



Redes de venta indirecta: oportunidades en épocas de incertidumbre.
2.º Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2011

COORDINADORES

ACADÉMICOS

Cosimo Chiesa

Julián Villanueva

AUTORES

Cosimo Chiesa,

Ignacio Osuna

Rafael Salazar

Juanjo Tordera

Julián Villanueva

ÍNDICE

Autores	3
Prefacio	4
Consejo asesor 2010	4
Consejo asesor 2011	4
Introducción	5
Resultados del estudio	6
Resultados de la encuesta a empresas con redes de venta indirectas.....	10
Resultados de la encuesta a empresas sin redes de venta indirectas	25
Cuestionario	28
Conclusiones	35

AUTORES

Coordinación académica:

Cosimo Chiesa

Julián Villanueva

Autores:

Cosimo Chiesa, profesor del IESE y Presidente de Barna Consulting Group

Ignacio Osuna, estudiante doctoral del IESE y profesor del INALDE

Rafael Salazar, Gerente de Barna Consulting Group

Juanjo Tordera, Gerente de Barna Consulting Group

Julián Villanueva, profesor del IESE

CONSEJO ASESOR 2011

Paloma Beamonte, Directora General y Consejera Delegada, Xerox España

Juan Jesús Domingo, Director General, Pronovias

Verónica Fisas, Directora General, Natura Bissé

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

Luis Carlos Lacorte, Presidente y Consejero Delegado, Henkel Ibérica

Ignacio Mariscal, Director General de Negocio, Reale Seguros

Javier Pijoán, Director General Comercial Horeca, Heineken

Ignasi Ricou, Director General Unidad de Negocio Particulares, Vodafone

Jordi Viñals, Director General Marketing y Ventas, Grupo Torres

CONSEJO ASESOR 2010

Juan Antonio Alcaraz, Director General Adjunto de "la Caixa"

Félix del Barrio, Director General Oracle Ibérica

Carlos Guembe, Director General Schindler

Antonio Jiménez, Director General Axa Salud.

Javier Letamendia, Director Comercial de Kellogg's

Josep Moragas, Director General Negocios Minoristas de Energía Gas Natural

Juan Ramírez, Director General de Würth España

Gonzalo Rodríguez, Director Comercial Mercado Masivo Novartis

José Luis Saiz, Director Comercial Europeo de Cadbury

PREFACIO

Hace un año, realizamos el I Encuentro de Dirección Comercial en la sede del IESE en Barcelona. En aquel momento, presentamos nuestro 1er Estudio sobre la gestión de redes comerciales en España 2010, titulado "¿Qué está cambiando en la gestión comercial?". Debido al gran éxito de esta primera convocatoria, unos meses más tarde realizamos el II Encuentro en nuestra sede de Madrid y presentamos el primer Barómetro sobre la evolución de las redes comerciales en España (enero-junio de 2010), que medía el pulso a la evolución de las ventas en los últimos seis meses, así como la perspectiva de los seis meses siguientes.

En esta ocasión, y como preparación al III Encuentro de Dirección Comercial que se celebrará en IESE Barcelona el próximo 27 de Enero de 2011, hemos preparado nuestro segundo estudio. En esta ocasión, nos hemos centrado en las redes de venta indirecta, bajo el título: "Redes de venta indirecta: oportunidades en épocas de incertidumbre"

Una de las conclusiones del estudio del año pasado fue que muchas empresas se plantean incrementar sus ventas mediante redes indirectas. De hecho, éstas han sido siempre una opción que han utilizado las empresas para crecer "geográficamente". Con ellas se puede crecer de una manera rápida y a coste "variable", con un buen conocimiento local pero... ¿qué pasa cuando las ventas no despegan? O, por el contrario, ¿qué pasa cuando las ventas empiezan a ser importantes y recurrentes? ¿qué pasa cuando hay divergencia de intereses comerciales?

Las redes indirectas ofrecen un crecimiento flexible pero ¿a qué coste? La información comercial no suele fluir de manera óptima y además nos alejamos del control de la acción comercial en el mercado.

En este segundo estudio sobre la gestión de redes comerciales en España, queremos responder a estas y a otras preguntas. Por tanto, el lector tiene ante sus manos el resultado de un trabajo iniciado hace unos meses y cuyos resultados se han plasmado en este documento.

Al igual que ocurrió en el anterior estudio, nuestra fotografía a las redes de venta indirectas españolas refleja un amplio margen de mejora. El lector puede sacar sus propias conclusiones del análisis.

Queremos agradecer a los más de 600 directivos que han contestado a nuestra encuesta. Y no podemos olvidar nuestro agradecimiento a nuestro Consejo Asesor, tanto el del año anterior como el de este año. Con ellos contaremos para discutir estos temas.

Esperamos que el estudio de este análisis y la comparación con su propia realidad le ayuden a plantearse objetivos de mejora para este año.



Cósimo Chiesa



Julián Villanueva

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 redes de venta indirecta en España. En este informe reportamos los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario.

No todas las preguntas han sido contestadas por todos los encuestados. En primer lugar, los encuestados cuyas empresas no tienen redes de venta indirectas tenían un cuestionario más corto, ya que la mayor parte de las preguntas no aplican a empresas sin este tipo de redes. En otras preguntas, igualmente, el número de respuestas puede ser más pequeño porque una determinada figura comercial no sea utilizada por la empresa a la que representa el encuestado. Además, un pequeño porcentaje de encuestados podría no contestar a la pregunta por el agotamiento natural que se produce en cuestionarios de esta longitud.

El epígrafe de la pregunta responde exactamente a tal y como aparecía la pregunta en el cuestionario. Hemos procedido a reportar todos los resultados en tablas, para ser consistentes en toda la encuesta.

Cuestionario

Una primera versión del cuestionario fue sometida a un reducido grupo de encuestados, con objeto de pulirlo.

Muestra

La selección de la muestra para este estudio se realizó del siguiente modo:

- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas registrados en la base de datos de IESE Business School. Posterior filtrado manual. Un total de 6.400 contactos.
- Directores Generales, Directores Comerciales y Directores de Ventas de contactos profesionales de los profesores Cosimo Chiesa y Julián Villanueva, y de Barna Consulting Group. Aproximadamente 500 contactos.

El cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos olas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. Todas las respuestas se obtuvieron entre la segunda quincena de diciembre de 2010 y la primera semana de enero de 2011. Se registraron un total de 616 encuestas útiles.

En resumen

Estamos muy satisfechos de poner a su disposición la segunda encuesta realizada 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 en un entorno como el actual, de fuerte recesión económica, y que dicha profesionalización redunde en una mayor productividad de las empresas españolas.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. Sector en el que opera su empresa:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Agua, gas y electricidad.	18	3,0
	b) Agricultura, Pesca.	6	1,0
	c) Alimentación y Bebidas.	71	12,0
	d) Banca y Servicios Financieros.	31	5,2
	e) Comercio Minorista/Retail.	32	5,4
	f) Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.	62	10,5
	g) Otros Servicios.	88	14,8
	h) Construcción.	41	6,9
	i) Industria Minera.	2	,3
	j) Maquinaria y Equipos.	38	6,4
	k) Química y Farmacéutica.	56	9,4
	l) Otras Manufacturas.	27	4,6
	Otros	121	20,4
Total		593	100,0

El estudio refleja las respuestas de un amplio espectro de empresas que podemos considerar representativas. Los sectores con mayor presencia son: Servicios, tecnologías de la información y telecomunicaciones, alimentación y bebidas, química y farmacéutica y máquinas y equipos. Es muy similar a lo obtenido en anteriores estudios de ventas realizados por el IESE.

Este año hemos tenido un aumento considerable en el número de empresas encuestadas. En total, son 616 las empresas que han contestado a nuestro cuestionario, aunque algunas no han contestado a todas las preguntas por desconocimiento de la respuesta, porque en su caso no aplicaba o por considerarla demasiado larga o difícil de entender. Como se ve más adelante, no todas las empresas tienen redes indirectas, por lo que para estas últimas, el cuestionario ha sido diferente y obviamente más corto.

2.1. Volumen de facturación anual de su empresa en 2009 (en millones de euros) en España:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Menos de 5 millones de €	146	25,3	25,3
	b) Entre 5 y 12 millones de €	86	14,9	40,2
	c) Entre 12 y 25 millones de €	66	11,4	51,6
	d) Entre 25 y 50 millones de €	56	9,7	61,4
	e) Entre 50 y 100 millones de €	58	10,1	71,4
	f) Entre 100 y 300 millones de €	65	11,3	82,7
	g) Más de 300 millones de €	100	17,3	100,0
Total		577	100,0	

Aproximadamente el 62% de las empresas que han participado en este cuestionario facturaron en 2009 en España menos de 50 millones de €. Y tenemos un 17% de empresas que facturan más de 300 millones. Por tanto, podemos decir que tenemos representadas tanto a PYMEs como a grandes empresas. Estos resultados son consistentes con las encuestas realizadas con anterioridad.

2.2. Volumen de facturación anual de su empresa en 2009 (en millones de euros) en total.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	a) Menos de 5 millones de €	104	21,4	21,4
	b) Entre 5 y 12 millones de €	52	10,7	32,0
	c) Entre 12 y 25 millones de €	48	9,9	41,9
	d) Entre 25 y 50 millones de €	42	8,6	50,5
	e) Entre 50 y 100 millones de €	35	7,2	57,7
	f) Entre 100 y 300 millones de €	46	9,4	67,1
	g) Más de 300 millones de €	160	32,9	100,0
Total		487	100,0	

Si estudiamos el volumen de facturación global de la empresa encuestada, aquí ya tenemos al 33% de las empresas con facturaciones superiores a 300 millones.

3. Su empresa es:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Nacional.	334	55,9
	b) Multinacional Española.	97	16,2
	c) Multinacional extranjera.	167	27,9
Total		598	100,0

Algo más de la mitad de las empresas encuestadas son empresas nacionales, con operaciones en España. El 16% multinacionales españolas y el 28% multinacionales extranjeras. Tenemos, por tanto, suficiente muestra para estudiar estos grupos de manera segmentada en el futuro.

4.1. Indique si cuenta con las siguientes redes comerciales (Nacional):

Redes Directas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	44	7,6
	Sí	534	92,4
Total		578	100,0

La gran mayoría de nuestras empresas encuestadas (el 92%) cuenta con redes de ventas directas nacionales. El resto son empresas que cuentan con otras redes de venta.

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	222	43,7
	Sí	286	56,3
Total		508	100,0

Distribuidores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	267	54,3
	Sí	225	45,7
Total		492	100,0

Redes subcontratadas (outsourcing)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	367	84,6
	Sí	67	15,4
Total		434	100,0

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	332	72,8
	Sí	124	27,2
Total		456	100,0

Como primera figura de venta indirecta, a la pregunta de si dispone de agentes, comisionistas, representantes o freelances, es interesante constatar que más de la mitad de las empresas cuentan con esta figura comercial. La segunda figura más común en ventas nacionales es la de los distribuidores. En mucho menor porcentaje nos encontramos con redes subcontratadas y con *joint ventures*. No obstante, el dato de *joint ventures* (27,2%) es mayor al que esperábamos.

4.2. Indique si cuenta con las siguientes redes comerciales (Exportación):

Redes Directas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	247	53,6
	Si	214	46,4
Total		461	100,0

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	253	58,3
	Si	181	41,7
Total		434	100,0

Distribuidores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	279	64,1
	Si	156	35,9
Total		435	100,0

Redes Subcontratadas (Outsourcing)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	369	93,9
	Si	24	6,1
Total		393	100,0

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	324	79,0
	Si	86	21,0
Total		410	100,0

Como era de esperar, baja mucho el porcentaje de empresas que cuenta con redes directas de exportación. Son menos de la mitad de las empresas. El 26% de las empresas cuenta con distribuidores en sus redes de venta de exportación. Es muy interesante constatar que solamente el 6% de las empresas subcontratan sus redes de ventas en la exportación. Las *joint ventures* son, después del outsourcing, la tipología de red para exportación menos común. Solamente el 21% cuenta con ellas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS CON REDES DE VENTA INDIRECTAS

Las siguientes preguntas solamente se realizaron a las empresas que tenían algún tipo de red de ventas indirecta, ya sea en ventas nacionales o de exportación. De los 616 encuestados, 73 no cuentan con ninguna figura de ventas indirecta. Es decir, el 88% de las empresas analizadas utilizan algún tipo de red de ventas indirecta.

5. Su experiencia y resultados con sus Fuerzas de Venta han sido:

Redes Directas - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	126	23,2
	b) Satisfactoria	288	53,0
	c) Aceptable	77	14,2
	d) Mejorable	44	8,1
	e) Muy mejorable	8	1,5
Total		543	100,0

El 90% de las empresas está satisfecha con el desempeño de sus redes de ventas directas en el ámbito nacional y solamente el 1,5% de los encuestados considera que su desempeño es muy mejorable.

Redes Directas - Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	39	17,3
	b) Satisfactoria	94	41,8
	c) Aceptable	44	19,6
	d) Mejorable	31	13,8
	e) Muy mejorable	17	7,6
Total		225	100,0

Sin embargo, la satisfacción en redes de venta directas para exportación baja significativamente. Ahora son el 79% de empresas las que están satisfechas con estas redes. Es cierto, sin embargo, que el dato, si bien no es del 90% como en el caso de las redes directas nacionales, sigue siendo muy alto. Puede que este nivel de satisfacción inferior, en comparación a redes indirectas nacionales, esté influenciado por la distancia tanto física como cultural.

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,... - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	12	3,6
	b) Satisfactoria	99	29,3
	c) Aceptable	97	28,7
	d) Mejorable	93	27,5
	e) Muy mejorable	37	10,9
Total		338	100,0

En cuanto a la primera figura de venta indirecta (la de los agentes), encontramos una satisfacción mucho menor. De hecho, hay más empresas insatisfechas que satisfechas. Mientras el 38,4% consideran a este tipo de redes como mejorables, el 32,9% lo consideran como satisfactorias u óptimas. Es decir, ya se ve que es mucho más difícil conseguir con los agentes el mismo nivel de excelencia comercial que se consigue con las redes directas.

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,... - Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	14	7,3
	b) Satisfactoria	54	28,3
	c) Aceptable	44	23,0
	d) Mejorable	53	27,7
	e) Muy mejorable	26	13,6
Total		191	100,0

Los resultados para exportación resultan muy similares a los nacionales. Quizá con la excepción de que aquí encontramos más empresas que tienen una óptima experiencia con esta figura de venta indirecta (7,3% contra el 3,6% anterior). En ambos casos (nacional y exportación) observamos que la profesionalidad percibida de estas figuras de redes indirectas es inferior a la de redes directas.

Distribuidores - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	17	6,4
	b) Satisfactoria	85	32,0
	c) Aceptable	82	30,8
	d) Mejorable	57	21,4
	e) Muy mejorable	25	9,4
Total		266	100,0

La experiencia con distribuidores nacionales es mejorable o muy mejorable en el 30,8% de los casos. Es decir que no es tan mala como con el caso de los agentes.

Distribuidores - Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	9	5,5
	b) Satisfactoria	56	34,4
	c) Aceptable	44	27,0
	d) Mejorable	40	24,5
	e) Muy mejorable	14	8,6
Total		163	100,0

Es muy similar al caso nacional la evaluación de los distribuidores en exportación. El 33,1% de las empresas considera sus resultados y experiencia con esta figura de venta indirecta como mejorable o muy mejorable.

Redes Subcontratadas (Outsourcing) - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	5	4,8
	b) Satisfactoria	21	20,2
	c) Aceptable	33	31,7
	d) Mejorable	24	23,1
	e) Muy mejorable	21	20,2
Total		104	100,0

De las analizadas hasta ahora, la experiencia con redes subcontratadas es la más baja de todas. El 43% de los encuestados manifiestan que su experiencia con esta figura en el entorno nacional es mejorable o muy mejorable. Y solamente el 25% la considera óptima o satisfactoria.

Redes Subcontratadas (Outsourcing) - Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	2	4,3
	b) Satisfactoria	7	15,2
	c) Aceptable	11	23,9
	d) Mejorable	15	32,6
	e) Muy mejorable	11	23,9
Total		46	100,0

La experiencia con el outsourcing de redes de exportación es aún peor. Más de la mitad la consideran mejorable y sólo el 19,5% la consideran óptima o satisfactoria.

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	14	9,2
	b) Satisfactoria	52	34,0
	c) Aceptable	34	22,2
	d) Mejorable	33	21,6
	e) Muy mejorable	20	13,1
Total		153	100,0

A diferencia de la anterior figura, la de las *joint ventures* es manifiestamente mejor. El 43,2% ha tenido una experiencia óptima o satisfactoria y el 34,7% la considera mejorable o muy mejorable.

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales - Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	10	10,6
	b) Satisfactoria	28	29,8
	c) Aceptable	21	22,3
	d) Mejorable	19	20,2
	e) Muy mejorable	16	17,0
Total		94	100,0

Para exportación la experiencia de nuestros encuestados con las *joint ventures* es algo peor que para ventas nacionales.

La media aritmética resultante al calificar de 1 a 5 las distintas respuestas: muy mejorable (1), mejorable (2), aceptable (3), satisfactoria (4) y óptima (5) es la siguiente

		Nacional	Exportación
Válidos	Redes Directas	3,88	3,48
	Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance...	2,87	2,88
	Distribuidores	3,05	3,04
	Redes Subcontratadas (Outsourcing)	2,66	2,43
	<i>Joint Ventures</i> (Alianzas) entre fuerzas comerciales	3,05	2,97

En un rápido vistazo se puede constatar los resultados anteriores: se da una menor satisfacción con las redes subcontratadas que con ninguna otra. Las redes directas son, de lejos, las que proporcionan a la empresa una mejor experiencia, seguida de los distribuidores y las alianzas entre fuerzas comerciales.

9. ¿Qué porcentaje de sus ventas es realizado por las redes de venta indirecta con las que opera?

Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre el 0% y el 20%	198	48,6
	Entre el 21% y el 40%	61	15,0
	Entre el 41% y el 60%	40	9,8
	Entre el 61% y el 80%	39	9,6
	Entre el 81% y el 99%	49	12,0
	El 100%	20	4,9
Total		407	100,0

Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre el 0% y el 20%	100	44,8
	Entre el 21% y el 40%	27	12,1
	Entre el 41% y el 60%	25	11,2
	Entre el 61% y el 80%	29	13,0
	Entre el 81% y el 99%	28	12,6
	El 100%	14	6,3
Total		223	100,0

Resulta interesante observar cómo el peso en porcentaje de ventas que representan las redes de ventas indirectas sobre el total de ventas es similar en el caso de cuentas nacionales y de exportación. El 64% (nacional) y el 57% (exportación) representan el 40% o menos de las ventas de las empresas encuestadas.

10. ¿A qué red de ventas le da más importancia?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Red directa	336	78,9
	Red indirecta	90	21,1
Total		426	100,0

Las redes de ventas directas siguen siendo mucho más importantes para la gran mayoría de nuestros encuestados. Este resultado es lógico, dada la mejor experiencia que nuestros encuestados tienen con las redes directas.

11. ¿Cuál es su red prioritaria a nivel de ventas?

Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance...	182	46,5
	b) Distribuidores	141	36,1
	c) Redes Subcontratadas (Outsourcing)	16	4,1
	d) <i>Joint Ventures</i> (Alianzas) entre fuerzas comerciales	52	13,3
Total		391	100,0

Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance...	91	40,6
	b) Distribuidores	93	41,5
	c) Redes Subcontratadas (Outsourcing)	5	2,2
	d) <i>Joint Ventures</i> (Alianzas) entre fuerzas comerciales	35	15,6
Total		224	100,0

Tanto a nivel nacional como en exportación los agentes y los distribuidores siguen siendo con diferencia las redes prioritarias en comparación a otras redes indirectas. Es interesante ver el dato tan bajo de las redes subcontratadas.

12. Sus redes de venta indirectas son:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Exclusivas, sólo venden nuestros productos/servicios.	106	26,1
	b) Multimarca, venden nuestros productos y otros complementarios.	171	42,1
	c) Multimarca, venden nuestros productos y otros que pueden ser competencia.	129	31,8
Total		406	100,0

Muy pocas redes de venta indirecta son exclusivas, solamente una cuarta parte de ellas.

13.1. Indique su grado de satisfacción respecto al día a día operativo en relación con sus Redes de Ventas (Nacional).

Operativa: ¿planea y ejecuta bien la visita? ¿hace un número de visitas adecuado? ¿Presenta bien los productos? ¿Hace venta cruzada? ¿Castiga los precios? ¿Gestiona cobros e impagos? ¿Capta y recupera clientes? ¿Gestiona adecuadamente los recursos comerciales y promocionales?...

Redes Directas – Nacional (Operativa):

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	45	11,7
	b) Satisfactoria	210	54,5
	c) Aceptable	81	21,0
	d) Mejorable	46	11,9
	e) Muy mejorable	3	,8
Total		385	100,0

Redes Indirectas – Nacional (Operativa):

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	11	3,0
	b) Satisfactoria	74	20,4
	c) Aceptable	120	33,1
	d) Mejorable	120	33,1
	e) Muy mejorable	38	10,5
Total		363	100,0

13.2. Indique su grado de satisfacción respecto al día a día operativo en relación con sus Redes de Ventas (Exportación).

Operativa: ¿planea y ejecuta bien la visita? ¿Hace un número de visitas adecuado? ¿Presenta bien los productos? ¿Hace venta cruzada? ¿Castiga los precios? ¿Gestiona cobros e impagos? ¿Capta y recupera clientes? ¿Gestiona adecuadamente los recursos comerciales y promocionales?...

Redes Directas – Exportación (Operativa)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	17	9,1
	b) Satisfactoria	80	43,0
	c) Aceptable	37	19,9
	d) Mejorable	41	22,0
	e) Muy mejorable	11	5,9
Total		186	100,0

Redes Indirectas – Exportación (Operativa)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	7	3,5
	b) Satisfactoria	37	18,7
	c) Aceptable	58	29,3
	d) Mejorable	70	35,4
	e) Muy mejorable	26	13,1
Total		198	100,0

Resumiendo las cuatro tablas anteriores, podemos concluir que las empresas encuestadas están, por lo general, mucho menos satisfechas con la operativa de las redes de venta indirectas que con la de redes directas. Asimismo, la satisfacción baja de manera importante cuando hablamos de redes de venta en exportación.

La media aritmética resultante al calificar de 1 a 5 las distintas respuestas: muy mejorable (1), mejorable (2), aceptable (3), satisfactoria (4) y óptima (5) es la siguiente:

		Nacional	Exportación
Válidos	Redes Directas	3,64	3,27
	Redes Indirectas	2,72	2,64

En esta última tabla podemos ver de manera más simple este resultado: tanto en ventas nacionales como de exportación, la satisfacción sobre el día a día operativo es significativamente menor en redes indirectas.

14.1. Indique su grado de satisfacción respecto la ejecución de la estrategia comercial que hacen sus Redes de Ventas (Nacional).

Estrategia: ¿Conocen el mercado? ¿Va a los clientes que debe? ¿Posiciona bien mi marca y mis productos? ¿Defiende la marca? ¿Desarrolla el territorio? ¿Me da información de tendencias, mercado y competencia? ¿Tiene carácter innovador?...

Redes Directas – Nacional (Estrategia):

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	69	18,0
	b) Satisfactoria	190	49,6
	c) Aceptable	76	19,8
	d) Mejorable	44	11,5
	e) Muy mejorable	4	1,0
Total		383	100,0

Redes Indirectas – Nacional (Estrategia):

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	16	4,5
	b) Satisfactoria	59	16,4
	c) Aceptable	125	34,8
	d) Mejorable	118	32,9
	e) Muy mejorable	41	11,4
Total		359	100,0

14.2. Indique su grado de satisfacción respecto la ejecución de la estrategia comercial que hacen sus Redes de Ventas (Exportación).

Estrategia: ¿Conocen el mercado? ¿Va a los clientes que debe? ¿Posiciona bien mi marca y mis productos? ¿Defiende la marca? ¿Desarrolla el territorio? ¿Me da información de tendencias, mercado y competencia? ¿Tiene carácter innovador?...

Redes Directas – Exportación (Estrategia)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	19	10,1
	b) Satisfactoria	79	42,0
	c) Aceptable	37	19,7
	d) Mejorable	43	22,9
	e) Muy mejorable	10	5,3
Total		188	100,0

Redes Indirectas – Exportación (Estrategia)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	6	3,1
	b) Satisfactoria	37	18,9
	c) Aceptable	60	30,6
	d) Mejorable	65	33,2
	e) Muy mejorable	28	14,3
Total		196	100,0

Las respuestas a la ejecución de la estrategia son muy parecidas a las de la operativa y, por tanto, las conclusiones son similares. Por tanto, podemos decir que no encontramos una diferencia entre la operativa o día a día de redes directas e indirectas y la ejecución de la estrategia.

Las medias aritméticas resultante al calificar de 1 a 5 las distintas respuestas: muy mejorable (1), mejorable (2), aceptable (3), satisfactoria (4) y óptima (5) son las siguientes:

		Nacional	Exportación
Válidos	Redes Directas	3,72	3,29
	Redes Indirectas	2,7	2,63

15. Indique qué aspectos deben mejorar sus Redes de Venta (múltiple respuesta).

Redes directas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Conocimiento de Producto	97	25
	b) Conocimiento Mercado y Competencia	182	46,9
	c) Actitudes	156	40,2
	d) Técnicas de Venta	173	44,6
	e) Negociación Comercial	182	46,9
	f) Gestión de Cartera y Rutas	137	35,3
	g) Captación y Recuperación	180	46,4
	h) Venta Cruzada	177	45,6
	i) Fidelización de Clientes	191	49,2
	j) Otros	23	5,93
Total		388	100,0

Redes indirectas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Conocimiento de Producto	267	73,4
	b) Conocimiento Mercado y Competencia	188	51,6
	c) Actitudes	171	47
	d) Técnicas de Venta	153	42
	e) Negociación Comercial	143	39,3
	f) Gestión de Cartera y Rutas	120	33
	g) Captación y Recuperación	149	40,9
	h) Venta Cruzada	160	44
	i) Fidelización de Clientes	180	49,4
	j) Otros	25	6,87
Total		364	100,0

Los aspectos más comunes en los que tienen que mejorar las redes indirectas son, en este orden: conocimiento de producto, conocimiento del mercado y de la competencia, su actitud, fidelización de clientes y la venta cruzada.

A su vez, los aspectos más comunes en los que deberían mejorar las redes directas son, en este orden: fidelización de clientes, conocimiento del mercado y de la competencia, organización comercial, captación y recuperación y la venta cruzada.

Como podemos observar, el conocimiento del mercado y de la competencia, la fidelización de clientes y la venta cruzada son aspectos que las empresas consideran que deberían ser mejorados en ambas redes.

16. ¿Cuáles cree que pueden ser las causas principales que merman la eficacia de sus Redes de Venta Indirecta? (Respuesta Múltiple).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) No representamos un volumen suficiente en su negocio.	182	49,1
	b) No son profesionales.	74	19,9
	c) Existe una información comercial deficiente (calidad, cantidad y/o aprovechamiento).	122	32,9
	d) No creen suficientemente en el negocio que les proponemos.	102	27,5
	e) Nuestras estrategias comerciales no están alineadas.	147	39,6
	g) Su dinámica comercial no se adapta a nuestras necesidades.	133	35,8
	h) Desconfianza a medio/largo plazo.	102	27,5
	i) Otros	26	7,0
Total		644	100,0

La causa principal de falta de eficacia de las redes indirectas para las empresas encuestadas se produce por falta de volumen. Como veíamos más arriba, la gran mayoría de redes de venta indirectas (un 74%) son compartidas. Esto hace que la red indirecta pueda no ser tan dependiente de la empresa cuyos productos vende y, por tanto, enfocar su esfuerzo en otras marcas o productos. Adicionalmente, en muchos casos hay falta de alineamiento estratégico, deficiencias en el flujo de información y pobreza en la relación o falta de entendimiento personal.

17. ¿Cómo evalúa las actuaciones comerciales de sus redes de venta indirecta? (Respuesta múltiple)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) A través de Area Managers o Gestores, internos.	262	69,1
	b) A través de encuestas a clientes.	67	17,7
	c) A través de información que me suministran las redes indirectas.	123	32,4
	d) En base a las cifras de venta.	306	80,7
	e) No evaluó sus actuaciones.	16	4,2
	Otro	14	3,7
Total		379	100

Las redes de ventas indirectas son evaluadas principalmente en base a las ventas que realizan. Esta evaluación es realizada principalmente por gestores internos de la organización.

Una evaluación basada, principalmente, en las ventas realizadas es una evaluación cuantitativa y no cualitativa, en la que priman los resultados más que el comportamiento (calidad de ventas) de la red indirecta. Para poder mejorar el desempeño de las redes indirectas, la evaluación cualitativa debería ganar más peso.

18. ¿Qué tareas desempeña actualmente su red de ventas indirecta? (Respuesta múltiple)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Prospección.	201	53,2
	b) Captación.	270	71,4
	c) Venta.	333	88,1
	d) Grabación de pedidos.	84	22,2
	e) Seguimiento de envíos.	76	20,1
	f) Gestión de cobros.	118	31,2
	g) Gestión de impagados.	112	29,6
	h) Recopilación de información del mercado y la competencia.	93	24,6
	i) Gestión del punto de venta.	90	23,8
	j) Promoción y merchandising.	65	17,2
	k) Control y reposición de stocks en el cliente.	50	13,2
	l) Reparto de mercancía.	75	19,8
	m) Tareas post-venta y garantía.	72	19
	n) Negociación de condiciones comerciales.	112	29,6
o) Otro	6	1,6	
Total		378	100,0

Las tareas de venta realizadas con mayor frecuencia por las redes de venta es, obviamente, la venta a clientes. Pero es de resaltar que en un alto porcentaje estas redes son utilizadas también para la captación. Las tareas realizadas con menor frecuencia son las de control y reposición de los stocks, promoción y merchandising y la post-venta y garantía. Aunque estos resultados dependerán muy probablemente del sector en el que opera la empresa, ya que en algunos sectores alguna de estas tareas no son realizadas tampoco por las redes directas.

19. Si tiene fuerzas de venta propias y externas conviviendo, ¿los comerciales internos y externos compiten entre ellos de alguna forma?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) A menudo	22	6,3
	b) Algunas veces	114	32,5
	c) No	215	61,3
Total		351	100,0

La mayoría de las veces no hay competencia entre comerciales directos e indirectos, aunque en el 39% de las empresas esta competencia se da en ocasiones o a menudo.

20. ¿Existe colaboración entre las dos fuerzas de venta?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Sí, son un equipo, se comparte información y se generan sinergias.	73	20,3
	b) Sí, pero debemos mejorar.	185	51,5
	c) No	84	23,4
	d) No y surgen conflictos.	17	4,7
Total		359	100,0

La colaboración entre redes directas e indirectas debe mejorar ya que el 28% de las empresas encuestadas afirman que sus redes directas e indirectas no colaboran entre ellas y que, en ocasiones, sufren conflictos. Solamente el 20% de las empresas está satisfecha con la actual colaboración entre las dos redes de ventas.

21. ¿Por qué ha optado por vender su producto / servicio a través de redes de venta indirecta? (Respuesta múltiple)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Porque me permite vender a coste variable.	146	39,1
	b) Porque me permite crecer de una manera rápida.	113	30,3
	c) Porque me permite llegar adonde no puedo y/o quiero llegar con mis redes de venta directas.	306	82
	d) Porque es la mejor manera de vender mi producto/servicio.	54	14,5
	e) Otros	20	5,4
Total		373	100

La razón más común a la decisión de utilizar redes de venta indirecta es la de llegar a clientes o mercados adonde la empresa no puede o no quiere llegar con sus redes de venta directas. La segunda razón más común es la de convertir en variable el coste comercial y la tercera el poder crecer rápido. Es posible que, en épocas de expansión económica, esta tercera razón hubiera sido más común, pero en la actualidad pocos de nuestros encuestados crecen en ventas de manera significativa.

22. ¿Cuáles son los problemas con los que se ha encontrado al operar a través de redes de venta indirectas? (Respuesta múltiple)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Pérdida de control en los procesos de venta.	226	61,9
	b) Pérdida de información sobre los clientes y el mercado.	227	62,2
	c) Conflictos entre redes -territoriales y clientes-.	57	15,6
	d) Conflictos de políticas comerciales.	88	24,1
	e) No desarrollan el mercado de la manera que quiero/necesito.	208	57
	f) Daño de la imagen/marca.	54	14,8
	g) Otros.	14	3,8
Total		365	100

La lista de problemas encontrados con las redes indirectas es variada. Los principales: pérdida de información, pérdida de control y falta de desarrollo del mercado. Como hemos apuntado anteriormente (pregunta 17), es importante evaluar a las redes indirectas también cualitativamente para mejorar estos aspectos.

23. En base a los resultados de venta obtenidos y, en comparación con las fuerzas de Venta Directas, las fuerzas de Venta Indirectas son:

Nacional EFICIENTE: Llegar a los clientes en el mínimo coste y tiempo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Más	147	41,6
	b) Igual	89	25,2
	c) Menos	117	33,1
Total		353	100,0

Nacional EFECTIVO: Maximización de ventas durante la relación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Más	63	18,6
	b) Igual	83	24,6
	c) Menos	192	56,8
Total		338	100,0

Las redes de venta indirectas nacionales son ligeramente más eficientes que las directas pero significativamente menos efectivas. Es decir, son más baratas, pero conseguimos mucho menos con ellas que con nuestras redes directas.

Exportación EFICIENTE: Llegar a los clientes en el mínimo coste y tiempo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Más	100	53,2
	b) Igual	38	20,2
	c) Menos	50	26,6
Total		188	100,0

Exportación EFECTIVO: Maximización de ventas durante la relación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Más	53	29,3
	b) Igual	49	27,1
	c) Menos	79	43,6
Total		181	100,0

En el caso de ventas a exportación, el resultado es distinto. Debido al mayor coste de llegar a mercados lejanos, los encuestados consideran que las redes indirectas son significativamente más eficientes que las directas, y ligeramente menos efectivas.

24. ¿Qué grado de satisfacción tiene usted con la información que le suministran sus redes de ventas?

Información: Tendencias de mercado, innovación en producto y en procesos comerciales, nuevos competidores, necesidades de clientes, promociones y precios de la competencia, acciones y eventos de los clientes, captación y recuperación de clientes, reclamaciones y quejas,...

Redes directas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Muy Satisfecho	46	12,7
	b) Satisfecho	216	59,8
	c) Ni satisfecho ni insatisfecho	74	20,5
	d) Insatisfecho	24	6,6
	e) Muy insatisfecho	1	,3
Total		361	100,0

Redes indirectas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Muy Satisfecho	8	2,3
	b) Satisfecho	70	20,3
	c) Ni satisfecho ni insatisfecho	132	38,3
	d) Insatisfecho	106	30,7
	e) Muy insatisfecho	29	8,4
Total		345	100,0

En comparación a las redes directas, uno de los talones de Aquiles de las redes de venta indirectas es la gran insatisfacción que existe acerca de la información que estas suministran.

25. ¿Cuál es su opinión respecto a las figuras de venta indirecta en relación al mantenimiento y desarrollo de la marca?

Agentes, comisionistas, representantes, freelance

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	37	11,4
	b) Limitada	255	78,5
	c) Negativa	33	10,2
Total		325	100,0

Distribuidores

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	61	22,4
	b) Limitada	191	70,2
	c) Negativa	20	7,4
Total		272	100,0

Redes subcontratadas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	17	11,1
	b) Limitada	93	60,8
	c) Negativa	43	28,1
Total		153	100,0

Joint ventures

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Óptima	42	23,9
	b) Limitada	110	62,5
	c) Negativa	24	13,6
Total		176	100,0

En general, nuestros encuestados son muy escépticos respecto a la capacidad de las redes de venta indirectas de mantener y desarrollar la marca. Este es otro importante talón de Aquiles de las redes de venta indirectas. Sin embargo, entre las cuatro figuras contempladas las joint venture y los distribuidores son las figuras menos criticadas, siendo agentes y redes de outsourcing las menos capaces para desarrollar la marca.

26. ¿Qué tipo de problemas observa en la convivencia de redes? (Elija las 3 que observa con más frecuencia)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Luchas y conflictos por clientes.	116	32
	b) Se "esconden" los buenos clientes para retenerlos en el canal indirecto.	71	19,6
	c) Captación de clientes no adecuados.	122	33,6
	d) Pérdida de clientes.	48	13,2
	e) Falta de atención a algunos clientes.	155	42,7
	f) Territorios mal gestionados.	136	37,5
	g) Guerras de precios, descuentos y/o condiciones de pago.	87	24
	h) Falta de información (opacidad, deficiente, confusa).	148	40,8
	i) Mensajes equívocos y/o incoherentes al mercado y/o los clientes.	88	24,2
	j) Falta de coordinación y mala imagen al lanzarse mensajes negativos y tensiones que, trascienden al cliente.	62	17,1
	k) Otro	12	3,3
Total		363	100,0

Como hemos podido constatar en este estudio, lo más habitual es que ambas redes (directas e indirectas) convivan en la mayoría de las empresas. Pero, obviamente, en esta convivencia se presentan problemas. Los más habituales son la falta de información, la falta de atención a algunos clientes, y la mala gestión de los territorios.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS SIN REDES DE VENTA INDIRECTAS

Las preguntas 6, 7 y 8 fueron contestadas exclusivamente por aquellos que no cuentan con redes de venta indirecta. Por ello, las hemos situado al final de este documento. Como puede observarse, de los 616 encuestados, 73 no cuentan con ninguna figura de ventas indirecta. Es decir, tan sólo el 11,8% de las empresas analizadas utilizan solamente redes de venta directas.

6. ¿Es partidario de externalizar las ventas en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Sí, totalmente en algunas zonas o divisiones.	1	1,4
	b) Sí, en actividades locales o puntuales.	29	39,7
	c) No, siempre que pueda evitarlo.	24	32,9
	d) No, nunca.	19	26,0
Total		73	100,0

De aquellos encuestados que no cuentan con ninguna figura de venta indirecta (N=73), el 40% están de acuerdo en externalizar las ventas en algunos casos. Mientras que el 60% son claramente contrarios a la externalización.

7. Aunque no trabaja con Redes de Venta Indirecta, ¿qué opina al respecto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	a) Son una opción a valorar.	33	46,5
	b) No encajan con mi estrategia comercial actual.	11	15,5
	c) No se pueden utilizar en mi sector/mercado.	18	25,4
	d) No tengo opinión al respecto	9	12,7
Total		71	100,0

La mitad de estas empresas que no cuentan con redes indirectas (el 46,5%) las considera como una opción a valorar. Mientras que en otros casos el directivo piensa que no encajan en su estrategia o que no tienen sentido. Muy pocos directivos (solamente el 13%) manifiesta no tener opinión al respecto.

8.1. En el caso de que tuviera que utilizar Redes de Venta Externas, ¿qué figuras utilizaría? (Nacional)

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,... - Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	5	9,1
	Si	50	90,9
Total		55	100,0

Distribuidores – Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	25	59,5
	Si	17	40,5
Total		42	100,0

Redes Subcontratadas (Outsourcing) – Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	23	54,8
	Si	19	45,2
Total		42	100,0

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales – Nacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	14	29,8
	Si	33	70,2
Total		47	100,0

8.2 En el caso de que tuviera que utilizar Redes de Venta Externas, ¿qué figuras utilizaría? (Exportaciones)**Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,... – Exportación**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	11	39,3
	Si	17	60,7
Total		28	100,0

Distribuidores – Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	17	73,9
	Si	6	26,1
Total		23	100,0

Redes Subcontratadas (Outsourcing) – Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	18	81,8
	Si	4	18,2
Total		22	100,0

Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales – Exportación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	6	23,1
	Si	20	76,9
Total		26	100,0

Resumiendo los cuadros anteriores, las figuras de redes de venta indirecta que más considerarían las empresas que actualmente sólo utilizan redes directas son las siguientes:

- Para ventas nacionales: los agentes (90%), *joint ventures* (70%), redes subcontratadas (45%) y distribuidores (40%)
- Para ventas de exportación: *joint ventures* (77%), agentes (61%), distribuidores (26%) y redes subcontratadas (18%)

Por lo tanto, las empresas que actualmente no venden a través de redes indirectas, se decantarían en mayor medida por las alianzas comerciales y los agentes comerciales.

CUESTIONARIO

3.ª JORNADA DE VENTAS IESE - REDES INDIRECTAS (27 Enero Barcelona / 8 Junio Madrid)

*¿Desea recibir los resultados de esta investigación?

Si No

*Nombre:

*Apellidos:

*Dirección de correo electrónico:

PREGUNTA

1. Sector en el que opera su empresa:

- a) Agua, gas y electricidad.
- b) Agricultura, Pesca.
- c) Alimentación y Bebidas.
- d) Banca y Servicios Financieros.
- e) Comercio Minorista/Retail.
- f) Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.
- g) Otros Servicios.
- h) Construcción.
- i) Industria Minera.
- j) Maquinaria y Equipos.
- k) Química y Farmacéutica.
- l) Otras Manufacturas.
- m) Otros.

2. Volumen de facturación anual de su empresa en el 2009 (en millones de euros):

-España-

- a) Menos de 10 millones de €
- b) Entre 10 y 25 millones de €
- c) Entre 25 y 50 millones de €
- d) Entre 50 y 100 millones de €
- e) Entre 100 y 300 millones de €
- f) Más de 300 millones de €

-Total-

- a) Menos de 10 millones de €
- b) Entre 10 y 25 millones de €
- c) Entre 25 y 50 millones de €
- d) Entre 50 y 100 millones de €
- e) Entre 100 y 300 millones de €
- f) Más de 300 millones de €

3. Su empresa es:

- a) Nacional.
- b) Multinacional Española.
- c) Multinacional extranjera.

4. Indique si cuenta con las siguientes redes comerciales:

	Nacional		Exportación	
	Si	No	Si	No
Redes Directas				
Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...				
Distribuidores				
Redes Subcontratadas (Outsourcing)				
Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales				

CONDICIONAL: Si Nacional "NO" Y Exportación "NO" en redes indirectas entonces pase a 6, 7 y 8 y termina cuestionario si alguna que si, salte a la 9 (no hace la 6, 7 y 8) y continúe...

5. Su experiencia y resultados con sus Fuerzas de Venta han sido:

	Nacional		Exportación	
Redes Directas	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Distribuidores	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Redes Subcontratadas (Outsourcing)	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable

6. ¿Es partidario de externalizar las ventas en su organización?

- Sí, totalmente en algunas zonas o divisiones.
- Sí, en actividades locales o puntuales.
- No, siempre que pueda evitarlo.
- No, nunca.

7. Aunque no trabaja con Redes de Venta Indirecta, ¿qué opina al respecto?

- a) Son una opción a valorar.
- b) No encajan con mi estrategia comercial actual.
- c) No se pueden utilizar en mi sector/mercado.
- d) No tengo opinión al respecto

8. En el caso de que tuviera que utilizar Redes de Venta Externas, ¿qué figuras utilizaría?

	Nacional	Exportación
Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...		
Distribuidores		
Redes Subcontratadas (Outsourcing)		
Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales		

9. ¿Qué porcentaje de sus ventas es realizado por las redes de venta indirecta con las que opera?

	Nacional	Exportación
El 100%		
Entre el 99% y el 81%		
Entre el 80% y el 61%		
Entre el 60% y el 41%		
Entre el 40% y el 21%		
20% o menos		

10. ¿A qué red de ventas le da más importancia?

- Red directa
- Red indirecta

11.Cuál es su red prioritaria a nivel de ventas?

	Nacional	Exportación
a) Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...		
b) Distribuidores		
c) Redes Subcontratadas (Outsourcing)		
d) Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales		

12. Sus redes de venta indirectas son:

- a) Exclusivas, sólo venden nuestros productos/servicios.
- b) Multimarca, venden nuestros productos y otros complementarios.
- c) Multimarca, venden nuestros productos y otros que pueden ser competencia.

13. Indique su grado de satisfacción respecto al día a día operativo en relación con sus Redes de Ventas

Operativa: ¿planea y ejecuta bien la visita? ¿hace un número de visitas adecuado? ¿Presenta bien los productos? ¿Hace venta cruzada? ¿Castiga los precios? ¿Gestiona cobros e impagos? ¿Capta y recupera clientes? ¿Gestiona adecuadamente los recursos comerciales y promocionales?...

	Nacional	Exportación
Redes Directas	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Redes Indirectas	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable

14. Indique su grado de satisfacción respecto la ejecución de la estrategia comercial que hacen sus Redes de Ventas (Nacional)

Estrategia: ¿Conocen el mercado? ¿Va a los clientes que debe? ¿Posiciona bien mi marca y mis productos? ¿Defiende la marca? ¿Desarrolla e territorio? ¿Me da información de tendencias, mercado y competencia? ¿Tiene carácter innovador?...

	Nacional	Exportación
Redes Directas	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable
Redes Indirectas	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable	a) Óptima b) Satisfactoria c) Aceptable d) Mejorable e) Muy mejorable

15. Indique qué aspectos deben mejorar sus Redes de Venta (múltiple respuesta)

Redes Directas

- a) Conocimiento de Producto
- b) Conocimiento Mercado y Competencia
- c) Actitudes
- d) Técnicas de Venta
- e) Negociación Comercial
- f) Gestión de Cartera y Rutas
- g) Captación y Recuperación
- h) Venta Cruzada
- i) Fidelización de Clientes
- j) Otros

Redes Indirectas

- a) Conocimiento de Producto
- b) Conocimiento Mercado y Competencia
- c) Actitudes

- d) Técnicas de Venta
- e) Negociación Comercial
- f) Gestión de Cartera y Rutas
- g) Captación y Recuperación
- h) Venta Cruzada
- i) Fidelización de Clientes
- j) Otros

16. ¿Cuáles cree que pueden ser las causas principales que merman la eficacia de sus Redes de Venta Indirecta? (Respuesta Múltiple)

- a) No representamos un volumen suficiente en su negocio.
- b) No son profesionales.
- c) Existe una información comercial deficiente (calidad, cantidad y/o aprovechamiento).
- d) No creen suficientemente en el negocio que les proponemos.
- e) Nuestras estrategias comerciales no están alineadas.
- f) Falta de apoyo por nuestra parte.
- g) Su dinámica comercial no se adapta a nuestras necesidades.
- h) Desconfianza a medio/largo plazo.
- i) Otro

17. ¿Cómo evalúa las actuaciones comerciales de sus redes de venta indirecta? (Respuesta múltiple)

- a) A través de Area Managers o Gestores, internos.
- b) A través de encuestas a clientes.
- c) A través de información que me suministran las redes indirectas.
- d) En base a las cifras de venta.
- e) No evalúo sus actuaciones.
- f) Otras

18. ¿Qué tareas desempeña actualmente su red de ventas indirecta? (Respuesta múltiple)

- a) Prospección.
- b) Captación.
- c) Venta.
- d) Grabación de pedidos.
- e) Seguimiento de envíos.
- f) Gestión de cobros.
- g) Gestión de impagados.
- h) Recopilación de información del mercado y la competencia.
- i) Gestión del punto de venta.
- j) Promoción y merchandising.
- k) Control y reposición de stocks en el cliente.
- l) Reparto de mercancía.
- m) Tareas post-venta y garantía.
- n) Negociación de condiciones comerciales.
- o) Otra/s

19. Si tiene fuerzas de venta propias y externas conviviendo, ¿los comerciales internos y externos compiten entre ellos de alguna forma?

- a) A menudo
- b) Algunas veces
- c) No

20. ¿Existe colaboración entre las dos fuerzas de venta?

- a) Sí, son un equipo, se comparte información y se generan sinergias.
- b) Sí, pero debemos mejorar.
- c) No
- d) No y surgen conflictos.

21. ¿Por qué ha optado por vender su producto / servicio a través de redes de venta indirecta? (Respuesta múltiple)

- a) Porque me permite vender a coste variable.
- b) Porque me permite crecer de una manera rápida.
- c) Porque me permite llegar a donde no puedo y/o quiero llegar con mis redes de venta directas.
- d) Porque es la mejor manera de vender mi producto/servicio.
- e) Otra

22. ¿Cuáles son los problemas con los que se ha encontrado al operar a través de redes de venta indirectas? (Respuesta múltiple)

- a) Pérdida de control en los procesos de venta.
- b) Pérdida de información sobre los clientes y el mercado.
- c) Conflictos entre redes -territoriales y clientes-.
- d) Conflictos de políticas comerciales.
- e) No desarrollan el mercado de la manera que quiero/necesito.
- f) Daño de la imagen/marca.
- g) Otra:

23. En base a los resultados de venta obtenidos y, en comparación con las fuerzas de Venta Directas, las fuerzas de Venta Indirectas son:

Eficiente: Llegar a los clientes en el mínimo coste y tiempo.

Efectivo: Maximización de ventas durante la relación con el cliente.

Nacional		Exportación	
Eficientes	Efectivas	Eficientes	Efectivas
a) Más	a) Más	a) Más	a) Más
b) Igual	b) Igual	b) Igual	b) Igual
c) Menos	c) Menos	c) Menos	c) Menos

24. ¿Qué grado de satisfacción tiene usted con la información que le suministran sus redes de ventas?

Información: Tendencias de mercado, innovación en producto y en procesos comerciales, nuevos competidores, necesidades de clientes, promociones y precios de la competencia, acciones y eventos de los clientes, captación y recuperación de clientes, reclamaciones y quejas,...

Redes Directas

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

Redes Indirectas

- a) Muy Satisfecho

- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

25. ¿Cuál es su opinión respecto a las figuras de venta indirecta en relación al mantenimiento y desarrollo de la marca?

Agentes, Comisionistas, Representantes, Freelance,...	a) Óptima b) Limitada c) Negativa
Distribuidores	a) Óptima b) Limitada c) Negativa
Redes Subcontratadas (Outsourcing)	a) Óptima b) Limitada c) Negativa
Joint Ventures (Alianzas) entre fuerzas comerciales	a) Óptima b) Limitada c) Negativa

26. ¿Qué tipo de problemas observa en la convivencia de redes? (Elija las 3 que observa con más frecuencia)

- a) Luchas y conflictos por clientes.
- b) Se "esconden" los buenos clientes para retenerlos en el canal indirecto.
- c) Captación de clientes no adecuados.
- d) Pérdida de clientes.
- e) Falta de atención a algunos clientes.
- f) Territorios mal gestionados.
- g) Guerras de precios, descuentos y/o condiciones de pago.
- h) Falta de información (opacidad, deficiente, confusa).
- i) Mensajes equívocos y/o incoherentes al mercado y/o los clientes.
- j) Falta de coordinación y mala imagen al lanzarse mensajes negativos y tensiones que, trascienden al cliente.
- k) Otras

Conclusiones

En este estudio nos hemos enfocado en las redes de ventas indirectas. Como ya vimos en el estudio realizado hace un año, las empresas españolas consideraban contar más con este tipo de redes en el futuro. Nuestros encuestados las utilizan como medio para llegar a mercados en los que no pueden o no quieren llegar con sus redes directas, y porque les permite variabilizar el coste comercial. En una época de crisis como la actual, las redes de ventas indirectas cobran, por tanto, mayor importancia. De hecho, el 88% de las empresas que encuestamos cuenta con algún tipo de red indirecta, ya sea para venta nacional o para venta de exportación. Aunque el 79% de las empresas da más importancia a las redes directas, aproximadamente el 35% obtiene vía redes indirectas el 40% o más de sus ventas.

No obstante, nuestro estudio muestra la baja satisfacción de las empresas hacia las redes indirectas, al menos en comparación con las directas. De las distintas figuras (agentes, distribuidores, redes subcontratadas y joint ventures), las redes subcontratadas son las peor valoradas.

Los directivos manifiestan que las redes indirectas fallan más frecuentemente en su conocimiento del producto, conocimiento del mercado y de la competencia, así como en su actitud, en la fidelización de los clientes y en la venta cruzada. Además, consideran que éstas son más eficientes que las redes directas, pero significativamente menos efectivas. Es decir, son más baratas, pero consiguen resultados más pobres.

El estudio presenta muchos otros resultados que esperamos sean de su interés. Como hemos mencionado en todos los estudios realizados hasta la fecha, nuestro objetivo es que los Directores Generales y Directores Comerciales de las distintas empresas que operan en España tengan más información para reflexionar y profesionalizarse.



Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid

www.iese.edu