<b>100,0</b>						

## Nivel de motivación de su fuerza de ventas

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho mayor	23	3,0	3,1	3,1
Mayor	220	29,0	29,5	32,6
Igual	288	38,0	38,6	71,2
Menor	196	25,9	26,3	97,5
Mucho menor	19	2,5	2,5	100,0
ND	12	1,6		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Mucho Mayor	23	3,0	3,1	14	1,7	1,8	9	2,2	2,2	2	0,8	0,8
Mayor	220	29,0	29,5	226	28,1	28,3	136	32,9	33,0	79	32,0	32,4
Igual	288	38,0	38,6	337	41,9	42,2	164	39,6	39,8	86	34,8	35,2
Menor	196	25,9	26,3	195	24,3	24,4	94	22,7	22,8	68	27,5	27,9
Mucho menor	19	2,5	2,5	26	3,2	3,3	9	2,2	2,2	9	3,6	3,7
ND	12	1,6	-	6	0,7	-	2	0,5	-	3	1,2	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Símbolos:** F = Frecuencia % = Porcentaje  $\mu$  = Media poblacional Me = Mediana Min = Mínimo Max = Máximo % V = Porcentaje Válido

El nivel de motivación de los vendedores está bastante repartido. Si clasificamos entre mayor, igual y menor: 32,6%; 38,6%; 28,8%. Esta dinámica de casi un tercio en cada uno de estos segmentos es similar a la de anteriores barómetros.

## Rotación voluntaria del personal comercial

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho mayor	5	0,7	0,7	0,7
Mayor	46	6,1	6,2	6,9
Igual	421	55,5	56,6	63,4
Menor	154	20,3	20,7	84,1
Mucho menor	118	15,6	15,9	100,0
ND	14	1,8		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Mucho Mayor	5	0,7	0,7	8	1,0	1,0	2	0,5	0,5	3	1,2	1,2
Mayor	46	6,1	6,2	46	5,7	5,8	35	8,5	8,5	21	8,5	8,7
Igual	421	55,5	56,6	449	55,8	56,3	216	52,2	52,7	121	49,0	50,0
Menor	154	20,3	20,7	166	20,6	20,8	98	23,7	23,9	63	25,5	26,0
Mucho menor	118	15,6	15,9	129	16,0	16,1	59	14,3	14,4	34	13,8	14,0
ND	14	1,8	-	6	0,7	-	4	1,0	-	5	2,0	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

En el tercer barómetro relacionábamos la evolución descendiente de la rotación voluntaria del personal comercial a la posibilidad de que los vendedores que quedaban en la compañía fueran personas con cierta antigüedad en su puesto de trabajo. Señalábamos la posibilidad de contratar comerciales jóvenes más flexibles. Los aspectos de este muestreo nos llevan a pensar que en general el tamaño y las características de las fuerzas de ventas son similares a los de anteriores barómetros, lo que lleva a que continúe siendo una tónica habitual que los vendedores sean reacios a una rotación. Algo que está muy contrastado en el panorama laboral español, por otro lado.

## El ciclo de ventas es:

### 10. El ciclo de ventas es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho más corto	55	7,3	7,4	7,4
Algo más corto	125	16,5	16,7	24,1
Igual	222	29,3	29,7	53,7
Algo más largo	231	30,5	30,9	84,6
Mucho más largo	115	15,2	15,4	100,0
ND	10	1,3		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Mucho más corto	55	7,3	7,4	61	7,6	7,5	39	9,4	9,5	20	8,1	8,2
Algo más corto	125	16,5	16,7	148	18,4	19,3	85	20,5	20,7	50	20,2	20,5
Igual	222	29,3	29,7	227	28,2	29,0	144	34,8	35,0	63	25,5	25,8
Algo más largo	231	30,5	30,9	229	28,5	28,4	102	24,6	24,8	67	27,1	27,5
Mucho más largo	115	15,2	15,4	129	16,0	15,8	41	9,9	10,0	44	17,8	18,0
ND	10	1,3	-	10	1,2	-	3	0,7	-	3	1,2	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Continúa la tendencia en la que el ciclo de ventas se alarga con respecto al barómetro anterior: es "algo más largo" o "mucho más largo". Si era del 44,5% en el tercer barómetro, en este caso es un 46,3%. Como se puede observar en la siguiente tabla de contingencia las compañías en las que el ciclo de ventas es más largo coinciden especialmente con ser las compañías en las que los vendedores están menos motivados.

### Tabla de contingencia 10. El ciclo de ventas es: – \*12. El nivel de motivación de sus FF.VV. es:

		*12. El nivel de motivación de sus FF.VV. es:					Total	
		Mucho mayor	Mayor	Igual	Menor	Mucho menor		
10. El ciclo de ventas es:	Mucho más corto	Recuento	2	15	17	16	3	53
		% dentro de *12.	8,7%	6,9%	6,0%	8,2%	16,7%	7,2%
	Algo más corto	Recuento	7	42	42	32	1	124
		% dentro de *12.	30,4%	19,4%	14,8%	16,5%	5,6%	16,8%
	Igual	Recuento	6	80	90	36	4	216
		% dentro de *12.	26,1%	36,9%	31,7%	18,6%	22,2%	29,3%
	Algo más largo	Recuento	4	67	98	58	1	228
		% dentro de *12.	17,4%	30,9%	34,5%	29,9%	5,6%	31,0%
	Mucho más largo	Recuento	4	13	37	52	9	115
		% dentro de *12.	17,4%	6,0%	13,0%	26,8%	50,0%	15,6%
	<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>23</b>	<b>217</b>	<b>284</b>	<b>194</b>	<b>18</b>	<b>736</b>
		<b>% dentro de *12.</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Sus ofertas/descuentos:

### 14. Sus ofertas/descuentos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Han aumentado mucho	150	19,8	19,9	19,9
Han aumentado algo	322	42,5	42,6	62,5
Se mantienen	186	24,5	24,6	87,2
Se han reducido algo	44	5,8	5,8	93,0
Se han reducido mucho	7	0,9	0,9	93,9
No aplican	46	6,1	6,1	100,0
ND	3	0,4		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Han aumentado mucho	150	19,8	21,2	133	16,5	17,5	65	15,7	16,6	55	22,3	24,0
Han aumentado algo	322	42,5	45,4	341	42,4	45,0	199	48,1	50,9	107	43,3	46,7
Se mantienen	186	24,5	26,2	221	27,5	29,1	94	22,7	24,0	51	20,6	22,3
Se han reducido algo	44	5,8	6,2	54	6,7	7,1	27	6,5	6,9	12	4,9	5,2
Se han reducido mucho	7	0,9	1,0	10	1,2	1,3	6	1,4	1,6	4	1,6	1,8
No aplican	46	6,1	-	45	5,6	-	21	5,1	-	17	6,9	-
ND	3	0,4	-	0	0,0	-	2	0,5	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Este barómetro se envió a los distintos ejecutivos la segunda mitad de Diciembre 2011, los cuestionarios se recogieron entre el 22 de diciembre y el 10 de enero, con lo que su respuesta es tremendamente lógica. Muchas compañías salvan el ejercicio con las ventas navideñas y de cierre de año, por lo que es lógico que el 66,6% de las empresas hayan aumentado sus ofertas y descuentos con respecto al periodo anterior. El componente estacional de esta pregunta se percibe ya que en las respuestas de los barómetros hechos en invierno, 2º y 4º, es mayor que en los barómetros realizados en periodo estival, 1º y 3º.

Las empresas que más han aumentado sus ofertas y descuentos son aquellas que facturan más de 300 millones y si clasificamos entre las destinadas al cliente intermedio y consumidor final no hay diferencias estadísticamente significativas.

## 15. La gestión de cobros:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se ha complicado notablemente	186	24,5	24,6	24,6
Se ha complicado algo	324	42,7	42,9	67,5
Está igual	213	28,1	28,2	95,8
Ha mejorado algo	28	3,7	3,7	99,5
Ha mejorado notablemente	4	0,5	0,5	100,0
ND	3	0,4		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Se ha complicado notablemente	186	24,5	24,6	166	20,6	20,7	70	16,9	16,9	74	30,0	30,1
Se ha complicado algo	324	42,7	42,9	333	41,4	41,5	182	44,0	44,1	94	38,1	38,2
Está igual	213	28,1	28,2	259	32,2	32,3	129	31,2	31,2	59	23,9	24
Ha mejorado algo	28	3,7	3,7	33	4,1	4,1	30	7,2	7,3	12	4,9	4,9
Ha mejorado notablemente	4	0,5	0,5	11	1,4	1,4	2	0,5	0,5	7	2,8	2,9
ND	3	0,4	-	2	0,2	-	1	0,2	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Por cuarto barómetro consecutivo más del 60% de las compañías tiene más dificultades para cobrar. Esta tendencia además ha vuelto a crecer. La evolución ha sido la siguiente: 68,3%, 61%, 62,2% y en este último barómetro ha vuelto a repuntar al 67,5%. Las dificultades que se sufren afectan a todo tipo de compañías ya sean multinacionales o PYMES pero sí es más presente la problemática de la gestión del cobro en compañías destinada al cliente intermedio.

### Tabla de contingencia 15. La gestión de cobros: – \*2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):

		*2. Volumen de facturación anual de su empresa en España (en millones de euros):							Total
		menos 10	de 10 a 25	de 25 a 50	de 50 a 100	de 100 a 300	> 300		
15. La gestión de cobros:	Se ha complicado notablemente	Recuento	60	37	17	22	21	29	186
		% dentro de *2.	21,0%	30,1%	22,4%	33,8%	28,0%	23,2%	24,8%
	Se ha complicado algo	Recuento	125	50	33	18	38	58	322
		% dentro de *2.	43,7%	40,7%	43,4%	27,7%	50,7%	46,4%	42,9%
	Está igual	Recuento	91	32	23	22	10	33	211
		% dentro de *2.	31,8%	26,0%	30,3%	33,8%	13,3%	26,4%	28,1%
	Ha mejorado algo	Recuento	8	4	2	2	6	5	27
		% dentro de *2.	2,8%	3,3%	2,6%	3,1%	8,0%	4,0%	3,6%
	Ha mejorado notablemente	Recuento	2	0	1	1	0	0	4
		% dentro de *2.	0,7%	0,0%	1,3%	1,5%	0,0%	0,0%	0,5%
	<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>286</b>	<b>123</b>	<b>76</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>125</b>	<b>750</b>
		<b>% dentro de *2.</b>	<b>100,0%</b>						

Símbolos: F = Frecuencia % = Porcentaje  $\mu$  = Media poblacional Me = Mediana Min = Mínimo Max = Máximo % V = Porcentaje Válido

## ¿Cuántos de sus vendedores están alcanzando los objetivos?

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Todos	51	6,7	6,9	6,9
La mayoría	191	25,2	25,8	32,7
Algunos	289	38,1	39,1	71,8
Muy pocos	142	18,7	19,2	90,9
Ninguno	67	8,8	9,1	100,0
ND	18	2,4		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Todos	51	6,7	6,9	50	6,2	6,3	24	5,8	5,9	11	4,5	4,6
La mayoría	191	25,2	25,8	214	26,6	26,9	135	32,6	33,2	67	27,1	27,8
Algunos	289	38,1	39,1	333	41,4	41,9	158	38,2	38,8	116	47	48,1
Muy pocos	142	18,7	19,2	145	18,0	18,2	67	16,2	16,5	36	14,6	14,9
Ninguno	67	8,8	9,1	53	6,6	6,7	23	5,6	5,6	11	4,5	4,6
ND	18	2,4	-	9	1,1	-	7	1,7	-	6	2,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La tendencia en un aumento de los dos polos opuestos, todos y ninguno, en las cuatro oleadas es llamativa. Hay determinadas empresas que están siendo gravemente perjudicadas y otras que van remontando. Los objetivos deben ser puestos de forma consciente si se intenta animar a los comerciales a superarse, cuando ningún comercial cumple objetivos es quizá porque éstos no son realistas. En 39 de los 51 encuestados que han respondido que todos los comerciales están cumpliendo objetivos, el 76,5% de los que marcaron esta opción pertenecen a una compañía que factura menos de 10 millones de euros, es decir a pequeñas empresas.

## Captación de clientes

### 17. La captación de clientes:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ha aumentado mucho	49	6,5	6,5	6,5
Ha aumentado algo	246	32,5	32,7	39,2
Se ha reducido algo	158	20,8	21,0	60,2
Se mantiene	203	26,8	27,0	87,2
Se ha reducido mucho	78	10,3	10,4	97,6
No aplica	18	2,4	2,4	100,0
ND	6	0,8		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Ha aumentado mucho	49	6,5	6,7	49	6,1	6,2	23	5,6	5,8	15	6,1	6,3
Ha aumentado algo	246	32,5	33,5	244	30,3	31,0	143	34,5	35,9	84	34,0	35,1
Se mantiene	158	20,8	21,5	149	18,5	18,9	129	31,2	32,4	78	31,6	32,6
Se ha reducido algo	203	26,8	27,7	265	33,0	33,6	70	16,9	17,6	43	17,4	18,0
Se ha reducido mucho	78	10,3	10,6	81	10,1	10,3	33	8,0	8,3	19	7,7	8,0
No aplica	18	2,4	-	12	1,5	-	12	2,9	-	7	2,8	-
ND	6	0,8	-	4	0,5	-	4	1,0	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Pérdida de clientes

### 18. La pérdida de clientes:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ha aumentado mucho	30	4,0	4,0	4,0
Ha aumentado algo	174	23,0	23,1	27,1
Se mantiene	324	42,7	43,0	70,0
Se ha reducido algo	140	18,5	18,6	88,6
Se ha reducido mucho	23	3,0	3,1	91,6
No aplica	63	8,3	8,4	100,0
ND	4	0,5		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Ha aumentado mucho	30	4,0	4,3	44	5,5	6,0	20	4,8	5,3	8	3,2	3,5
Ha aumentado algo	174	23,0	25,2	180	22,4	24,4	85	20,5	22,5	65	26,3	28,3
Se mantiene	324	42,7	46,9	356	44,3	48,3	177	42,8	47,0	109	44,1	47,4
Se ha reducido algo	140	18,5	20,3	138	17,2	18,7	73	17,6	19,4	38	15,4	16,5
Se ha reducido mucho	23	3,0	3,3	19	2,4	2,6	22	5,3	5,8	10	4,0	4,3
No aplica	63	8,3	-	65	8,1	-	34	8,2	-	16	6,5	-
ND	4	0,5	-	2	0,2	-	3	0,7	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Continúa la tendencia alcista de pérdida de clientes y se estabiliza de forma significativa la captación de nuevos clientes. Las compañías que destinan su producto al cliente intermedio son más conscientes de esta situación de infidelidad por parte del comprador que las compañías que venden al consumidor final. Las primeras, porcentualmente declaran que han captado más clientes y han perdido más clientes. Es decir, la empresa que trabaja con el cliente intermedio debería afianzar la relación con éste si no quiere que esa lucha por el cliente con el competidor le afecte de manera negativa en sus ventas futuras.

Este escenario de captura y pérdida constante de clientes en base a ofertas puntuales puede generar dos tendencias preocupantes, la primera es educar al cliente en la infidelidad hacia al proveedor y la segunda es que los clientes que busquen un *partner* serio para un proyecto a largo plazo, no lo encuentren.

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

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí, absolutamente	115	15,2	15,4	15,4
Sí, en algunos aspectos	403	53,2	53,9	69,3
No, hay aspectos mejorables	212	28,0	28,3	97,6
No, en absoluto	18	2,4	2,4	100,0
ND	10	1,3		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Sí, absolutamente	115	15,2	15,4	115	14,3	14,4	57	13,8	14,0	33	13,4	13,6
Sí, en algunos aspectos	403	53,2	53,9	428	53,2	53,6	244	58,9	60,0	139	56,3	57,2
No, hay aspectos mejorables	212	28,0	28,3	243	30,2	30,4	105	25,4	28,8	67	27,1	27,6
No, en absoluto	18	2,4	2,4	13	1,6	1,6	1	0,2	0,2	4	1,6	1,6
ND	10	1,3	-	5	0,6	-	7	1,7	-	4	1,6	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Si en el tercer barómetro asumíamos un descenso del nivel de satisfacción de los directivos con su fuerza de ventas de un 6%, los datos del cuarto barómetro son similares a los del tercero. Casi un tercio de los directivos no están satisfechos con el desempeño actual de su Fuerza de Ventas.

Las empresas que menos satisfechas están con su fuerza de ventas son las pequeñas, las que facturan menos de 10 millones de euros, quizá porque son las que menos estructurado tienen la selección, formación, supervisión, evaluación,... de sus equipos comerciales. Tres de cada diez encuestados que respondieron a esta pregunta han reducido recientemente su fuerza de ventas (respondieron a la pregunta "El tamaño de su fuerza de ventas es:" con "mucho menor").

## Estado de los procesos comerciales en la empresa

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante más definidos (el comercial tiene mucha menos autonomía)	91	12,0	12,2	12,2
Algo más definidos	256	33,8	34,3	46,5
Igual de definidos	305	40,2	40,8	87,3
Algo menos definidos	55	7,3	7,4	94,6
Bastante menos definidos (el comercial tiene mucha más autonomía)	40	5,3	5,4	100,0
ND	11	1,5		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Bastante más definidos	91	12,0	12,2	98	12,2	12,2	63	15,2	15,3	37	15,0	15,0
Algo más definidos	256	33,8	34,3	292	36,3	36,4	149	36,0	36,2	88	35,6	35,8
Igual de definidos	305	40,2	40,8	321	39,9	40,0	157	37,9	38,2	88	35,6	35,8
Algo menos definidos	55	7,3	7,4	60	7,5	7,5	36	8,7	8,8	24	9,7	9,7
Bastante menos definidos	40	5,3	5,4	31	3,9	3,9	6	1,4	1,5	9	3,6	3,7
ND	11	1,5	-	2	0,2	-	3	0,7	-	1	0,4	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Los procesos comerciales están cada vez más definidos. En tanto que son preguntas que tienen en cuenta la situación anterior es previsible que se establezca y en el futuro tienda a aumentar la respuesta "igual de definidos".

## 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?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Espero un fuerte crecimiento	42	5,5	5,6	5,6
Espero un crecimiento moderado	297	39,2	39,4	45,0
Las ventas se mantendrán	204	26,9	27,1	72,1
Espero un decrecimiento moderado	186	24,5	24,7	96,8
Espero un fuerte decrecimiento	24	3,2	3,2	100,0
ND	5	0,7		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Espera un fuerte crecimiento	42	5,5	5,6	39	4,9	4,9	31	7,5	7,5	8	3,2	3,3
Espera un crecimiento moderado	297	39,2	39,4	319	39,7	39,8	202	48,8	49,2	112	45,3	45,7
Prevé que las ventas se mantendrán	204	26,9	27,1	273	34,0	34,0	120	29,0	29,2	81	32,8	33,1
Espera un decrecimiento moderado	186	24,5	24,7	155	19,3	19,3	51	12,3	12,4	37	15,0	15,1
Espera un fuerte decrecimiento	24	3,2	3,2	17	2,1	2,1	7	1,7	1,7	7	2,8	2,8
ND	5	0,7	-	1	0,1	-	3	0,7	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Las tendencias pesimistas en cuanto a reducción de ventas han ido aumento a lo largo de los 4 barómetros. Las posibles expectativas positivas debido a cambios gubernamentales no se han visto reflejadas en este último barómetro. El porcentaje de encuestados que esperan un decrecimiento de las ventas de su compañía ha ido en aumento en todos los barómetros que hemos realizado.

## Los objetivos marcados para los próximos seis meses serán:

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy difíciles de alcanzar	47	6,2	6,3	6,3
Difíciles de alcanzar	328	43,3	43,6	49,9
Optimistas pero alcanzables	372	49,1	49,5	99,3
Fáciles de alcanzar	5	0,7	0,7	100,0
ND	6	0,8		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Muy difíciles de alcanzar	47	6,2	6,3	69	8,6	8,6	12	2,9	2,9	18	7,3	7,3
Difíciles de alcanzar	328	43,3	43,6	315	39,2	39,2	161	38,9	39,2	95	38,5	38,8
Optimistas pero alcanzables	372	49,1	49,5	404	50,2	50,3	231	55,8	56,2	126	51	51,4
Fáciles de alcanzar	5	0,7	0,7	15	1,9	1,9	6	1,4	1,5	6	2,4	2,5
Muy fáciles de alcanzar	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	1	0,2	0,2	0	0,0	0,0
ND	6	0,8	-	1	0,1	-	3	0,7	-	2	0,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

El progresivo aumento de las respuestas que indican que los objetivos son "difíciles" y "muy difíciles de alcanzar", ha tocado actualmente su techo al responder casi uno de cada dos encuestados. Con respecto al primer barómetro, del que han pasado casi dos años, este tipo de respuestas ha aumentado en un 4%. La mayor parte de las empresas que ven los objetivos muy difíciles de alcanzar son PYMES.

## 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?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aumentaré significativamente la inversión	35	4,6	4,6	4,6
Aumentaré ligeramente la inversión	214	28,2	28,4	33,1
Mantendré la inversión actual	393	51,8	52,2	85,3
Reduciré ligeramente la inversión	78	10,3	10,4	95,6
Reduciré significativamente la inversión	13	1,7	1,7	97,3
No invertiré	20	2,6	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>753</b>	<b>99,3</b>	<b>100,0</b>	
ND	5	0,7		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

Símbolos: F = Frecuencia % = Porcentaje  $\mu$  = Media poblacional Me = Mediana Min = Mínimo Max = Máximo % V = Porcentaje Válido

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Aumentaré significativamente la inversión	35	4,6	4,6	28	3,5	3,5	21	5,1	5,1	9	3,6	3,7
Aumentaré ligeramente la inversión	214	28,2	28,4	171	21,3	21,3	126	30,4	30,6	57	23,1	23,6
Mantendré la inversión actual	393	51,8	52,2	486	60,4	60,6	223	53,9	54,1	146	59,1	60,3
Reduciré ligeramente la inversión	78	10,3	10,4	65	8,1	8,1	24	5,8	5,8	18	7,3	7,4
Reduciré significativamente la inversión	13	1,7	1,7	20	2,5	2,5	7	1,7	1,7	4	1,6	1,7
No invertiré	20	2,6	2,7	32	4,0	4,0	11	2,7	2,7	8	3,2	3,3
ND	5	0,7	-	2	0,2	-	2	0,5	-	5	2,0	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La estabilización de la inversión en la fuerza de ventas es prácticamente un hecho. El 91% de los ejecutivos tiene intención de continuar con una inversión similar en la fuerza de ventas. Analizando la tabla de contingencia entre la pregunta 11, "el tamaño de su fuerza de ventas es:", y esta pregunta la tendencia es también a estabilizarse. No parece intuirse apuestas fuertes en nuevas herramientas o grandes proyectos de ampliaciones en las Fuerzas de Venta para reconducir la situación actual de ventas.

#### Tabla de contingencia 11. El tamaño de su fuerza de ventas es: \*23. ¿Cómo definiría la inversión en sus FF.VV. para los PRÓXIMOS 6 MESES?:

		*23. ¿Cómo definiría la inversión en sus FF.VV. para los PRÓXIMOS 6 MESES?:							
		Aumentaré significativamente la inversión	Aumentaré ligeramente la inversión	Mantendré la inversión actual	Reduciré ligeramente la inversión	Reduciré significativamente la inversión	No invertiré	Total	
11. El tamaño de su fuerza de ventas es:	Mucho mayor	Recuento	2	4	2	0	1	0	9
		% dentro de *23.	5,7%	1,9%	0,5%	0,0%	7,7%	0,0%	1,2%
	Mayor	Recuento	14	76	66	10	0	1	167
		% dentro de *23.	40,0%	35,7%	17,0%	13,3%	0,0%	5,0%	22,4%
	Igual	Recuento	14	102	251	31	6	11	415
		% dentro de *23.	40,0%	47,9%	64,7%	41,3%	46,2%	55,0%	55,8%
	Menor	Recuento	3	26	63	33	3	5	133
		% dentro de *23.	8,6%	12,2%	16,2%	44,0%	23,1%	25,0%	17,9%
	Mucho menor	Recuento	2	5	6	1	3	3	20
		% dentro de *23.	5,7%	2,3%	1,5%	1,3%	23,1%	15,0%	2,7%
	<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>35</b>	<b>213</b>	<b>388</b>	<b>75</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>744</b>
		<b>% dentro de *23.</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## En los próximos seis meses, los equipos de venta directa

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecer	167	22,0	22,2	22,2
Decrecer	60	7,9	8,0	30,2
Mantener	474	62,5	63,1	93,3
No tengo	50	6,6	6,7	100,0
Total	751	99,1	100,0	
ND	7	0,9		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Crecerán	167	22,0	22,2	159	19,8	19,8	99	23,9	24,3	43	17,4	17,9
Decrecerán	60	7,9	8,0	61	7,6	7,6	25	6,0	6,1	17	6,9	7,1
Se mantendrán	474	62,5	63,1	533	66,3	66,3	265	64	65,0	169	68,4	70,4
No tengo	50	6,6	6,7	51	6,3	6,3	19	4,6	4,6	11	4,5	4,6
ND	7	0,9	-	0	0,0	-	6	1,4	-	7	2,8	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecer	77	10,2	10,3	10,3
Decrecer	83	10,9	11,1	21,4
Mantener	505	66,6	67,4	88,8
No tengo	84	11,1	11,2	100,0
ND	9	1,2		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010	
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%
Crecerán	77	10,2	10,3	73	9,1	9,1	38	9,2	9,3	19	7,7
Decrecerán	83	10,9	11,1	87	10,8	10,9	45	10,9	11,1	33	13,4
Se mantendrán	505	66,6	67,4	557	69,3	69,6	293	70,8	72,2	171	69,2
No tengo	84	11,1	11,2	83	10,3	10,4	30	7,2	7,4	15	6,1
ND	9	1,2	-	4	0,5	-	8	1,9	-	9	3,6
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>

## En los próximos seis meses, los jefes, mandos intermedios

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecer	42	5,5	5,7	5,7
Decrecer	101	13,3	13,6	19,3
Mantener	509	67,2	68,6	87,9
No tengo	90	11,9	12,1	100,0
ND	16	2,1		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010	
	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%	% Val	F	%
Crecerán	42	5,5	5,7	50	6,2	6,3	33	8,0	8,1	14	5,7
Decrecerán	101	13,3	13,6	94	11,7	11,8	39	9,4	9,6	27	10,9
Se mantendrán	509	67,2	68,6	568	70,6	71,2	305	73,7	74,9	180	72,9
No tengo	90	11,9	12,1	85	10,6	10,7	30	7,2	7,4	18	7,3
ND	16	2,1	-	7	0,9	-	7	1,7	-	8	3,2
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>

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

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecer	182	24,0	24,7	24,7
Decrecer	51	6,7	6,9	31,6
Mantener	269	35,5	36,4	68,0
No tengo	236	31,1	32,0	100,0
ND	20	2,6		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Crecerán	182	24,0	24,7	196	24,4	24,9	96	23,2	23,7	49	19,8	20,5
Decrecerán	51	6,7	6,9	36	4,5	4,6	27	6,5	6,7	16	6,5	6,7
Se mantendrán	269	35,5	36,4	305	37,9	38,8	155	37,4	38,3	86	34,8	36,0
No tengo	236	31,1	32,0	249	31,0	31,7	127	30,7	31,3	88	35,6	36,8
ND	20	2,6	-	18	2,2	-	9	2,2	-	8	3,2	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## En los próximos seis meses, otros canales de venta directa

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecer	198	26,1	27,2	27,2
Decrecer	16	2,1	2,2	29,4
Mantener	222	29,3	30,5	59,9
No tengo	292	38,5	40,1	100,0
ND	30	4,0		
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>		

	Dic 2011			Jun 2011			Dic 2010			Jun 2010		
	F	%	% Val									
Crecerán	198	26,1	27,2	204	25,4	26,7	120	29,0	30,1	56	22,7	24,1
Decrecerán	16	2,1	2,2	19	2,4	2,5	5	1,2	1,3	7	2,8	3,0
Se mantendrán	222	29,3	30,5	264	32,8	34,5	115	27,8	28,8	74	30,0	31,9
No tengo	292	38,5	40,1	277	34,5	36,3	159	38,4	39,8	95	38,5	41,0
ND	30	4,0	-	40	5,0	-	15	3,6	-	15	6,1	-
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>804</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Se aprecian muy pocas diferencias con respecto al anterior barómetro. Proporcionalmente, crecen más los "otros canales de venta directa", los agentes y/o comisionistas y la fuerza directa, pero se mantiene o decrece ligeramente la administración de ventas y los mandos intermedios.

# CONCLUSIONES

---

Por cuarta vez consecutiva, le hemos presentado nuestro barómetro semestral, que trata de medir el pulso a las redes comerciales españolas. De nuevo, los resultados no dan paso al optimismo. De hecho, la mayoría de las tendencias negativas se consolidan o crecen, con respecto a los barómetros anteriores.

Observamos un creciente pesimismo. En esta oleada, el 54% de nuestros encuestados dicen que están peor o mucho peor que los objetivos marcados. Los objetivos, por tanto, siguen siendo demasiado optimistas y se separan de la máxima comercial de que estos sean "agresivos pero alcanzables." A pesar de ello, las empresas, conocedoras de la difícil situación económica van abandonado la presupuestación anual por una trimestral: el 37% de las empresas utiliza ya modelos de presupuestación dinámicos o trimestrales.

Los ciclos de venta se siguen alargando y vemos que precisamente estos se alargan en mayor medida en las empresas con comerciales más desmotivados. Si bien no podemos establecer una causalidad entre estos dos efectos, sí se concluye una relación entre ambas variables.

Las ofertas y descuentos siguen al alza, con la consiguiente pérdida de clientes, mientras que la captación de clientes, que también crecía en algunos barómetros anteriores, se ralentiza en este último.

Con todo esto, parece que los directivos españoles atribuyen estos resultados primordialmente a la situación económica, ya que la mayoría están satisfechos con el desempeño de su fuerza de ventas. Los más críticos, como hemos observado en el pasado, son las empresas pequeñas. El resultado es que el 91% de nuestros encuestados van a mantener la inversión en su fuerza de ventas, y sólo el 8% piensa aumentarla o reducirla significativamente.

En este barómetro hemos proporcionado algunos cruces entre variables, para poder sacar una mayor luz de los resultados. Esperamos que los resultados le sean útiles de cara a posicionar a su empresa con respecto al tejido comercial español, y también para entender las tendencias en el mundo de las ventas.





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