

Agosto 2011

¿QUE ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS CHILENAS EN MARKETING Y VENTAS?

PRIMER ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE MARKETING Y VENTAS EN CHILE

AUTORES: Guillermo Armelini | Eugenio García Huidobro | Jon Martínez | Hernán Román

COLABORADORA: María Paz Riumalló

Auspician:   



Universidad de los Andes

Indice

	PÁGS
I. Resumen Ejecutivo	5
II. Introducción: Cuestionario y Muestra	7
III. Descripción de la Muestra	8
IV. Análisis de los Resultados	10
1. Marketing Estratégico	10
1.1 Investigación del Mercado	10
1.2 Análisis del Mercado y de la Competencia	12
1.3 Segmentación y Diferenciación	14
2. Mix Comercial	17
2.1 Producto	17
2.2 Marca	18
2.3 Precio	19
2.4 Distribución	20
2.5 Comunicación	21
3. Gestión de Clientes	24
3.1 Gestión	24
3.2 Captación	24
3.3 Satisfacción	24
3.4 Retención	25
3.5 Fidelización	25
4. Planificación Comercial y Control	27
4.1 Plan Comercial	27
4.2 Mecanismos de Control	28
5. Dirección de Ventas	29
5.1 Percepción del Vendedor y su Forma de Trabajo	29
5.2 Selección y Formación de Vendedores	30
5.3 Ciclo de Ventas y sus Costos Asociados	32
5.4 Desempeño e Incentivos a los Vendedores	33
5.5 Administración de la Función de Ventas	36
V. Conclusiones	39

Autores

Guillermo Armelini, Profesor y Director del Área de Dirección Comercial del ESE Business School.

Eugenio García Huidobro, Profesor de Dirección Comercial del ESE Business School.

Jon Martínez, Profesor de Dirección Comercial del ESE Business School.

Hernán Román, Profesor de Decisiones del ESE Business School.

Colaboró en el desarrollo del proyecto **María Paz Riumalló**, asistente de investigación del ESE Business School.

Resumen Ejecutivo

ESE Business School, Universidad de los Andes, escuela de posgrado y alta dirección de negocios en Chile, tiene el agrado de poner a su disposición el primer estudio realizado por esta institución sobre prácticas comerciales en Chile. Los resultados arrojan conclusiones positivas y también muchas alertas sobre los métodos de gestión actuales de las empresas que compiten en el mercado chileno.

En el capítulo de marketing observamos como buenas prácticas el estudio de la competencia, los procesos de segmentación basados en comportamiento, y tener identificado los factores de diferenciación con la competencia. Por otra parte, las empresas deberían poner un mayor énfasis en la investigación del mercado, aprovechando las herramientas que provee la web 2.0.

En el capítulo de ventas, se nota un retraso mayor en varios de los elementos evaluados: falta de sistemas de información de apoyo a la fuerza de ventas, deficiente supervisión de vendedores, y carencia de metodologías de venta entre los aspectos más salientes.

Es propósito del ESE Business School mantener la estructura y dinámica de este estudio en forma periódica, con el objeto de ir comparando la evolución de las prácticas comerciales en Chile, para ver dónde hay mejoras y dónde existen aún problemas.

Introducción: Cuestionario y Muestra

Este documento tiene por objetivo mostrar los resultados del estudio sobre prácticas comerciales realizado por ESE Business School entre fines de 2010 y comienzos de 2011. En este informe se reportan las conclusiones extraídas de un cuestionario de 80 preguntas que ha sido respondido por 299 empresas que operan en Chile.

El cuestionario se diseñó teniendo en cuenta dos objetivos y motivaciones: a) En primer lugar, comparar los resultados obtenidos por una encuesta realizada por el IESE de Barcelona, España, con la opinión de los ejecutivos chilenos sobre las mismas temáticas; b) Como el cuestionario del IESE solo incluía preguntas relacionadas con la función de ventas, se decidió ampliar el ámbito de estudio incluyendo en el cuestionario del ESE preguntas relacionadas con temas de marketing.

Dado que el estudio pretendía investigar las prácticas comerciales de las empresas en Chile, el cuestionario fue dirigido al máximo responsable del área comercial. En las empresas medianas y grandes, éste suele ser el Gerente Comercial, mientras que en las pequeñas, muchas veces no existe ese cargo, por lo cual el responsable es el Gerente General.

La base de datos utilizada en este estudio incluye Gerentes Generales y Gerentes Comerciales registrados en la base de datos del ESE Business School. Luego de un proceso de filtrado para eliminar registros que no correspondían al perfil del encuestado, quedaron un total de 4500 contactos, correspondientes al mismo número de empresas.

El cuestionario, de 80 preguntas, fue administrado por correo electrónico a la base descrita anteriormente, durante los meses de noviembre y diciembre de 2010, y enero de 2011. En total se registraron 299 respuestas válidas.

Descripción de la Muestra

Las 299 empresas se han analizado teniendo en cuenta la clasificación de cada una de ellas en las siguientes categorías:

1. Por Sector de la Economía

- **Sector 1 o Primario:** Si su actividad es extractiva, agrícola, ganadera o pesquera.
- **Sector 2 o Secundario:** Si la organización desarrolla un proceso de producción industrial.
- **Sector 3 o Terciario:** Si la empresa tiene como principal actividad la venta de servicios, comercio mayorista o minorista (retail).

2. Por Tamaño

- **Empresas Pequeñas y Medianas:** Son las que facturan menos de 200.000 UF al año.
- **Empresas Grandes:** Son las que facturan 200.000 UF al año o más.

3. Por las Características de sus Clientes

- **B2B:** Empresas que venden a otras empresas.
- **B2C:** Empresas que venden a consumidores finales.

Tabla 1 - Muestra dividida por sectores económicos

Sector		Respuestas	% del Total
2	Construcción	32	11%
3	Asesoría y Consultoría	28	9%
3	Comercio Minorista / Retail	25	8%
2	Alimentación y Bebidas	20	7%
3	Automotriz (Venta y Servicio)	17	6%
3	Banca y Servicios Financieros	17	6%
1	Agricultura, Ganadería, Pesca	13	4%
3	Servicios de Salud	13	4%
2	Manufactura Industrial	9	4%
1	Minería	9	3%
3	Telecomunicaciones	8	3%
3	Educación	7	2%
3	Transporte y Logística	7	2%
3	Servicios de Energía, Agua y Gas	6	2%
3	Hotelería y Turismo	5	2%
2	Metalmecánico	4	1%
2	Químico y Farmacéutico	4	1%
2	Maderas y Muebles	3	1%
3	Mantenimiento y Reparación	3	1%
2	Textil	2	1%
3	Servicios Sociales	1	0%
3	Administración Pública	1	0%
1	Petróleo, Gas y Carbón	1	0%
3	Otros Servicios	34	11%
2	Otros Consumo Masivo	10	3%
3	Otros	20	7%
	Respuestas	299	100%

Tabla 2 - Resumen muestra

	Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Respuestas	134	137	23	84	192	147	140
Total %	49%	51%	8%	28%	64%	51%	49%

En las tablas 1 y 2 se clasifica a la muestra de empresas encuestadas de acuerdo a su pertenencia a distintos sectores económicos, a su tamaño, y de acuerdo al cliente final al que van dirigidos sus productos. Esta información surge de la autclasificación de los encuestados. La distribución de la muestra en las tres categorías mencionadas garantiza su representatividad respecto de la comunidad empresarial chilena.

Análisis de los Resultados

1. MARKETING ESTRATÉGICO

A los fines de este estudio, las actividades de marketing estratégico incluyen todos los aspectos relacionados con la investigación y estimación del mercado, la detección de necesidades de clientes, análisis de los principales competidores, el proceso de segmentación de clientes y diferenciación de la competencia.

1.1 Investigación del Mercado

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 56% de las empresas realiza actividades de investigación de mercados en forma sistemática, mientras que el 44% no las realiza (tabla 3). Sin embargo, cuando el análisis se hace por categoría, resulta clara la diferencia entre grandes y pequeñas empresas. Mientras que las primeras tienen muy internalizadas estas prácticas (67%), las pequeñas y medianas parecen no estar interesadas o no pueden financiar este tipo de actividad (45%). Es de destacar, además, que las empresas B2C hacen un mayor uso de las herramientas de investigación de mercados que las B2B.

Tabla 3 - ¿Hace investigación de mercado su empresa?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	56%	45%	67%	52%	55%	57%	52%	61%
No	44%	55%	33%	48%	45%	43%	48%	39%
Respuestas	285	137	135	21	75	189	146	138

El motivo principal para invertir en investigación de mercados es para hacer un seguimiento de los hábitos de compra de los clientes o consumidores y, en menor medida, para otras actividades de marketing como lanzar un producto, realizar una segmentación del mercado o fijar precios. Esta tendencia se observa principalmente en empresas grandes y en las que pertenecen a los sectores 2 y 3 (tabla 4).

Tabla 4 - Motivos para realizar investigación de mercado (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Periódicamente para seguir hábitos de uso y compra	99	65%	51%	76%	55%	68%	65%	62%	68%
Cada vez que lanzo un producto o servicio	54	36%	39%	34%	18%	34%	38%	39%	32%
Cada vez que tengo que hacer una segmentación del mercado	40	26%	26%	26%	36%	27%	25%	27%	26%
Cuando tengo que seleccionar un canal de distribución	18	12%	16%	9%	18%	10%	12%	11%	12%
Cada vez que fijo los precios	18	12%	16%	9%	18%	5%	14%	8%	15%
Respuestas	229		91	132	16	59	154	105	124

La información secundaria (datos existentes en el mercado) y las encuestas son las herramientas de investigación de mercados más utilizadas por las empresas estudiadas (tabla 5). Sin embargo, existen grandes diferencias por categorías. Las empresas grandes presentan una mayor sofisticación en el uso de metodologías para la obtención de información primaria (utilizan encuestas, entrevistas en profundidad y focus groups). Las pequeñas y medianas, por el contrario, se concentran más en recolectar información secundaria. Cuando la muestra se analiza por sector, se observa que en empresas del sector 1 prima la información secundaria y la utilización de entrevistas en profundidad, probablemente con expertos del sector, con vendedores u otros informantes claves. Los sectores 2 y 3, en cambio, utilizan las herramientas tradicionales de investigación de mercados (encuestas y focus groups). Finalmente, las empresas B2B utilizan en mayor

proporción la información secundaria y las entrevistas en profundidad, mientras que las B2C se caracterizan por utilizar encuestas y focus groups. Estos resultados resultan muy lógicos de acuerdo a la actividad y tamaño de las organizaciones. Las que tienen una orientación B2B necesitan herramientas más precisas (entrevistas), con matices cualitativos, para entender mejor a sus clientes. Las empresas orientadas a consumidores finales, requieren entender el cómo y el por qué, a través de los focus groups, y testear la importancia relativa de cada atributo en forma masiva a través de encuestas.

Tabla 5 - Herramientas de investigación de mercado utilizadas por las empresas (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Información ya existente en el mercado	108	71%	72%	70%	91%	71%	68%	76%	65%
Encuestas	86	56%	39%	69%	27%	71%	53%	49%	63%
Entrevistas en profundidad	52	34%	31%	37%	45%	22%	38%	44%	25%
Focus Groups	51	34%	18%	47%	18%	37%	35%	18%	48%
Paneles de consumidores	25	16%	8%	22%	18%	27%	12%	13%	20%
Experimentos	10	7%	11%	3%	0%	7%	7%	6%	7%
Etnografía	6	4%	3%	5%	9%	5%	3%	3%	5%
Respuestas	338		112	217	23	98	218	152	189

Un párrafo aparte merece la mención de etnografía en algunos casos, como en el sector 1. La etnografía es un método de investigación que consiste en observar las prácticas de un grupo de personas, participando en ellas, para entender lo que esos individuos hacen o dicen. En algunos contextos de investigación resulta muy importante, sobre todo cuando se trata de tendencias nuevas (moda, por ejemplo) o cuando la venta de un producto es muy compleja (algunos productos industriales).

1.2 Análisis del Mercado y de la Competencia

Para evaluar el tamaño del mercado potencial de sus productos y/o servicios, las empresas encuestadas utilizan las conversaciones con vendedores, distribuidores y clientes, y datos de fuentes secundarias (registro de importaciones, asociaciones gremiales, etc.) como sus principales fuentes de información (tabla 6). Es de destacar, que cuando la muestra se analiza por categorías los resultados cambian ligeramente. Como es lógico de esperar, las empresas del sector primario acuden a fuentes secundarias, por la presencia de amplios registros de información. En cambio, en el sector terciario es más difícil encontrar esos datos.

Tabla 6 - Mecanismos utilizados para estimar el tamaño del mercado (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Conversaciones con vendedores	93	61%	57%	65%	64%	63%	60%	68%	55%
Fuentes secundarias	77	51%	38%	62%	82%	63%	43%	57%	45%
Entrevistas a expertos	56	37%	47%	31%	45%	20%	43%	38%	36%
Informes de Consultoras	43	28%	15%	35%	18%	28%	30%	24%	33%
Modelos estadísticos	38	25%	15%	33%	36%	35%	20%	25%	25%
No estimamos	19	13%	18%	8%	9%	10%	14%	13%	13%
Respuestas	326		114	201	28	87	211	161	165

Un 63% de las empresas encuestadas realiza un seguimiento sistemático de la competencia (tabla 7). Este número es más importante en las empresas grandes (76%), en las que se ubican en el sector primario (75%) y en las empresas orientadas a consumidores finales o B2C (69% contra 58%).

Sorprende este último dato porque no se entiende por qué en las empresas B2B el porcentaje de las que hacen un análisis sistemático de la competencia es bastante menor al de las empresas B2C.

Tabla 7 - Monitoreo sistemático de la competencia

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	63%	51%	76%	75%	66%	61%	58%	69%
No	37%	49%	24%	25%	34%	39%	42%	31%
Respuestas	275	133	131	20	73	182	143	132

Los elementos que las empresas encuestada más siguen de la competencia son los precios, seguido por el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y bien por detrás, las alianzas estratégicas con competidores (tabla 8). Cuando el análisis se realiza por categorías, en el sector 2 se observa una clara tendencia a monitorear el lanzamiento de nuevos productos (92%) y precios (98%). En el sector 1, por el contrario, las organizaciones tienden a evaluar las nuevas inversiones realizadas por los competidores en mayor medida que en otros sectores (47%). Finalmente, las grandes empresas se preocupan de conocer información sobre aspectos organizacionales (cambios de gerentes, de directorio, por ejemplo) con mayor interés que las pequeñas y medianas (44% vs. 28%).

Tabla 8 - Elementos que monitorean de la competencia (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Precios	157	91%	88%	92%	80%	98%	89%	93%	89%
Nuevos productos y servicios	140	81%	75%	85%	67%	92%	78%	76%	86%
Alianzas estratégicas con otros competidores	95	55%	54%	56%	47%	42%	32%	57%	53%
Aspectos organizacionales	67	39%	28%	44%	20%	38%	42%	45%	33%
Nuevas marcas	65	38%	34%	40%	40%	38%	37%	33%	42%
Nuevas inversiones	61	35%	25%	43%	47%	35%	34%	35%	36%
Nuevos locales y/o puntos de ventas	54	31%	26%	36%	33%	29%	32%	24%	38%
Respuestas	639		225	393	50	178	411	300	339

1.3 Segmentación y Diferenciación

Los resultados del estudio indican que el 35% de los encuestados realizan un proceso metódico y estandarizado de segmentación de sus clientes (tabla 9). Este porcentaje no varía significativamente cuando se analiza la muestra por categorías, a excepción de las empresas grandes, donde resulta más común realizar procesos de segmentación sistemáticos (43% contra un 29% de las de menos de 200.000 UF), y en el sector 1, en el que los métodos de segmentación parecen ser menos sofisticados.

Tabla 9 - ¿Segmentan a sus clientes aplicando un proceso metódico y estandarizado?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	35%	29%	43%	20%	34%	38%	36%	35%
Sí, pero no metódico y estandarizado	49%	52%	45%	55%	44%	50%	51%	46%
No	16%	19%	13%	25%	22%	13%	13%	19%
Respuestas	274	134	128	20	73	181	141	132

Un resultado muy interesante del estudio es que las empresas utilizan los datos de comportamiento de clientes como principal criterio de segmentación (tabla 10). Esta situación muestra que las organizaciones, no importa su tamaño o sector, hacen uso de los datos que recogen de sus clientes para trabajar en procesos de clasificación que les permitan obtener resultados comerciales más eficientes. Como era de esperar, las empresas ubicadas en el sector primario tienden a utilizar con mayor frecuencia este criterio de segmentación, porque se

trata de relaciones comerciales más racionales, donde los datos de facturación permiten discriminar entre segmentos de clientes. En este sector las empresas también suelen segmentar por geografía, dado que normalmente tienen clientes localizados en diversas regiones. La demografía y los estilos de vida son criterios de segmentación típicos de las empresas orientadas al consumo masivo (por ello es importante en la categoría B2C). Además, la información demográfica es fácil de obtener y en estos mercados sirve para diferenciar segmentos. Finalmente, es de destacar que las empresas grandes, al tener mayor presupuesto, disponen de recursos para aplicar más criterios de segmentación que las empresas pequeñas y medianas. Este hecho se nota en que, a excepción de comportamiento, presentan una mayor distribución de frecuencia, en cada ítem, que las pequeñas y medianas.

Tabla 10 - Criterios de segmentación más utilizados (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Comportamiento (facturación, frecuencia de compra, etc.)	69%	71%	66%	80%	68%	68%	79%	57%
Geográfica	48%	46%	48%	80%	51%	44%	46%	50%
Demográfica (edad, sexo, ingreso, estado civil, etc.)	28%	20%	34%	0%	25%	32%	17%	41%
Estilos de vida (sedentario, activo, aventurero, etc.)	14%	5%	22%	7%	12%	15%	8%	20%
Psicográfica	9%	6%	12%	0%	14%	8%	8%	10%
Respuestas	138	157	190	25	97	256	191	187

Consultados sobre los atributos de diferenciación, los encuestados destacan su mejor calidad de servicio y de sus productos como elementos diferenciadores respecto a su competencia (tabla 11). En cambio, otros factores de diferenciación como tecnología de punta, variedad de productos, distribución y precios, no figuran entre los principales atributos de diferenciación de las empresas encuestadas. Por categoría, se observa que las empresas grandes tienen varios elementos de diferenciación de la competencia, mientras que en las pequeñas y medianas, el servicio parece ser la clave diferencial. En empresas del sector 2, las claves de diferenciación pasan por la calidad y variedad de productos, mientras que en el sector 3, la ventaja se logra a través del servicio.

Tabla 11 - ¿Cómo se diferencia su empresa de la competencia? (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Mejor calidad de servicio	189	69%	73%	68%	62%	68%	71%	70%	70%
Mejor calidad de productos	124	46%	40%	51%	52%	69%	35%	42%	50%
Más tecnología de punta	99	36%	30%	43%	24%	36%	38%	35%	37%
Mayor variedad de productos	91	33%	21%	46%	33%	51%	26%	32%	35%
Mejor distribución y logística	77	28%	21%	38%	33%	32%	26%	25%	32%
Menores precios	45	17%	18%	15%	5%	15%	18%	16%	17%
No tenemos una diferenciación clara de la competencia	19	7%	6%	8%	14%	6%	7%	7%	7%
Respuestas	644		274	349	47	200	397	323	320

Comparando los resultados de diferenciación con el monitoreo de la competencia, llama la atención la disociación entre las variables que las empresas suelen monitorear de sus competidores (precios y lanzamiento de nuevos productos) con aquellas que destacan como elementos diferenciadores (calidad del servicio). Sería esperable, que esto último también fuera parte del monitoreo habitual de la competencia.

2. MIX COMERCIAL

El mix comercial lo componen las decisiones de producto, marca, precio, distribución y comunicación.

2.1 Producto

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, la mayoría de las empresas lanza hasta 3 productos por año (media 61% de los casos), llegando algunos a lanzar o introducir hasta 100 por año (tabla 12).

Tabla 12 - Número de productos que su empresa lanza o introduce en promedio al año (respuesta múltiple)

Número de productos lanzados por año	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Hasta 3	61%	62%	56%	86%	59%	52%	65%	52%
Entre 4 y 7	16%	22%	15%	9%	15%	22%	16%	16%
Entre 8 y 15	13%	8%	18%	5%	15%	15%	10%	17%
Entre 16 y 30	6%	6%	5%	0%	6%	6%	4%	6%
Entre 31 y 100	3%	2%	5%	0%	4%	3%	4%	3%
Entre 101 y 200	1%	0%	1%	0%	1%	2%	1%	6%
Respuestas	157	63	85	22	75	78	79	75

De los productos introducidos, un tercio nunca llega a ser exitoso, mientras que un 22% logra alcanzar una tasa de éxito cercana al 100% en sus productos lanzados (tabla 13). Este porcentaje varía levemente entre empresas grandes y pequeñas, pero es notorio en aquellas que pertenecen al sector primario, donde se registra la mayor tasa de fracaso. Si se considera que este sector es el que menos productos nuevos introduce al mercado por año (tabla 12), y que además presenta la mayor tasa de fracasos, es importante reflexionar sobre la importancia estratégica que tiene la decisión de lanzar productos para empresas ubicadas en el sector primario.

Tabla 13 - Tasa de éxito de las innovaciones lanzadas (respuesta múltiple)

Tasa de Exito	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
0%	31%	24%	25%	55%	31%	7%	29%	31%
Entre 0 y 25%	10%	8%	10%	13%	3%	33%	12%	8%
Entre 26 y 50%	22%	28%	15%	9%	24%	25%	25%	23%
Entre 51 y 75%	15%	10%	25%	5%	14%	18%	11%	15%
Entre 76 y 100%	22%	30%	25%	18%	28%	17%	23%	23%
Respuestas	156	63	84	22	74	60	79	74

Se observa en promedio, en toda la muestra, que la Dirección Comercial es clave en el lanzamiento de nuevos productos (tabla 14). Esta situación es más notable en grandes empresas y en aquellas organizaciones orientadas a consumidores finales. El área de I+D tiene una importancia relativa mayor en empresas grandes y en las industriales (sector 2).

Tabla 14 - ¿Quiénes son los que intervienen en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio? (respuesta múltiple)

Tasa de Exito	Respuestas	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
El área comercial	127	89%	83%	95%	82%	91%	88%	84%	94%
El gerente general	95	66%	64%	67%	65%	67%	67%	67%	66%
El área de investigación y desarrollo	58	41%	31%	49%	18%	53%	33%	37%	44%
El área de operaciones	39	27%	14%	37%	35%	33%	18%	33%	21%
Respuestas	319		111	181	34	161	124	166	153

2.2 Marca

A pesar de que la economía chilena, al igual que la mundial, presenta claras evidencias de concentración en la distribución, se observa que la mayoría de las empresas de la muestra opta por comercializar sus productos con marca de fabricante (74%), y no con la de un distribuidor (14%). Esta realidad no presenta distinciones por categorías (B2B vs B2C, por sectores, o por tamaño de empresa) (tabla 15).

Tabla 15 - Estrategias de marca (respuesta múltiple)

	Respuestas	Total %
Utilizamos una marca nuestra, registrada, que identifica a mis productos con mi empresa	131	74%
Nuestros productos utilizan marcas del distribuidor o de nuestros clientes	24	14%
Alguno de nuestros productos se venden con la marca de nuestros clientes, mientras que otros se comercializan con nuestras marcas	22	12%
Respuestas	177	100%

2.3 Precio

A las empresas de la muestra se les preguntó por su metodología para fijar precios y por sus estrategias de precios (tabla 16). Se observa que la gran mayoría los fija teniendo en cuenta los costos más un margen, en primer lugar, y luego en función de la competencia. Sistemas más sofisticados como el de estimar la disposición a pagar de los clientes es utilizado por una minoría, lo que refleja una oportunidad de mejora importante pues ha sido ampliamente demostrado que estimar precios teniendo en cuenta la disposición a pagar permite a las empresas obtener más beneficios.

Cuando el análisis se realiza por categorías, surgen diferencias entre los encuestados dignas de comentar. Las pequeñas y medianas empresas tienden a fijar precios utilizando el sistema costo + margen, mientras que las grandes se fijan más en la competencia. Por sector, en cambio, empresas extractivas, mineras, agrícolas, etc. (sector 1) tienden a analizar la disposición a pagar de los clientes, mientras que en el sector industrial la práctica habitual es utilizar costo + margen.

Tabla 16 - Proceso habitual de fijación de precios (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Costo + margen	147	55%	60%	49%	40%	65%	50%	54%	57%
En función de la competencia	115	43%	33%	53%	70%	49%	39%	41%	45%
Estimando la disposición a pagar del consumidor	98	37%	36%	37%	55%	34%	34%	41%	31%
Costo variable + margen	59	22%	21%	23%	10%	25%	23%	22%	22%
No tengo sistema	4	1%	1%	2%	0%	0%	3%	2%	1%
Respuestas	423		195	210	35	120	228	227	198

Con respecto a las estrategias de precio, llama la atención que un 23% de los encuestados declaran no tener estrategia alguna (tabla 17). Esta respuesta es transversal a todas las categorías analizadas, lo que requiere una reflexión ya que resultaría fácil demostrar que el precio es la variable de rentabilidad más importante en cualquier empresa. No controlarla, o no tener un procedimiento para fijarlo, implica un grave error estratégico que impacta directamente en la rentabilidad. Como nota destacada, es de mencionar el bajo porcentaje de uso de la estrategia de penetración, sobre todo en pequeñas y medianas empresas que podrían abrir mercados a partir de un esquema de precios bajos.

Tabla 17 - Estrategias de fijación de precios (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Seguidor (precios exclusivamente en función de la competencia)	88	33%	30%	37%	20%	36%	33%	31%	36%
Descreme (precios altos al lanzar el producto o servicio y luego reducción de precios cuando el producto se vuelve más popular)	69	26%	26%	26%	40%	30%	20%	28%	24%
No tengo estrategia de precios	62	23%	26%	20%	25%	19%	28%	26%	21%
Penetración (precios muy bajos cuando no hay competencia, o más bajos que la competencia cuando esta existe)	45	17%	18%	17%	15%	16%	19%	14%	20%
Total	264		127	127	20	70	152	138	126

2.4 Distribución

Las empresas chilenas utilizan mayormente distribución selectiva en primer lugar, y más atrás intensiva, y exclusiva (tabla 18). De acuerdo a las categorías analizadas se observa que las empresas grandes tienden en mayor medida a utilizar distribución intensiva que las pequeñas, lo cual parece lógico por su tamaño. El sector industrial (2) también es proclive a utilizar este tipo de distribución.

Tabla 18 - Sistemas de distribución utilizados por empresas chilenas (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Selectiva	49%	55%	45%	56%	36%	52%	47%	52%
Intensiva	24%	24%	43%	28%	47%	29%	37%	30%
Exclusiva	21%	21%	12%	17%	17%	19%	16%	19%
Respuestas	248	121	117	18	64	145	130	118

2.5 Comunicación

Las empresas de la muestra gastan mayoritariamente entre un 1 y un 4% de sus ingresos por ventas en promocionar sus productos (tabla 19). Esta situación es mas notoria en grandes empresas, en las industriales y en las empresas B2B. Entre las empresas B2C, por el contrario, se observa que un 49% de la muestra gasta más del 4% de sus ventas en comunicar sus productos.

Tabla 19 - Porcentaje de gasto en comunicación sobre ventas (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
0%	14%	13%	11%	33%	7%	15%	13%	13%
Entre 1 y 4%	45%	38%	53%	43%	55%	40%	51%	38%
Entre 5 y 8%	15%	17%	15%	10%	15%	17%	14%	18%
Entre 9 y 12%	14%	16%	11%	9%	9%	16%	14%	14%
Entre 13 y 16%	1%	1%	3%	0%	2%	1%	0%	3%
Entre 17 y 20%	5%	7%	3%	0%	5%	6%	4%	6%
Entre 21 y 40%	5%	6%	4%	5%	6%	4%	3%	6%
Entre 41 y 60%	1%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	2%
Respuestas	269	129	125	20	72	172	138	126

Las empresas gastan sus presupuestos de comunicación entre promociones al canal y al consumidor. Mientras que un 16% de la muestra no gasta nada en comunicación al cliente final (tabla 20), un 35% no invierte un peso en promociones al canal (tabla 21). Las empresas grandes limitan su presupuesto de comunicación al consumidor a no más del 50% (solo un 23% de los casos gasta mas del 50% de su presupuesto en comunicación al consumidor). Como era de esperar, empresas B2B tienden a gastar menos en promociones al cliente final que las B2C. Con respecto a las promociones al canal, las empresas B2B tienden a utilizar esta herramienta de comunicación con más frecuencia que las B2C. Se observa que las empresas de servicio gastan poco presupuesto en este ítem dada la naturaleza de su prestación (normalmente utilizan pocos canales).

Tabla 20 - % del gasto en comunicación que se destina a promociones al consumidor

	Total %	Por Tamaño		Por Sector		Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
0%	16%	17%	15%	28%	8%	29%	8%
Entre 1 y 10%	24%	17%	35%	12%	32%	25%	24%
Entre 11 y 25%	11%	11%	12%	12%	11%	13%	11%
Entre 26 y 50%	15%	14%	15%	20%	11%	8%	18%
Entre 51 y 75%	11%	14%	8%	16%	8%	8%	13%
Entre 76 y 100%	23%	27%	15%	12%	30%	17%	26%
Respuestas	61	35	25	24	36	23	37

Tabla 21 - % del gasto en comunicación que se destina a promociones al canal

	Total %	Por Tamaño		Por Sector		Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
0%	35%	33%	38%	28%	41%	29%	39%
Entre 1 y 10%	29%	28%	31%	24%	32%	38%	24%
Entre 11 y 25%	6%	11%	0%	8%	5%	8%	5%
Entre 26 y 50%	16%	17%	15%	32%	5%	21%	13%
Entre 51 y 75%	6%	6%	4%	4%	5%	0%	8%
Entre 76 y 100%	8%	5%	12%	4%	12%	4%	11%
Respuestas	61	35	25	24	36	23	37

El desarrollo de anuncios publicitarios y de comerciales es manejada mayoritariamente por la Dirección Comercial y de Marketing de las organizaciones grandes, mientras que la gerencia comercial es quien decide en las empresas medianas y pequeñas (tabla 22). Adicionalmente, las empresas grandes, las del sector 2 y las B2C utilizan con mayor frecuencia el servicio de agencias publicitarias. Esta situación es bastante distinta en empresas más pequeñas, en el sector 3 o de servicios y en los B2B.

Tabla 22 - ¿Quiénes participan en el desarrollo de comerciales publicitarios? (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector		Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Gerencia Comercial	74%	79%	70%	68%	75%	71%	77%
Departamento de Marketing	54%	34%	75%	59%	53%	45%	63%
Agencia de Publicidad	44%	27%	60%	73%	40%	36%	51%
Respuestas	290	115	164	44	246	122	168

En la encuesta realizada se observa un importante uso de medios no tradicionales dentro de las opciones de comunicación con las que cuentan las empresas, pues un 52% utiliza alguna herramienta diferente a los medios tradicionales.

Entre los medios no tradicionales más utilizados, las redes sociales (73%) y las relaciones públicas (67%) figuran entre los más utilizados por los encuestados, aunque la descripción correcta depende de las características puntuales de cada empresa (tabla 23). Así por ejemplo, es lógico que las empresas orientadas a consumidores finales utilicen redes sociales por el nivel de sociabilidad entre personas que este medio genera, y motores de búsquedas por el uso generalizado que los individuos hacen de Google por ejemplo. Entre las pequeñas empresas destacan el uso de redes sociales y de herramientas de relaciones públicas, en mayor porcentaje que el uso de motores de búsqueda.

Tabla 23 - Utilización de medios no tradicionales de marketing (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sitios de redes sociales	73%	70%	74%	71%	77%	76%	59%	84%
Relaciones Públicas	67%	70%	63%	71%	61%	69%	73%	62%
Motores de búsqueda	59%	53%	66%	57%	48%	62%	49%	68%
Herramientas microblogging	23%	26%	19%	29%	23%	24%	15%	30%
Blogs corporativos	21%	19%	22%	0%	19%	24%	20%	22%
Respuestas	324	136	178	16	71	219	128	196

3. GESTIÓN DE CLIENTES

La orientación al cliente de las empresas encuestadas dista de ser óptima. En primer lugar, se observa que un 46% de los casos los ejecutivos de venta no cuentan con apoyo de sistemas de gestión de clientes (CRM/SFA– tabla 24). Este problema es más notorio en empresas pequeñas y medianas y en organizaciones del sector 1.

3.1 Gestión

Tabla 24 - El equipo de ventas, ¿cuenta con aplicaciones de gestión de clientes SFA (Sales Force Automating) y/o CRM (Customer Relationship Management)?

	Total %	Por Tamaño		Por sector			Por cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	18%	12%	24%	6%	23%	16%	17%	20%
No, pero está en proceso de implantarla	18%	19%	18%	13%	20%	18%	13%	23%
No, pero está considerando implantarla	19%	20%	17%	19%	9%	20%	20%	17%
No	46%	50%	41%	63%	47%	46%	51%	40%
Respuestas	243	113	122	16	64	142	127	116

3.2 Captación

En segundo lugar es útil destacar que la función de ventas cumple un rol fundamental en el proceso de adquisición, retención y crecimiento (venta de más o nuevos productos) de clientes. Las empresas encuestadas muestran que la realidad en Chile es diferente de acuerdo al proceso que se analice. Así, como se observa en la tabla 25, el análisis de los procesos de captación de clientes es una actividad bien arraigada en las empresas chilenas (solo el sector 2 presenta un arraigo de esta práctica algo menor).

Tabla 25 - ¿Se analizan los procesos de captación de clientes?

	Total %	Por Tamaño		Por sector			Por cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí se analizan	66%	66%	67%	71%	55%	70%	63%	69%
No se analizan	34%	34%	33%	29%	45%	30%	37%	31%
Respuestas	243	116	120	17	62	164	125	118

3.3 Satisfacción

La satisfacción del cliente genera lealtad y rentabilidad, por ello es importante gestionarla y medirla. De las empresas de la muestra, se observa que un buen porcentaje monitorea este indicador periódicamente – 42% - (tabla 26), aunque hay diferencias notorias entre empresas grandes con el resto, y entre las empresas

de servicios (sector 3) con las demás. Por otra parte, mientras que la mayoría de las empresas cuenta con procesos para analizar la pérdida de clientes (tabla 28), resulta sorprendente que sólo un 18% cuenta con sistemas de recuperación de clientes. Este porcentaje varía entre empresas B2C vs. B2B, y entre empresas grandes vs. pequeñas y medianas (tabla 27).

Tabla 26 - ¿Miden la satisfacción de clientes / consumidores?

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí, de forma periódica	104	42%	32%	51%	33%	31%	48%	36%	49%
Sí, la hemos medido alguna vez	72	29%	32%	27%	17%	37%	28%	28%	31%
No, pero estamos pensando en medirla	28	11%	17%	7%	11%	11%	12%	12%	11%
No	41	17%	18%	15%	39%	22%	12%	24%	9%
Respuestas	245		115	121	18	65	162	127	118

3.4 Retención

Tabla 27 - ¿Dispone su empresa de una metodología estandarizada de recuperación de clientes perdidos?

	Rptas.	Total %	Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	B2B	B2C
Sí	19	18%	13%	26%	9%	28%
No, pero tenemos previsto implantarla	28	27%	29%	23%	18%	36%
No	58	55%	58%	51%	73%	36%
Respuestas	105		62	39	55	50

Tabla 28 - ¿Se analizan los procesos de pérdida de clientes?

	Total%	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí se analizan	70%	72%	69%	78%	69%	70%	73%	67%
No se analizan	30%	28%	31%	22%	31%	30%	27%	33%
Respuestas	245	116	121	18	64	163	126	119

3.5 Fidelización

Los planes de fidelización son herramientas de marketing que ayudan a una empresa a generar lealtad entre sus clientes a través de la imposición de costos de cambio. Estos activos que los clientes acumulan durante un cierto período los realizan de

acuerdo a las condiciones de los programas. Como se observa en la tabla 29, la proporción de empresas que utiliza estos instrumentos no es significativa, aunque, como es lógico, es más utilizado por las B2C. Quizás una de las razones por las que los programas de fidelización no se han extendido más es porque quienes los utilizan no están plenamente satisfechos con los resultados. Como se muestra en la tabla 30, solo un 17% de las empresas encuestadas se siente conforme con los resultados alcanzados. Entre ellos, las B2C que son las que más lo utilizan, reportan que en 12% de los casos han alcanzado los resultados planificados. Las pequeñas y medianas, que los utilizan menos, sin embargo parecen estar más satisfechos con los resultados alcanzados.

Tabla 29 - ¿Utilizan programas de fidelización de clientes?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector		Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	30%	28%	32%	15%	32%	15%	44%
No, pero tenemos previsto tenerlos en un futuro.	28%	30%	24%	20%	29%	29%	26%
No, pero los tuvimos en un pasado.	3%	2%	3%	0%	3%	5%	0%
No	40%	40%	41%	65%	36%	50%	30%
Respuestas	160	81	74	20	140	78	82

Tabla 30 - ¿Está contento con los resultados obtenidos en los planes de fidelización?

	Total %	Por Tamaño		Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	B2B	B2C
Sí, hemos alcanzado los resultados esperados.	17%	29%	8%	33%	12%
Sí, pero son mejorables.	78%	67%	88%	67%	82%
No, los resultados no compensan los recursos destinados.	4%	5%	4%	0%	6%
Respuestas	46	21	24	12	34

La venta cruzada (venta de productos de más valor a un mismo cliente o de otros productos de la cartera al mismo cliente) es una estrategia fundamental para crecer en la “cuota de bolsillo” o “billetera” del cliente. Sin embargo, como se observa en la tabla 31, solo un 16% de la muestra realiza esta actividad en forma sistemática.

Tabla 31 - Énfasis en la venta cruzada

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Sector 2	Sector 3	Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000			B2B	B2C
Mínimamente	80	47%	48%	45%	38%	48%	49%	44%
Sí, pero no lo suficiente	64	37%	35%	40%	69%	34%	32%	43%
Sí	27	16%	17%	14%	4%	18%	19%	13%
Respuestas	171		88	77	24	147	85	86

4. PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y CONTROL

4.1 Plan Comercial

Se observa que la planificación comercial es una tarea bastante bien inculcada en la cultura de planificación de las empresas chilenas (tabla 32). Esta tendencia es más notoria en las empresas orientadas al consumidor final que las que hacen negocios entre empresas. La planificación está centrada en el gerente general y en el comercial (tabla 33).

Tabla 32 - ¿Su organización tiene un plan comercial o de marketing anual?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí	72%	62%	82%	63%	75%	71%	67%	77%
No	28%	38%	18%	38%	25%	29%	33%	23%
Respuestas	224	105	111	16	61	147	117	106

Tabla 33 - ¿Quiénes intervienen en el proceso de planificación comercial de su empresa? (respuesta múltiple)

	Respuestas	Total %	Por Tamaño	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000
Gerente General	140	87%	88%	88%
Gerente Comercial	140	87%	77%	93%
Equipo directo del Gerente Comercial	99	61%	46%	74%
Directorio	60	37%	45%	33%
Vendedores	47	29%	29%	27%

4.2 Mecanismos de Control

Es de destacar que casi todas los encuestados utilizan sistemas de monitoreo, siendo el presupuesto y el uso de métricas comerciales los mecanismos más típicos para medir que lo ejecutado esté de acuerdo a lo planificado (tabla 34).

Tabla 34 - ¿Qué mecanismos de control utilizan para chequear que lo ejecutado se ajuste a lo planificado? (respuesta múltiple)

	Rptas.	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
			Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Control presupuestario	128	80%	65%	89%	70%	83%	80%	89%	74%
Monitoreo de métricas comerciales (número de visitas, ventas, etc.)	96	60%	48%	68%	50%	63%	63%	59%	60%
Sistema de control integrado (Balance Scorecard)	40	25%	15%	32%	0%	26%	26%	17%	33%
No utilizamos mecanismos de control del plan comercial	6	4%	9%	0%	20%	2%	2%	3%	5%
Respuestas	270		89	172	14	80	156	127	141

5. DIRECCIÓN DE VENTAS

5.1 Percepción del Vendedor y su Forma de Trabajo

El resultado del estudio arroja conclusiones interesantes para analizar. En primer lugar es notorio que un 27% de las empresas encuestadas no tiene rutas definidas para sus vendedores (tabla 35). En segundo lugar, un 56% envía a sus ejecutivos de venta a terreno sin haber definido una metodología de ventas (tabla 36). Finalmente, un 66% de las empresas encuestadas no presentan la figura de un KAM, aunque este efecto es menos notorio en empresas grandes y en las que tienen como principales clientes a otras empresas (B2B) (tabla 37).

Tabla 35 - ¿Qué criterios utilizan para confeccionar las rutas y determinar la frecuencia de las visitas? (respuesta múltiple)

	Respuestas	Total %
Potencial de compra	109	45%
Localización geográfica	95	39%
Ventas actuales	71	29%
Cliente o grupo	68	28%
No controla las rutas, el comercial decide su óptimo	65	27%
Complejidad del cliente o de la venta	58	24%
Otras	10	4%

Tabla 36 - ¿Tiene su fuerza de ventas una metodología?

	Respuestas	Total %
Sí tiene una metodología de ventas definida, conocida y asimilada	113	44%
No tiene metodología de ventas definida, conocida ni asimilada	69	27%
La metodología Sí está definida y Sí es conocida, pero no es asimilada por el equipo comercial	60	24%
La metodología Sí está definida, pero no es conocida NI asimilada por el equipo comercial	12	5%
Respuestas	254	

Tabla 37 - En el departamento comercial ¿existe la figura del "Key Account Manager (KAM)"?

	Por Tamaño		Por Cliente	
	Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	B2B	B2C
Sí	20%	47%	40%	26%
No, pero pensando	27%	17%	20%	25%
No es necesaria	53%	36%	40%	49%

5.2 Selección y Formación de Vendedores

Las empresas encuestadas destacan que el conocimiento de la empresa y el producto, de los clientes, y de la competencia, son las tres capacidades más relevantes que tienen sus mejores vendedores (tabla 38). La importancia de cada ítem varía según categoría. Así en empresas del sector 1 no es tan importante el conocimiento del producto en comparación con el sector 2 y 3.

Tabla 38: Características o capacidades más relevantes de sus mejores vendedores (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Conocimiento de la empresa y del producto	73%	70%	76%	56%	78%	72%	73%	74%
Conocimiento de los clientes	66%	70%	65%	72%	71%	64%	71%	62%
Conocimiento del mercado y de la competencia	49%	47%	52%	67%	58%	42%	55%	43%
Detección de necesidades	41%	43%	39%	50%	35%	43%	42%	40%
Seguimiento de clientes	35%	34%	37%	22%	30%	41%	36%	35%
Capacidad de negociación	30%	31%	27%	28%	29%	28%	30%	31%
Capacidad de cierre	30%	27%	31%	28%	23%	35%	26%	34%
Orientación a resultados	28%	25%	31%	44%	33%	24%	26%	29%
Preparación de la visita	20%	21%	18%	11%	20%	21%	19%	20%
Dominio de las técnicas de comunicación	9%	12%	6%	11%	4%	11%	7%	10%
Manejo de aplicaciones informáticas	4%	2%	5%	0%	1%	5%	2%	5%
Respuestas	984	467	481	70	275	568	522	460

Con respecto a la selección y formación, las empresas encuestadas suelen valorar la experiencia en ventas y el conocimiento del sector como los principales factores de selección. Llama la atención que otros elementos de rendimiento del vendedor como los éxitos demostrables no tengan peso en la decisión. También es importante destacar que el género femenino/masculino no es determinante en la elección del vendedor (tabla 39). Por categorías, se observa una mayor preocupación en la formación académica por parte de las grandes empresas y en las del sector 1.

Tabla 39: Características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar vendedores (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Experiencia en ventas	76%	74%	78%	76%	87%	72%	73%	79%
Conocimiento del sector	72%	73%	72%	76%	81%	68%	70%	74%
Actitudes	68%	65%	71%	59%	76%	63%	65%	70%
Formación académica	49%	41%	57%	76%	50%	48%	52%	47%
Recomendaciones	41%	43%	40%	24%	39%	44%	43%	39%
Éxitos demostrables	40%	44%	34%	18%	32%	45%	46%	34%
Años en el sector	24%	25%	22%	24%	21%	25%	23%	26%
Edad	19%	20%	18%	35%	11%	20%	17%	21%
Sexo	5%	6%	3%	6%	2%	6%	5%	4%
Respuestas	932	421	473	67	247	559	472	457

Con respecto a los directivos comerciales, la capacidad de liderazgo, el conocimiento del sector y la gestión de equipos son los tres principales atributos que buscan las organizaciones para contratar ejecutivos de estas características (tabla 40). Mientras que el liderazgo es la capacidad más buscada en la mayoría de las empresas para seleccionar directivos comerciales, en aquellas ubicadas en el sector 1, esta cualidad comparte la misma importancia que el conocimiento del sector y la capacidad de gestión de equipos.

Tabla 40: Características que busca en la actualidad a la hora de seleccionar directivos comerciales (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Liderazgo	74%	71%	77%	63%	80%	74%	74%	75%
Conocimiento del sector	58%	62%	56%	63%	52%	60%	60%	56%
Experiencia en gestión de equipos comerciales	56%	56%	56%	69%	57%	53%	55%	57%
Formación académica	53%	49%	57%	69%	56%	53%	57%	50%
Actitudes	50%	51%	51%	38%	48%	54%	48%	53%
Trayectoria exitosa en ventas	46%	49%	42%	38%	48%	45%	47%	45%
Capacidades analíticas	38%	33%	44%	38%	34%	39%	34%	41%
Antigüedad en la compañía	13%	14%	10%	19%	13%	11%	14%	12%
Edad	6%	7%	6%	6%	7%	7%	5%	8%
Sexo	1%	2%	1%	0%	3%	0%	3%	0%
Respuestas	920	421	468	64	243	534	468	452

Las empresas suelen utilizar promociones internas como fuente de generación de ejecutivos de ventas (tabla 41) aunque es muy poco común encontrar empresas donde exista una carrera para el vendedor (tabla 42). Esta situación es más notoria en pequeñas y medianas empresas y en organizaciones B2B. Carecer de un plan de carrera, ¿es bueno o malo? Aparentemente no existe respuesta única. Por un lado, el vendedor es un personaje muy particular, al que lo incentiva su actividad de venta y el dinero que puede ganar. Por otra parte, existe el incentivo de crecer en la escala jerárquica. Por lo tanto no es tan claro si se debería establecer o no una carrera de vendedor.

Tabla 41: A la hora de seleccionar directivos intermedios para el departamento comercial, la promoción interna:

	Respuestas	Total %
Es la primera opción	132	57%
Tiene la misma importancia que la selección externa	71	31%
Es menos relevante que la selección externa	29	13%
Respuestas	232	

Tabla 42: ¿Existe un plan de carrera definido dentro del área comercial de su empresa?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Sí existe un plan de carrera definido	9%	8%	10%	12%	8%	11%	7%	12%
Lo estamos desarrollando para implantarlo en un futuro	10%	13%	9%	6%	10%	11%	10%	11%
No existe un plan de carrera, pero existe un programa de detección y desarrollo de personas con alto potencial	26%	17%	34%	29%	24%	23%	23%	29%
No existe	55%	61%	47%	53%	59%	55%	60%	49%
Respuestas	233	109	116	17	63	132	121	112

5.3 Ciclo de Ventas y sus Costos Asociados

Las empresas encuestadas opinan que el ciclo de ventas se ha alargado o mantenido tanto en número de visitas como en cantidad de tiempo para realizar el cierre (tabla 43). La única excepción son las empresas del sector 1 que han visto reducidos ambos tiempos de venta. El alargamiento del ciclo de venta se puede explicar a través de varios factores: a) Carecer de una metodología de ventas (tabla 36), b) No medir el rendimiento de los vendedores ni los costos de visitas (un 84% de las empresas no lo está midiendo – tabla 44), y c) Tener un deficiente sistema de supervisión.

Tabla 43 - ¿Cómo ha evolucionado el ciclo de ventas para lograr un cierre, en comparación a hace un año, en cada uno de los siguientes criterios?

	Más	Igual número	Menos	Respuestas	Promedio
En número de visitas por cierre, se necesitan...	39%	41%	20%	184	1.80
En plazo de tiempo para cerrar, se necesita...	35%	44%	21%	183	1.86

Tabla 44 - ¿Miden el costo de visita de un vendedor?

	Rptas.	Total %	Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3
Sí	41	16%	15%	18%	6%	19%	16%
No	216	84%	85%	82%	94%	81%	84%
Total	257		124	124	18	70	169

Para un 83% de las empresas, internet se muestra como un soporte a las redes de venta, mientras que un 45% piensa que actúa como un mecanismo reductor de costos. Es importante destacar que la percepción generalizada es que la tecnología de Internet actuará como un complemento, más que como un sustituto de la función de ventas.

Tabla 45 - ¿Qué papel cree que jugará internet en el futuro de las redes de venta en su sector?

	Respuestas	Total %
Será un soporte a las redes de venta	191	83%
Reducirá los costes de venta	104	45%
Incrementará la efectividad de las visitas comerciales	104	45%
Reducirá el tamaño de las fuerzas de venta	37	16%
Hará que desaparezcan las redes de ventas tal y como son actualmente	5	2%

5.4 Desempeño e Incentivos a los Vendedores

El principal indicador para medir el desempeño de los vendedores es el valor de sus ventas. Si bien esto parece obvio, llama la atención el poco uso de otras métricas bien importantes en la función de ventas como: ratios de cobro y morosidad (18%) y pérdida de clientes (12%).

Tabla 46 - Criterios utilizados para medir el desempeño de la fuerza de ventas (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Ventas	89%	85%	92%	76%	94%	87%	87%	91%
Ratios de crecimiento	46%	41%	52%	35%	51%	43%	46%	46%
Captación de clientes	43%	53%	34%	29%	37%	47%	42%	45%
Margen / Precio medio	43%	37%	49%	71%	40%	40%	45%	41%
Efectividad de visitas	29%	33%	24%	18%	22%	36%	22%	36%
Introducción de nuevos productos	18%	15%	20%	24%	25%	13%	18%	19%
Ratios de cobro y morosidad	18%	12%	23%	35%	22%	13%	22%	14%
Cuota de mercado	17%	9%	24%	29%	16%	16%	16%	18%
Número de visitas	17%	17%	14%	6%	16%	18%	18%	16%
Realización de informes, información aportada (cliente, competencia, mercado.)	14%	16%	11%	29%	11%	14%	15%	12%
Venta cruzada	14%	10%	18%	0%	10%	16%	8%	20%
Pérdida de clientes	12%	12%	13%	6%	6%	14%	12%	13%
Otros	7%	6%	8%	0%	5%	9%	8%	6%
Respuestas	861	377	451	61	223	493	427	434

Como se observa en la tabla 47, el uso de parámetros variables en la fijación del sueldo del vendedor es muy típico en las empresas chilenas. En el rango inferior, solo un 12% dice que el sueldo variable de sus vendedores representa hasta un 15% del sueldo total. Observando la muestra total, se percibe que la máxima frecuencia se da en el rango 46 al 60%, es decir, que más de la mitad del sueldo total de un vendedor lo representan elementos que dependen de algún parámetro variable. Asimismo, las compensaciones extra-salariales son prácticas habituales en las empresas chilenas. Las que más destacan son las ayudas para formación y los seguros médicos complementarios (tabla 48).

Tabla 47 - Porcentaje del sueldo variable sobre el sueldo total

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Hasta 15%	12%	11%	12%	0%	10%	13%	13%	10%
Entre 16 y 30%	18%	12%	24%	36%	21%	16%	27%	9%
Entre 31 y 45%	11%	14%	10%	0%	9%	13%	9%	13%
Entre 46 y 60%	26%	22%	19%	29%	24%	26%	25%	26%
Entre 61 y 75%	18%	19%	17%	29%	14%	16%	11%	25%
Entre 76 y 100%	15%	22%	18%	6%	22%	16%	15%	17%
Respuestas	225	112	112	13	57	153	115	109

Tabla 48 - Beneficios extra salariales de que goza la red de ventas (respuesta múltiple)

Ayudas a formación	44%
Seguro médico (adicional a la Isapre)	44%
Vales de consumo	28%
Ninguno	20%
Créditos subvencionados	19%
Auto	19%
Ayudas a compra de equipos informáticos	17%
Becas y/o guarderías para hijos	14%
Viajes	13%
Ayuda para vivienda	7%
Vacaciones extraordinarias	7%
Economato (Almacén establecido por una empresa o institución para vender entre sus miembros sus productos a un precio más barato)	5%
Plan de pensiones	3%
Otros	10%

En cuanto a las debilidades detectadas en la fuerza de ventas que requieren una mejora, las empresas encuestadas coinciden en que entender mejor las necesidades de los clientes, mejorar su capacidad de negociación y la preparación de la venta, son las habilidades que requieren un mayor desarrollo y/o entrenamiento. La incidencia de estos 3 factores depende de la categoría analizada. Así en empresas de servicio (sector 3) y las B2B se requiere que la fuerza de ventas entienda mejor las necesidades de los clientes. En el sector 2 se reconoce que los vendedores deberían tener mejor capacidad de negociación, hecho que se comparte en las empresas B2B.

Tabla 49 - ¿En qué fases del proceso de ventas cree Ud. que deberían mejorar sus directivos de ventas y vendedores comerciales para incrementar sus resultados? (respuesta múltiple)

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Detección de necesidades, preguntas abiertas	65%	69%	62%	53%	51%	73%	69%	60%
Negociación con el cliente	48%	47%	48%	53%	61%	42%	51%	44%
Preparación	45%	49%	42%	40%	43%	46%	42%	47%
Seguimiento	43%	35%	52%	60%	56%	38%	41%	45%
Cierre	42%	45%	37%	33%	41%	43%	39%	45%
Presentación de la oferta	26%	23%	29%	20%	20%	27%	27%	26%
Contacto	21%	27%	15%	33%	20%	20%	21%	20%
Respuestas	648	308	322	44	117	369	336	312

5.5 Administración de la Función de Ventas

Los vendedores de las empresas encuestadas gestionan entre 5 y 20 clientes (30% de los casos). En forma acumulativa, un 56% de los encuestados manifiesta que sus vendedores gestionan no más de 40 clientes. Cabe destacar que este indicador es muy dependiente del tipo de industria, y por tanto no llama la atención que en el sector 3 y en las empresas B2C exista un mayor número de clientes gestionados por un único ejecutivo de cuenta (pensar por ejemplo que en un banco, en el sector personas, un ejecutivo gestiona cerca de 500 clientes).

Tabla 50 - Cantidad de clientes que gestiona un vendedor en su cartera

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C	
Hasta 5 clientes	18%	20%	15%	28%	17%	25%	9%	
Entre 5 y 20 clientes	30%	33%	28%	22%	31%	35%	24%	
Entre 21 y 40 clientes	18%	23%	12%	11%	19%	15%	21%	
Entre 41 y 60 clientes	10%	13%	8%	17%	9%	9%	12%	
Entre 61 y 80 clientes	2%	1%	8%	6%	2%	3%	2%	
Entre 81 y 100 clientes	8%	1%	15%	11%	7%	6%	9%	
Entre 101 y 1200 clientes	14%	9%	14%	5%	15%	7%	23%	
Respuestas	183	92	85	42	103	103	80	

Con respecto al tiempo dedicado de su jornada laboral, la mayoría de los vendedores pasan entre un 26% (43% de los casos) y un 75% (28% de los casos) de su tiempo visitando clientes (tabla 51). Sin embargo, cabe preguntarse sobre la efectividad de este alto ratio de visitas a clientes, porque aún queda un porcentaje importante de empresas donde la fuerza de ventas no planifica bien la utilización de recursos comerciales y promocionales (46% - tabla 52). Este valor es menos significativo en empresas grandes y en empresas de los sectores 1 y 2.

Tabla 51 - Porcentaje de tiempo de su jornada laboral que un vendedor pasa con su cliente

	Total %	Por Tamaño		Por Sector			Por Cliente	
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3	B2B	B2C
Hasta 10%	6%	7%	6%	6%	3%	7%	8%	3%
Entre un 11 y un 25%	12%	10%	14%	6%	13%	13%	15%	10%
Entre un 26 y un 50%	43%	51%	36%	65%	33%	43%	41%	44%
Entre un 51 y un 75%	28%	23%	32%	23%	35%	25%	30%	25%
Entre un 76 y un 100%	11%	9%	12%	0%	16%	12%	6%	18%
Respuestas	242	115	118	17	63	161	127	115

Tabla 52 - La fuerza de ventas, ¿planifica la gestión de recursos comerciales y promocionales disponibles?

	Total %	Por Tamaño		Por Sector		
		Menos de UF 200.000	Más de UF 200.000	Sector 1	Sector 2	Sector 3
Sí	54%	42%	65%	61%	60%	51%
No	46%	58%	35%	39%	40%	49%
Respuestas	245	115	121	18	65	162

Conclusiones

Como resumen de los resultados presentados en este documento podemos concluir que las empresas en Chile presentan una razonable aplicación de prácticas comerciales en sus sistemas de gestión, sobre todo en la función de marketing, en la que se observan rutinas para realizar segmentación de clientes, monitorear a la competencia y entender los factores de diferenciación de los competidores.

Por otra parte, creemos que existe amplio margen para mejorar en temas de fijación de precios y en aumentar la tasa de éxito de los nuevos productos introducidos. En temas de comunicación, llama la atención la alta participación de las empresas en el uso de herramientas web 2.0. Sin embargo, resulta difícil concluir que estas herramientas están siendo utilizadas bajo una estrategia de comunicación en la que se define claramente la función de cada una de estas aplicaciones.

En el caso de la función de ventas, hemos detectado más problemas. Los sistemas de selección están demasiado orientados a la experiencia que tiene el vendedor en el sector, y no a su capacidad medida en éxitos demostrados. Los vendedores carecen de sistemas de apoyo en la venta y la mayoría de las empresas no dispone de una metodología de ventas. No menos importante es la limitada orientación al cliente de la fuerza de ventas, que se observa en el relativo poco uso de herramientas de gestión de la satisfacción del cliente, y el poco aprovechamiento de la venta cruzada como mecanismo para generar más ingresos a sus empresas. Sin embargo, los sistemas de control están bien instrumentados, siendo el presupuesto y el uso de métricas comerciales los elementos claves para el control de gestión.



Universidad de los Andes