



# EL FUTURO DE LAS REDES DE VENTA. HACIA UN NUEVO HORIZONTE COMERCIAL

VI Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2015

## COORDINADORES ACADÉMICOS

Prof. Cosimo Chiesa  
Prof. Julián Villanueva

## AUTORES

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

Con la colaboración de:



Sigue este estudio  
en Twitter:



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





# EL FUTURO DE LAS REDES DE VENTA. HACIA UN NUEVO HORIZONTE COMERCIAL

VI Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2015

## **COORDINADORES ACADÉMICOS**

Prof. Cosimo Chiesa  
Prof. Julián Villanueva

## **AUTORES**

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



# ÍNDICE

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Prefacio .....</b>                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>Autores .....</b>                                                                          | <b>9</b>  |
| <b>Consejo asesor .....</b>                                                                   | <b>9</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                                                     | <b>11</b> |
| INTERPRETANDO LOS NÚMEROS.....                                                                | 11        |
| CUESTIONARIO .....                                                                            | 11        |
| MUESTRA .....                                                                                 | 11        |
| EN RESUMEN .....                                                                              | 11        |
| <b>Conclusiones generales .....</b>                                                           | <b>12</b> |
| EL FUTURO DE LAS REDES DE VENTA. HACIA UN NUEVO HORIZONTE COMERCIAL.....                      | 12        |
| LOS CAMBIOS QUE HAN DE LLEGAR .....                                                           | 13        |
| ¿TODOS DE ACUERDO? .....                                                                      | 16        |
| SEGMENTACIÓN DE LOS TIPOS DE VENTA .....                                                      | 18        |
| LAS TENDENCIAS POR SEGMENTO.....                                                              | 19        |
| LA MUJER EN LAS VENTAS.....                                                                   | 20        |
| <b>Encuesta .....</b>                                                                         | <b>21</b> |
| PARTE I: INFORMACIÓN DE CUALIFICACIÓN .....                                                   | 21        |
| Sector en el que opera su empresa.....                                                        | 21        |
| Volumen de facturación anual en España de su empresa en 2014.....                             | 21        |
| Volumen de facturación anual en España y extranjero, aproximado, de su empresa en 2014:.....  | 22        |
| Su empresa es:.....                                                                           | 22        |
| Número de empleados aproximado, en España, de su empresa a 31 de diciembre 2014.....          | 22        |
| Número total de comerciales aproximado, en España, de su empresa a 31 de diciembre 2014:..... | 23        |
| Su cargo actual es: .....                                                                     | 23        |
| Su canal más representativo se dirige a: .....                                                | 23        |
| Su posicionamiento en precio respecto a la media de su sector es:.....                        | 24        |
| Edad: Indique por favor su edad .....                                                         | 24        |
| Indique por favor su sexo .....                                                               | 24        |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PARTE II: EVALUACIÓN .....                                                                                                   | 25 |
| Desde que comenzó la crisis en 2007, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:.....                           | 25 |
| ¿En qué año tocó fondo su empresa? .....                                                                                     | 26 |
| ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?.....                                                            | 27 |
| ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia? .....                                                  | 28 |
| PARTE III: TENDENCIAS.....                                                                                                   | 29 |
| En términos generales, los cambios que se han producido en las fuerzas de venta de su industria los últimos 5 años son... .. | 31 |
| ¿Y cuáles espera en los próximos 5 años? .....                                                                               | 31 |
| ¿Cuál es la capacidad de su empresa para adaptarse a estos cambios?.....                                                     | 32 |
| ¿Y la de su competencia más directa?.....                                                                                    | 32 |
| PARTE IV: LA MUJER EN LA FUERZA DE VENTAS .....                                                                              | 33 |
| ¿Qué porcentaje de mujeres hay en su fuerza de ventas? .....                                                                 | 33 |
| ¿Y en los mandos intermedios?.....                                                                                           | 33 |
| ¿Y en la alta dirección comercial? .....                                                                                     | 33 |
| ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la productividad de las mujeres en su fuerza de ventas? .....                   | 34 |
| ¿Y del hombre? .....                                                                                                         | 35 |
| En los próximos 5 años.....                                                                                                  | 36 |
| PARTE V: PROYECCIONES.....                                                                                                   | 37 |
| ¿Qué papel cree que jugará Internet en el futuro de las redes de venta en su sector? (Respuesta múltiple).....               | 37 |
| ¿De dónde piensa que venga el crecimiento en el futuro? (Respuesta múltiple).....                                            | 38 |

# PREFACIO

A lo largo de estos últimos seis años el IESE ha realizado estudios centrados en la gestión de redes comerciales, y en ellos se observaban los grandes esfuerzos que las empresas están haciendo para aclimatarse a estos tiempos de cambio.

Este año 2015 y con el VI Estudio, hemos querido centrarnos en las tendencias y futuro de las redes comerciales en el que se ven tanto las cicatrices que ha dejado la crisis, como el pequeño optimismo que van adoptando las empresas día a día, admitiendo que los cambios que vendrán serán muy importantes, y que tienen muy buenas capacidades para enfrentarse a ellos.

Sigue resaltando el orgullo que muchas de las empresas tienen viéndose mejores que la competencia, hecho que consideramos peligroso y, que con este estudio, esperamos se conciencien de lo que en realidad se acerca.

En los Encuentros de Dirección Comercial que hemos organizado, tuvimos la oportunidad de contar con decenas de altos directivos que han expuesto sus mayores preocupaciones comerciales y las maneras en las que las estaban afrontando.

Queremos agradecer a los 350 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 ocho Encuentros de Dirección Comercial pasados.

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 2015

---

José Manuel Inchausti - CEO, Mapfre Iberia

Javier Pijoan - Director Comercial para la región de Europa, Heineken International

Ernest Quingles - CEO Spain & Portugal, Epson

Fernando Sousa - Director General Clientes Privados y Empresas, Deutsche Bank

Sergio Duque - Director General, Luxottica Ibérica

Susana Hidalgo - Directora Corporativa de Capital Humano, Sage España

Arturo Molinero - Director Recursos Humanos España, Grupo Carrefour

Enrique Polo - Director General, salesforce.com

Marta Saéz - Directora General, OMD

## 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

# INTRODUCCIÓN

## 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. Este año hemos querido profundizar en las tendencias que vivirán los equipos comerciales los próximos años.

## 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.
- 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 Marzo de 2015 y Abril de 2015. Se registraron un total de 350 respuestas válidas.

## En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición el sexto 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, y que dicha profesionalización redunde en una mayor productividad de las empresas españolas.

# CONCLUSIONES GENERALES

Parece que las compañías españolas están empezando a salir de la larga travesía del desierto de una crisis que ha durado demasiado. El peaje pagado por las empresas supervivientes de la crisis, que comenzó en 2007, ha sido considerable. Sólo el 31% de las empresas manifiesta que el volumen de ventas de su sector ha aumentado en estos ocho años, mientras que el 56% dice que ha descendido. De todos estos años, parece que 2012 y 2013 fueron los años en los que un mayor porcentaje de empresas tocó fondo, y las buenas noticias son que para sólo el 4.6% la tendencia de ventas sigue siendo negativa. Estos datos vienen a corroborar lo observado a nivel macroeconómico así como en el ambiente general de la empresa española: aunque todavía existe mucha incertidumbre y muchos sectores siguen sin haber alcanzado los niveles de venta pre-crisis, queremos creer que lo peor ya ha pasado.

Como hemos estado reportando en estudios de años anteriores, las empresas españolas han hecho auténticos esfuerzos y sacrificios para adaptarse a un entorno adverso. Las fuerzas de ventas, como parte integral de casi cualquier empresa, no han sido una excepción. Así, hoy solamente el 21% de nuestros encuestados dicen que sus equipos comerciales sean una clara área de mejora, cuando en estudios anteriores este dato oscilaba entre el 29% y el 37%. Cabe destacar que el 59% declara que la calidad de ejecución es buena o excelente.

Sin embargo, un año más muchos encuestados subestiman a la competencia. Solamente el 7.4% evalúa a su equipo de ventas como menos productivo que el de la competencia. Como ya comentamos en estudios anteriores, no todos pueden ser mejores que todos. Es imposible. Esta complacencia, que algunos podrían interpretar como orgullo de los propios equipos, podría esconder un cierto desconocimiento de la realidad de nuestro entorno. Los seres humanos tendemos a valorar en mayor medida lo que tenemos. ¿Lo hacemos por un sentimiento de cariño a lo que tanto nos ha costado edificar? ¿O será por un deseo espontáneo de esconder nuestras propias miserias? Pensar que somos mejores que la competencia, cuando quizá no lo seamos, nos puede llevar a una cierta complacencia. En definitiva, a la procrastinación... ¡si ellos son peores que nosotros tampoco hay urgencia para cambiar hoy!

Si estuviésemos seguros de que la crisis es cosa del pasado, si tuviésemos el convencimiento de que los próximos 8 años serán de crecimiento o, al menos, de estabilidad... o si creyésemos que los cambios que están ocurriendo en el cliente, en la sociedad, en la tecnología, no nos afectarán, podríamos relajarnos y conformarnos con lo que tenemos. Sin embargo, es probable que **las cosas no vayan a ser como en el pasado**. Si el entorno cambia, ¿será nuestra aproximación comercial la misma? ¿Debemos ir a remolque o debemos adelantarnos y liderar estos cambios?

## El futuro de las redes de venta. Hacia un nuevo horizonte comercial

Quizá en su empresa la gestión comercial apenas haya cambiado en la última década. Sin embargo, sabemos que en algunos sectores el papel que tradicionalmente han jugado las redes de venta ha entrado en crisis. A veces por presiones regulatorias. Otras, por una falta de diferenciación en producto/servicio, acompañada de las inevitables guerras de precios. Y casi siempre, porque en tantas industrias, Internet está propiciando la aparición de nuevos canales y jugadores que amenazan el modelo de negocio de los líderes de hoy. El mundo digital también ha dado un poder al consumidor hasta ahora desconocido, en la forma de mayor transparencia y acceso a estos nuevos proveedores. El papel del comercial como "catálogo parlante" o mero amplificador de nuestro argumentario de venta, puede que ya no convenza a ningún cliente. Otros sectores aún no han experimentado estos cambios, pero se preguntan si, tarde o temprano, también les llegarán.

Al mismo tiempo, nuestros equipos comerciales son "supervivientes" de una crisis larguísima que ha cambiado definitivamente nuestras formas de competir. Y las nuevas generaciones vienen con otra forma-

ción, valores y expectativas. Ilusionarles y prepararles para el nuevo entorno se convierte en una prioridad, pero quizá nos falten referentes. Por tanto, las mejores prácticas comerciales pueden seguir siendo una guía donde acudir pero... ¿por cuánto tiempo?

Como en los años impares realizamos un estudio monográfico sobre un tema concreto en la dirección de las fuerzas de ventas, este año hemos querido preguntar a nuestros encuestados por las tendencias más importantes en el mundo comercial. El análisis de estas tendencias nos muestra un panorama de gran interés.

Nuestros encuestados piensan que los últimos años han traído muchos cambios. Cabe destacar que para el 45% de muestra los cambios sí han sido muy radicales o relativamente radicales y sólo el 24% ve que apenas hay cambios o que estos son, en todo caso, tímidos. El futuro se presenta aún más divertido: el 57% piensa que los cambios serán importantes y sólo el 13% espera estabilidad. Por tanto, el aparente optimismo respecto al posible fin de la crisis va acompañado de la necesidad de estar alerta, dadas las muchas incertidumbres que se vislumbran en el mercado.

Si los cambios que traerá el futuro van a ser importantes, cabe preguntarse si estamos preparados para afrontarlos. De nuevo, en nuestros encuestados reina el optimismo. El 68% piensan que sus empresas tienen una buena o muy buena capacidad para enfrentarse a ellos y sólo el 8% abandonan la fe en sus propios equipos. Este optimismo vital puede ser una de las muchas virtudes que nos ha dejado la crisis. Sin duda las cabezas de los equipos comerciales supervivientes piensan que podrán asegurar con orgullo que en peores mares han navegado.

Preguntados por la capacidad que su competencia más directa tendrá para afrontar esos mismos cambios, la estadística delata nuestra falta de objetividad o acaso nuestra miopía. Sólo el 43% de los competidores parecen tener una alta o muy alta capacidad para afrontarse a los cambios. Como en muchos estudios anteriores, el directivo ningunea a la competencia y, aunque muchos pudieran estar en lo cierto, un número significativo viven en la ilusión de tener mejores equipos de los que en realidad tienen. Si estos directivos estuviesen en aquellos sectores que sufrirán una mayor catarsis, su error de juicio probablemente les costará muy caro.

## Los cambios que han de llegar

¿Cuáles son estos cambios? Como, por desgracia, carecemos de una bola de cristal, tendremos que conformarnos con la opinión de la mayoría, con la esperanza de que tantas mentes informadas no se equivoquen en, al menos, la dirección de estos cambios.

Aunque entendemos que cada sector, cada empresa, compite en entornos muy distintos (productos más o menos diferenciados, mayor o menor competencia en precios, distintos perfiles comerciales, etc.), reportaremos primero los resultados agregados de la encuesta para, más adelante, mostrar una segmentación de los resultados atendiendo a diferentes tipologías de venta. La tabla de la pregunta 17 muestra los resultados agregados. Como puede observarse, hemos usado una escala bipolar, es decir, una escala en la que presentábamos dos tendencias antagónicas, y el encuestado debía marcar con cuál estaba más de acuerdo. Para evitar un posible sesgo, a cada mitad de la muestra se le presentó un orden diferente (tendencia positiva a la izquierda/tendencia negativa a la derecha y viceversa). Afortunadamente, los resultados de ambos grupos resultaron prácticamente idénticos.

A efectos pedagógicos presentamos aquí los resultados de la media de cada tendencia de la pregunta 17, en vez de las frecuencias de cada resultado, ordenados de menor a mayor. La interpretación de la tabla debe ser la siguiente. Cuando el número sea cercano al 1 (la banda mínima) esto significa que los encuestados estaban de acuerdo con la tendencia expuesta en el lado izquierdo. Cuando el número es próximo al 7, el significado es que estaban de acuerdo con la tendencia expresada en el lado derecho. Por tanto, valores cercanos al 4.0 pueden interpretarse como no definitorios de ninguna tendencia. Es decir, puede interpretarse que en esas tendencias se espera una cierta estabilidad.

|                                                                                                                    | N   | Min. | Max. | Mean | Std.<br>Deviation |                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tener y analizar datos sobre la actividad comercial será indispensable para poder competir                         | 340 | 1    | 7    | 1.67 | 1.063             | Tener y analizar datos sobre la actividad comercial no será indispensable para poder competir |
| La tecnología será determinante para aumentar la productividad comercial                                           | 343 | 1    | 7    | 2    | 1.323             | La tecnología no será determinante para aumentar la productividad comercial                   |
| La reputación corporativa tendrá una gran influencia en las ventas                                                 | 345 | 1    | 7    | 2.03 | 1.16              | La reputación corporativa no tendrá gran influencia sobre las ventas                          |
| Se venderán más "soluciones" y menos "productos"                                                                   | 344 | 1    | 7    | 2.37 | 1.507             | Se venderán menos "soluciones" y más "productos"                                              |
| Nuestras fuerzas de ventas serán más especialistas                                                                 | 343 | 1    | 7    | 2.39 | 1.445             | Nuestras fuerzas de ventas serán más generalistas                                             |
| El cliente tendrá más poder que actualmente                                                                        | 341 | 1    | 7    | 2.51 | 1.38              | El cliente tendrá menos poder                                                                 |
| Habrà mayor peso de la multicanalidad                                                                              | 337 | 1    | 7    | 2.72 | 1.533             | Habrà menor peso de la multicanalidad                                                         |
| El peso de los departamentos de compra de mis clientes crecerà                                                     | 339 | 1    | 7    | 2.89 | 1.471             | El peso de los departamentos de compra de mis clientes disminuirà                             |
| El coste de adquirir un cliente aumentará                                                                          | 343 | 1    | 7    | 3.06 | 1.612             | El costes de adquirir un cliente disminuirà                                                   |
| La fidelidad de los clientes será menor                                                                            | 341 | 1    | 7    | 3.13 | 1.632             | La fidelidad de los clientes será mayor                                                       |
| Creceerà la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente (administración, líderes de opinión, etc) | 339 | 1    | 7    | 3.14 | 1.446             | Disminuirà la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente                    |
| Serà más difícil atraer talento comercial                                                                          | 338 | 1    | 7    | 3.23 | 1.547             | Serà más fácil atraer talento comercial                                                       |
| Se introducirán nuevos perfiles comerciales (vendedores virtuales, televentas)                                     | 341 | 1    | 7    | 3.32 | 1.734             | Se utilizarán los mismos perfiles comerciales                                                 |
| El acceso a los clientes será mucho más duro                                                                       | 340 | 1    | 7    | 3.36 | 1.65              | El acceso a los clientes será mucho más fácil                                                 |
| Serà más difícil motivar a nuestros equipos comerciales                                                            | 340 | 1    | 7    | 3.61 | 1.541             | Serà más fácil motivar a nuestros equipos comerciales                                         |
| El papel desempeñado por muchos intermediarios se volverà redundante                                               | 339 | 1    | 7    | 3.83 | 1.82              | El papel desempeñado por muchos intermediarios continuará siendo clave                        |
| Las fuerzas de venta serán más pequeñas                                                                            | 345 | 1    | 7    | 3.97 | 1.869             | Las fuerzas de venta serán más grandes                                                        |
| La relación cliente-vendedor será más fría                                                                         | 342 | 1    | 7    | 4.3  | 1.764             | La relación cliente-vendedor será más personal                                                |

|                                                                          | N   | Min. | Max. | Mean | Std.<br>Deviation |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La eficacia de las fuerzas de venta directa disminuirá                   | 343 | 1    | 7    | 4.6  | 1.536             | La eficacia de las fuerzas de venta aumentará                                                             |
| Será más difícil hacer cross-selling al cliente                          | 336 | 1    | 7    | 4.61 | 1.602             | Será más fácil hacer cross-selling                                                                        |
| El cross-selling será considerado como una venta adicional               | 338 | 1    | 7    | 4.8  | 1.737             | El cross-selling será foco y fuente de ingresos y rentabilidad muy importante                             |
| La fuerza de ventas directa perderá importancia respecto a otros canales | 343 | 1    | 7    | 5.06 | 1.652             | La venta directa no perderá relevancia y continuará siendo uno de los principales canales de distribución |
| Internet reemplazará al vendedor                                         | 344 | 1    | 7    | 5.23 | 1.635             | Internet no reemplazará al vendedor                                                                       |

Destaca, en primer lugar, la concienciación que la gran mayoría tiene acerca de la creciente importancia de los datos y los sistemas de información como imprescindibles mecanismos para poder competir con éxito (*Tener y analizar datos sobre la actividad comercial será indispensable para poder competir, La tecnología será determinante para aumentar la productividad comercial*). Sin embargo, al mismo tiempo, hay un gran grado de acuerdo con que *Internet no reemplazará al vendedor*. La pregunta 28 añade una mayor claridad a esta tendencia. Internet ayudará a las empresas como un soporte más, incrementará la efectividad de las visitas y reducirá los costes de venta, pero sólo el 17% piensa que le quitará el trabajo al vendedor. Parece, por tanto, que el vendedor no es una figura a extinguirse, como algunos *gurús* del digital sostienen. El vendedor del futuro cambiará y tendrá un gran apoyo de la tecnología, pero seguirá siendo de carne y hueso.

Destacan dos tendencias que parecen casi contradictorias. Por un lado, parece que la fuerza de ventas directa no perderá relevancia y seguirá siendo uno de los principales canales para llegar al cliente. Por otro, muchos piensan que habrá mayor peso de la multicanalidad. Pero, si la multicanalidad aumenta, forzosamente estos nuevos canales competirán con la venta directa. Comparativamente, es más fuerte la tendencia de la multicanalidad. Además, como veremos más adelante, la desviación típica de estas tendencias es elevada, por lo que no podemos hablar de consenso. Sí parece evidente afirmar que, gracias a Internet y a los nuevos desarrollos tecnológicos, el cliente dispone hoy de nuevos "touchpoints" a través de los cuales obtendrá información, requerirá servicio post-venta y, ¿cómo no?, podrá comprar nuestros productos y servicios.

Los directivos han asimilado plenamente la sensibilidad hacia la reputación corporativa. Quizá sea otra de las virtudes que nos ha traído estos tiempos difíciles. Es indudable que los numerosos escándalos de corrupción política y empresarial que han aflorado en el último lustro han despertado en la ciudadanía española una nueva sensibilidad. Al mismo tiempo, las redes sociales han acelerado la velocidad con la que la honra de las empresas y sus directivos se construye (o destruye). Esta realidad no puede ser hoy ignorada. Por ejemplo, pocos clientes quieren tener sus ahorros en una institución financiera salpicada por escándalos de corrupción y los buenos comerciales quizá tampoco quieran trabajar para ellas.

Si bien el vendedor de "carne y hueso" seguirá existiendo, su labor comercial se transformará en muchos sectores. Existe un alto grado de aceptación en que cada vez venderán más "soluciones" y menos "productos", serán más especialistas, y tendrán que incidir mucho más en la venta cruzada. Por ello, para tener éxito, los vendedores necesitarán establecer relaciones mucho más personales con sus clientes, basadas en la confianza y en el valor añadido. Esta tendencia que hoy ya ha llegado con una fuerza inusitada a sectores como el farmacéutico, representa quizá uno de los mayores retos. Cuando llegue a sectores en los que hoy la relación está todavía basada en la visita constante y, en cierto modo, la presión, ¿cuántos equipos sabrán reinventarse? ¿Cuántos vendedores sabrán reciclarse?



## ¿Todos de acuerdo?

Además del interés que pueda suscitar la opinión de la media, es importante discutir aquí aquellas tendencias que, con un mayor o menor grado de acuerdo medio, encuentran opiniones más enfrentadas. Este análisis es interesante porque, por ejemplo, podríamos llegar a la misma media con la mitad de la muestra opinando una cosa y la otra mitad la contraria, que con toda la muestra opinando lo mismo. Por ello, presentamos la tabla anterior ordenada por la desviación típica, de menor a mayor.

|                                                                                                                   | N   | Min | Max | Mean | Std.<br>Deviation |                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tener y analizar datos sobre la actividad comercial será indispensable para poder competir                        | 340 | 1   | 7   | 1.67 | 1.063             | Tener y analizar datos sobre la actividad comercial no será indispensable para poder competir |
| La reputación corporativa tendrá una gran influencia en las ventas                                                | 345 | 1   | 7   | 2.03 | 1.16              | La reputación corporativa no tendrá gran influencia sobre las ventas                          |
| La tecnología será determinante para aumentar la productividad comercial                                          | 343 | 1   | 7   | 2    | 1.323             | La tecnología no será determinante para aumentar la productividad comercial                   |
| El cliente tendrá más poder que actualmente                                                                       | 341 | 1   | 7   | 2.51 | 1.38              | El cliente tendrá menos poder                                                                 |
| Nuestras fuerzas de ventas serán más especialistas                                                                | 343 | 1   | 7   | 2.39 | 1.445             | Nuestras fuerzas de ventas serán más generalistas                                             |
| Crecerá la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente (administración, líderes de opinión, etc) | 339 | 1   | 7   | 3.14 | 1.446             | Disminuirá la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente                    |
| El peso de los departamentos de compra de mis clientes crecerá                                                    | 339 | 1   | 7   | 2.89 | 1.471             | El peso de los departamentos de compra de mis clientes disminuirá                             |
| Se venderán más "soluciones" y menos "productos"                                                                  | 344 | 1   | 7   | 2.37 | 1.507             | Se venderán menos "soluciones" y más "productos"                                              |
| Habrà mayor peso de la multicanalidad                                                                             | 337 | 1   | 7   | 2.72 | 1.533             | Habrà menor peso de la multicanalidad                                                         |
| La eficacia de las fuerzas de venta directa disminuirá                                                            | 343 | 1   | 7   | 4.6  | 1.536             | La eficacia de las fuerzas de venta aumentará                                                 |
| Será más difícil motivar a nuestros equipos comerciales                                                           | 340 | 1   | 7   | 3.61 | 1.541             | Será más fácil motivar a nuestros equipos comerciales                                         |
| Será más difícil atraer talento comercial                                                                         | 338 | 1   | 7   | 3.23 | 1.547             | Será más fácil atraer talento comercial                                                       |
| Será más difícil hacer cross-selling al cliente                                                                   | 336 | 1   | 7   | 4.61 | 1.602             | Será más fácil hacer cross-selling                                                            |



|                                                                                |     |   |   |      |       |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El coste de adquirir un cliente aumentará                                      | 343 | 1 | 7 | 3.06 | 1.612 | El costes de adquirir un cliente disminuirá                                                               |
| La fidelidad de los clientes será menor                                        | 341 | 1 | 7 | 3.13 | 1.632 | La fidelidad de los clientes será mayor                                                                   |
| Internet reemplazará al vendedor                                               | 344 | 1 | 7 | 5.23 | 1.635 | Internet no reemplazará al vendedor                                                                       |
| El acceso a los clientes será mucho más duro                                   | 340 | 1 | 7 | 3.36 | 1.65  | El acceso a los clientes será mucho más fácil                                                             |
| La fuerza de ventas directa perderá importancia respecto a otros canales       | 343 | 1 | 7 | 5.06 | 1.652 | La venta directa no perderá relevancia y continuará siendo uno de los principales canales de distribución |
| Se introducirán nuevos perfiles comerciales (vendedores virtuales, televentas) | 341 | 1 | 7 | 3.32 | 1.734 | Se utilizarán los mismos perfiles comerciales                                                             |
| El cross-selling será considerado como una venta adicional                     | 338 | 1 | 7 | 4.8  | 1.737 | El cross-selling será foco y fuente de ingresos y rentabilidad muy importante                             |
| La relación cliente-vendedor será más fría                                     | 342 | 1 | 7 | 4.3  | 1.764 | La relación cliente-vendedor será más personal                                                            |
| El papel desempeñado por muchos intermediarios se volverá redundante           | 339 | 1 | 7 | 3.83 | 1.82  | El papel desempeñado por muchos intermediarios continuará siendo clave                                    |
| Las fuerzas de venta serán más pequeñas                                        | 345 | 1 | 7 | 3.97 | 1.869 | Las fuerzas de venta serán más grandes                                                                    |

El análisis de esta tabla nos muestra cómo las tendencias que nos hablan de la creciente importancia de los datos, la tecnología y la reputación, presentan una desviación estándar relativamente baja. Es decir, no sólo son tendencias fuertes e importantes, sino que gozan de un alto grado de acuerdo entre la mayoría de la muestra.

Sin embargo, parece que en otras tendencias existe un mayor grado de desacuerdo. Por ejemplo, nuestros encuestados no parecen estar de acuerdo en el papel que jugará el cross-selling y su facilidad/dificultad para conseguirlo. Más polémica podrían traer las opiniones acerca de la futura importancia del tamaño de las redes de venta directa y de su importancia respecto a otros canales. Aunque el "encuestado medio" parece que nos dice que la venta directa seguirá siendo importante, muchos parecen no estar tan de acuerdo. Del mismo modo, el papel que jugarán los intermediarios que, para la media, no se convierte en tendencia (ni más ni menos importantes), genera opiniones dispares.

## Segmentación de los tipos de venta

En muchas tendencias parece haber menos grado de aceptación. Por ello, hemos procedido a segmentar nuestra base de datos en busca de grupos que tengan distintas visiones de lo que el futuro de las ventas deparará.

Aunque es difícil tratar de aglutinar en unos pocos grupos la riqueza de todos los posibles tipos de venta existentes en el mercado, hemos tratado de llegar a una segmentación utilizando el método *k-means clustering*. Este método parte de una matrix de N individuos x M variables para agrupar los distintos individuos en varios grupos, de manera que los individuos que caigan en cada grupo resultante sea lo más parecido posible a los otros individuos de su grupo y, al mismo tiempo, lo más diferente de los individuos de otros grupos. Como puede observarse en la siguiente tabla, el análisis nos arroja 5 grupos de diferente tamaño, en función de las contestaciones que dieron los encuestados a las distintas descripciones del tipo de venta que desempeñen.

|                                                                | 1              | 2                     | 3                        | 4              | 5          |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------------|----------------|------------|
|                                                                | 17%            | 17%                   | 15%                      | 32%            | 19%        |
| Qué vende?                                                     | Soluciones     | Productos y servicios | Productos y servicios    | Soluciones     | --         |
| Grado de diferenciación de la oferta                           | Alto           | --                    | --                       | Muy alto       | Bajo       |
| Tipo de contacto con el cliente                                | --             | Presencial            | --                       | Presencial     | Presencial |
| Duración del proceso de venta                                  | Muy largo      | --                    | --                       | Muy largo      | Largo      |
| Venta                                                          | Consultiva     | --                    | --                       | Muy consultiva | Consultiva |
| Importancia del comercial para conseguir el objetivo de ventas | Sólo un factor | Sólo un factor        | El factor más importante | Sólo un factor |            |
| Grado de supervisión                                           | Exhaustiva     | --                    | --                       | --             | --         |

El primer cluster se caracteriza por una venta de soluciones de manera consultiva y con un proceso de venta muy largo. En este segmento el comercial es sólo un factor para conseguir el objetivo de ventas. Dentro de la sectorización, destaca el rubro "otros servicios". Además, respecto a la muestra total, hay mayor número de empresas pequeñas nacionales.

El segundo cluster se destaca por vender productos y servicios, con una visita presencial, pero en el que el comercial es sólo un factor para conseguir el objetivo de ventas. Hay en este segmento una mayor presencia del comercio minorista, de empresas químicas y farmacéuticas y de empresas del rubro "otras manufacturas". Son, respecto a la muestra, empresas de mayor tamaño.

El tercer cluster es muy parecido al anterior pero, a diferencia de aquél, en este el comercial es el factor más importante. No destaca ningún sector en especial pero son, respecto a la muestra, empresas de mayor tamaño.

El cuarto cluster es el más grande y se parece mucho al primero, sólo que este es más fácil de definir, ya que sus soluciones son más diferenciadas y la venta muy consultiva. Destaca en este caso el sector de tecnología y comunicaciones. Además, sus empresas tienen el posicionamiento de precio más alto de la muestra.

El último cluster se caracteriza por vender productos, servicios o soluciones con poco grado de diferenciación y con una visita presencial.

## Las tendencias por segmento

Nuestra hipótesis de partida era que si segmentásemos la base de datos atendiendo al tipo de venta y, por tanto, al modo de presentar la oferta al cliente, encontraríamos diferentes creencias respecto a las tendencias descritas. Los resultados, sin embargo, no confirman esta hipótesis. Como puede observarse en la siguiente tabla, la diferencia entre el máximo y el mínimo de cada tendencia es muy bajo. Esto significa que, si bien en algunas tendencias no existe mucho consenso, esta disparidad de opiniones no depende del tipo de venta. O, dicho de otra manera, las tendencias observadas coinciden en líneas generales para distintos tipos de venta.

|                                                                                | SEGMENTOS |      |      |      |      |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    |                                                                                                           |
| El cross-selling será considerado como una venta adicional                     | 4.69      | 5.04 | 3.9  | 5.19 | 4.88 | El cross-selling será foco y fuente de ingresos y rentabilidad muy importante                             |
| Las fuerzas de venta serán más pequeñas                                        | 4.54      | 3.39 | 3.84 | 4.2  | 3.63 | Las fuerzas de venta serán más grandes                                                                    |
| Será más difícil hacer cross-selling al cliente                                | 4.52      | 4.38 | 4    | 4.93 | 4.72 | Será más fácil hacer cross-selling                                                                        |
| La fuerza de ventas directa perderá importancia respecto a otros canales       | 4.89      | 4.65 | 4.9  | 5.5  | 5.07 | La venta directa no perderá relevancia y continuará siendo uno de los principales canales de distribución |
| El papel desempeñado por muchos intermediarios se volverá redundante           | 3.74      | 3.83 | 3.33 | 4.18 | 3.62 | El papel desempeñado por muchos intermediarios continuará siendo clave                                    |
| Internet reemplazará al vendedor                                               | 5.28      | 4.74 | 4.86 | 5.58 | 5.38 | Internet no reemplazará al vendedor                                                                       |
| La eficacia de las fuerzas de venta directa disminuirá                         | 4.46      | 4.45 | 4.12 | 4.93 | 4.63 | La eficacia de las fuerzas de venta aumentará                                                             |
| El peso de los departamentos de compra de mis clientes crecerá                 | 3.41      | 2.92 | 2.92 | 2.63 | 2.88 | El peso de los departamentos de compra de mis clientes disminuirá                                         |
| Se venderán más "soluciones" y menos "productos"                               | 2.37      | 2.79 | 2.55 | 2.04 | 2.33 | Se venderán menos "soluciones" y más "productos"                                                          |
| La fidelidad de los clientes será menor                                        | 3.26      | 2.79 | 2.82 | 3.41 | 3.05 | La fidelidad de los clientes será mayor                                                                   |
| La relación cliente-vendedor será más fría                                     | 4.19      | 3.87 | 4.27 | 4.45 | 4.47 | La relación cliente-vendedor será más personal                                                            |
| Se introducirán nuevos perfiles comerciales (vendedores virtuales, televentas) | 3.56      | 3.02 | 3.04 | 3.61 | 3.05 | Se utilizarán los mismos perfiles comerciales                                                             |
| Habrà mayor peso de la multicanalidad                                          | 2.81      | 2.73 | 2.73 | 2.97 | 2.41 | Habrà menor peso de la multicanalidad                                                                     |
| Será más difícil motivar a nuestros equipos comerciales                        | 3.35      | 3.58 | 3.55 | 3.89 | 3.46 | Será más fácil motivar a nuestros equipos comerciales                                                     |
| Será más difícil atraer talento comercial                                      | 3         | 3.17 | 2.98 | 3.49 | 3.14 | Será más fácil atraer talento comercial                                                                   |

## La mujer en las ventas

El papel de la mujer en las fuerzas de ventas no es hoy testimonial pero, sin duda, está lejos de la paridad. Solamente el 17% de las empresas tienen más de la mitad de su fuerza de ventas compuesta por mujeres. Y el 53% tienen menos del 20% de mujeres en sus equipos. Estos datos son aún más exagerados a medida que escalamos en la jerarquía. Sólo el 9.4% de las empresas tiene más de la mitad de sus mandos intermedios comerciales compuestos por mujeres. Del mismo modo, en el 62% de las empresas hay menos de un 20% de mandos intermedios mujeres. Si seguimos escalando en el organigrama, la paridad se aleja aún más en el nivel de dirección comercial.

Sin embargo, nuestros encuestados están mayoritariamente satisfechos con la productividad de las mujeres en su fuerza de ventas, en niveles similares a los hombres. ¿Por qué entonces no hay más mujeres en las redes de venta? Una pregunta relevante pero que nos parece aventurado contestar con esta información. En cualquier caso, la mayoría (60%) dice que aumentará la proporción, y sólo el 1.5% que disminuirá.

## PARTE I: INFORMACIÓN DE CUALIFICACIÓN

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

|                                                    | Valid Percent | Frequency |
|----------------------------------------------------|---------------|-----------|
| Agua, gas y electricidad                           | 3,7%          | 13        |
| Alimentación y bebidas                             | 8,9%          | 31        |
| Banca y servicios financieros                      | 8,3%          | 29        |
| Comercio minorista / Retail                        | 6,0%          | 21        |
| Tecnologías de la información y telecomunicaciones | 11,7%         | 41        |
| Otros servicios                                    | 18,0%         | 63        |
| Construcción                                       | 3,7%          | 13        |
| Maquinaria y equipos                               | 7,7%          | 27        |
| Química y farmacéutica                             | 10,6%         | 37        |
| Otras manufacturas                                 | 8,0%          | 28        |
| Otros                                              | 13,4%         | 47        |
| Total                                              | 100%          | 350       |

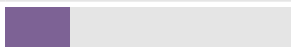
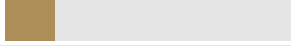
Al igual que los estudios de años anteriores, las respuestas a esta encuesta revelan la gran variedad de sectores, suficiente para poder hacer una buena radiografía de la gestión de redes de venta en España

### 2: Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2014

|                                  | Valid Percent | Frequency |
|----------------------------------|---------------|-----------|
| Menos de 12 millones de euros    | 28,5%         | 98        |
| Entre 12 y 25 millones de euros  | 13,4%         | 46        |
| Entre 25 y 100 millones de euros | 22,1%         | 76        |
| Más de 100 millones de euros     | 36,0%         | 124       |
| NS/NC                            |               | 6         |
| Total                            | 100%          | 350       |

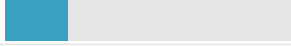
A nivel de facturación en España, observamos que la muestra está repartida por tramos de facturación, y abarcan desde Pymes a grandes empresas.

### 3: Volumen de facturación anual en España y extranjero, aproximado, de su empresa en 2014:

|                                  | Valid Percent |                                                                                    | Frequency |
|----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Menos de 12 millones de euros    | 24,4%         |  | 77        |
| Entre 12 y 25 millones de euros  | 9,0%          |  | 31        |
| Entre 25 y 100 millones de euros | 17,8%         |  | 61        |
| Más de 100 millones de euros     | 50,7%         |  | 174       |
| NS/NC                            |               |                                                                                    | 7         |
| Total                            | 100%          |                                                                                    | 350       |

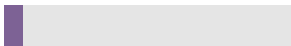
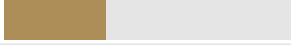
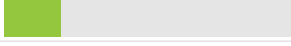
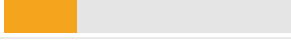
Al consolidar la facturación a nivel global, se observa que la mitad de los encuestados forman parte de empresas de más de 100 millones de euros, existiendo una distribución más o menos homogénea en el resto de rango de empresas, predominando las Pymes.

### 4: Su empresa es:

|                          | Valid Percent |                                                                                      | Frequency |
|--------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Nacional                 | 42,1%         |   | 147       |
| Multinacional española   | 21,2%         |  | 74        |
| Multinacional extranjera | 36,7%         |  | 128       |
| NS/NC                    |               |                                                                                      | 1         |
| Total                    | 100%          |                                                                                      | 350       |

El 42% de la muestra está compuesta por empresas nacionales, siendo la representación de las multinacionales extranjeras el 36% y el 21% de multinacionales españolas.

### 5: Número de empleados aproximado, en España, de su empresa a 31 de diciembre 2014

|                   | Valid Percent |                                                                                      | Frequency |
|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Menos de 10       | 5,2%          |  | 18        |
| Entre 11 y 49     | 15,9%         |  | 55        |
| Entre 50 y 249    | 35,0%         |  | 121       |
| Entre 250 y 1 000 | 19,1%         |  | 66        |
| Más de 1 000      | 24,9%         |  | 86        |
| NS/NC             |               |                                                                                      | 4         |
| Total             | 100%          |                                                                                      | 350       |

El número medio de empleados de las empresas es entre 50 y 250, siendo las empresas de más de 1000 empleados la que le siguen en representación.

## 6: Número total de comerciales aproximado, en España, de su empresa a 31 de diciembre 2014:

|                   | Valid Percent |                                                                                    | Frequency |
|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Menos de 10       | 35,0%         |  | 122       |
| Entre 11 y 49     | 25,8%         |  | 90        |
| Entre 50 y 249    | 23,8%         |  | 83        |
| Entre 250 y 1 000 | 7,7%          |   | 27        |
| Más de 1 000      | 7,4%          |   | 26        |
| Menos de 10       | 0,3%          |   | 1         |
| NS/NC             |               |                                                                                    | 1         |
| Total             | 100%          |                                                                                    | 350       |

El número de comerciales de las empresas encuestadas se encuentran por debajo de 250, siendo las empresas de menos de 10 las que mayor representación tienen en la muestra.

## 7: Su cargo actual es:

|                    |       | Frequency |
|--------------------|-------|-----------|
| Consejero Delegado | 3,4%  | 12        |
| Director General   | 12,1% | 42        |
| Director Comercial | 53,6% | 186       |
| Director de Ventas | 12,7% | 44        |
| Jefe de Ventas     | 2,6%  | 9         |
| Otros              | 15,6% | 54        |
| NS/NC              |       | 3         |
| Total              | 100%  | 350       |

En la muestra existe una gran representación de directores comerciales (más de la mitad), distribuyéndose casi el resto en áreas de dirección general y directores de ventas.

## Pregunta 8: Su canal más representativo se dirige a:

|                        | Valid Percent |                                                                                      | Frequency |
|------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Cliente / B2B          | 80,0%         |  | 276       |
| Consumidor final / B2C | 20,0%         |  | 69        |
| NS/NC                  |               |                                                                                      | 5         |
| Total                  | 100%          |                                                                                      | 350       |

2 de cada 10 empresas declara que su canal más representativo se dirige a cliente final (B2C), siendo el dato más bajo de los estudios de años pasados.

## Pregunta 9: Su posicionamiento en precio respecto a la media de su sector es:

|            | Valid Percent |  | Frequency |
|------------|---------------|--|-----------|
| Alto       | 15,8%         |  | 55        |
| Medio-alto | 46,0%         |  | 160       |
| Medio      | 29,0%         |  | 101       |
| Medio-bajo | 7,7%          |  | 27        |
| Bajo       | 1,4%          |  | 5         |
| NS/NC      |               |  | 2         |
| Total      | 100%          |  | 350       |

Casi la mitad de la encuesta (46%) considera que tiene un posicionamiento en precio medio alto, siendo casi el 30% las empresas que lo consideran medio.

## Pregunta 10: Edad: Indique por favor su edad

|              | Percent |  | Frequency |
|--------------|---------|--|-----------|
| 25 - 35 años | 4,3%    |  | 15        |
| 35 - 45 años | 40,6%   |  | 142       |
| 45 - 55 años | 46,0%   |  | 161       |
| 55 - 65 años | 8,6%    |  | 30        |
| 65 - 75 años | 0,6%    |  | 2         |
| Total        | 100%    |  | 350       |

La media de edad de la muestra se sitúa entre los 45 y 55 años.

## Pregunta 11: Indique por favor su sexo

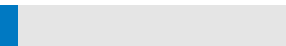
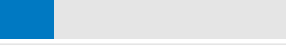
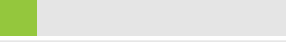
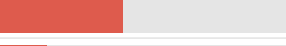
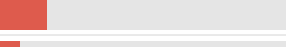
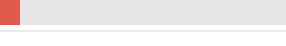
|        | Percent |  | Frequency |
|--------|---------|--|-----------|
| Hombre | 87,7%   |  | 307       |
| Mujer  | 12,3%   |  | 43        |
| Total  | 100%    |  | 350       |

Casi el 90% de la muestra es hombre.



## PARTE II. EVALUACIÓN

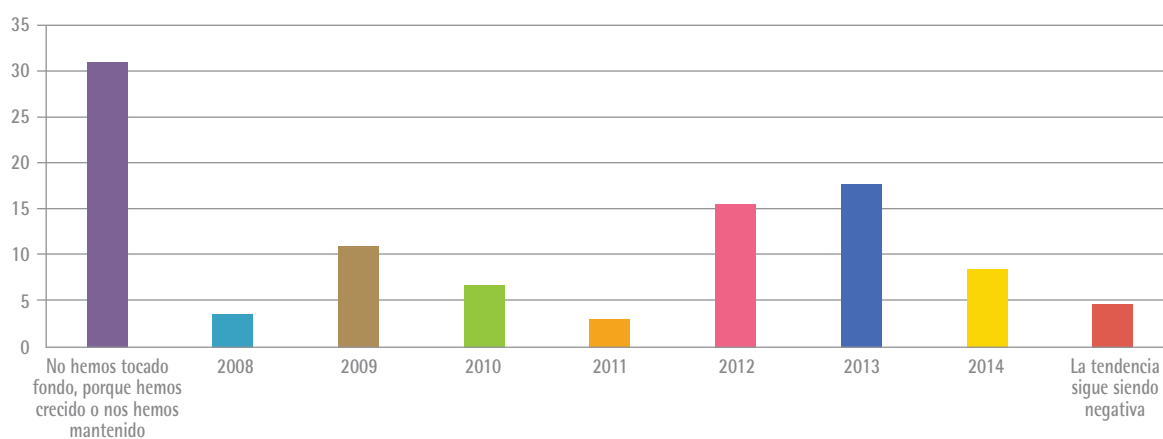
12: Desde que comenzó la crisis en 2007, la evolución del volumen de ventas en su sector ha sido:

|                                | Valid Percent                                                                            | Frequency |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Más de un 50% superior         | 6,7%   | 23        |
| Entre el 25% y el 50% superior | 4,9%   | 17        |
| Del 0 al 25% superior          | 19,7%  | 68        |
| Aproximadamente igual          | 13,3%  | 46        |
| Del 0 al 25% inferior          | 32,8%  | 113       |
| Entre el 25% y el 50% inferior | 15,1%  | 52        |
| Más de un 50% inferior         | 7,5%   | 26        |
| NS/NC                          |                                                                                          | 5         |
| Total                          | 100%                                                                                     | 350       |

En la mayoría de las empresas de la muestra (el 33% de ellas), el volumen de ventas ha disminuido hasta el rango que va del 0% al 25%. Son sólo el 31% de las empresas de la muestra las que experimentan tendencias positivas en sus ventas (evoluciones del 0% al 50%).

## 13: ¿En qué año tocó fondo su empresa?

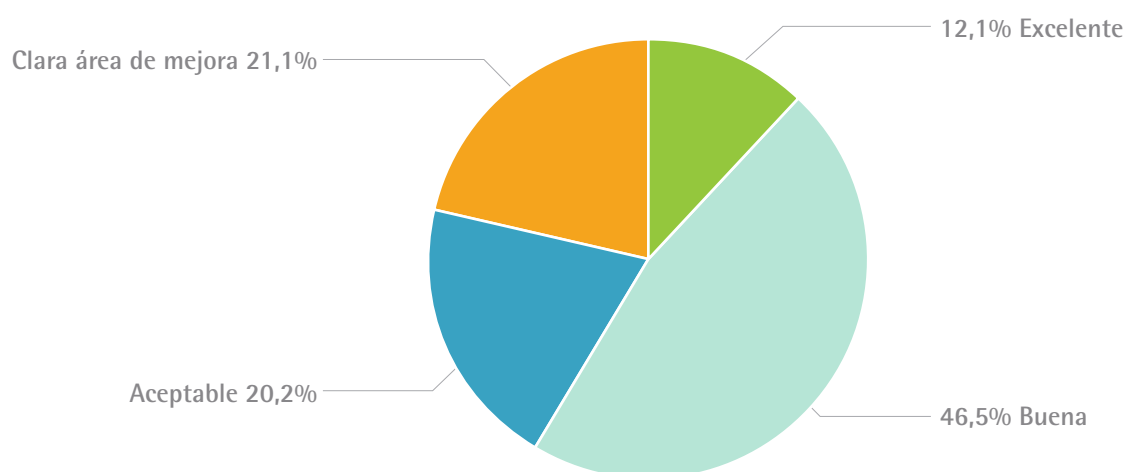
|                                                                   | Valid Percent | Frequency |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
| No hemos tocado fondo, porque hemos crecido o nos hemos mantenido | 30.8          | 107       |
| 2008                                                              | 3.4           | 12        |
| 2009                                                              | 10.7          | 36        |
| 2010                                                              | 6.3           | 22        |
| 2011                                                              | 2.9           | 10        |
| 2012                                                              | 15.4          | 54        |
| 2013                                                              | 17.6          | 61        |
| 2014                                                              | 8.3           | 29        |
| La tendencia sigue siendo negativa                                | 4.6           | 16        |
| NS/NC                                                             |               | 3         |
| Total                                                             | 100%          | 350       |



1 de cada 3 empresas de la muestra manifiesta no haber tocado fondo en este tiempo de crisis económica. Las caídas en el resto de ellas se distribuyen entre los últimos 6 años, concentrándose la mayoría (un 33%) en los años 2012 y 2013.

## 14: ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?

|                      | Valid Percent | Frequency  |
|----------------------|---------------|------------|
| Excelente            | 12,1%         | 42         |
| Buena                | 46,5%         | 161        |
| Aceptable            | 20,2%         | 70         |
| Clara área de mejora | 21,1%         | 73         |
| NS/NC                |               | 4          |
| <b>Total</b>         | <b>100%</b>   | <b>350</b> |

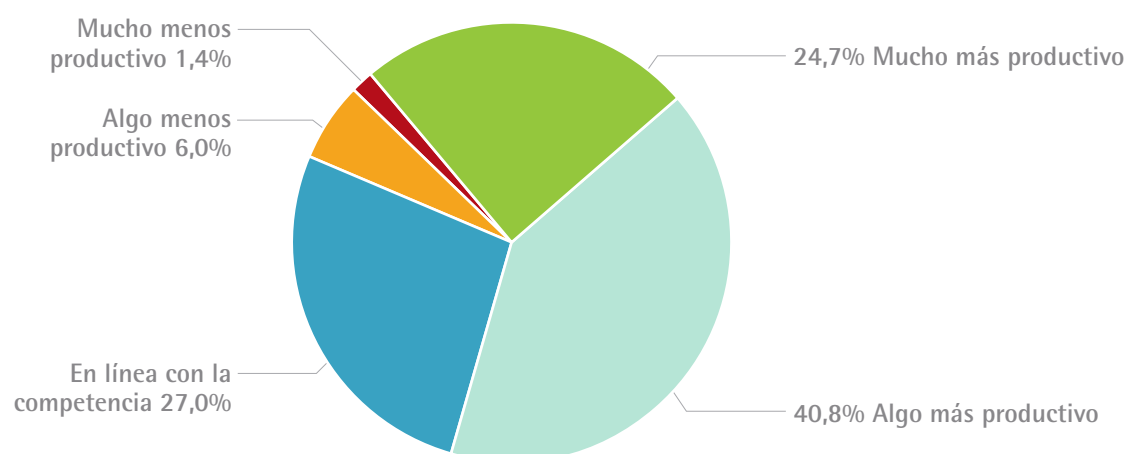


El 60% de la muestra tiene consideraciones positivas sobre la ejecución de su fuerza de ventas. El 21% son más conscientes de la necesidad de su mejora para afrontar el mercado, y el resto se considera aceptable.

Comprobamos que, al comparar con resultados de estudios anteriores, las empresas son más optimistas y se autoevalúan mejor año tras año.

## 15: ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia?

|                             | Valid Percent | Frequency |
|-----------------------------|---------------|-----------|
| Mucho más productivo        | 24,7%         | 86        |
| Algo más productivo         | 40,8%         | 142       |
| En línea con la competencia | 27,0%         | 94        |
| Algo menos productivo       | 6,0%          | 21        |
| Mucho menos productivo      | 1,4%          | 5         |
| NS/NC                       |               | 2         |
| Total                       | 100%          | 350       |



En términos generales, el 93% de los encuestados piensan que sus equipos de ventas están en línea o por encima de su competencia a nivel de desempeño y profesionalización. En nuestra opinión, comparando con la pregunta anterior, es un peligro pensar que "yo soy malo, pero nuestra competencia es peor". Esto puede hacer que la profesionalización de las redes comerciales no se vea como algo urgente y prioritario por algunas compañías.

## PARTE III. TENDENCIAS

16: Por favor, responda a las siguientes preguntas respecto a su compañía y naturaleza de su actividad comercial. Note que en cada pregunta hay dos afirmaciones opuestas: una a la izquierda, y una a la derecha. Tiene que puntuar hacia la afirmación que esté más de acuerdo

|                                                                               | Completamente de acuerdo |     | Bastante de acuerdo |     | Algo de acuerdo |    | Ni lo uno, ni lo otro |    | Algo de acuerdo |    | Bastante de acuerdo |     | Completamente de acuerdo |     | Responses                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|---------------------|-----|-----------------|----|-----------------------|----|-----------------|----|---------------------|-----|--------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | %                        | #   | %                   | #   | %               | #  | %                     | #  | %               | #  | %                   | #   | %                        | #   | #                                                                                 |
| El comercial es el canal más importante                                       | 33%                      | 115 | 39%                 | 134 | 14%             | 48 | 6%                    | 21 | 3%              | 11 | 3%                  | 12  | 1%                       | 3   | 344 El comercial es uno de los canales de venta menos importantes                 |
| La competencia en precios es intensa                                          | 52%                      | 180 | 24%                 | 84  | 7%              | 24 | 3%                    | 10 | 4%              | 13 | 4%                  | 14  | 6%                       | 21  | 346 La competencia en precios es baja                                             |
| Supervisamos los comerciales de manera exhaustiva                             | 12%                      | 41  | 31%                 | 107 | 18%             | 62 | 9%                    | 31 | 14%             | 48 | 11%                 | 39  | 4%                       | 15  | 343 Supervisamos los comerciales de manera limitada                               |
| Tenemos tipos de comerciales muy distintos                                    | 15%                      | 51  | 29%                 | 101 | 14%             | 49 | 9%                    | 32 | 10%             | 34 | 20%                 | 68  | 2%                       | 8   | 343 Tenemos tipos de comerciales muy similares                                    |
| Los comerciales tienen un alto grado de decisión propia                       | 7%                       | 24  | 30%                 | 101 | 23%             | 77 | 11%                   | 38 | 15%             | 52 | 10%                 | 34  | 5%                       | 16  | 342 Los comerciales apenas pueden tomar decisiones por sí mismos                  |
| Los comerciales trabajan mayoritariamente solos                               | 8%                       | 28  | 24%                 | 83  | 11%             | 37 | 9%                    | 31 | 14%             | 48 | 24%                 | 82  | 10%                      | 34  | 343 Los comerciales trabajan en equipo                                            |
| El comercial es el factor más importante para conseguir el objetivo de ventas | 8%                       | 28  | 25%                 | 86  | 12%             | 40 | 3%                    | 12 | 14%             | 47 | 24%                 | 82  | 14%                      | 48  | 343 El comercial es sólo uno de los factores para conseguir el objetivo de ventas |
| Nuestro enfoque es vender productos y servicios                               | 18%                      | 63  | 18%                 | 61  | 6%              | 21 | 5%                    | 18 | 6%              | 21 | 23%                 | 79  | 24%                      | 81  | 344 Nuestro enfoque es vender soluciones                                          |
| Los clientes son leales al comercial                                          | 2%                       | 7   | 13%                 | 46  | 14%             | 48 | 15%                   | 51 | 22%             | 74 | 29%                 | 100 | 5%                       | 17  | 343 Los clientes son leales a la empresa                                          |
| Vendemos un producto indiferenciado                                           | 8%                       | 29  | 15%                 | 52  | 9%              | 31 | 5%                    | 18 | 23%             | 80 | 26%                 | 89  | 13%                      | 45  | 344 Vendemos un producto muy diferenciado                                         |
| Nuestra venta es transaccional                                                | 7%                       | 24  | 15%                 | 50  | 7%              | 23 | 9%                    | 32 | 12%             | 42 | 28%                 | 96  | 21%                      | 73  | 340 Nuestra venta es consultiva                                                   |
| Es muy difícil medir la "calidad" del comercial                               | 2%                       | 8   | 12%                 | 40  | 13%             | 43 | 9%                    | 30 | 22%             | 76 | 34%                 | 117 | 8%                       | 29  | 343 Es muy fácil medir la "calidad" del comercial                                 |
| El proceso de ventas es corto                                                 | 5%                       | 16  | 14%                 | 49  | 11%             | 38 | 10%                   | 34 | 11%             | 38 | 21%                 | 73  | 27%                      | 93  | 341 El proceso de ventas es largo                                                 |
| Las ventas se realizan desde la oficina vía teléfono, mail                    | 4%                       | 15  | 6%                  | 22  | 4%              | 14 | 12%                   | 40 | 10%             | 34 | 29%                 | 99  | 34%                      | 116 | 340 Las ventas se realizan en la "calle", con visitas presenciales                |
| El esfuerzo del comercial tiene poco impacto en las ventas                    | 1%                       | 2   | 3%                  | 11  | 3%              | 11 | 4%                    | 15 | 10%             | 35 | 44%                 | 150 | 35%                      | 118 | 342 El esfuerzo del comercial tiene un alto impacto en las ventas                 |

**17: Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que hacen referencia a tendencias en su industria para los próximos 5 años. Note que en cada pregunta hay dos afirmaciones opuestas. Una a la derecha y una a la izquierda. Tiene que puntuar hacia la afirmación que esté más de acuerdo**

|                                                                                                                  | Completamente de acuerdo |     | Bastante de acuerdo |     | Algo de acuerdo |    | Ni lo uno, ni lo otro |    | Algo de acuerdo |    | Bastante de acuerdo |    | Completamente de acuerdo |    | Responses                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|---------------------|-----|-----------------|----|-----------------------|----|-----------------|----|---------------------|----|--------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  | %                        | #   | %                   | #   | %               | #  | %                     | #  | %               | #  | %                   | #  | %                        | #  |                                                                                                      |
| Tener y analizar datos sobre la actividad comercial será indispensable para poder competir                       | 57%                      | 194 | 31%                 | 105 | 6%              | 20 | 3%                    | 9  | 2%              | 7  | 1%                  | 2  | 1%                       | 3  | 340<br>Tener y analizar datos sobre la actividad comercial no será indispensable para poder competir |
| La tecnología será determinante para aumentar la productividad comercial                                         | 44%                      | 151 | 35%                 | 119 | 11%             | 39 | 2%                    | 8  | 3%              | 12 | 3%                  | 9  | 1%                       | 5  | 343<br>La tecnología no será determinante para aumentar la productividad comercial                   |
| La reputación corporativa tendrá una gran influencia en las ventas                                               | 35%                      | 121 | 44%                 | 151 | 13%             | 44 | 3%                    | 12 | 2%              | 7  | 2%                  | 7  | 1%                       | 3  | 345<br>La reputación corporativa no tendrá gran influencia sobre las ventas                          |
| Se venderán más "soluciones" y menos "productos"                                                                 | 33%                      | 114 | 36%                 | 125 | 10%             | 33 | 10%                   | 33 | 5%              | 16 | 6%                  | 19 | 1%                       | 4  | 344<br>Se venderán menos "soluciones" y más "productos"                                              |
| Nuestras fuerzas de ventas serán más especialistas                                                               | 28%                      | 95  | 42%                 | 145 | 12%             | 42 | 6%                    | 20 | 7%              | 23 | 3%                  | 12 | 2%                       | 6  | 343<br>Nuestras fuerzas de ventas serán más generalistas                                             |
| El cliente tendrá más poder que actualmente                                                                      | 25%                      | 84  | 37%                 | 125 | 16%             | 56 | 13%                   | 43 | 6%              | 20 | 3%                  | 9  | 1%                       | 4  | 341<br>El cliente tendrá menos poder                                                                 |
| El coste de adquirir un cliente aumentará                                                                        | 14%                      | 47  | 34%                 | 117 | 18%             | 62 | 14%                   | 47 | 11%             | 38 | 5%                  | 18 | 4%                       | 14 | 343<br>El costes de adquirir un cliente disminuirá                                                   |
| La fidelidad de los clientes será menor                                                                          | 14%                      | 47  | 33%                 | 112 | 17%             | 58 | 14%                   | 49 | 9%              | 31 | 11%                 | 38 | 2%                       | 6  | 341<br>La fidelidad de los clientes será mayor                                                       |
| El peso de los departamentos de compra de mis clientes crecerá                                                   | 17%                      | 59  | 31%                 | 105 | 18%             | 62 | 20%                   | 67 | 7%              | 23 | 6%                  | 19 | 1%                       | 4  | 339<br>El peso de los departamentos de compra de mis clientes disminuirá                             |
| Habrà mayor peso de la multicanalidad                                                                            | 24%                      | 82  | 30%                 | 101 | 16%             | 53 | 18%                   | 60 | 5%              | 17 | 5%                  | 18 | 2%                       | 6  | 337<br>Habrà menor peso de la multicanalidad                                                         |
| Creerá la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente (administración, líderes de opinión, etc) | 11%                      | 38  | 28%                 | 96  | 22%             | 74 | 21%                   | 72 | 10%             | 33 | 6%                  | 22 | 1%                       | 4  | 339<br>Disminuirá la importancia dada a otros "stakeholders" distintos al cliente                    |
| Será más difícil atraer talento comercial                                                                        | 11%                      | 38  | 30%                 | 100 | 17%             | 58 | 21%                   | 72 | 10%             | 33 | 9%                  | 32 | 1%                       | 5  | 338<br>Será más fácil atraer talento comercial                                                       |
| Se introducirán nuevos perfiles comerciales (vendedores virtuales, televentas)                                   | 12%                      | 40  | 30%                 | 104 | 21%             | 73 | 8%                    | 27 | 11%             | 37 | 14%                 | 49 | 3%                       | 11 | 341<br>Se utilizarán los mismos perfiles comerciales                                                 |

|                                                                          | Completamente de acuerdo |    | Bastante de acuerdo |    | Algo de acuerdo |    | Ni lo uno, ni lo otro |    | Algo de acuerdo |    | Bastante de acuerdo |     | Completamente de acuerdo |    | Responses                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|---------------------|----|-----------------|----|-----------------------|----|-----------------|----|---------------------|-----|--------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          | %                        | #  | %                   | #  | %               | #  | %                     | #  | %               | #  | %                   | #   | %                        | #  |                                                                                                               |
| El acceso a los clientes será mucho más duro                             | 12%                      | 40 | 27%                 | 91 | 16%             | 55 | 21%                   | 73 | 10%             | 34 | 10%                 | 35  | 4%                       | 12 | 340 El acceso a los clientes será mucho más fácil                                                             |
| Será más difícil motivar a nuestros equipos comerciales                  | 6%                       | 22 | 23%                 | 77 | 20%             | 67 | 23%                   | 77 | 13%             | 45 | 14%                 | 46  | 2%                       | 6  | 340 Será más fácil motivar a nuestros equipos comerciales                                                     |
| El papel desempeñado por muchos intermediarios se volverá redundante     | 9%                       | 29 | 23%                 | 78 | 17%             | 56 | 12%                   | 42 | 14%             | 47 | 19%                 | 66  | 6%                       | 21 | 339 El papel desempeñado por muchos intermediarios continuará siendo clave                                    |
| Las fuerzas de venta serán más pequeñas                                  | 11%                      | 37 | 19%                 | 67 | 11%             | 38 | 16%                   | 55 | 12%             | 43 | 25%                 | 85  | 6%                       | 20 | 345 Las fuerzas de venta serán más grandes                                                                    |
| La relación cliente-vendedor será más fría                               | 6%                       | 21 | 13%                 | 46 | 15%             | 53 | 17%                   | 58 | 15%             | 52 | 23%                 | 79  | 10%                      | 33 | 342 La relación cliente-vendedor será más personal                                                            |
| La eficacia de las fuerzas de venta directa disminuirá                   | 2%                       | 6  | 10%                 | 36 | 13%             | 43 | 20%                   | 69 | 19%             | 66 | 28%                 | 97  | 8%                       | 26 | 343 La eficacia de las fuerzas de venta aumentará                                                             |
| Será más difícil hacer cross-selling al cliente                          | 2%                       | 7  | 12%                 | 40 | 13%             | 42 | 15%                   | 52 | 23%             | 77 | 25%                 | 84  | 10%                      | 34 | 336 Será más fácil hacer cross-selling                                                                        |
| El cross-selling será considerado como una venta adicional               | 4%                       | 13 | 11%                 | 37 | 12%             | 40 | 9%                    | 31 | 17%             | 57 | 34%                 | 114 | 14%                      | 46 | 338 El cross-selling será foco y fuente de ingresos y rentabilidad muy importante                             |
| La fuerza de ventas directa perderá importancia respecto a otros canales | 1%                       | 4  | 10%                 | 33 | 14%             | 49 | 5%                    | 17 | 13%             | 44 | 41%                 | 141 | 16%                      | 55 | 343 La venta directa no perderá relevancia y continuará siendo uno de los principales canales de distribución |
| Internet reemplazará al vendedor                                         | 2%                       | 6  | 5%                  | 16 | 15%             | 53 | 8%                    | 28 | 12%             | 40 | 34%                 | 116 | 25%                      | 85 | 344 Internet no reemplazará al vendedor                                                                       |

## 18: En términos generales, los cambios que se han producido en las fuerzas de venta de su industria los últimos 5 años son...

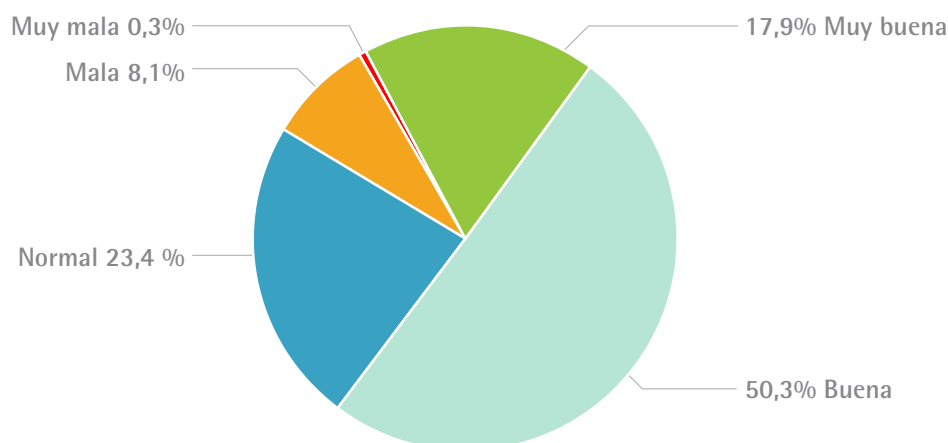
|                   | 1          | 2         | 3          | 4          | 5          | Responses     |
|-------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|---------------|
| Apenas hay cambio | 4,3%<br>15 | 20%<br>70 | 30%<br>105 | 36%<br>126 | 8,9%<br>31 | Muy radicales |

## 19: ¿Y cuáles espera en los próximos 5 años?

|                     | 1         | 2           | 3            | 4            | 5           | Responses                       |
|---------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|---------------------------------|
| Apenas habrá cambio | 1,4%<br>5 | 11,4%<br>40 | 29,7%<br>104 | 43,7%<br>153 | 12,6%<br>44 | Los cambios serán muy radicales |

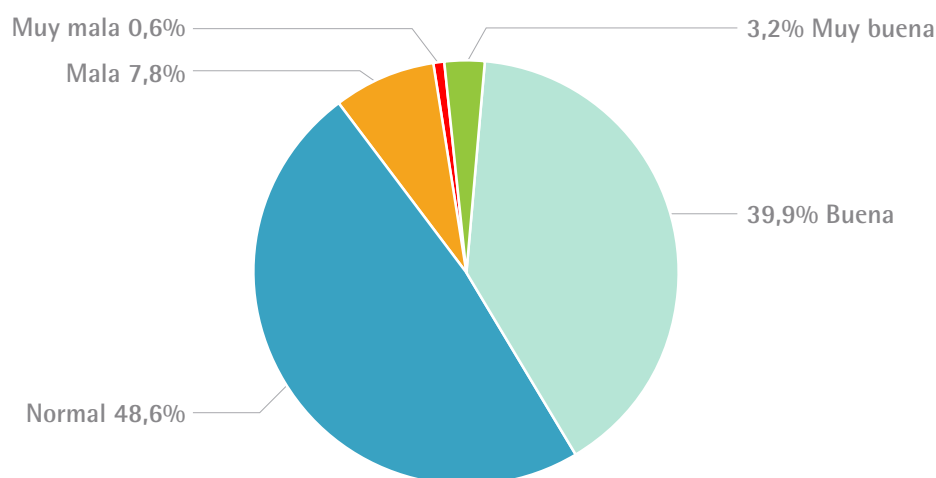
## 20: ¿Cuál es la capacidad de su empresa para adaptarse a estos cambios?

|           | Valid Percent | Frequency |
|-----------|---------------|-----------|
| Muy buena | 17,9%         | 62        |
| Buena     | 50,3%         | 174       |
| Normal    | 23,4%         | 81        |
| Mala      | 8,1%          | 28        |
| Muy mala  | 0,3%          | 1         |
| NS/NC     |               | 4         |
| Total     | 100%          | 350       |



## 21: ¿Y la de su competencia más directa?

|           | Valid Percent | Frequency |
|-----------|---------------|-----------|
| Muy buena | 3,2%          | 11        |
| Buena     | 39,9%         | 138       |
| Normal    | 48,6%         | 168       |
| Mala      | 7,8%          | 27        |
| Muy mala  | 0,6%          | 2         |
| NS/NC     |               | 4         |
| Total     | 100%          | 350       |



Como vemos a lo largo de todo el estudio, las empresas son muy optimistas con ellas mismas, y se consideran mejor que la competencia. En este caso, el 68 % de la muestra se considera con capacidades altas de adaptarse a los cambios, y piensan que sólo el 43% de la competencia podría hacerlo positivamente.



## PARTE IV. LA MUJER EN LAS FUERZAS DE VENTA

### 22: ¿Qué porcentaje de mujeres hay en su fuerza de ventas?

|              | Valid Percent | Frequency  |
|--------------|---------------|------------|
| 0%-5%        | 22,8%         | 79         |
| 5%-10%       | 12,7%         | 44         |
| 10%-20%      | 17,3%         | 60         |
| 20%-50%      | 30,8%         | 106        |
| 50%-75%      | 12,4%         | 43         |
| 75%-100%     | 4,0%          | 14         |
| NS/NC        |               | 4          |
| <b>Total</b> | <b>100%</b>   | <b>350</b> |

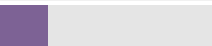
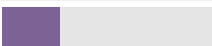
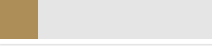
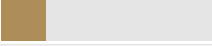
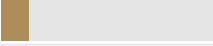
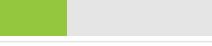
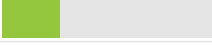
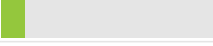
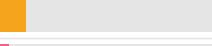
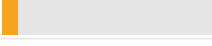
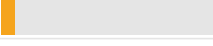
### 23: ¿Y en los mandos intermedios?

|              | Valid Percent | Frequency  |
|--------------|---------------|------------|
| 0%-5%        | 27,6%         | 94         |
| 5%-10%       | 14,7%         | 50         |
| 10%-20%      | 20,3%         | 69         |
| 20%-50%      | 27,9%         | 95         |
| 50%-75%      | 7,6%          | 26         |
| 75%-100%     | 1,8%          | 6          |
| NS/NC        |               | 10         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b>   | <b>350</b> |

### 24: ¿Y en la alta dirección comercial?

|              | Valid Percent | Frequency  |
|--------------|---------------|------------|
| 0%-5%        | 56,8%         | 192        |
| 5%-10%       | 11,8%         | 40         |
| 10%-20%      | 12,4%         | 42         |
| 20%-50%      | 10,9%         | 37         |
| 50%-75%      | 5,3%          | 18         |
| 75%-100%     | 2,7%          | 9          |
| NS/NC        |               | 12         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b>   | <b>350</b> |

## Resumen preguntas 22, 23 y 24

|          | Fuerza de ventas                                                                        | Mandos intermedios                                                                       | Dirección comercial                                                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0%-5%    | 22,8%  | 27,6%  | 56,8%  |
| 5%-10%   | 12,7%  | 14,7%  | 11,8%  |
| 10%-20%  | 17,3%  | 20,3%  | 12,4%  |
| 20%-50%  | 30,8%  | 27,9%  | 10,9%  |
| 50%-75%  | 12,4%  | 7,6%   | 5,3%   |
| 75%-100% | 4,0%   | 1,8%   | 2,7%   |
| Total    | 100%                                                                                    | 100%                                                                                     | 100%                                                                                      |

Según la muestra, vemos que la presencia de la mujer en las empresas es aún pequeña, y más aun cuando empezamos a escalar a puestos directivos. Solamente el 17% de las empresas tienen a más de la mitad de su fuerza de ventas compuesta por mujeres, sólo el 9,4% en sus mandos intermedios y un 8% en dirección comercial.

## 25: ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la productividad de las mujeres en su fuerza de ventas?

|            | Valid Percent | Frequency |
|------------|---------------|-----------|
| 1 Muy Baja | 1,1%          | 4         |
| 2          | 2,3%          | 8         |
| 3          | 2,3%          | 8         |
| 4          | 18,9%         | 62        |
| 5          | 34,0%         | 114       |
| 6          | 29,8%         | 100       |
| 7 Muy alta | 11,6%         | 39        |
| NS/NC      |               | 15        |
| Total      | 100%          | 350       |

## 26: ¿Y del hombre?

|            | Valid Percent | Frequency |
|------------|---------------|-----------|
| 1 Muy Baja | 0%            | 0         |
| 2          | 0,9%          | 3         |
| 3          | 5,6%          | 19        |
| 4          | 23,4%         | 80        |
| 5          | 44,1%         | 151       |
| 6          | 21,3%         | 73        |
| 7 Muy Alta | 4,7%          | 16        |
| NS/NC      |               | 8         |
| Total      | 100%          | 350       |

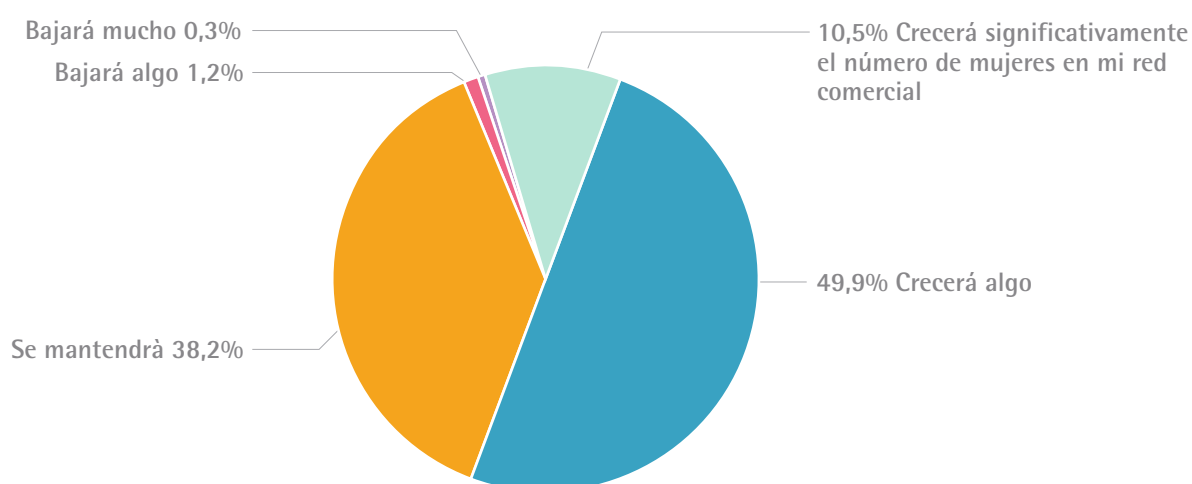
### Resumen preguntas 25 y 26

|            | Mujeres | Hombre |
|------------|---------|--------|
| 1 Muy Baja | 1,1     | 0      |
| 2          | 2,3     | 0,9    |
| 3          | 2,3     | 5,6    |
| 4          | 18,9    | 23,4   |
| 5          | 34,0    | 44,1   |
| 6          | 29,8    | 21,3   |
| 7 Muy Alta | 11,6    | 4,7    |
| Total      | 100%    | 100%   |
| Media      | 5,7     | 4,9    |

Según nuestra muestra, las mujeres salen más valoradas respecto a la productividad en su fuerza de ventas, aunque la diferencia es muy pequeña y no significativa estadísticamente.

## 27: En los próximos 5 años...

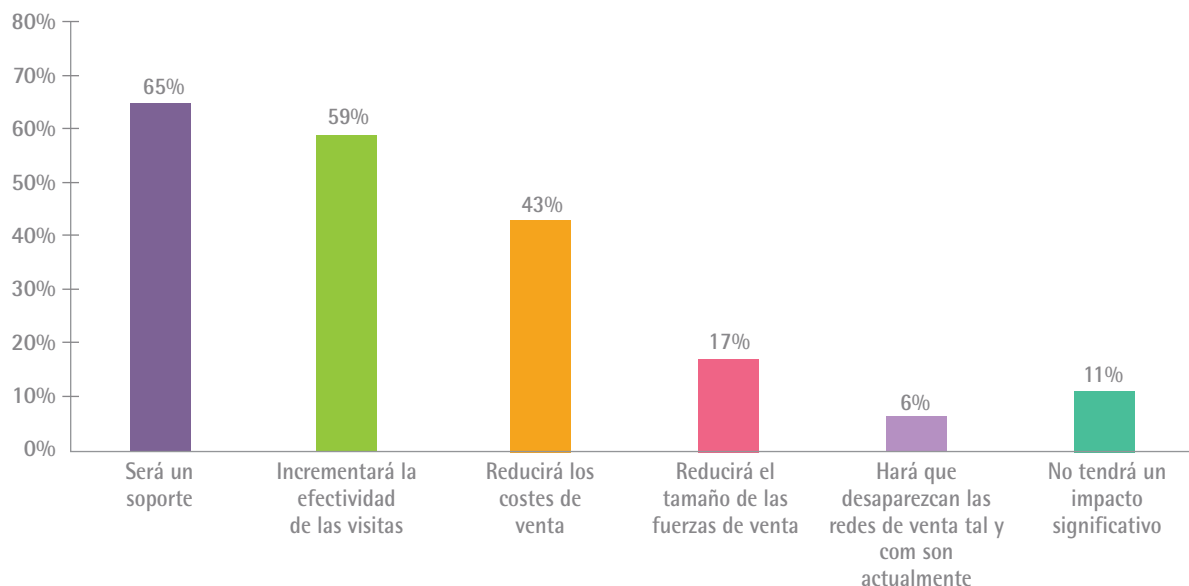
|                                                                     | Valid Percent | Frequency  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
| Crecerá significativamente el número de mujeres en mi red comercial | 10,5%         | 36         |
| Crecerá algo                                                        | 49,9%         | 171        |
| Se mantendrá                                                        | 38,2%         | 131        |
| Bajará algo                                                         | 1,2%          | 4          |
| Bajará mucho                                                        | 0,3%          | 1          |
| NS/NC                                                               |               | 7          |
| <b>Total</b>                                                        | <b>100%</b>   | <b>350</b> |



El 98% de las empresas de la muestra tiene proyecciones positivas sobre la presencia de la mujer en la empresa. El 38% cree que se mantendrá, pero el 50% que crecerá algo, y el 11% que crecerá significativamente.

## PARTE V. PROYECCIONES

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

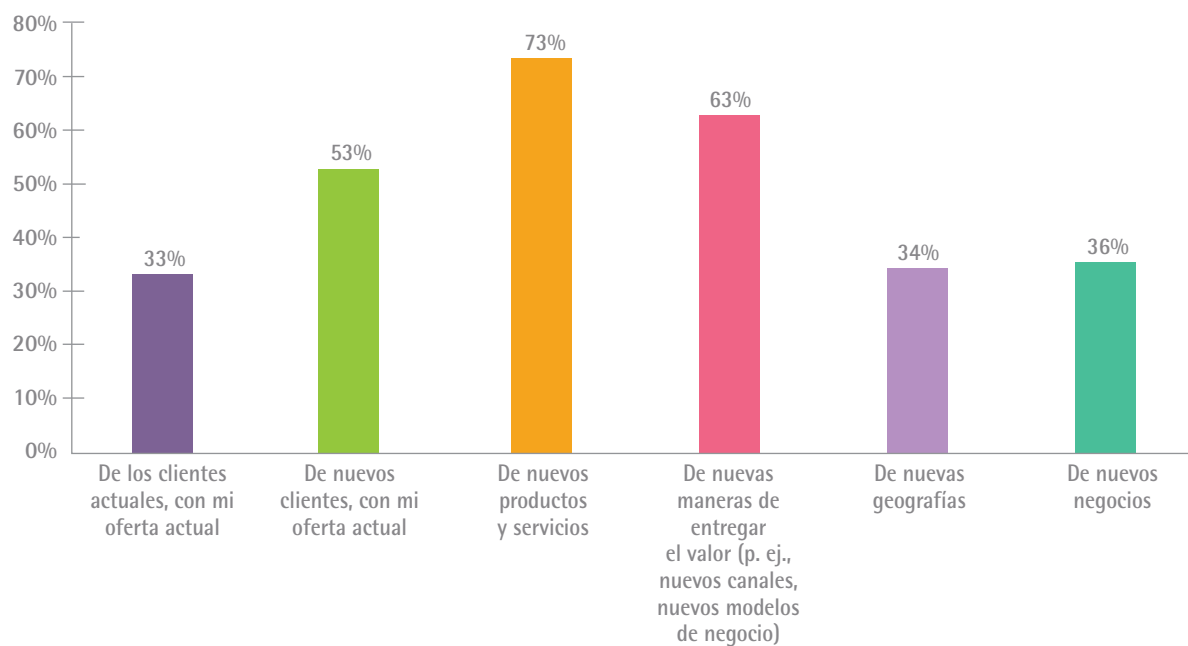


Siguiendo la línea de las opiniones de estudios anteriores, las empresas continúan pensando que el papel de internet en las fuerzas de venta será como un soporte a las fuerzas comerciales –un 65% de las empresas–.

Un 59% de las empresas opina que incrementará la efectividad de las visitas comerciales, y un 43% que reducirá los costes.

Por otro lado, el 17% (21% en 2012 y el 40% en 2010) opina que reducirá el tamaño de las fuerzas de ventas y un 6% que las hará desaparecer.

## 29: ¿De dónde piensa que venga el crecimiento en el futuro? (Respuesta múltiple)



La mayoría de las empresas creen que, para conseguir un crecimiento en el futuro, hay que establecer ciertos cambios en la compañía: un 73% considera que el crecimiento surgirá a raíz de la oferta de nuevos productos y servicios o, según la opinión de 63% de las empresas, de otorgar nuevas maneras de entregar valor al cliente (nuevos canales, modelos de negocio...)





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