

Redes comerciales: más voluntad que método

Un estudio sobre redes de ventas dirigido por Cosimo Chiesa y Julián Villanueva evidencia que la mayoría de empresas no planifica los procesos de captación y fidelización de clientes.

6 de marzo de 2014

La gran mayoría de las empresas (83%) asegura estar priorizando la **captación de clientes** en su estrategia comercial. Sin embargo, el 35% de ellas no tiene actualmente un objetivo, remunerado o no, que dirija e incentive la consecución de nuevos clientes por parte de su equipo comercial.

Sorprende, asimismo, que una de cada tres deje la captación de nuevos clientes al libre albedrío de sus comerciales, que no cuentan tampoco con una metodología o un protocolo que les guíe en el proceso.

Es una de las principales constataciones del "[V Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España](#)", dirigido por los profesores del IESE [Cosimo Chiesa](#) y [Julián Villanueva](#).

Esta falta de coherencia es particularmente grave en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Según los autores del estudio, esto exige un cambio urgente, "ya que son las pymes las que necesitan procesos más afinados, al competir con multinacionales o con empresas con un elevado número de comerciales".

¿Gestión del cliente?

No es la única incongruencia. El análisis, realizado sobre una muestra de cerca de 500 empresas, revela también que solo un 36% de las empresas encuestadas cuenta con algún

objetivo sobre la retención, fidelización o recuperación de clientes, a pesar de que tres de cada cuatro asegura que se esfuerza en mantener a sus clientes actuales.

Es más: un 43% siguen sin medir el grado de fidelidad de sus clientes, **y son todavía una minoría (33%) las que utilizan algún tipo de programa de fidelización.**

Son resultados similares a los obtenidos en años anteriores, aunque, en el caso de las empresas que sí utilizan programas de fidelización, destaca el aumento de las que miden la efectividad de los mismos (pasan del 78 al 92%).

La mayoría, sin embargo, llega a la conclusión de que los resultados de estos programas son claramente mejorables: solo un 16% de los encuestados está muy satisfecho con su programa de fidelización.

La investigación pone el acento también en el bajo porcentaje de empresas que dedican tiempo y recursos a la recuperación de clientes perdidos: solo una de cada cinco lo hace.

Se trata de una cifra modesta, dados los altos índices de pérdida de clientes (sobre todo a causa del precio), que lleva a los autores del estudio a preguntarse si la **recuperación de clientes perdidos** es una asignatura pendiente en la estrategia comercial o si, simplemente, no se hace porque no es rentable.

"Yo soy malo, pero mi competencia es peor"

En términos generales, los encuestados siguen pensando que sus equipos de ventas están en línea (31%) o incluso algo por encima (40%) de los de la competencia.

Como consecuencia, los responsables del estudio advierten de la posibilidad de adoptar una actitud conformista ("yo soy malo, pero mi competencia es peor") que haga ver la profesionalización de las redes comerciales como algo ni urgente ni prioritario.

Pero no hay que pasar por alto que **las empresas se evalúan a sí mismas peor que en anteriores ediciones de la encuesta.** Así, el 51% considera que la calidad de ejecución de su fuerza de ventas es aceptable, un 37% opina que es claramente mejorable y solo un 10% cree que es excelente.

Este último porcentaje se ha reducido a prácticamente la mitad desde el estudio de 2010, cuando las empresas que consideraban excelente la calidad de ejecución de su fuerza de ventas alcanzaban el 20% del total.

La **presión sobre los precios** ha llevado al 55% de las empresas a lanzar nuevos productos diferenciados, en detrimento de otras opciones como bajar los precios nominales o incrementar las promociones.

Asignaturas pendientes

Esa **necesidad de mejora** pasa, principalmente, por establecer una metodología y unos protocolos de actuación para mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas, ya que casi la mitad no dispone de una **metodología definida** o la tiene pero no es conocida o asimilada por el equipo comercial.

Algo parecido ocurre con la **agenda comercial**. Un 42% de las empresas no cuenta con un rutero o agenda comercial que indique la frecuencia y los días de visita a clientes. Y un 14% sí lo tiene... pero no lo cumple.

Son resultados muy similares a los obtenidos otros años, por lo que los autores insisten en la necesidad de "aumentar la atención a los clientes y cuidar más sus agendas comerciales".

Haciendo equipo

La **rotación voluntaria del equipo comercial** es cada vez menor debido a la crisis: en los últimos cinco años, las empresas en que ha afectado a menos del 5% del equipo han aumentado 15 puntos y ya son tres de cada cuatro.

Cuando se abren **procesos de selección**, el 82% de las compañías los realizan directamente, aunque la mitad recurren adicionalmente a empresas de selección de personal.

En cuanto a los **sistemas de incentivos**, el porcentaje de retribución variable supone entre un 10 y un 40% del total en tres de cada cuatro empresas.

Las tabletas triunfan entre los comerciales

Las aplicaciones de gestión de clientes (CRM) y de los sistemas de automatización de ventas (SFA) se van generalizando poco a poco: un 57% de las empresas ya dispone de aplicaciones de gestión de clientes y el 23% están implantándolas o consideran hacerlo.

En cuanto al equipamiento de la fuerza de ventas, y aunque el soporte electrónico por excelencia sigue siendo el portátil, de esta edición destaca especialmente la definitiva

consolidación del *smartphone* (pasa del 44% en 2012 al 70% en 2013) y el rápido **ascenso de las tabletas**, cuyo uso se ha más que duplicado en el último año.

Sorprendentemente, aunque **cuatro de cada cinco empresas ya están presentes en las redes sociales**, el porcentaje de las que las utilizan para vender ha bajado de un 17% a un 12%.

www.iese.edu/es/insight