

Y su director comercial? ¿cómo vive la crisis?

1 de febrero de 2010

En los últimos seis meses de 2009 el 31% de las redes de venta españolas no alcanzó sus expectativas mientras que sólo el 20% vendió más de lo que esperaba.

"[¿Qué está cambiando en la gestión comercial?](#)" es la primera encuesta realizada por el IESE sobre la gestión de redes de ventas en España. El cuestionario, elaborado en colaboración con Barna Consulting Group, se distribuyó entre Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas tanto de grandes empresas como de pymes de una gran variedad de sectores españoles.

El objetivo del informe es que todos ellos reflexionen acerca de la profesionalización de nuestras fuerzas comerciales en un entorno como el actual, de fuerte recesión económica, y que dicha profesionalización redunde en una mayor productividad de las empresas españolas.

Habilidades y actitudes de los comerciales

El número de comerciales empleados en las empresas encuestadas varía en función del tamaño de las mismas, y va desde fuerzas de ventas con 10 comerciales en plantilla y 7,2 externos hasta fuerzas de ventas con 592 comerciales en plantilla y 36,8 externos. El trabajo de vendedor sigue contando con poca presencia de mujeres (sólo un 25%). Aunque el 37% de empresas tiene planeado aumentar la presencia de mujeres en sus redes de ventas, el 63% restante ni siquiera se lo plantean.

Según los encuestados, las características personales más relevantes hoy para los equipos comerciales son la orientación al cliente, la perseverancia, la responsabilidad y la proactividad, mientras que otras características como el autoconocimiento, la extroversión o la inteligencia emocional han quedado en segundo plano.

Desde el punto de vista técnico, el conocimiento de la propia empresa, del producto, del cliente y de la competencia son, en el contexto actual, las áreas más importantes para los comerciales. En cambio, no consideran tan vital el dominio de las técnicas de comunicación y el manejo de las aplicaciones informáticas.

Captación, crecimiento y pérdida de clientes

Si bien la captación y el crecimiento de clientes son una prioridad de cualquier empresa, no se presta la misma atención a su pérdida. Según los datos, al 61% de los encuestados no les preocupa implantar una metodología estandarizada de recuperación de clientes, y sólo la mitad de ellos realiza encuestas de satisfacción de clientes de forma periódica.

Los programas de fidelización de clientes están presentes en sólo el 36% de las redes comerciales, aunque el 14% están pensando implantarlos. Los resultados de dichos programas suponen una pérdida de recursos para un tercio de los encuestados; sólo el 15% están satisfechos con ellos. Esto hace pensar que quizás no tengan sentido en algunas redes comerciales y que en otras su diseño sea muy mejorable.

Políticas de selección y formación del personal

Solamente el 13% de las redes comerciales disponen de la figura del especialista en recursos humanos en ventas. La mayoría de las redes de ventas realizan la selección de vendedores directamente, aunque una de cada cuatro utiliza una empresa de selección de personal. Las actitudes, la experiencia en ventas y un conocimiento del sector son las características más buscadas en el perfil de los nuevos vendedores, mientras que el sexo o los años en el sector no parecen importantes.

La promoción interna suele ser la primera opción a la hora de seleccionar mandos intermedios para el departamento comercial. El liderazgo, la experiencia en la gestión de equipos comerciales y el conocimiento del sector son las características más buscadas para mandos comerciales. Curiosamente, la formación, la edad, el sexo o la antigüedad en la compañía no son factores determinantes.

La fuerza comercial

A la pregunta sobre el área más deficiente de la fuerza comercial, la rentabilidad de las operaciones y las aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda son las dos asignaturas a mejorar por parte de las redes de venta analizadas. Es interesante constatar que el 75% de los encuestados manifiesta no medir el coste por visita, que sería una primera medida para cuestionarse la rentabilidad de las operaciones.

Sólo el 36% de los encuestados consideran que sus comerciales tienen un conocimiento adecuado de los productos y prácticas comerciales de la competencia. El problema se debe tanto a la falta de información por parte de la empresa como a la falta de iniciativa por parte de los comerciales.

En general, existe una percepción de superioridad del propio equipo de ventas frente la competencia: más del 60% creen estar mejor que sus competidores y sólo poco más del 15% reconocen estar peor o mucho peor.

Según los resultados de la encuesta, muchas fuerzas comerciales deberían avanzar en su profesionalización, puesto que sólo la mitad de los encuestados dispone de una metodología de ventas definida, conocida y asimilada. Aunque la fuerza de ventas propia es aceptable para la mayoría, sólo el 12% la consideran excelente. Para mejorarla, las áreas principales son, por orden de importancia: la formación, la fijación de objetivos, las políticas de selección, la retribución y la supervisión.

El informe "¿Qué está cambiando en la gestión comercial?" concluye que existe, en general, una tendencia hacia un ligero aumento en la inversión de la fuerza de ventas durante este 2010.

www.iese.edu/es/insight