

Dirección Comercial

Aprendiendo de las redes comerciales

IX Estudio sobre la gestión
de redes comerciales en España 2019 – 2020

Julián Villanueva, Cosimo Chiesa (coord.) y otros



IESE
Business School
University of Navarra

Executive
Education

Dirección Comercial

2019 - 2020

Coordinadores Académicos

Prof. Cosimo Chiesa

Prof. Julián Villanueva

Autores

Prof. Cosimo Chiesa

Xavier Servole

Thomas Marin

Carmen Balmaseda

Prof. Julián Villanueva

Aprendiendo de las redes comerciales

IX Estudio sobre la gestión
de redes comerciales en España 2019 – 2020



IESE
Business School
University of Navarra

Executive
Education

Índice

7 Consejo asesor de esta edición

7 Consejo asesor de anteriores ediciones

9 Introducción

Interpretando los números
Cuestionario
Muestra
En resumen

10 Conclusiones generales

COVID-19: un impacto inesperado
Los deberes siguen sin hacerse
La necesidad de una estrategia omnicanal fruto de la creciente digitalización del cliente
Las empresas españolas, muy verdes en la implementación de tecnologías Martech y SalesTech
Un deficiente alineamiento entre Marketing y Comercial

13 Análisis de las respuestas a la encuesta

Información de cualificación
Ventas pre-COVID
Omnicanalidad pre-COVID
Personas pre-COVID
Post-COVID

Consejo asesor de esta edición

Eduardo Rioseco, Sales Director, Gaes, Amplifon Group

Verónica Pascual, Country Managing Director, Cantabria Labs Spain

Laura Palomo, Sales Director, Wolters Kluwer

Joan Monraba, Director General, Colt

Javier Pijoan, CEO, Director General, Board Member, Senior Advisor, FMCG, Food & Beverages, Retail & Distribution

Pedro Mateos, Customer Experience, Digital Transformation and New Mobility Services Director, Volkswagen

Javier Mendoza, Director Comercial y Ventas, Daikin

Álvaro de Torres, Business Unit Director CNS, Otsuka

Cristina del Ama, Directora General Comercial, Allianz España, DEP

Antonio López, CEO, Mutual Medica

Javi Vila, CEO, Externalia

Fran Guixà, Director de desarrollo corporativo, Prensa Ibérica

Consejo asesor de anteriores ediciones

Antonio Alcaraz, Director General Adjunto, "la Caixa"

Cristina del Ama, Directora General y responsable del Área Comercial y Market Management, Allianz Seguros

Luis Andreu, Director General de Negocio, Editorial Prensa Ibérica

Josep Aragonés, Director General España, Wolters Kluwer

Félix del Barrio, Director General, Oracle Ibérica

Paloma Beamonte, Directora General y Consejera Delegada, Xerox España

Benjamín Calzón, Director General Unidades de Negocio, SEUR

Carlos Catalán, Vicepresidente AC Hotels by Marriott

Gonzalo Cevallos, Director General España, Swatch Group

Carlos Delgado, Presidente y Consejero Delegado, Compensa Capital Humano

Juan Jesús Domingo, Director General, Pronovias

Sergio Duque, Director General, Luxottica Ibérica

Xavier Escales, Country Manager, Asics Iberia

José Luis Ferré, Director General España, Allianz

Enrique Francia, CEO, Grupo VIPS

Verónica Fisas, Directora General, Natura Bissé

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

Alfredo García Valdés, Presidente, AMEX España

Miguel Giribert, Country Manager España, Privalia

Antonio Grau, Director General Corporativo, Grupo Planeta

Valentín González Villas, Director Comercial Grandes Clientes, Telefónica España

Sergio García Desplat, Cloud Sales Director y Digital Transformation eLeader, SAP

Jorge Grosse, Director General y CEO, González Byass

Carlos Guembe, Director General, Schindler

Susana Hidalgo, Directora Corporativa de Capital Humano España, SAGE

José Manuel Inchausti, CEO, Mapfre Iberia

Antonio Jiménez, Director General, Axa Salud

Luis Carlos Lacorte, Presidente y Consejero Delegado, Henkel Ibérica

Javier Letamendia, Director Comercial, Kellogg's

Álex López, Owner, Sartia Formación

Virginia López Jiménez, Digital Innovation Manager, Hoss Intropia

Ignacio Mariscal, Director General de Negocio, Reale Seguros

Josep Mateu, Director General, RACC

Francisco Mohedano, Director General, MRW

Arturo Molinero, Directora Recursos Humanos España, Grupo Carrefour

Josep Moragas, Director General Negocios Minoristas, Energía Gas Natural

Marcial Navarro, Director de Recursos y Servicios, Damm

Alberto Ojinaga, Director General, Caprabo

Pablo Pastor, Director de RR.HH España, Portugal, Grecia e Israel, IBM

Javier Pijoan, Director Comercial región Europa - Heineken International

Jordi Plaja, Managing Director, Otsuka Pharmaceutical

Enrique Polo, Director General, HYPERLINK

Salvador Pons, Director General España y Latinoamérica, Laboratorios Menarini

Ernest Quingles, CEO Spain & Portugal, Epson

Juan Ramírez, Director General, Wurth España

Ignasi Ricou, Director General Unidad de Negocio Particulares, Vodafone

Ángel Rivera, Director General de Negocio, Banco Popular

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial, Mercado Masivo Novartis

Angelo Ruggieri, Director Comercial Europa, Desigual

Guillermo Sáenz, Director Comercial y Marketing, Prosegur

Marta Saéz, Directora General, OMD

José Luis Saiz, Consejero Delegado y Director General Ejecutivo, Calidad Pascual

Antonio Sánchez Boned, Director Comercial Iberia, Calidad Pascual

Olga San Jacinto, Directora División, Google España y Portugal

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

Sandra Velasco, Directora Unidad de Negocio de Neurociencia, Novartis

Judith Viader, Directora General, Frit Ravich

Javier Vila, Director General, Externalia

Jordi Viñals, Director General Marketing y Ventas, Grupo Torres

Joan Vives Planell, Director General, HD Covalco

Charles Waters Silva, General Manager Spain Professional, Revlon

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.

El epígrafe de la pregunta responde exactamente a tal y como aparecía la pregunta en el cuestionario.

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.

El nuevo cuestionario fue sometido a un pre-test y posteriormente corregido por los autores. Se decidió por un cuestionario largo que recogiese una amplia variedad de preguntas sobre la gestión de redes comerciales en España con dos partes diferenciadas por la clara afectación de la pandemia del COVID-19 en las posibles respuestas de los encuestados.

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. No se ha aplicado ningún filtro con respecto al tamaño de la empresa, ni se ha exigido un mínimo de facturación, por lo que en los resultados se obtiene un mayor porcentaje de PYMEs.
- 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 5.328 contactos.

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos oleadas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio.

En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición el noveno estudio realizado por el IESE sobre la gestión de redes de ventas en España. Con ánimos en que los resultados de esta encuesta sirvan de reflexión para la mayor profesionalización de nuestras fuerzas comerciales en un entorno como el actual, post-COVID en el que entendemos que ha llegado el momento de reaccionar y no quedarnos estancados ante las más que evidentes incertidumbres provocadas por esta pandemia sanitaria.

Conclusiones generales

Nos encontramos ante una nueva crisis global provocada por una pandemia, que nos ha azotado a todos en lo sanitario, pero no vemos que haya afectado de la misma forma en todos los sectores y en todas las compañías. ¿Cómo afectará esta crisis al mundo comercial?

La situación actual ha evidenciado, en la mayoría de los casos, que no estábamos preparados digitalmente para la situación de confinamiento (parcial o total) y el cierre o paralización de muchos negocios. La “normalidad” esperamos que vuelva algún día, pero ¿será la actividad de nuestras empresas y nuestros clientes como antes del COVID-19?

En el nuevo entorno que nos toca vivir, precisamos de los mejores equipos de venta y más actualizados y, según las respuestas obtenidas en este estudio, los directivos encuestados confían mayoritariamente en sus equipos por encima de los equipos de su competencia. Aunque por otro lado, en los datos que podremos ver a continuación en este estudio, reflejan que hay todavía mucho camino por recorrer en todas estas materias.

Pretendemos que este estudio ayude a los líderes comerciales a replantearse el diseño y gestión de sus fuerzas de venta, de cara a prepararlas para un nuevo futuro.

COVID-19: un impacto inesperado

En esta ocasión y viendo el impacto que podía tener la pandemia y el confinamiento de principio de año en las respuestas de los directivos, decidimos dividir las preguntas en dos apartados, uno pre-COVID y el otro post-COVID. En la parte pre-COVID parece más visible la necesidad de cambios, por ejemplo, en la fórmula de valor en la que seguíamos confiando en “lo de siempre” (marca, servicio y producto) frente a omnicanalidad, tecnología, etc.

Como hemos visto en estudios anteriores, en épocas de crisis las empresas españolas han hecho auténticos sacrificios para adaptarse a un entorno de profunda incertidumbre. Las fuerzas de venta, sus recursos y estructuras, como parte integral de casi cualquier empresa, no han sido una excepción. La incógnita es

saber si la adaptación a la nueva realidad va a suponer una disminución de las redes de venta o si bien van a conseguir seguir siendo pieza fundamental en las compañías, impulsando las ventas con la ayuda de las nuevas tecnologías, nuevas técnicas de venta y modelos de venta híbridos.

Un 45% de las empresas consideran el impacto negativo de la actual pandemia en sus ingresos como alto o muy alto. Solamente un 25% lo consideran bajo o muy bajo, incluyendo esta ratio aquellas que han salido beneficiadas. Sin embargo, la pandemia está durando más tiempo del que inicialmente podía suponerse, y aun en el caso de que nos dé una tregua veraniega, como en el año anterior, está por ver si nuevas variantes del virus nos mantendrán en alerta durante al menos un año más. A nadie escapa que las implicaciones económicas son inciertas, pero mayoritariamente negativas.

Todo este panorama sanitario y sus consecuencias económicas son un gran revulsivo para las fuerzas de ventas, que han de ser un pilar en la construcción del camino al crecimiento. Destaca que los encuestados plantean dar la cara al COVID-19 con una mezcla de estrategias. Entre ellas, la reducción de gastos operativos es la más popular, contemplada por el 58% de las empresas. Seguida, muy de cerca por el lanzamiento de nuevos productos y servicios (45% de las empresas) y el cambio en la estrategia de canales (39%).

No cabe duda de que el COVID-19 ha sido el mayor acelerador de las herramientas y canales digitales. Solo el 38% de las empresas estaban bien preparadas, dato algo optimista a la luz de la radiografía de implantación de tecnologías digitales a la que aludimos más adelante. Solamente el 10% manifiestan haber estado mal preparados y no haber sabido adaptarse a la nueva situación. Un 22% dicen no haber estado preparados, pero haberse adaptado rápidamente. Habría que profundizar en qué entienden estas empresas por adaptación.

Los deberes siguen sin hacerse

Siendo este el noveno estudio, y habiendo cambiado el entorno tan profundamente en esta última década, sorprende que aún existan tantas empresas que sigan sin hacer los deberes más básicos. Deberes que se aconsejan para una profesionalización de una red de ventas: una adecuada estrategia comercial, una buena organización, la correcta definición de ciertas políticas de venta, y una correcta ejecución.

Sin ser una ciencia exacta, las ventas requieren de algo más que esfuerzo y buenas relaciones con el cliente. Las compañías más exitosas han entendido que la aproximación comercial al cliente debe ser profesionalizada a través de una sistemática, que requiere de procesos bien definidos y, cada vez más, de herramientas digitales.

Llama la atención que, en general, los directivos sean optimistas en cuanto a la productividad de sus redes de ventas, por encima de su competencia, incluso algo más que en el estudio anterior. Solo un 11% opina que la competencia lo hace mejor que ellos. Tal y como ha ocurrido en estudios anteriores, nuestros encuestados tienden a pensar que son mejores que la competencia. Esto puede pasar por dos razones principales: a) porque nuestra muestra tenga un sesgo hacia empresas de mayor tamaño y profesionalización, o b) porque exista una ilusión de ser mejor que la competencia por puro desconocimiento o una cierta soberbia. Este último efecto se ha estudiado en la literatura académica y denominado como el “better-than-average effect.” El ser humano tiende mayoritariamente a verse a sí mismo mejor que la media.

La necesidad de una estrategia omnicanal fruto de la creciente digitalización del cliente

En las respuestas obtenidas pre-COVID, también observamos una importancia muy alta de las visitas presenciales de los equipos (casi un 30% del tiempo dedicado por un comercial). Pero sorprende aún más que cuando preguntamos el reparto del tiempo ideal por parte de los vendedores aumenta incluso más el presencial, aunque también se incrementa la venta en remoto o venta digital.

En este sentido, la valoración del e-commerce ya era positiva en el entorno pre-COVID y lo va a ser más en la nueva era post-COVID.

Todo este sesgo pre-COVID se puede resumir en la respuesta a la pregunta 16 en la que vemos estupearfactos que sólo un 10% de los encuestados dicen tener una estrategia digital a medio/largo plazo bien definida y comunicada en la empresa frente a un 43,5% que no la tiene ni definida ni implementada. En la siguiente pregunta, la 17, vemos que casi el 80% de los encuestados dicen no tener una estrategia de “social selling” para sus equipos. También en la respuesta a la pregunta 30 del apartado personas pre-COVID, en la que las habilidades digitales es el área que más tienen que desarrollar los vendedores, seguida muy de cerca por las técnicas de venta y negociación (quizás en el futuro, técnicas de venta y negociación híbridas como el entorno que nos encontraremos).

Por otro lado, en las preguntas post-COVID, podemos concluir que los encuestados prevén un mundo híbrido (el 80% contestan la pregunta 38 con un claro objetivo de evolucionar sus redes comerciales hacia una venta híbrida) aunque con inversiones en temas digitales justitas, ya que responden que no van a invertir mucho más, aunque confesaban que la pandemia les cogió poco preparados en este campo.

Las empresas españolas, muy verdes en la implementación de tecnologías Martech y SalesTech

Las redes comerciales no se han subido aún a muchas herramientas tecnológicas que pueden cambiar su manera de trabajar. Quizás hay que dar tiempo a estas redes a probar y averiguar cuáles de estas modernas herramientas de automatización, predicción o personalización pueden ayudar a mejorar muchos ratios de efectividad y eficiencia en los equipos de ventas “tradicionales”. Sin embargo, conocemos por nuestra experiencia realizando estudios durante más de una década, que las redes de venta son lentas incorporando las nuevas tecnologías.

En el mundo empresarial académico y de conferencias y consultores, llevamos ya una década al menos escuchando diversas llamadas a la digitalización del marketing y las ventas. La realidad no puede ser más lejana. Por ejemplo, solo el 3,5% de las empresas utilizan modelos de atribución, un 7% modelos de IA y un 11% modelos analíticos avanzados. Solo un 17%

tienen Customer Data Platforms. Y un 28% dicen tener herramientas de sales automation. Las herramientas con mayor penetración son las de analítica (44%) y los cuadros de mandos (61%).

Habría que distinguir aquí entre el mundo B2C (mucho más rápido) y el B2B. Este último, es muy heterogéneo de un sector a otro. Sin embargo, es bien sabido que también la compra y la venta se está digitalizando fuertemente en B2B. Un “stack” adecuado de herramientas digitales será probablemente requisito imprescindible para poder competir con éxito. Si ya nos costó (y nos sigue costando) implementar de manera efectiva un CRM, ¿cómo conseguiremos avanzar en otras tecnologías?

No se nos escapa que muchos directivos desconocen la simple existencia de algunas de estas herramientas. No es fácil estar al día cuando los cambios son tan acelerados y la presión por la cuenta de resultados es tan acuciante. Tampoco se nos escapa que se sobrevenden proyectos de implantación de herramientas tecnológicas que no son realmente necesarias en muchos procesos de venta, o cuya utilidad es cuestionable. Nuestra recomendación es formarse para conocer estas herramientas, y preguntarse cuáles pueden ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de la venta. Por ejemplo, nuestro estudio nos muestra que en media los comerciales dedican el 47% de su tiempo a la venta activa (mayoritariamente presencial). Las nuevas tecnologías pueden ayudar a mejorar este ratio. Es decir, a mejorar la eficiencia (más visitas con los mismos comerciales) y a mejorar la eficacia (mayor venta por visita.) Como dato animante, vemos que el 74% de los encuestados que cuentan con aplicaciones o sistemas de Martech/Salestech está satisfecho con su utilidad.

El mismo concepto de visita está cambiando. Antes de la pandemia aún existían muchas empresas con un solo tipo de visita, mayoritariamente presencial. A estas visitas se añadían algunas llamadas y correos electrónicos, pero normalmente dedicados a tareas de seguimiento o administrativos. Hoy los vendedores han tenido que improvisar con reuniones por videoconferencia. Pero antes de la pandemia algunas empresas habían avanzado mucho en repensar qué es una visita, cómo debe hacerse, y qué otros “touchpoints” pueden ayudar a mejorar la experiencia del cliente y a vender mejor.

Un deficiente alineamiento entre Marketing y Comercial

Más del 50% de los encuestados (52%) opina que no están suficientemente alineados los departamentos de marketing y ventas. En estos momentos donde el alineamiento entre ambos departamentos parece crucial por la necesidad de entender muy bien cómo aprovechar el marketing online y las técnicas inbound, nos parece un dato muy preocupante. Cada año vemos este dato y nos preguntamos cuándo nos daremos cuenta de que tienen que trabajar juntos y alineados al 100%.

La falta de alineación entre los departamentos se debe principalmente a la falta de alineación de objetivos y a la falta de comunicación entre ellos. Queda muy claro que sin haber trabajado conjuntamente los objetivos y sin una estrategia común fruto de mucha comunicación es muy difícil que haya alineación.

Pensamos también que esta falta de alineación se debe en cierta medida a los perfiles de los actuales líderes de los departamentos comerciales y de marketing. Los primeros, muy volcados en la ejecución y en conseguir resultados, pero poco estratégicos y, en ocasiones, poco estructurados. Los segundos, muy agazapados en el marketing del “pinta y colorea”, también poco estratégicos y con cierta lejanía hacia el cliente. Es cierto que esta descripción puede parecer algo estereotipada, pero la realidad es que hoy los CEOs demandan nuevos perfiles para ambos responsables, y en el mercado no es fácil encontrarlos.

La realidad es que las distintas herramientas online y el mundo del *Martech* y el *Salestech* están propiciando que los departamentos de marketing más sofisticados se conviertan en verdaderos motores de generación de “leads” de calidad y, muchas veces, pueden también convertirlos. Al mismo tiempo, los directores comerciales se van dando cuenta, cada vez más, de la importancia de sistematizar la venta, sin perder el foco en la orientación a resultados. Resultados sin sistemática se darán cada vez menos y no parece ser una práctica comercial sostenible a futuro. Por ello, hoy es más necesario que nunca alinear ambos departamentos, en uno solo, mucho más cercano al cliente y mucho más tecnológico, sin perder sus puntos fuertes tradicionales. Entre ellos, el toque humano, las relaciones personales, y la orientación a resultados.

Análisis de las respuestas a la encuesta

Información de cualificación

Sector en el que opera la empresa:

	F	%
Secundario: Industria, construcción, agua, gas y electricidad	144	22,19%
Otro (Por favor, especifique)	103	15,87%
Servicios: Transportes, consultoría, servicios a empresas	102	15,72%
Química y Farmacéutica	75	11,56%
Gran Consumo (FMCG)	73	11,25%
Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones	71	10,94%
Financiero: Banca, seguros, servicios financieros	57	8,78%
Primario: Agricultura, ganadería y pesca	16	2,47%
Turismo: Hoteles, agencias	8	1,23%
Total	649	100%

Volumen de facturación anual en España, aproximado, de su empresa en 2019:

	F	%
Menos de 5 millones	142	21,95%
Entre 5 y 12 millones	76	11,75%
Entre 12 y 50 millones	138	21,33%
Entre 50 y 100 millones	67	10,36%
Más de 100 millones	224	34,62%
Total	647	100%

Su empresa es:

	F	%
Nacional	277	42,88%
Multinacional Española	151	23,37%
Multinacional Extranjera	218	33,75%
Total	646	100%

Número aproximado de empleados en España de su empresa en 2019:

	F	%
Menos de 10	78	12,00%
Entre 11 y 49	111	17,08%
Entre 50 y 249	206	31,69%
Entre 250 y 1.000	134	20,62%
Más de 1.000	121	18,62%
Total	650	100%

Más del 70% de las empresas consultadas tienen más de 50 empleados.

El tramo con mayor representación en la encuesta son empresas de 50 a 249 empleados.

Número total de comerciales en España de su empresa en 2019:

	F	%
Menos de 10	265	40,77%
Entre 11 y 49	187	28,77%
Entre 50 y 249	121	18,62%
Entre 250 y 1.000	46	7,08%
Más de 1.000	31	4,77%
Total	650	100%

Podemos ver que casi un 70% de las empresas de la muestra cuentan con menos de 50 comerciales.

El tramo con una diferencia mayor número de respuestas es de 0 a 10 comerciales, al igual que en el último estudio.

Su cargo actual es:

	F	%
Consejero Delegado	53	8,17%
Director General	166	25,58%
Director Comercial	181	27,89%
Director de Marketing	23	3,54%
Jefe de Ventas	44	6,78%
Otro (Por favor, especifique)	182	28,04%
Total	649	100%

El 25% de los encuestados son Directores Generales y el 28% Directores Comerciales.

Este año han aumentado los encuestados pertenecientes a la Dirección Comercial, situándose en un 28%.

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

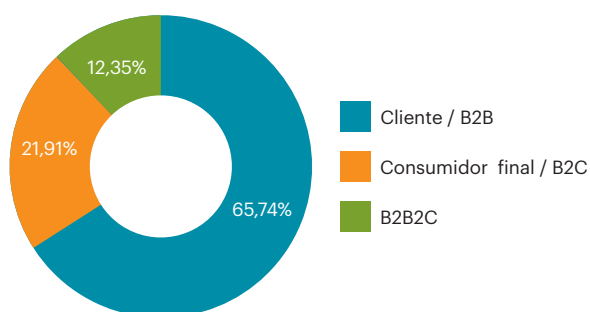
	F	% 2019
Alto	130	20,03%
Medio-alto	310	47,77%
Medio	177	27,27%
Medio-bajo	23	3,54%
Bajo	9	1,39%
Total	649	100%

Las empresas que lideran la encuesta son las de posicionamiento en precio medio-alto (un 47,7%), que ha aumentado ligeramente respecto al anterior estudio (45%). En segundo lugar, le siguen las empresas con posicionamiento medio con un 27,3%.

Hay que recalcar que la muestra de empresas que consideran su posicionamiento en los rangos Medio-Bajo o Bajo no llega ni al 5%. Con lo cual este dato marcará el sesgo de la encuesta en cuanto casi no tendremos opiniones de empresas low-cost.

Su canal más representativo se dirige a:

	F	%
Cliente / B2B	426	65,74%
Consumidor final / B2C	142	21,91%
B2B2C	80	12,35%
Total	648	100%



El 65,7% de las empresas afirman que su canal más representativo se dirige a cliente intermedio (B2B).

Cuál es su edad:

	F	%
Menos de 25	1	0,15%
Entre 25 y 35	17	2,62%
Entre 35 y 45	195	30,00%
Entre 45 y 55	321	49,38%
Más de 55	116	17,85%
Total	650	100%

Sexo:

	F	%
Mujer	111	17,08%
Hombre	539	82,92%
Total	650	100%

Ventas pre-COVID

1. Seleccione cuáles de los siguientes factores son más determinantes para diferenciarle de la competencia: (Escoja 3)

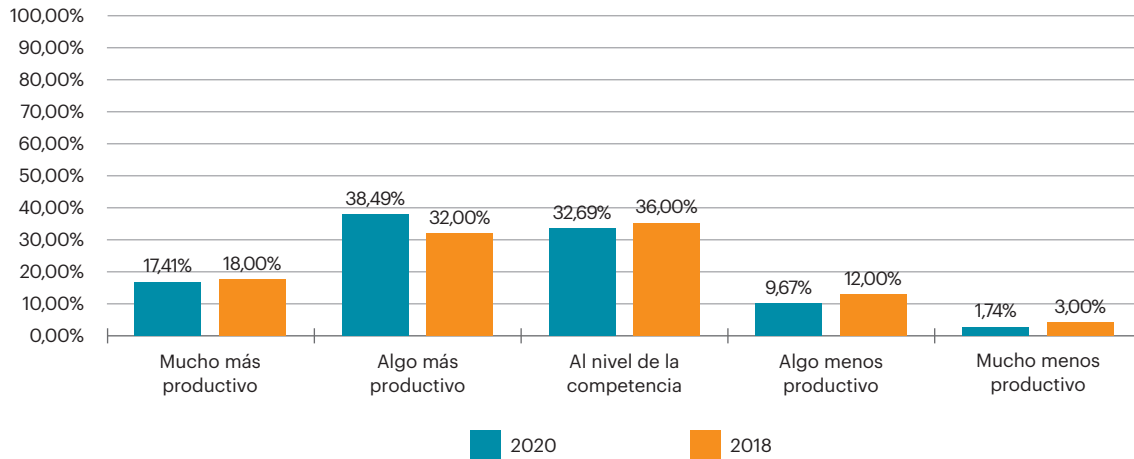
	F	%
Calidad producto / Servicio	352	22,49%
Confianza en la marca	257	16,42%
Servicio al cliente	234	14,95%
Personalización producto / Servicio	156	9,97%
Precio	113	7,22%
Tecnología	110	7,03%
Localización geográfica / Capilaridad	82	5,24%
Tiempo de entrega	66	4,22%
Servicio posventa	59	3,77%
Seguimiento	57	3,64%
Omnicanalidad	49	3,13%
Otras (Por favor especifique)	30	1,92%
Total	522	100%

Según las respuestas obtenidas, los directivos siguen confiando en “lo de siempre”, el producto, la marca y el servicio para diferenciarse de la competencia. Más

allá de las nuevas tecnologías, la omnicanalidad o la logística que probablemente consideran un medio para llegar al cliente, pero no algo estratégico.

2. ¿Cómo evaluaría a su equipo de ventas en relación con su competencia?

	F	%
Mucho más productivo	90	17,41%
Algo más productivo	199	38,49%
Al nivel de la competencia	169	32,69%
Algo menos productivo	50	9,67%
Mucho menos productivo	9	1,74%
Total	517	100%



En general los directivos son optimistas en cuanto a la productividad de sus redes de ventas, por encima de su competencia. Solo un 11% opina que la competencia lo hace mejor que ellos. Tal y como ha ocurrido en estudios anteriores, nuestros encuestados tienden a pensar que son mejores que la competencia. Esto

puede pasar por dos razones principales: a) porque nuestra muestra tenga un sesgo hacia empresas de mayor tamaño y profesionalización, o b) porque exista una ilusión de ser mejor que la competencia por puro desconocimiento o una cierta soberbia.

3. ¿Opina que los departamentos de marketing y ventas están alineados para ofrecer las propuestas de valor que necesitan los clientes?

	F	%
Sí	248	48,25%
No	30	5,84%
No lo suficiente	236	45,91%
Total	514	100%

Más del 50% de los encuestados (52%) opina que no están suficientemente alineados los departamentos de marketing y ventas. En estos momentos donde el alineamiento entre ambos departamentos parece crucial por la necesidad de entender muy bien cómo aprovechar el marketing online y las técnicas inbound, nos parece un dato muy preocupante. Cada año vemos este dato y nos preguntamos, ¿cuándo nos daremos cuenta de que tienen que trabajar juntos y alineados al 100%?

La realidad es que las distintas herramientas online y el mundo del *Martech* y el *Salestech* están propiciando que los departamentos de marketing más sofisticados se conviertan en verdaderos motores para generar “leads” de calidad y, muchas veces, en convertirlos. Por ello, hoy es más necesario que nunca alinear ambos departamentos, en uno solo, mucho más cercano al cliente y mucho más tecnológico.

4. ¿En qué aspectos cree que no están alineados los departamentos de marketing y ventas actualmente en su empresa? (Respuesta múltiple)

	F	%
Trade Marketing	70	5,97%
Recuperación de clientes	106	9,04%
Fidelización	106	9,04%
Segmentación	114	9,73%
Política de producto	114	9,73%
Campañas	131	11,18%
Captación	141	12,03%
Mejor comunicación interdepartamental	173	14,76%
Alineación de objetivos entre marketing y comercial	217	18,52%
Total	463	100%

La falta de alineación entre los departamentos se debe principalmente a la falta de alineación de objetivos y a la falta de comunicación entre ellos. Queda muy claro que sin haber trabajado conjuntamente los objetivos y sin una estrategia común fruto de mucha

comunicación es muy difícil que haya alineación entre ambos departamentos. Como decíamos antes, es fundamental en estos momentos en los que la omnicanalidad y la venta o captación online es una realidad cada vez más notable.

5. ¿Qué porcentaje de tiempo DEDICA un vendedor semanalmente a los siguientes aspectos? (Por favor, indique únicamente el número que corresponda al porcentaje, NO ponga el signo %)

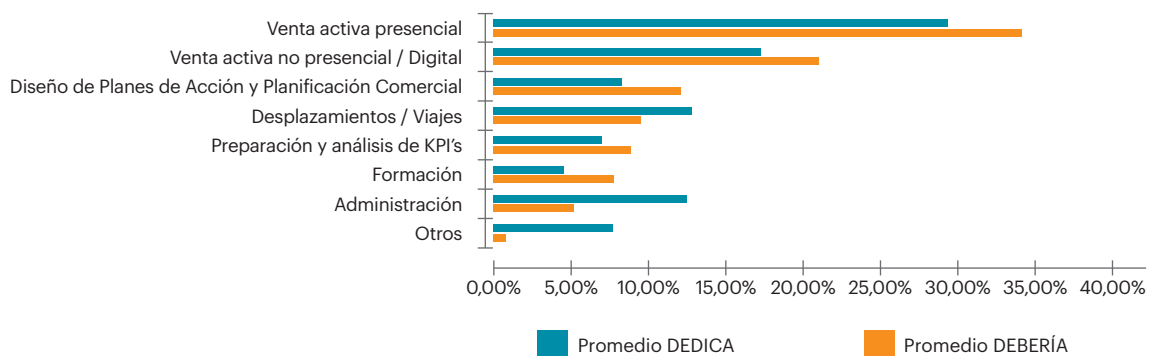
	Promedio
Formación	4,62%
Preparación y análisis de KPI's	7,12%
Otros	7,77%
Diseño de Planes de Acción y Planificación Comercial	8,40%
Administración	12,53%
Desplazamientos / Viajes	12,88%
Venta activa no presencial / Digital	17,30%
Venta activa presencial	29,40%
Total	100%

En la realidad pre-COVID, las visitas presenciales tenían un peso muy importante en la actividad de las redes de

ventas, aunque ya se veía un aumento significativo a la venta activa no presencial o digital.

6. ¿Qué porcentaje de tiempo DEBERÍA dedicar un vendedor semanalmente a los siguientes aspectos? (Por favor, indique únicamente el número que corresponda al porcentaje, NO ponga el signo %)

	Promedio
Otros	0,89%
Administración	5,22%
Formación	7,85%
Preparación y análisis de KPI's	8,93%
Desplazamientos / Viajes	9,61%
Diseño de Planes de Acción y Planificación Comercial	12,23%
Venta activa no presencial / Digital	21,06%
Venta activa presencial	34,22%
Total	100%



Incluso posiblemente sesgados por la nueva situación, la venta presencial sigue siendo el pilar fundamental del tiempo que debe dedicar un vendedor semanalmente en su trabajo. Aun así, la venta digital gana fuerza y se encuentra en segundo lugar en el porcentaje de tiempo que debe dedicar el vendedor de hoy en día.

Otra conclusión que sacamos de esta pregunta y pensando en la situación pre-COVID es que la preparación y análisis de datos sigue siendo una asignatura pendiente en el día a día de los vendedores, así como la formación.

Obviamente, los resultados que presentamos son una media de nuestros encuestados. Cada empresa tiene su propia realidad. Además, estos datos son percepciones

de la dirección, pero pocas veces se miden con rigor. La realidad posiblemente sea diferente, y nos aventuramos a pensar que el porcentaje de venta activa es en realidad menor al reportado. Nuestro consejo es medir el tiempo dedicado por los comerciales a distintas tareas, si no se hace ya, para así pensar en cómo efficientar estos tiempos y efficientar en aquello que reporta menos retorno.

De igual interés sería medir el tiempo dedicado por cada comercial de una red de ventas determinada. Nuestra experiencia nos dice que dentro de la misma empresa y con comerciales con carteras similares, aún existe una amplia varianza. Algunos comerciales dedican mucho más tiempo que otros a la venta activa.

7. ¿Cuáles son los 3 criterios más importantes que considera en la segmentación de sus clientes?

	F	%
Edad del consumidor y otros factores sociodemográficos	41	2,46%
Imagen y Construcción de marca	110	6,61%
Historial de venta	123	7,39%
Tamaño de la empresa	135	8,11%
Localización geográfica	139	8,35%
Otros	139	8,35%
Ventas actuales	178	10,69%
Margen	190	11,41%
Grado de fidelidad	197	11,83%
Potencial de compra	413	24,80%
Total	555	100%

Uno de los datos más esperanzadores (25% de los encuestados considera que el potencial de compra es uno de los 3 criterios más importantes) y por tanto una buena noticia de este estudio es que los directivos están pensando en métodos de segmentación que no se fijan solo en datos del pasado, sino que les interesa

mirar al futuro e intentar predecir el potencial de sus clientes. La única duda que nos alberga este dato son los criterios por lo que se rigen para calcular dicho potencial. Cada sector, cada empresa, incluso cada vendedor puede tener una idea diferente en cómo interpretar los datos para calcular este potencial.

8. Si su empresa tiene tiendas físicas, considera que existe una tendencia a:

	F	%
No tengo tiendas físicas	357	72,86%
Ir eliminando las tiendas físicas	32	6,53%
Crear más tiendas físicas	16	3,27%
Mantenerlas	38	7,76%
Cambiar la ubicación	1	0,20%
Cambiar el formato de las tiendas	46	9,39%
Total	490	100%

En línea con el demográfico de negocio B2B, solo el 27% de los encuestados tiene tiendas físicas. De los cuales un 24% cree que se van a ir eliminando. Solo el 12% cree que se van a crear más tiendas físicas y el 28% cree que las tiendas se van a mantener igual.

Finalmente, la opción cambiar de formato de las tiendas adaptándose a la nueva realidad es la más

escogida entre los encuestados con tiendas físicas, con un 34,6%.

Habría que preguntarse también cómo van a evolucionar los dependientes/vendedores de dichas tiendas físicas. ¿Van a tener que adaptar sus capacidades y maneras de trabajar a la nueva realidad omnicanal en la que nos encontramos?

Omnicanalidad pre-COVID

9. ¿Considera que los canales de venta de su empresa trabajan de forma independiente o están interconectados con un flujo de información continuo entre ellos?

	F	%
Trabajan de forma independiente	71	14,85%
Existe alguna interconexión	233	48,74%
Están interconectados y hay un intercambio de datos e información entre los canales	174	36,40%
Total	478	100%

Hay dos maneras de interpretar este dato: La optimista, que sólo un 15% trabajan de manera independiente o la no tan optimista, que 2/3 partes de las empresas no trabajan interconectados y con intercambio de datos e información entre los canales. El casi 50% que

dicen trabajar con “alguna” interconexión deberían alcanzar la omnicanalidad con una homogeneidad en la obtención y aprovechamiento de la información para generar una experiencia de compra idónea.

10. ¿Cuáles de las siguientes “estrategias / herramientas” utiliza su equipo de ventas para incrementar la base de clientes / generar leads? (Respuesta múltiple)

	F	%
Otros (Por favor, especifique)	0	0,00%
PAGADO		12,20%
Redirigir a Marketplaces	28	5,81%
Publicidad tradicional (TV, revistas, radio...)	75	15,56%
Search Engine Marketing (p.ej., publicidad en Google)	94	19,50%
Publicidad pagada en Redes Sociales	107	22,20%
GANADO		18,24%
Referrals (links de otras páginas web)	63	13,07%
Encuestas Satisfacción de clientes	116	24,07%
Recomendaciones / referencias	272	56,43%
PROPIO		69,46%
Inbound Sales	77	15,98%
Search Engine Optimization (p.ej., tráfico orgánico en Google)	94	19,50%
Inbound Marketing y contenidos	121	25,10%
Tráfico orgánico de Redes Sociales	134	27,80%
Newsletters	157	32,57%
Llamadas “frías”	158	32,78%
Visita de Post-venta	164	34,02%
Visitas físicas “puerta fría”	167	34,65%
Contactos vía LinkedIn	179	37,14%
Email marketing	196	40,66%
Página web propia	270	56,02%
Total	482	100%

Si nos permiten agrupar las respuestas en estos tres grandes grupos, parece que los encuestados apuestan mucho más por los medios “propios” para generar leads, aunque el más valorado es el de las referencias o recomendaciones que suelen ser mucho más creíbles y valoradas (podríamos debatir sobre la aparición de influencers o microinfluencers en muchos sectores a los que tendríamos que ver si los ponemos en el apartado de ganados o pagados).

Sorprende que aun casi la mitad de los encuestados no disponga de una página web propia, o que solo el 40% use el “email marketing.” Si nos vamos a herramientas

más modernas, como son el SEO, el SEM o el inbound marketing, el porcentaje de utilización es muy bajo. Cada sector tiene su propia casuística, pero sería recomendable actualizar a los equipos comerciales y, especialmente, a sus directivos, con las últimas herramientas digitales.

Aun así, herramientas de toda la vida y, que podríamos decir, sirven para cualquier contexto empresarial, como son las diferentes encuestas de satisfacción de clientes, son aún utilizadas por muy pocos. Esto nos hace preguntarnos si nuestras empresas están suficientemente orientadas al cliente.

11. ¿Valora positivamente en su sector que exista la opción de realizar su venta a través de herramientas online? (E-commerce, Redes sociales o Marketplaces Online): (Respuesta múltiple)

	F	%
No hay herramientas online en mi sector	78	11,05%
Sí, porque aumenta la notoriedad de la marca	211	29,89%
Sí, porque facilita la venta	252	35,69%
Sí, por otras razones	78	11,05%
No, porque reduce los márgenes / valor del producto	9	1,27%
No, porque hay mayor competencia	9	1,27%
No, porque hay menor interacción con el cliente	44	6,23%
No, por otras razones	25	3,54%
Total	478	100%

Si solo tenemos en cuenta el 83% de encuestados que tienen herramientas online en su sector, hay una valoración muy positiva de ellas, con un 86,16% de respuestas positivas.

Queda claro que, en los sectores en los que existe una venta online, se considera un canal totalmente

complementario y positivo para los directivos encuestados. Sorprende, sin embargo, el contraste con la pregunta anterior. Si hay tantas empresas que pueden vender online a sus clientes, ¿cómo es posible que utilicen tan pocas herramientas digitales de generación de leads?

12. ¿Cuenta su equipo con alguno de los siguientes sistemas o aplicaciones de Martech (Marketing Technology) / SalesTech? (Respuesta múltiple)

	F	%
Marketing / Sales Automation	0	0,00%
Modelos de atribución	16	3,46%
Demand Side Platform (DSP)	16	3,46%
Cuadros de mandos / Dashboards	23	4,98%
Customer Data Platform (CDP)	33	7,14%
Data Management Platforms (DMP)	50	10,82%
Machine Learning	51	11,04%
Herramientas de analítica	73	15,80%
Modelos de Inteligencia Artificial	79	17,10%
Modelos analíticos avanzados	102	22,08%
No tengo / Otros (por favor, especifique)	133	28,79%
Lead management platforms	205	44,37%
Gestores de contenido	279	60,39%
Total	462	

Por los datos que arroja esta pregunta podemos diagnosticar que las redes comerciales no se han subido aún a muchas herramientas tecnológicas que pueden cambiar su manera de trabajar. Quizás hay que dar tiempo a estas redes a probar y averiguar cuáles de estas modernas herramientas de automatización, predicción o personalización pueden ayudar a mejorar muchos ratios de efectividad y eficiencia en los equipos de ventas “tradicionales”. Sin embargo, conocemos por nuestra experiencia realizando estudios durante más de una década, que las redes de venta son lentas incorporando las nuevas tecnologías. Probablemente más lentas que sus clientes.

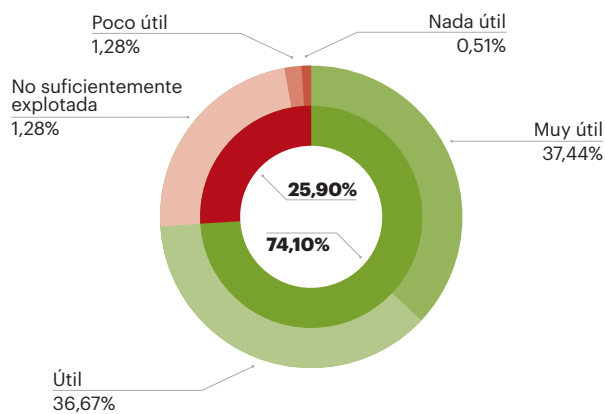
Habría que distinguir aquí entre el mundo B2C (mucho más rápido) y el B2B. Este último, es muy heterogéneo de un sector a otro. Sin embargo, es bien sabido que

también la compra y la venta se está digitalizando fuertemente en B2B. Un “stack” adecuado de herramientas digitales será probablemente requisito imprescindible para poder competir con éxito.

Somos conscientes que muchos de nuestros encuestados no entenderán siquiera en qué consisten muchas de estas herramientas, y si las conocen, será muy superficialmente y sin alcanzar a entender cómo pueden ayudar en su contexto en particular. Esto es normal, ya que muchas son poco utilizadas (como puede verse) y son relativamente recientes. Sin embargo, nos parece que es necesario que cada empresa forme a sus directivos en el ecosistema de herramientas digitales disponibles y en diseñar una “hoja de ruta” adecuada para su implementación a lo largo del tiempo.

13. En caso de contar con alguno de estos, ¿cómo valora su utilidad?

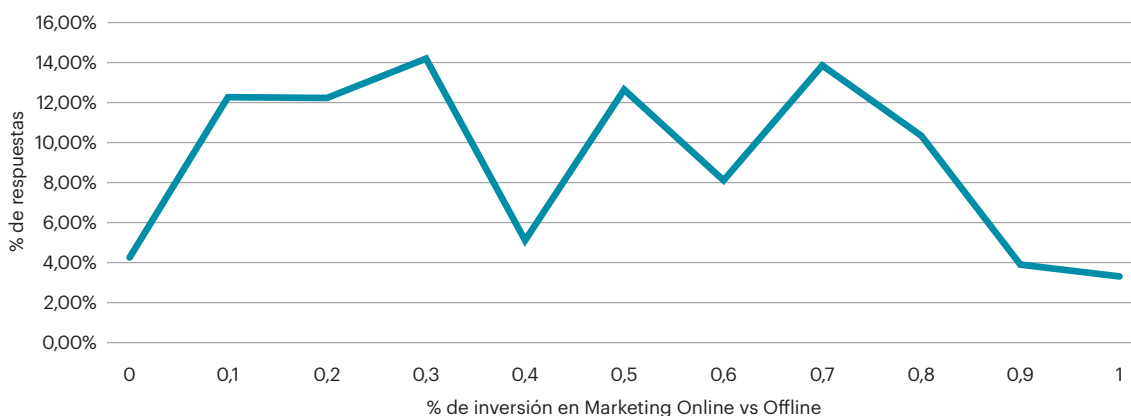
	F	%
Muy útil	146	31,47%
Útil	143	30,82%
No suficientemente explotada	94	20,26%
Poco útil	5	1,08%
Nada útil	2	0,43%
No tengo	74	15,95%
Total	464	100%



Siguiendo el hilo de la pregunta anterior, vemos que el 74% de los encuestados que cuentan con aplicaciones o sistemas de Martech/Salestech está satisfecho con su utilidad. Otro dato interesante que podemos extraer es que un 24% de ellos considera que dichas aplicaciones o sistemas no están suficientemente explotados. Esto nos da que pensar que en un futuro no muy lejano veremos crecer estos porcentajes de utilización de sistemas más modernos de Martech/Salestech por parte de los equipos de ventas.

14. ¿Qué porcentaje de inversión ha realizado en Marketing Online vs Offline en 2019?

	Promedio
Porcentaje de inversión online	45,93%
Porcentaje de inversión offline	54,07%



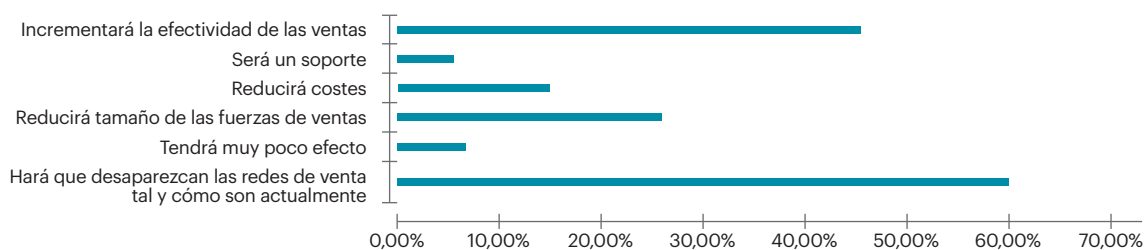
Podemos observar en la gráfica de dispersión que hay respuestas de todos los tipos, aunque las más representativas estarían en dos extremos los del 10% vs 30% y los del 50% vs 80%. Es decir, que hay de todo, pero pocos que no gasten nada en online o que lo gasten todo. La media es ya del 46% online. Todo parece indicar que cada vez un mayor porcentaje del presupuesto de los planes de presencia y de comunicación irá al online.

Este alto porcentaje contrasta también con el bajo uso de algunas herramientas digitales que veíamos en la pregunta 10. ¿Tendremos los departamentos

de marketing suficientemente al día en estas nuevas herramientas? Probablemente no. Esto nos hace plantear cómo deben evolucionar los departamentos de marketing tanto en empresas B2B como B2C. Departamentos que deben hacer mayor uso de las herramientas digitales, que deben ser mucho más analíticos, que tendrán que ir incorporando nuevos perfiles, quizá muy diferentes a los que tradicionalmente han tenido, y que deberán ir teniendo una mayor responsabilidad en el proceso de venta, especialmente en la generación de “leads,” aunque, paulatinamente también en fases más avanzadas del proceso.

15. ¿Qué papel están jugando las nuevas herramientas de MarTech / SalesTech en la estrategia comercial en su sector? (Respuesta múltiple)

	F	%
Será un soporte	26	5,59%
Tendrá muy poco efecto	32	6,88%
Reducirá costes	71	15,27%
Reducirá tamaño de las fuerzas de ventas	122	26,24%
Incrementará la efectividad de las ventas	212	45,59%
Hará que desaparezcan las redes de venta tal y cómo son actualmente	280	60,22%
Total	465	



Atendiendo a las respuestas de las preguntas anteriores sobre MarTech y SalesTech, y viendo el impacto que según los encuestados van a tener estas herramientas en el futuro de nuestras redes comerciales, deberíamos poner el foco en conocer al máximo estas herramientas y empezar a utilizarlas (aunque sea de manera experimental) en muchos de nuestros sectores.

El uso de las nuevas tecnologías siempre es un “arma” de doble filo y tenemos que saber adaptar a nuestros equipos y hacer una buena gestión del cambio para aprovechar todo el potencial de los equipos que tenemos actualmente en las empresas.

16. ¿A qué nivel se ha implementado en su empresa una estrategia digital?

	F	%
No existe estrategia digital	51	10,62%
Se está estudiando crear una estrategia digital	158	32,92%
Existe una estrategia definida	112	23,33%
Existe una estrategia definida e implementada	108	22,50%
Existe una estrategia a medio / largo plazo bien definida y comunicada	51	10,62%
Total	480	100%

Hay un 43,5% que no tienen una estrategia digital bien definida o que aún no han empezado.

Solo el 32% la tiene realmente implementada y solo un 10% la tiene bien definida y comunicada. A estas alturas de la transformación que estamos viviendo,

nos parece elevadísimo el número de empresas que todavía no tienen implementada una estrategia digital y, mucho más grave, que haya tantas empresas que no la tengan ni definida.

17. ¿Están los vendedores al día en técnicas de Social Selling como estrategia digital de ventas?

	F	%
No	186	38,67%
Se está estudiando	75	15,59%
Existen recomendaciones	120	24,95%
Existe una estrategia definida	47	9,77%
Existe una estrategia definida e implementada	42	8,73%
Existe una estrategia a medio / largo plazo bien definida y comunicada	11	2,29%
Total	481	100%

Casi el 80% de las respuestas indican que no tienen una estrategia de "social selling" bien definida.

Hoy en día, el 100% de los clientes son digitales, y nos referimos a digital a aquel cliente que de alguna

manera tiene un contacto digital con nuestra empresa. Teniendo esto en cuenta, no podemos dejar a nuestros equipos "solos ante el peligro" de las RR.SS. Tenemos que acompañarlos y facilitarles este proceso.

Personas pre-COVID

18. ¿Cómo evalúa la calidad de ejecución de su fuerza de ventas?

	F	%
Clara área de mejora	141	30,19%
Aceptable	264	56,53%
Excelente	62	13,28%
Total	467	100%

El 30% ven que hay oportunidades de mejora en la calidad de ejecución de su fuerza de ventas, un dato realmente bajo en relación con los cambios que estamos viviendo. Especialmente en referencia a los

nuevos canales digitales y oportunidades. Ejemplo: conocer las necesidades de los clientes o llegar a ellos a través de diferentes herramientas.

19. ¿Dispone su equipo de metodología estandarizada y seguimiento de KPI's para alguno de los siguientes aspectos? (Seleccione aquellas opciones de las que disponga y, además, realice seguimiento)

	F	%
Ninguna	62	13,36%
Coste por visita	76	16,38%
Recuperación de clientes	118	25,43%
Índice de venta cruzada	124	26,72%
Fidelización	166	35,78%
Medición de satisfacción de clientes	194	41,81%
Captación de nuevos clientes	257	55,39%
Seguimiento	288	62,07%
Total	464	

Nos parece muy sorprendente -que aproximadamente un 13% no tenga una metodología estandarizada de seguimiento de KPI's. Cada vez está más claro que, aquello que no medimos y seguimos es muy difícil de mejorar.

Las opciones más seleccionadas de las que disponen sus equipos son las de captación de nuevos clientes

y seguimiento, aunque en la situación post-pandemia es muy probable que la recuperación de clientes y la venta cruzada a aquellos clientes que sepamos que son solventes, sea crucial para la supervivencia de muchas empresas.

20. ¿Su fuerza comercial tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada?

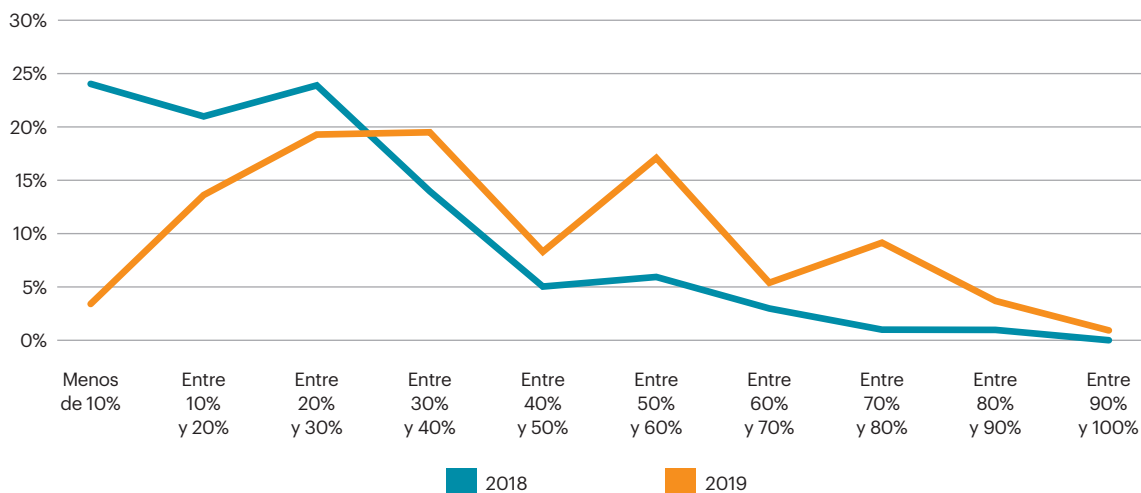
	F	%
Sí	263	56,44%
Está definida pero no es conocida y asimilada por el equipo comercial	52	11,16%
Está definida y es conocida, pero no es asimilada por el equipo comercial	77	16,52%
No está definida	74	15,88%
Total	466	100%

Otra buena noticia de este estudio, en referencia al de hace 2 años, es que ha habido un incremento del 10% (de 46% al 56,5%) que sí tienen una metodología de ventas definida, conocida y asimilada, aunque sigue

habiendo un 43,56% de las fuerzas de ventas que no tiene una metodología o no la tienen bien asimilada o implantada. Creemos que sigue siendo un área de mejora de muchas empresas.

21. ¿Qué porcentaje de tiempo de su jornada laboral pasa un supervisor acompañando a su equipo de ventas por término medio al cabo del año? (Siendo 0% nada y 100% el total)

	Promedio
Tiempo	36%
Total	441



Vemos un claro incremento respecto al 2018 en el tiempo dedicado por los supervisores en realizar acompañamientos a su equipo anualmente, aunque creemos que, siendo un tema tan clave dentro del rol del mando intermedio, puede llegar a ser bajo en

muchos sectores. También podemos diferenciar lo que significa un acompañamiento presencial y uno virtual, y aquí es probable donde podamos encontrar mucha mejora con la evolución de la venta híbrida y del liderazgo en remoto.

22. ¿Cuántos vendedores gestiona como media un supervisor / mando directo comercial en su empresa?

	Promedio
Vendedores	7
Total	439

Los números respecto al año anterior son muy parecidos, con un promedio de 7 vendedores por supervisor/mando intermedio y con un máximo de entre 1 y 10 vendedores

en más de un 80% de los casos. Creemos que, con estos números, el acompañamiento y coaching comercial es vital para desarrollar a los equipos de ventas.

23. ¿Cuál fue su porcentaje de rotación total (voluntaria + despidos) de personal comercial en 2019?

	F	%
Menos del 5%	301	64,59%
Entre el 5% y el 10%	95	20,39%
Entre el 10% y el 20%	47	10,09%
Más del 20%	23	4,94%
Total	466	100%

La rotación total del personal comercial es bastante baja, ya que el 64,6% de las empresas tienen una rotación inferior al 5%. Parece que la situación y, posiblemente, temas legales hayan frenado las rotaciones de una manera más acentuada.

Las bajas rotaciones en los equipos de venta representan una oportunidad para invertir en la formación y desarrollo de los equipos.

24. ¿Tiene la organización control y seguimiento de las agendas de los comerciales?

	F	%
Sí, y se cumple a un nivel excelente	46	9,91%
Sí, y se cumple a un nivel aceptable	215	46,34%
Sí, pero no se cumplen suficientemente	83	17,89%
No	120	25,86%
Total	464	100%

Con un porcentaje muy alto, el 43,75% de la muestra dice que la organización no tiene o no cumple el control y seguimiento de las agendas de los comerciales. Creemos que el valor añadido de las agendas comerciales no es simplemente el control de los vendedores, sino todo lo

contrario, la capacidad de los mandos y de ellos mismos de tener una buena planificación y preparar de la mejor manera las visitas y las rutas para ser más eficientes y efectivos en su trabajo.

25. ¿Revisa periódicamente si el tamaño de su equipo se ajusta a las necesidades del mercado?

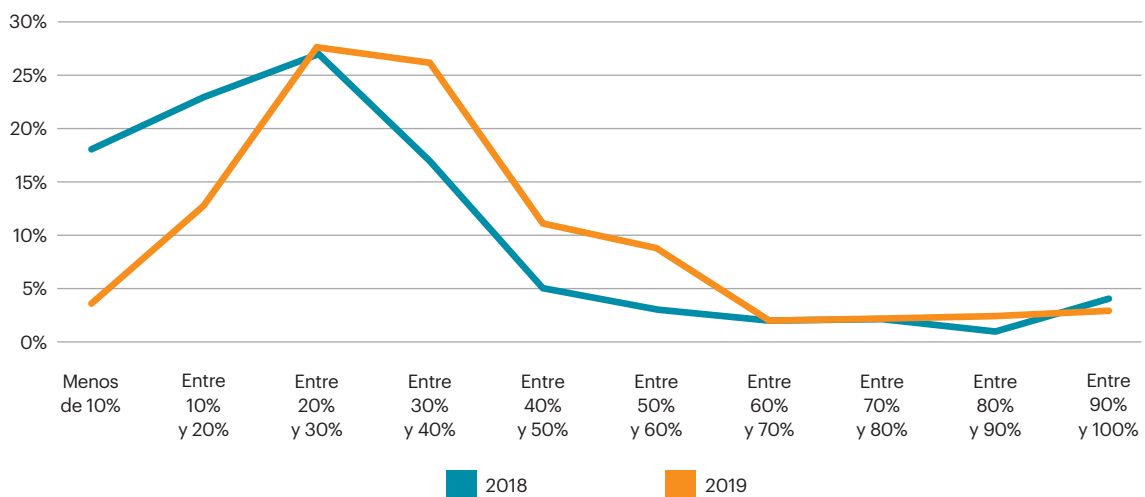
	F	%
Sí	360	77,25%
No	106	22,75%
Total	466	100%

Nos ha sorprendido el altísimo número de encuestados que dicen revisar periódicamente el tamaño de su red comercial y nos parece una actitud muy interesante,

ya que si eres capaz de medir la idoneidad de tu red es que tienes mucha información del mercado y la utilizas para ajustar tus costes y tus oportunidades.

26. En el sistema de retribución de su fuerza comercial directa, ¿cuál es el porcentaje de retribución variable respecto a la retribución total (Siendo 0% nada y 100% todo)

	Promedio
Porcentaje de retribución	31,08%
Total	453



Al igual que el pasado estudio, el porcentaje de retribución variable sobre la retribución total de la mayoría de empresas de la muestra se sitúa entre el 20% y el 30%.

Como siempre hemos dicho, no hay una fórmula mágica de sistema de remuneración para todos los sectores, pero parece claro que apostamos por variabilizar los “premios” y apostar por el variable como palanca de motivación e implicación de los equipos comerciales.

27. En sus sistemas de retribución a su fuerza comercial, ¿cuántos criterios / parámetros utiliza para el cálculo de la retribución variable?

	F	%
Ninguno, mi retribución es fija	32	6,88%
De 1 a 3	246	52,90%
De 4 a 6	153	32,90%
Más de 6	34	7,31%
Total	465	100%

La mayoría de las respuestas (52,9%) afirman que la retribución variable de su fuerza comercial depende de 1 a 3 parámetros. Como siempre hemos comentado,

cuanto más simple y claro sea el cálculo de los sistemas de retribución variable, más efectivos lo serán.

28. ¿Cuántos acompañamientos recibe cada comercial por parte de sus superiores durante un año?

	F	%
Entre 1 y 3	112	24,14%
Entre 4 y 6	155	33,41%
Entre 7 y 12	97	20,91%
Más de 12	64	13,79%
No recibe acompañamientos	36	7,76%
Total	464	100%

Con lo importante que es conocer “el terreno” y acompañar el equipo de ventas en sus labores comerciales, es sorprendente que el 65,3% de la muestra afirma que sus comerciales no reciben al menos un acompañamiento cada 2 meses por parte de sus superiores.

Una pregunta que nos hacemos frecuentemente al ver este tipo de datos es cómo somos capaces de hacer una evaluación del desempeño y una dirección activa de su desarrollo con tan pocos acompañamientos y sin poder estar al lado de nuestros equipos en su día a día. También nos entra la duda de cuán alejados del terreno y de nuestros clientes están los mandos intermedios si no hacen los debidos acompañamientos a sus redes de ventas.

29. ¿Está examinando la posibilidad de externalizar las tareas comerciales?

	F	%
Sí	13	2,78%
Sí, parcialmente	69	14,78%
No	327	70,02%
Solamente en casos puntuales	58	12,42%
Total	467	100%

Antes de la pandemia veíamos un entorno muy cambiante y nos sorprende que solo un 30% de la muestra consideraba la opción de externalizar las tareas comerciales. Por otro lado, de estos 30% la gran mayoría solo consideraba una externalización parcial

o puntual. Las redes comerciales seguirán siendo un pilar fundamental en las organizaciones, pero su papel y su forma de trabajar irán evolucionando y será necesario ir ajustando las actividades a las estrategias comerciales.

30. Áreas por desarrollar en el futuro de los vendedores: (Respuesta múltiple)

	F	%
Ninguna	4	0,86%
Conocimiento de clientes	127	27,31%
Seguimiento del proceso de venta	142	30,54%
Conocimiento del entorno / tendencias	151	32,47%
Gestión de clientes	157	33,76%
Formación de producto	164	35,27%
Planificación de la visita	165	35,48%
Inteligencia Emocional / Actitudes	170	36,56%
Gestión del tiempo	176	37,85%
Técnicas de venta y negociación	216	46,45%
Habilidades Digitales	301	64,73%
Total	465	

La opción de habilidades digitales lidera claramente como una de las áreas en las que los vendedores tendrán que desarrollarse. La clave será cómo aprovechar estas nuevas herramientas para llegar mejor a los clientes y potenciales clientes y por otro lado como simplificar y automatizar la labor de los equipos comerciales.

Las siguientes opciones se refieren a las temáticas más tradicionales (técnicas de venta y negociación, gestión del tiempo, inteligencia emocional, etc...) que siguen con su importancia y que deben adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

31. Principales habilidades para el liderazgo comercial del futuro: (Seleccione las 3 principales)

	F	%
Capacidad delegación	34	7,28%
Persuasión	41	8,78%
Feedback constructivo	50	10,71%
Pensamiento crítico	53	11,35%
Responsabilidad	53	11,35%
Gestión del tiempo	59	12,63%
Empatía	82	17,56%
Toma de decisiones	90	19,27%
Capacidad motivación	98	20,99%
Comunicación	113	24,20%
Honestidad	113	24,20%
Resolución de problemas	139	29,76%
Creatividad / Innovación	142	30,41%
Inteligencia emocional	165	35,33%
Habilidades Digitales	169	36,19%
Total	467	

Al igual que en la anterior, las principales habilidades para el liderazgo comercial del futuro son las habilidades digitales. Para poder liderar un equipo que aproveche mejor las herramientas digitales es fundamental que los mandos intermedios y directivos sepan adaptarse a las nuevas necesidades y lideren este cambio.

El nuevo liderazgo va a demandar un alto nivel de inteligencia emocional digital y cómo la red puede adaptarse al entorno híbrido.

Creatividad e innovación son otras habilidades claves una vez que puede ser un gran diferencial, que no podrán ser automatizadas y en las que los líderes comerciales pueden aportar gran valor.

Post-COVID

32. Valore el nivel de pérdida de ingresos a causa de la crisis que ha tenido en los últimos dos meses:

	F	%
Muy alto	74	16,02%
Alto	134	29,00%
Regular	104	22,51%
Bajo	82	17,75%
Muy bajo	63	13,64%
NS/NC	5	1,08%
Total	462	100%

Un 45% de la muestra considera el nivel de pérdidas de ingresos a causa de la crisis alto o muy alto. Tal y como esperábamos, los sectores con el mayor impacto

son Turismo (80%), Gran Consumo (64%) y Secundario (48%) y las empresas con facturación menor de 5 millones (53%).

33. ¿Cómo prevé la recuperación de las ventas respecto a 2019?

	F	%
No se vieron impactadas sustancialmente por el Covid-19	62	13,42%
Se van a recuperar a corto plazo (2020)	60	12,99%
Se van a recuperar a medio plazo (2021)	215	46,54%
Se van a recuperar a largo plazo (2 años o más)	108	23,38%
Difícilmente se van a recuperar al nivel de 2019	17	3,68%
Total	462	100%

Un 80,75% de las empresas impactadas por el COVID-19 prevé una recuperación a medio-largo plazo mientras un 4,25% de la muestra es muy pesimista y no ve una recuperación a los niveles de 2019.

34. En sus planes post-Covid, ¿cuáles de estas opciones está contemplando? (Respuesta múltiple)

	F	%
Venta de activos	10	1,03%
Reducción de salarios	51	5,26%
Aumento de deuda	67	6,91%
Despidos	75	7,74%
Otros / no habrá grandes cambios...	115	11,87%
Cambio en la estrategia de canales	179	18,47%
Lanzamiento de nuevos productos y servicios	205	21,16%
Reducción de gastos operativos	267	27,55%
Total	461	100%

La opción más escogida (un 57,9% de los encuestados) es la reducción de gastos operativos. Además, algunas empresas quieren ampliar su deuda (14,5%) o contempla la reducción de salarios (5,26%) y despidos (7,74%). Vemos que todavía hay muchas empresas que están centradas en optimizar los recursos disponibles y mejorar la eficiencia.

En el otro extremo del espectro están las empresas que están reevaluando sus estrategias comerciales (estrategia de canales 38,8%) y abanico de productos (nuevos productos y servicios 44,5%) para adaptar su modelo de negocio y las nuevas necesidades.

Nos sorprende que un 24,9% cree que no habrá grandes cambios y está contemplando otro tipo de opciones en sus planes post-COVID.

35. ¿Tenía las herramientas y canales digitales preparados para hacer la labor comercial / marketing cuando empezó la crisis?

	F	%
Sí, estaba bien preparado	174	37,83%
Sí, pero resultó ser claramente mejorable	139	30,22%
No, pero nos adaptamos rápidamente	100	21,74%
No, mal preparado	47	10,22%
Total	460	100%

Muy en línea con la pregunta 16, donde hemos podido concluir que un 43,5% de las empresas no tienen una estrategia digital bien definida o que aún no han empezado, un 62% de la muestra declara que sus herramientas y canales no estaban realmente bien preparados al inicio de la crisis por el COVID-19.

En muchos casos podemos asumir que la crisis ha acelerado la digitalización en las empresas y proyectos que antes tardarían años para ser implementados. En muchas empresas, estos fueron ejecutados en pocos meses o incluso semanas.

36. A futuro, ¿cuál cree que va a ser la inversión en los canales digitales en el ámbito comercial / marketing respecto a lo que tenía planeado anteriormente?

	F	%
Se va a invertir menos	6	1,30%
La misma que antes	65	14,10%
Se va a invertir un poco más	224	48,59%
Se va a invertir mucho más	166	36,01%
Total	461	100%

Con los datos de la pregunta anterior en la cual un 62% afirma que no estaban preparados y no tenían las herramientas y canales digitales, nos resulta sorprendente que el 64% de la muestra no vaya a invertir sustancialmente en los canales digitales.

Si buscamos el lado positivo de esta crisis para algunas empresas, podemos concluir que ha puesto en evidencia la necesidad de invertir y poner en marcha proyectos digitales para adaptarse a las nuevas necesidades.

37. ¿Cómo prevé que va a evolucionar su red de ventas en los próximos 2 años?

	F	%
Va a aumentar	161	34,85%
Se va a mantener	217	46,97%
Va a disminuir	84	18,18%
Total	462	100%

Pese a la situación actual, la forma de llegar a los clientes está cambiando radicalmente en algunos sectores, nos sorprende que un 35% de los encuestados prevé que va a aumentar su red de ventas. Por otro lado, un 47% prevé que se va a mantener, algo sorprendente

teniendo en cuenta todos los cambios y oportunidades que las nuevas tecnologías nos traerán. Finalmente, solo un 18,2% prevé disminuir su red de ventas en los próximos 2 años, lo que no necesariamente resulta en vender menos.

38. ¿Cómo cree que va a evolucionar la figura del comercial? (Respuesta múltiple)

	F	%
Habrá más clientes por comercial	149	32,25%
Habrá menos clientes por comercial	45	9,74%
Desaparecerá la figura del comercial	4	0,87%
Deberá ser híbrido (Digital + Presencial)	370	80,09%
Total	462	100%

Muy en línea con las conclusiones de las preguntas 30 y 31, donde hemos visto la importancia de las habilidades digitales, una gran mayoría de los encuestados entiende la necesidad de que el futuro del comercial deberá ser híbrido (Digital + Presencial). La red de venta debe adaptarse a las nuevas necesidades y saber llegar al cliente por el canal que el cliente prefiera.

Basándonos en los resultados de la pregunta anterior en la que un 35% prevé aumentar su red de ventas, un 32,3% cree que habrá más clientes por comercial. En otras palabras, habrá más comerciales y estos a su vez llegarán a más clientes. Resulta sorprendente, quizá fruto de un excesivo optimismo.

Casi un 10% de los encuestados cree que los comerciales van a llegar a menos clientes. Con todas las nuevas herramientas e información disponible, eso puede parecer contraintuitivo. Pero, en algunos casos, puede resultar más eficiente y eficaz, dedicar más recursos a pocos clientes grandes y rentables y automatizar clientes con poca facturación y potencial.

Y, finalmente, hay un bajo porcentaje (0,9%) de encuestados que cree que la figura del comercial va a desaparecer por completo, muy pocos creen que gestionarán menos clientes (9,7%).

39.Cuál es su perspectiva para después del confinamiento:

	F	%
Optimista, saldremos más fuerte de la crisis	45	9,74%
Realista, con sectores más fuertes y otros más impactados con la crisis	304	65,80%
Conservador, será difícil recuperar a los niveles anteriores a la crisis	72	15,58%
Pesimista, vamos a entrar en una crisis profunda con impactos socioeconómicos a largo plazo	41	8,87%
Total	462	100%

La mayoría de nuestros encuestados se autodefinen como realistas. Piensan que el COVID-19 ha supuesto un fuerte "shock" en el sistema que, añadido a los anteriores cambios y tendencias, acelerarán la transformación de muchos sectores. Esto supone que vivimos momentos de incertidumbre, pero también de muchísimas oportunidades. Los directivos de marketing y ventas deben estar al quite, y modernizar

sus equipos y herramientas, para llevar a la empresa hacia nuevos caminos de crecimiento. Esto va a requerir formación, pero, sobre todo, mucha humildad. Humildad para poder realizar diagnósticos certeros de la calidad de los equipos y de los planes comerciales. Y requerirá también inversión económica y agilidad, porque si hay algo que define a esta cuarta revolución industrial es la velocidad del cambio.

www.iese.edu/IndustryMeetings

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo