

Estudio del estado de la Fuerza de Ventas de la Empresa Española. Edición 2003

*Estudio elaborado
por Qualitas Hispania*

www.QualitasHispania.com

*Los profesionales
de Ventas de
España a examen*

Ref.: QH.EIQ.ESVEN.2003.1

*Qualitas Hispania pone este trabajo a disposición
de la comunidad empresarial española y autoriza
su utilización, siempre que se cite la procedencia
y se reconozca la autoría.*

Índice

1. Acerca del Estudio

2. La Venta Consultiva

- *Proposición de valor*
- *Las competencias básicas de la Venta*

3. Sumario Ejecutivo

4. Metodología

5. Estudio del estado de la Fuerza de Ventas de la Empresa Española

- *Comprensión del Negocio del Cliente*
- *Aptitud para la relación*
- *Creación de Valor*
- *Contacto con Ejecutivos*
- *Manejo de la Estructura Política*
- *Diferenciación de la Competencia*
- *Optimización de recursos*

6. Perfil del estado de la Fuerza de Ventas por sector de actividad empresarial

1. Acerca del Estudio

La misión de Qualitas Hispania es ayudar a sus Clientes a vender más y mejor, a través de la orientación al Cliente y a la construcción del valor que éste necesita.

En este sentido, hemos asumido el compromiso de investigar, permanentemente, sobre la relación causa-efecto entre orientación al Cliente y competitividad de las empresas.

Esta investigación la soportamos en estudios de valor para empresarios y gestores, poniéndolos a su disposición de forma gratuita.

En este estudio, analizamos con detalle el nivel de adecuación de la Fuerza de Ventas con las exigencias que el mundo de los negocios exige hoy.

Atraer, tener y retener a vendedores altamente cualificados es una actividad crítica para el éxito de una organización. Con un mercado de trabajo tan cambiante, unos costes de reclutamiento crecientes y con la presión de los competidores, las empresas tienen que mejorar sus procesos de búsqueda y fidelización e invertir en incrementar las competencias de su fuerza de ventas existente.

En el presente estudio se investiga, por sectores empresariales, el nivel de la Fuerza de Ventas española en función de su capacitación en las principales competencias de venta consultiva, que consideramos necesarias para tener éxito en el mundo de los negocios actual. Los resultados proporcionan información muy valiosa sobre la situación de dichas competencias.

Qualitas publicará periódicamente un Estudio como el presente que permitirá ver su evolución y progreso.

Le invitamos a participar en la próxima edición de este Estudio. Dispone de la información necesaria y un acceso directo al cuestionario en la home de www.QualitasHispania.com

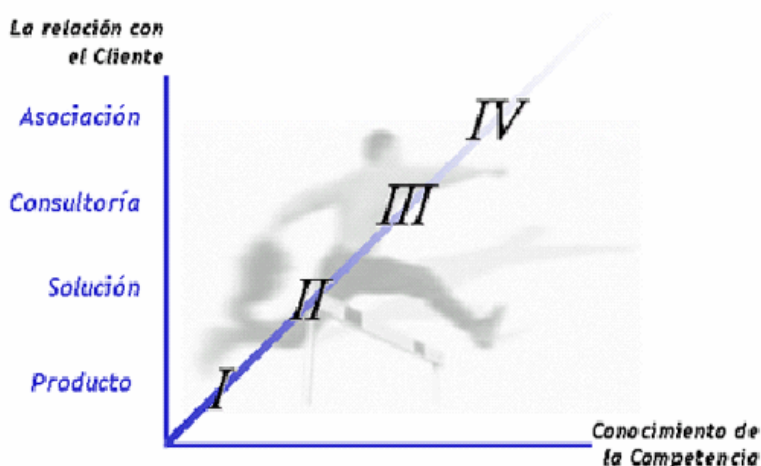
En esta web encontrará otras aportaciones que le ayudarán a incrementar la competitividad de su Organización.

2. La Venta Consultiva/1

“ El propósito principal de un negocio es generar valor para crear, desarrollar y fidelizar a los clientes”. Y este enfoque es el que se está demostrando necesario para la supervivencia de las empresas. Hoy, necesitamos llegar a una relación con los clientes duradera, de confianza mutua, que nos permita mantener una relación continua y no sólo ventas puntuales.

Para ello, necesitamos una Fuerza de Ventas alineada con las estrategias de la compañía y con la evolución del mercado; una Fuerza de Ventas que esté en los niveles III y IV del estándar de la Venta; los niveles que se conocen como Venta Consultiva.

Está establecido que en la venta hay cuatro niveles en función de la relación del vendedor con su cliente y sus conocimientos sobre el negocio del cliente, su mercado y la competencia.



Venta Consultiva es, por lo tanto, el entorno de ventas donde la propuesta de valor del vendedor va más allá de la que contiene el producto/servicio o, incluso, de la que se pueda construir alrededor de una solución. En este modelo de aproximación, el vendedor proporciona al Cliente sus conocimientos y los de su empresa para ayudarle en su negocio y mantener una relación de largo recorrido y beneficio mutuo.

Una aproximación de venta consultiva, es el alineamiento perfecto entre la Fuerza de Ventas de una empresa y su estrategia de orientación al Cliente.

2. La Venta Consultiva/2

El concepto “*proposición de valor*” lo conforma una combinación de atributos que se le dan al Cliente y que establecen el valor percibido por éste en la actuación comercial.

La intención de permanencia en el Cliente, el enfoque que se maneja en las actuaciones comerciales, y la relación con el Cliente articulan los distintos niveles de una propuesta de valor:

- **Nivel I.** Nivel de venta de productos/servicios.
- **Nivel II.** Nivel de venta de soluciones.
- **Nivel III.** Nivel de venta consultiva.
- **Nivel IV.** Nivel de venta con asociación

PROPOSICIÓN DE VALOR

	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Intención	Ser tenido en cuenta	Hacer una venta	Repetir ventas	Ser de la casa
+				
Enfoque	Producto	Cliente	Competencia	Los clientes del cliente
+				
Relación	Esporádica	Confianza	Mutua	Simbiótica
=				
Valor	Productos/Servicios	Soluciones	Negocio	Estrategia

2. La Venta Consultiva/3

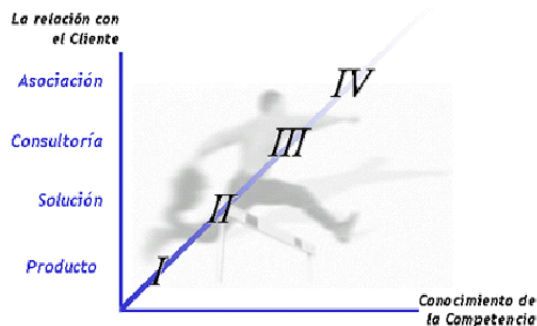
Para conformar el nivel de propuesta de valor de las Fuerzas de Venta, analizamos las siete competencias básicas de la venta, que son :

1. **Comprensión del Negocio:** Conocimientos sobre el negocio de nuestros clientes, del sector donde actúan y sus tendencias, así como sobre el proceso de generación de valor para sus clientes.
2. **Aptitud para la relación:** Facilidad para las relaciones personales. Habilidad para desarrollar y gestionar las relaciones con los interlocutores del cliente y utilizarlas para generar negocio.
3. **Creación de Valor:** Habilidad para crear valor. Ser capaz de crear demanda a través de la construcción de valor objetivo para un cliente y de su reconocimiento explícito.
4. **Contacto con Ejecutivos:** Establecimiento de relaciones con interlocutores del cliente del nivel ejecutivo y mantenimiento de nuestra credibilidad.
5. **Manejo de la Estructura Política:** Discernir y sacar partido de las relaciones políticas y de influencias en la organización del cliente.
6. **Diferenciación de la Competencia:** Conocer la oferta concreta de la competencia en el cliente y maximizar nuestra ventaja competitiva al tiempo que ponemos en desventaja a la competencia.
7. **Optimización de recursos:** Habilidad para administrar y maximizar los recursos internos y externos que aseguran el éxito de la venta y con un coste asumible.

3. Sumario Ejecutivo

La empresa española, en la continua búsqueda de incremento de su posicionamiento, necesita llegar a una relación con los clientes duradera, de confianza mutua, que nos permita mantener una relación continua y no sólo ventas puntuales.

Para ello, se necesita una Fuerza de Ventas alineada con las estrategias de la compañía y con la evolución del mercado; una Fuerza de Ventas que esté en los niveles más altos (III y IV) del modelo estándar de la Venta.



La Fuerza de Ventas de la empresa española se encuentra en el Nivel II del modelo estándar de 4 niveles de la Venta. Por lo tanto, hay un importante margen de mejora para llegar a los niveles más eficientes de la Venta.

Los sectores Sanidad, Financiero y Producción ocupan las primeras posiciones, contando con prácticamente todas las competencias de sus Fuerzas de Venta por encima de la media de los sectores estudiados (Total en los gráficos).

Estas son algunas de las conclusiones que se desprenden de la Edición 2003 del estudio sobre el estado de la Fuerza de Ventas de la empresa española.

En esta Edición han participado 351 directivos de primer y segundo nivel (Directores Generales y Directores miembros del Comité de Dirección) representando a 234 empresas de diferentes sectores y tamaños ubicadas en España.

El nivel de venta del modelo utilizado, viene definido por la evaluación de siete competencias básicas de la venta: comprensión del negocio del Cliente, aptitud para la relación, creación de valor, contacto con ejecutivos, manejo de la estructura política, diferenciación de la competencia, y optimización de los recursos.

3. Sumario Ejecutivo

El análisis por sectores, indica que:

Los sectores Sanidad, Financiero y Producción presentan un mayor nivel de "proposición de valor", estando prácticamente todas las competencias de sus Fuerzas de Venta por encima del Total de la media de los sectores estudiados.

Los sectores Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Automoción están muy próximos a la media, en cada una de las competencias evaluadas.

Los sectores Alimentación, y Logística y Transporte tienen todas las competencias aquí estudiadas por debajo de la media.

Logística y Transporte es el único sector que tiene todas las competencias en el Nivel I; "venta de producto".

Ningún sector llega al nivel de "venta consultiva" (Nivel III) en una de las competencias más básicas de la venta: la "aptitud para la relación".

Los resultados de los tres mejores sectores, utilizando un sistema de puntuación de 0 a 4, para cada una de las competencias evaluadas, son los siguientes:

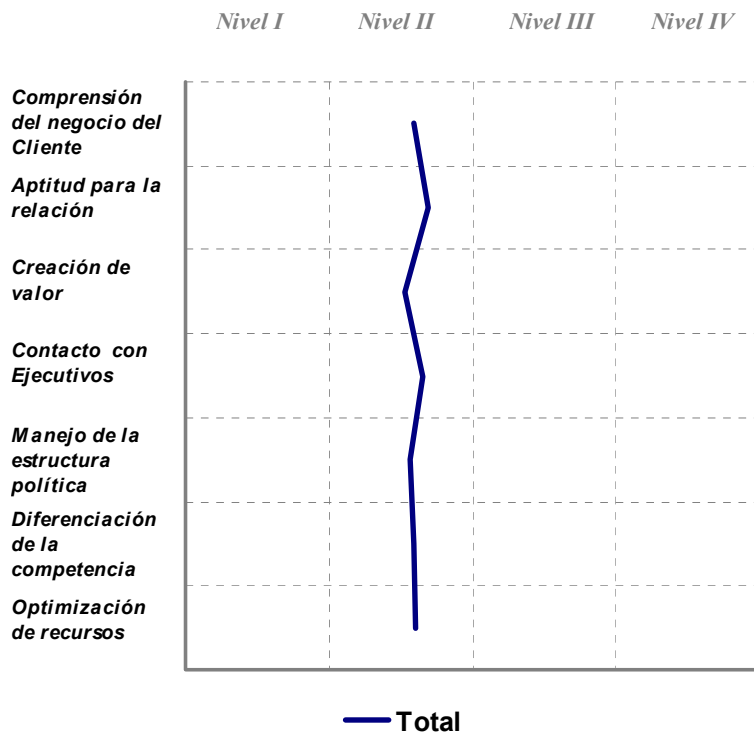
- **Compresión del negocio del Cliente:**
 - Financiero (2,08)
 - Sanidad (2,01)
 - Producción (1,94)
- **Aptitud para la relación:**
 - Sanidad (1,95)
 - Producción (1,90)
 - Financiero (1,81)
- **Creación de valor:**
 - Sanidad (1,83)
 - Producción (1,69)
 - Tecnologías de la Información (1,59)
- **Contacto con ejecutivos:**
 - Sanidad (1,87)
 - Producción (1,82)
 - Tecnologías de la Información (1,71)
- **Manejo de la estructura política:**
 - Sanidad (1,82)
 - Producción (1,70)
 - Tecnologías de la Información (1,64)
- **Diferenciación de la competencia:**
 - Producción (1,80)
 - Telecomunicaciones (1,68)
 - Sanidad (1,67)
- **Optimización de recursos:**
 - Telecomunicaciones (1,79)
 - Tecnologías de la Información (1,77)
 - Financiero (1,74)

3. Sumario Ejecutivo

Por tanto, podemos concluir lo siguiente:

La proposición de valor de la fuerza de ventas, se encuentra en niveles bajos, alrededor de “venta de producto”, y/o “venta de solución”. Ninguno de los sectores analizados alcanza el Nivel III del modelo de ventas utilizado (“venta consultiva”), en todas las competencias evaluadas.

De las competencias evaluadas, las que se refieren a “creación de valor”, “diferenciación de la competencia” y “manejo de la estructura política”, son las que presentan mayores oportunidades de mejora.



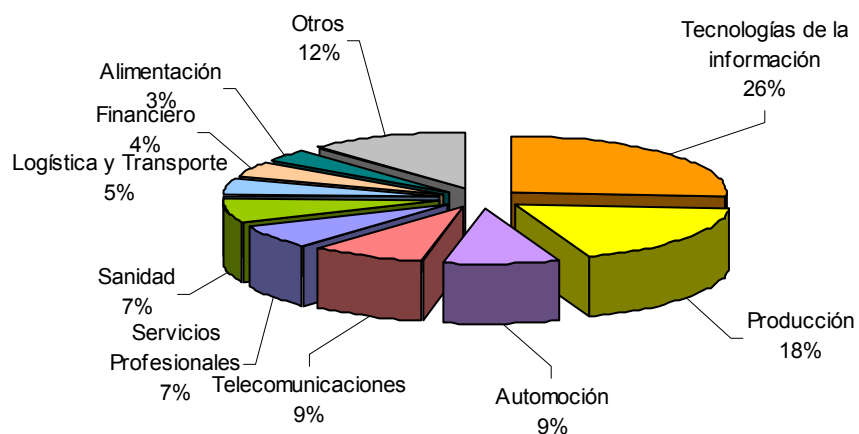
4. Metodología

En este primer estudio del estado de la Fuerza de Ventas de la empresa española, han participado 351 gestores de primer y segundo nivel de dirección, representando a 234 compañías líderes de diferentes sectores de actividad.

El cuestionario consta de 27 preguntas, con las siguientes características:

- I. Las preguntas no requieren información sensible de la organización.
- II. Las preguntas son de tres tipos:
 - Sí / No
 - Elección de valor dentro de una tabla
 - Petición de una valoración: Estas preguntas ofrecen la posibilidad de valorar en un intervalo de 1 a 6 las contestaciones, donde 1 significa el mínimo de la valoración posible y 6 el máximo.

SECTORES DE ACTIVIDAD ESTUDIADOS



4. Metodología

La recepción de los datos se ha realizado durante los meses de noviembre de 2002 a mayo de 2003.

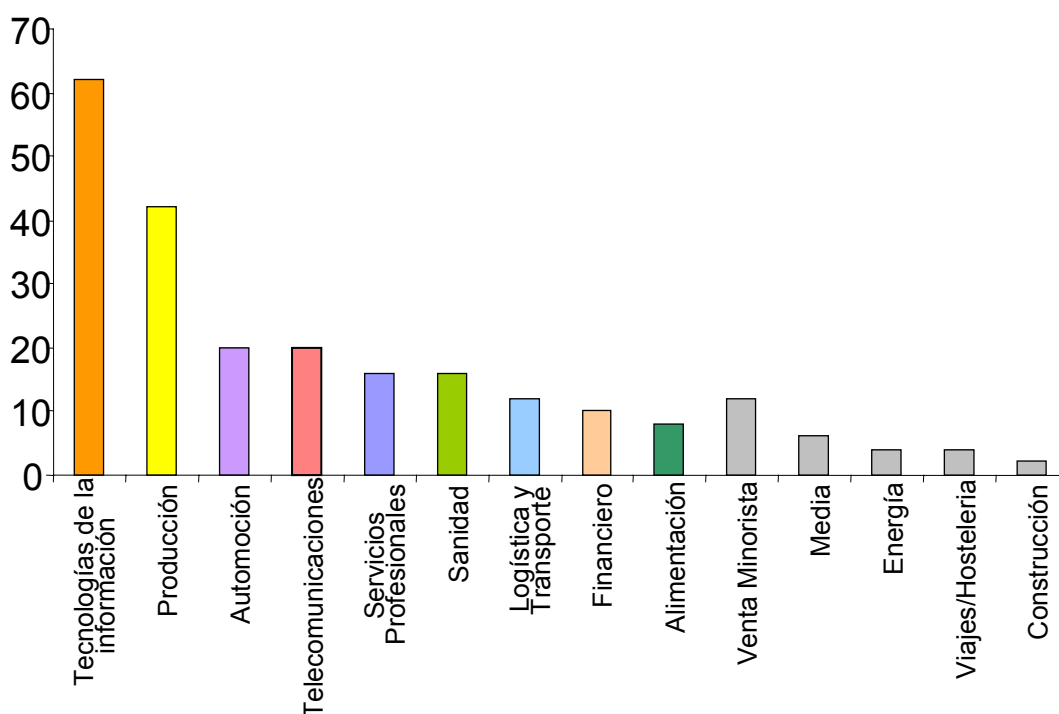
Las respuestas recogidas se han tratado estadísticamente, de forma confidencial y conjunta, para determinar los indicadores del Estudio.

Los resultados numéricos que se muestran, van de 0 a 4 por cada variable analizada, coincidiendo con los cuatro Niveles de la Venta:

- De 0 a 1, Nivel I
- De 1 a 2, Nivel II
- De 2 a 3, Nivel III
- De 3 a 4, Nivel IV

La distribución sectorial de las 234 empresas que han participado en la elaboración de este Estudio, es la siguiente:

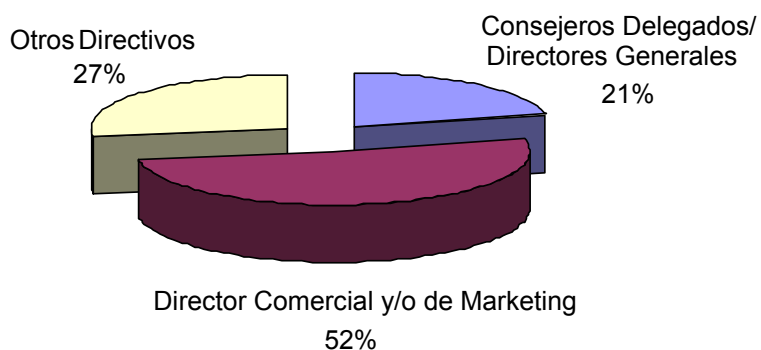
EMPRESAS PARTICIPANTES POR SECTOR



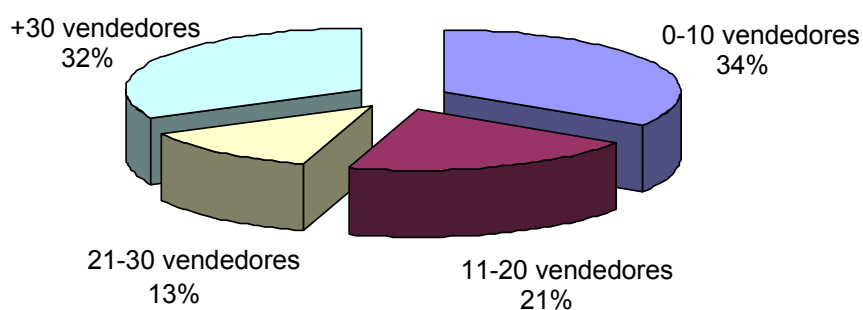
4. Metodología

Han participado 351 directivos de primer y segundo nivel, (Consejeros Delegados, Directores Generales y Directores miembros del Comité de Dirección). Se han clasificado a los participantes de la forma siguiente:

DIRECTIVOS PARTICIPANTES



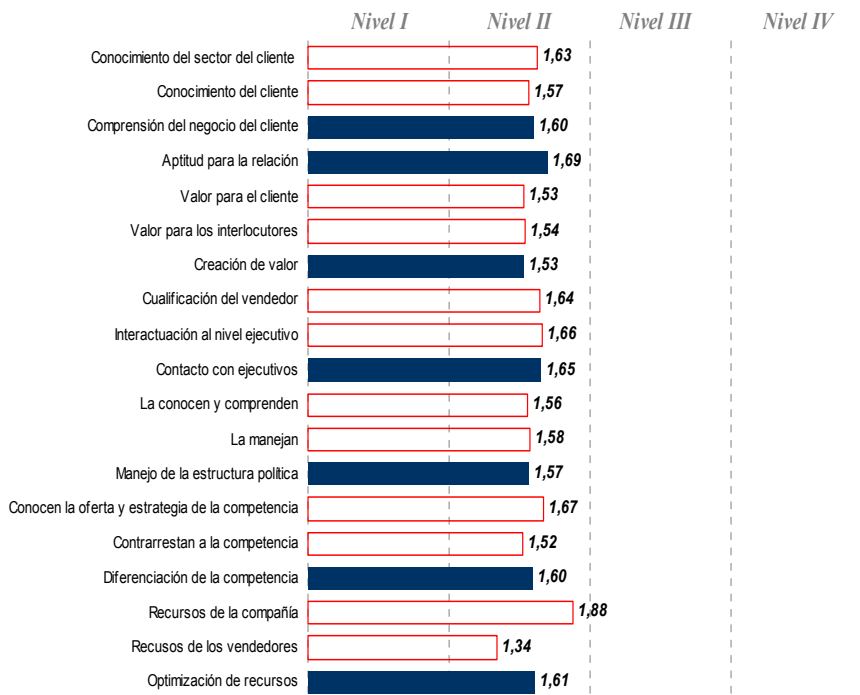
NÚMERO DE VENDEDORES POR EMPRESA PARTICIPANTE



5. Estudio de la Fuerza de Ventas de la empresa Española

Los resultados de la Edición 2003 del estudio de la Fuerza de Ventas de la empresa Española, presentan para cada una de las 7 competencias básicas, unas puntuaciones que se encuentran alrededor del Nivel II del modelo de análisis utilizado, es decir, del nivel de “venta de solución”.

Para un mejor análisis y una mayor comprensión, se han desglosado algunas competencias de venta (azul, en los gráficos) en los aspectos que las conforman (rojo, en los gráficos), siendo éstos:



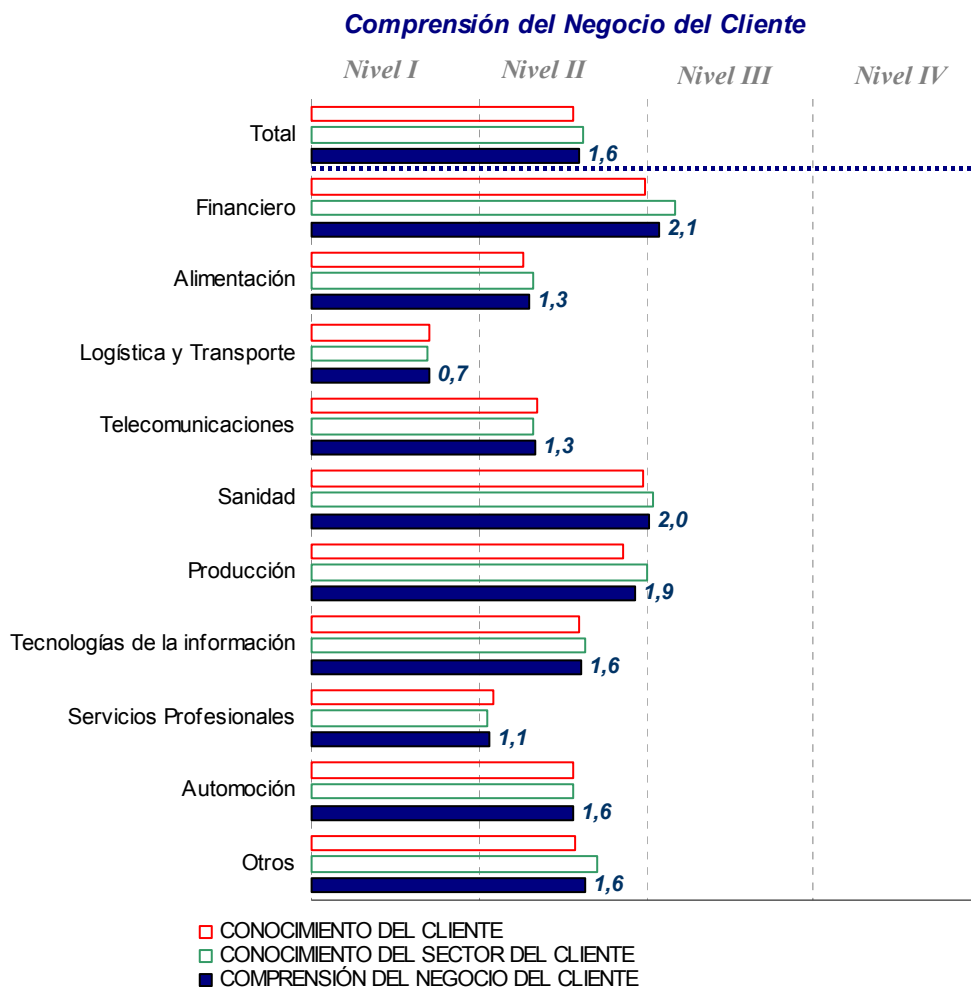
5.1. Comprensión del Negocio del Cliente

Conocer el negocio de los clientes y los sectores en los que actúan, proporciona a los vendedores un mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes.

El Estudio indica que, en conjunto, el conocimiento del sector del cliente (1,63) y el conocimiento del negocio individual de cada cliente (1,57) es bajo, situándose esta competencia en el Nivel II. Lejos de los niveles de Venta Consultiva.

En esta competencia existen diferencias sustanciales por sectores. El sector Financiero (2,1) y el de Sanidad (2,0) son los dos únicos que llegan ajustadamente al Nivel III, estando muy cerca Producción.

Destacan por abajo, el sector de la Logística y el Transporte (0,7) que se queda en un Nivel I, y el sector de Servicios Profesionales (1,1), que alcanza el Nivel II por poco margen.



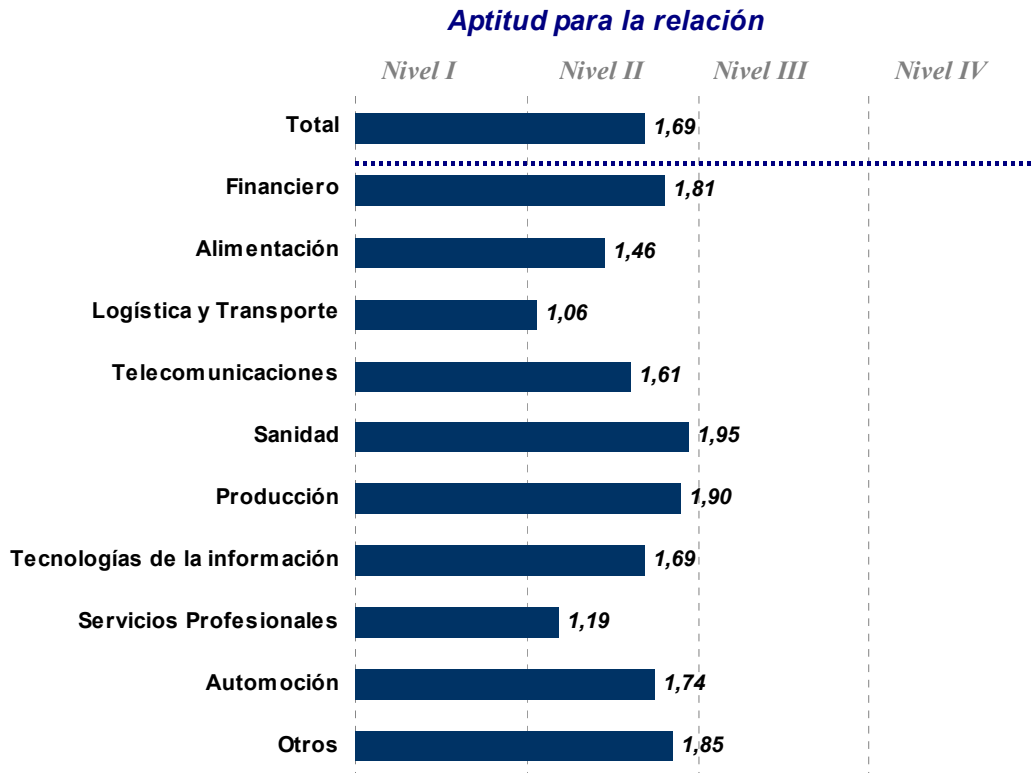
5.2. Aptitud para la relación

La aptitud para la relación es una habilidad consustancial con la actividad de ventas.

Según los resultados del Estudio, la empresa Española está en un Nivel II (1,69).

Ningún sector se sitúa en el Nivel III, no alcanzando tampoco en esta competencia los niveles de Venta Consultiva, quedándose muy cerca Sanidad (1,95) y Producción (1,90).

Los valores más bajos en esta competencia los marcan Servicios Profesionales (1,19) y Logística y Transporte (1,06) que se sitúan en un Nivel II bajo.

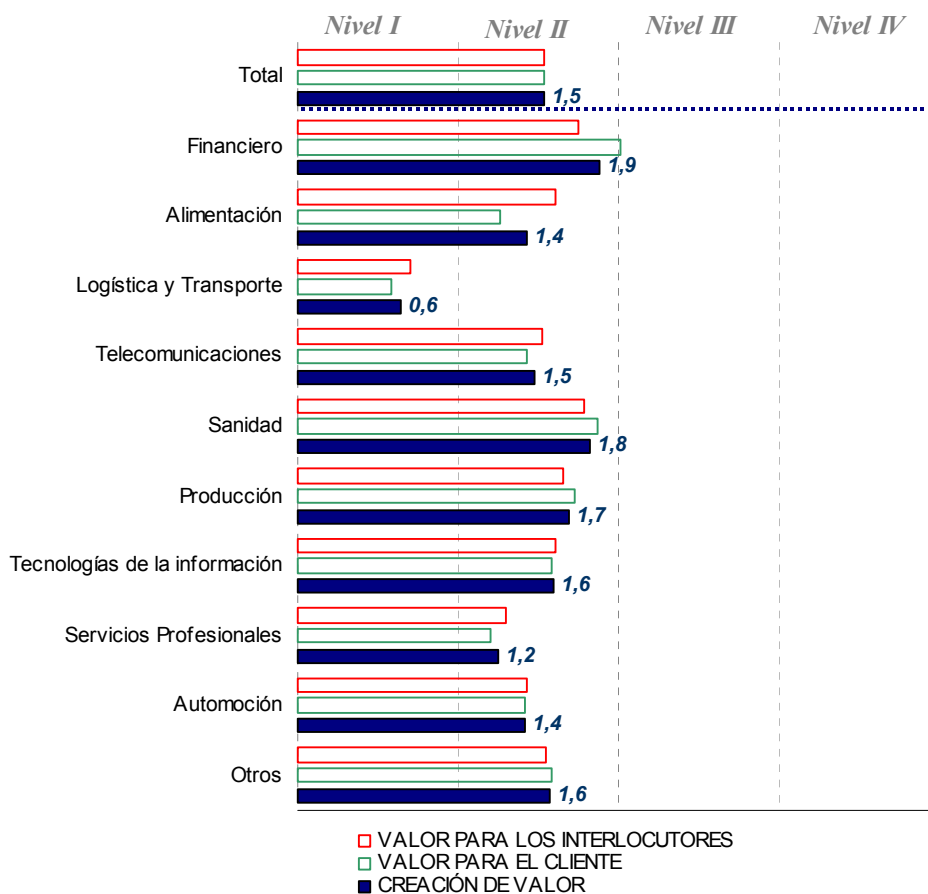


5.3. Creación de Valor

Crear valor para un cliente es la habilidad del vendedor para identificar y medir el valor que su oferta tendrá para el negocio del cliente y para las diferentes personas que la contratan, debiendo ser este valor reconocido expresamente. El Estudio nos presenta un resultado para esta competencia situado, claramente, en pleno Nivel II (1,5), de "venta de una solución", es decir, lejos de que el Cliente pueda considerar que la compra aporta valor para su negocio o su estrategia empresarial.

Por sectores, el Financiero (1,9) es el que está más cerca del Nivel III, seguido de Sanidad (1,8) y Producción (1,7). Por debajo en el ranking, destaca Logística y Transporte (0,6), que no llegan al Nivel II y Servicios Profesionales (1,2). Cabe destacar, que hay sectores donde se percibe una diferencia apreciable a favor de *crear valor para la empresa* respecto a la *creación de valor para los interlocutores*, como en el Financiero (2,01 y 1,75 respectivamente), Sanidad (1,87 y 1,79) y Producción (1,73 y 1,66) y lo contrario en Telecomunicaciones (1,43 y 1,52), Servicios Profesionales (1,19 y 1,30) y Logística y Transporte (0,58 y 0,71), donde se reconoce que se da más valor a las personas que a la empresa.

Creación de Valor



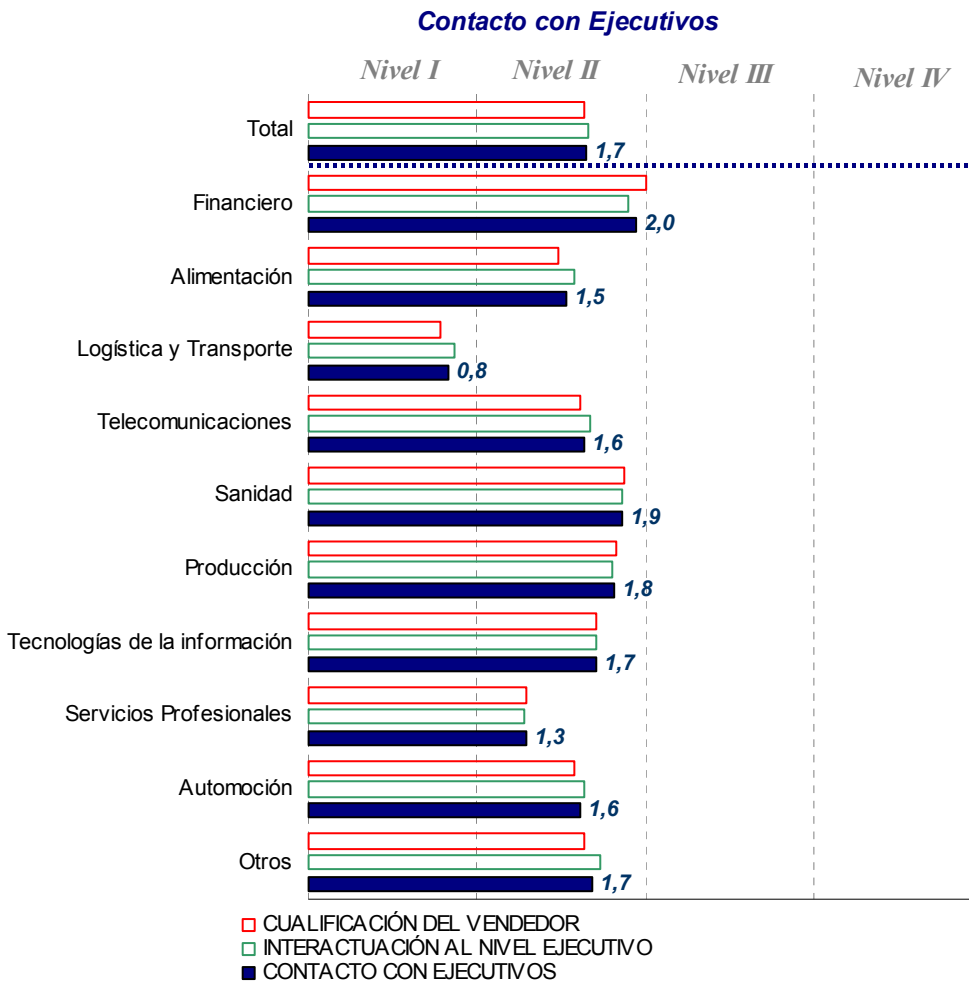
5.4. Contacto con Ejecutivos

En este apartado se analiza la capacidad de la Fuerza de Ventas para mantener relaciones con ejecutivos y su cualificación ante los mismos.

Como podemos observar en el gráfico, el conjunto de todos los sectores está en un Nivel II (1,7); alcanzando el sector Financiero la mayor puntuación (2,0), en el borde del Nivel III y, muy cerca, Sanidad (1,9) y Producción (1,8).

Los sectores más alejados del Nivel III son: Servicios Profesionales (1,3), y Logística y Transporte (0,8), que no llega siquiera al Nivel II.

La capacidad de los comerciales para interactuar con el nivel ejecutivo, y la de cualificarse ante estos interlocutores, es bastante pareja en sus puntuaciones, en todos los sectores, excepto en el Financiero (2,01 y 1,89 respectivamente), y en Logística y Transporte (0,58 y 0,71), donde se observa alguna diferencia, si bien, poco significativa.



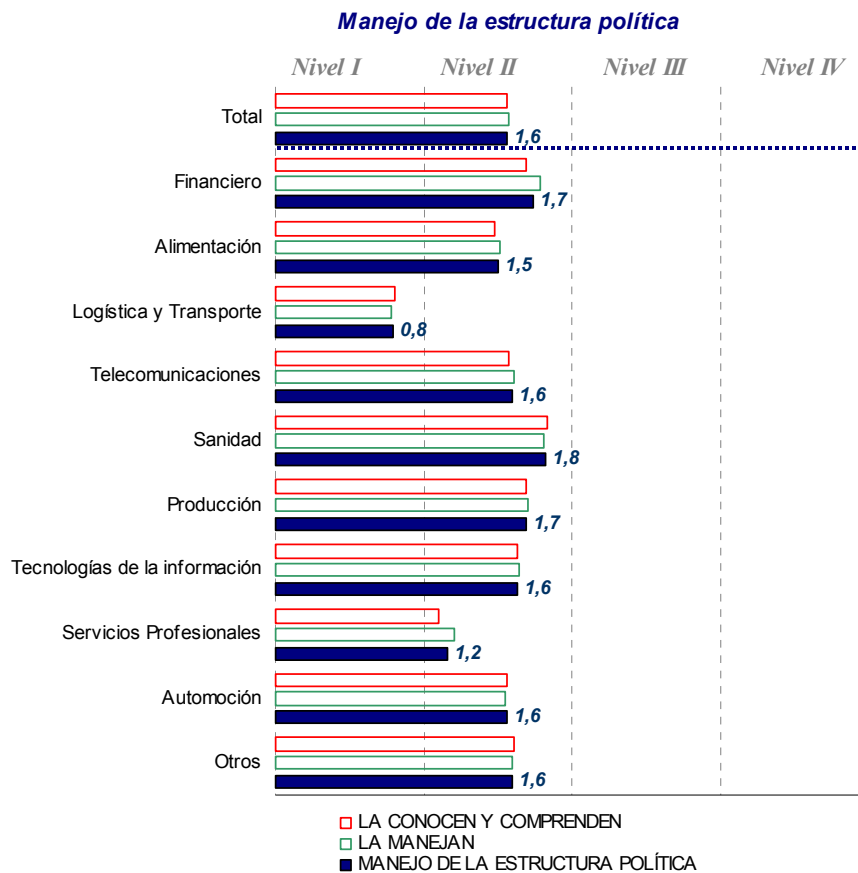
5.5. Manejo de la Estructura Política

Una cosa son los organigramas jerárquicos de las empresas y otra muy distinta es el "organigrama de influencia" o estructura política. Este no es público pero es esencial conocerlo para saber quién puede hacer que nuestras propuestas progresen o fracasen. Lo siguiente es saber sacar partido de este conocimiento.

Sobre esta competencia el Estudio nos dice que el conjunto de la empresa Española, está en un Nivel II (1,6), no llegando a los niveles deseados. El único sector que está más cerca de alcanzarlo es Sanidad (1,8), seguido de cerca por el Financiero (1,7) y el de Producción (1,7).

En la parte baja de la tabla aparecen Servicios Profesionales (1,2) que se queda en un Nivel II, y Logística y Transporte (0,8), que no llega y se queda en un Nivel I.

Respecto al conocimiento y comprensión de la estructura política y la capacidad de utilizarla, no hay diferencias significativas entre estos aspectos, salvo en el sector Financiero (1,69 y 1,79) y en el de Servicios Profesionales (1,10 y 1,21), aunque no es muy acusada la diferencia.



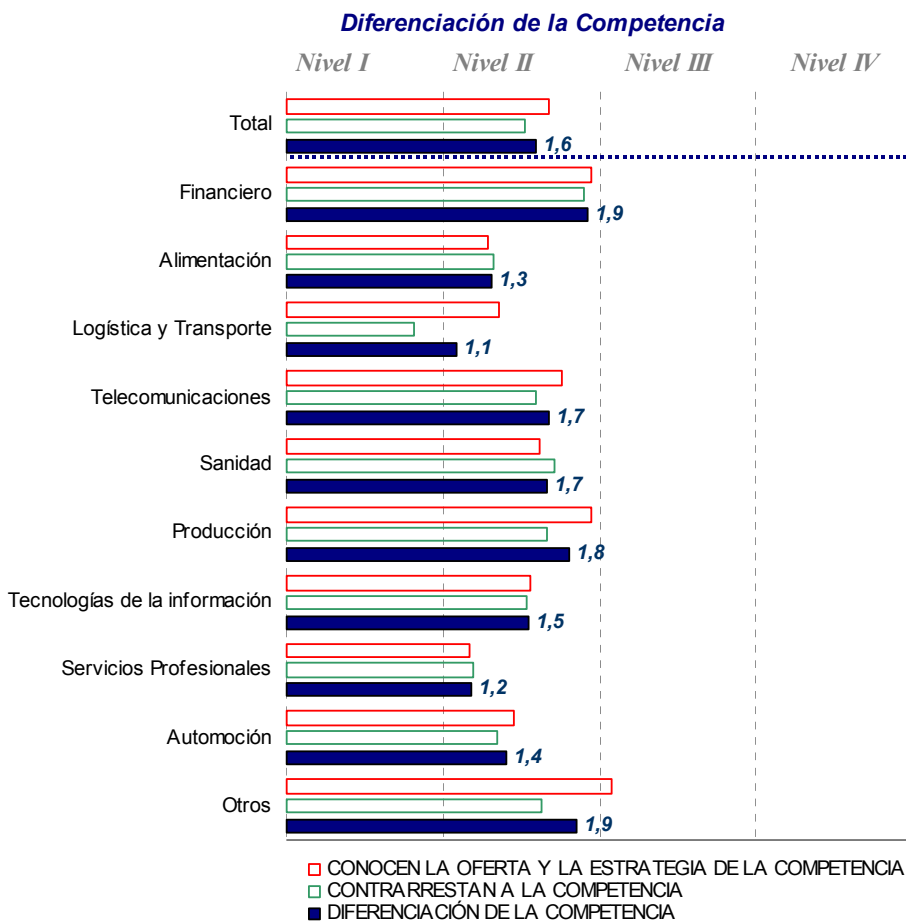
5.6. Diferenciación con la Competencia

Para poder diferenciarse de la competencia es necesario conocer primero cómo actúan éstos y, en segundo lugar, desarrollar ventajas competitivas que anulen sus estrategias.

En general, la Empresa española, está en un Nivel II (1,6). Todos los sectores están también en el Nivel II.

Por sectores, los más próximos al Nivel III: Finanzas (1,9), Producción (1,8), Telecomunicaciones (1,7) y Sanidad (1,7).

Las menores puntuaciones las alcanzan Servicios Profesionales (1,2), y Logística y Transporte (1,1). Destacar que en el conjunto hay una diferencia apreciable respecto al conocimiento de quién es la competencia concreta y su estrategia en cada operación (1,67), y la utilización de una contraestrategia ganadora (1,52). Esta diferencia es más acusada en el sector Financiero (1,93 y 1,64), el de Producción (1,94 y 1,66) y, sobre todo, en Logística y Transporte (1,36 y 0,82).



5.7. Optimización de recursos

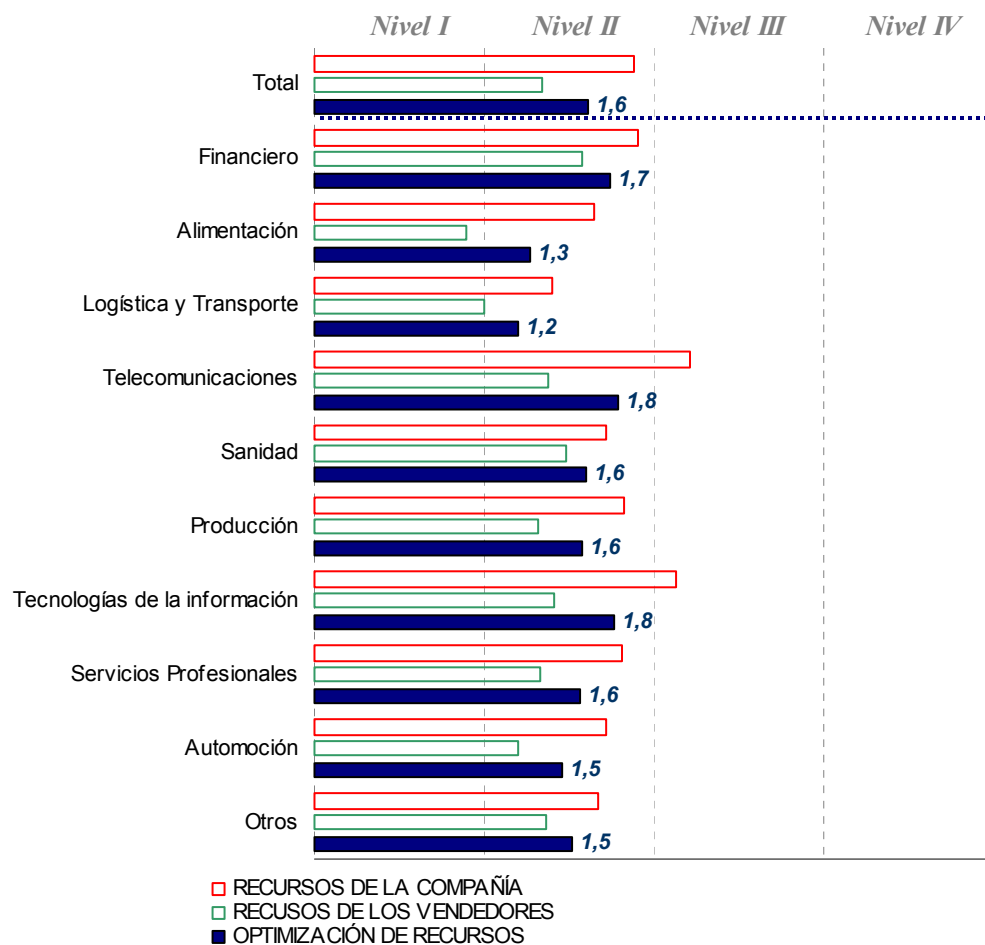
La Fuerza de Ventas que optimiza sus recursos personales (su tiempo) y los de su compañía, tiene la oportunidad de maximizar los márgenes por operación y hacer más operaciones.

Esta competencia, que es muy importante dado que los recursos son finitos y de uso alternativo, destaca por las puntuaciones tan bajas de algunos sectores. Sobre todo en lo referente a los recursos del propio vendedor.

El Total de los sectores (1,6) está en pleno Nivel II, y ningún sector pasa de 1,8 (Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información), siendo el más bajo Logística y Transporte (1,2).

Cabe destacar la gran diferencia, que también se aprecia en todos los sectores, entre la utilización de los recursos de la compañía y la que hace el vendedor de su propio tiempo, ésta última mucho más baja. En el Total (1,88 y 1,34), en Telecomunicaciones (2,21 y 1,37) y en Tecnologías de la Información (2,13 y 1,41).

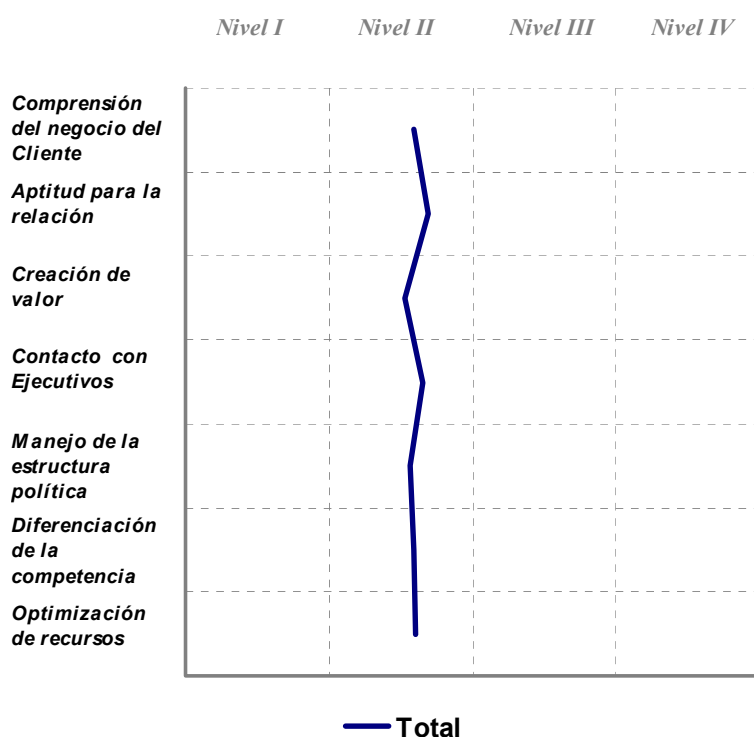
Optimización de recursos



6. Perfil del estado de la Fuerza de Venta

La proposición de valor de la Fuerza de Ventas de la empresa Española, se encuentra en niveles bajos, alrededor de “venta de producto”, y/o “venta de solución. Ninguno de los sectores analizados alcanza el Nivel III del modelo de ventas utilizado, en todas las competencias evaluadas.

De las competencias evaluadas, las que se refieren a “creación de valor”, “diferenciación de la competencia” y “manejo de la estructura política”, son las que presentan mayores oportunidades de mejora.



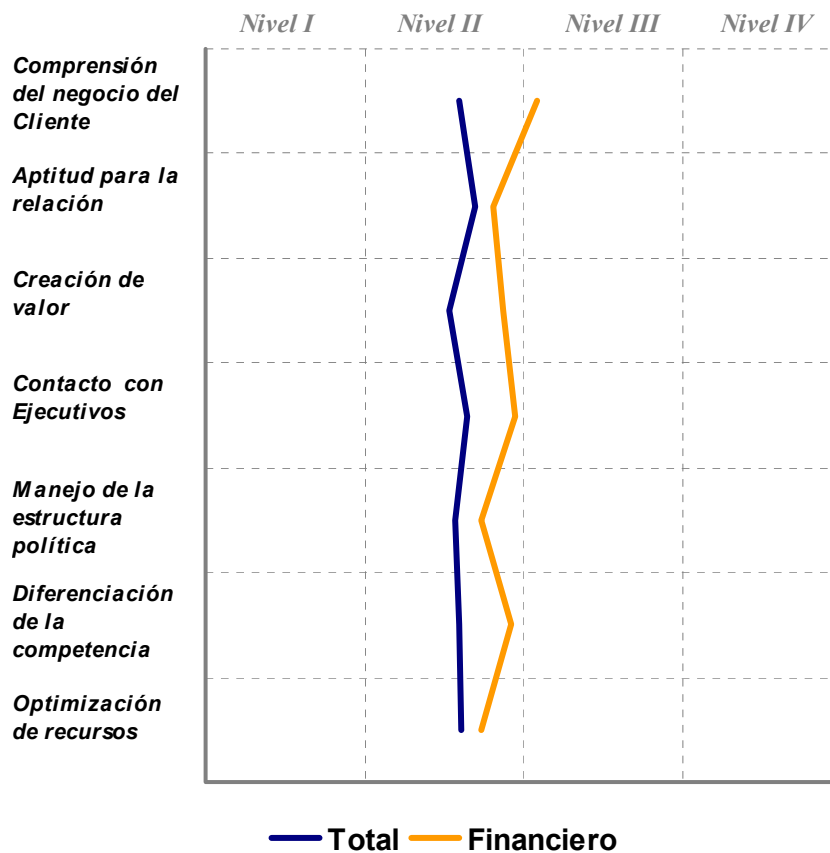
Un análisis del perfil de cada sector empresarial analizado por competencias, y su comparación con el perfil medio, se muestra en las siguientes páginas.

6.1. Sector Financiero

En el sector Financiero todas las competencias están por encima de la media del Total (todos los sectores).

En *Comprensión del Negocio del Cliente* y *Contacto con Ejecutivos*, alcanza el Nivel III bajo y en el resto de competencias está en un Nivel II medio

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	2,08	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,57
– <i>Conocimiento del Cliente</i>	2,17	– <i>La conocen y comprenden</i>	1,56
– <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	2,00	– <i>La manejan</i>	1,58
<i>Aptitud para la relación</i>	1,81	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,60
<i>Creación de Valor</i>	1,53	– <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,67
– <i>Valor para los interlocutores</i>	1,53	– <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,52
– <i>Valor para el Cliente</i>	1,54	<i>Optimización de los recursos</i>	1,74
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,65	– <i>Recursos de la compañía</i>	1,91
– <i>Cualificación del vendedor</i>	1,64	– <i>Recursos de los vendedores</i>	1,57
– <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,66		

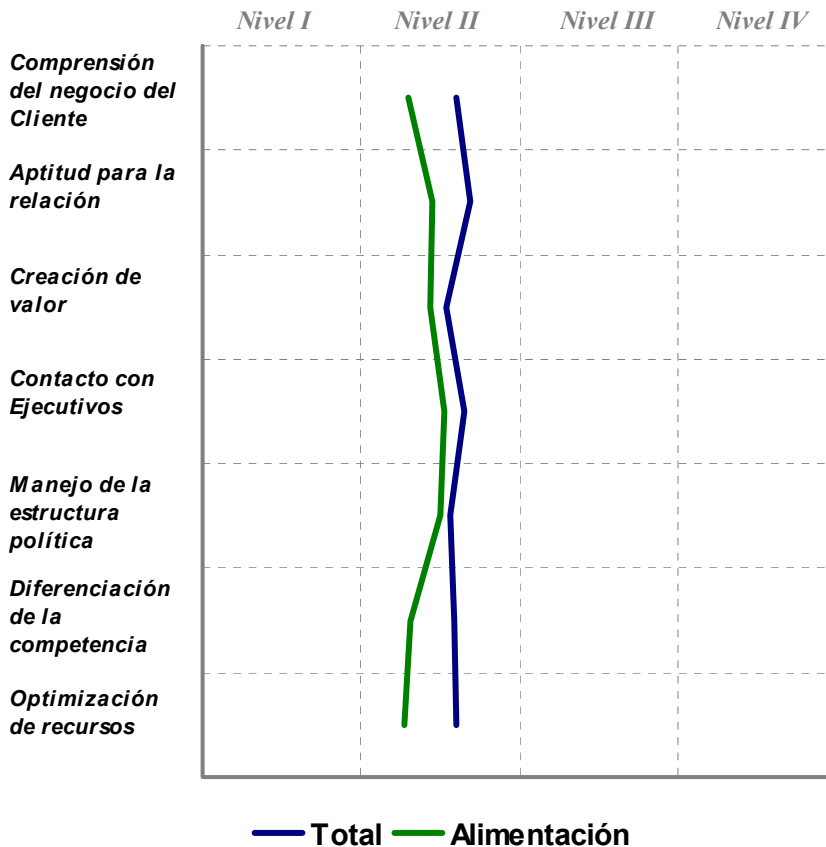


6.2. Sector Alimentación

En el sector Alimentación todas las competencias están por debajo de la media del Total (todos los sectores).

En *Comprensión del negocio del Cliente*, *Diferenciación de la Competencia* y *Optimización de recursos*, alcanza el Nivel II bajo. En el resto de competencias está en un Nivel II medio.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,30	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,50
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	1,33	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,48
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,27	-- <i>La manejan</i>	1,51
<i>Aptitud para la relación</i>	1,46	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,31
<i>Creación de Valor</i>	1,43	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,29
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,26	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,33
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,61	<i>Optimización de los recursos</i>	1,27
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,53	-- <i>Recursos de la compañía</i>	1,65
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,49	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	0,90
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,58		

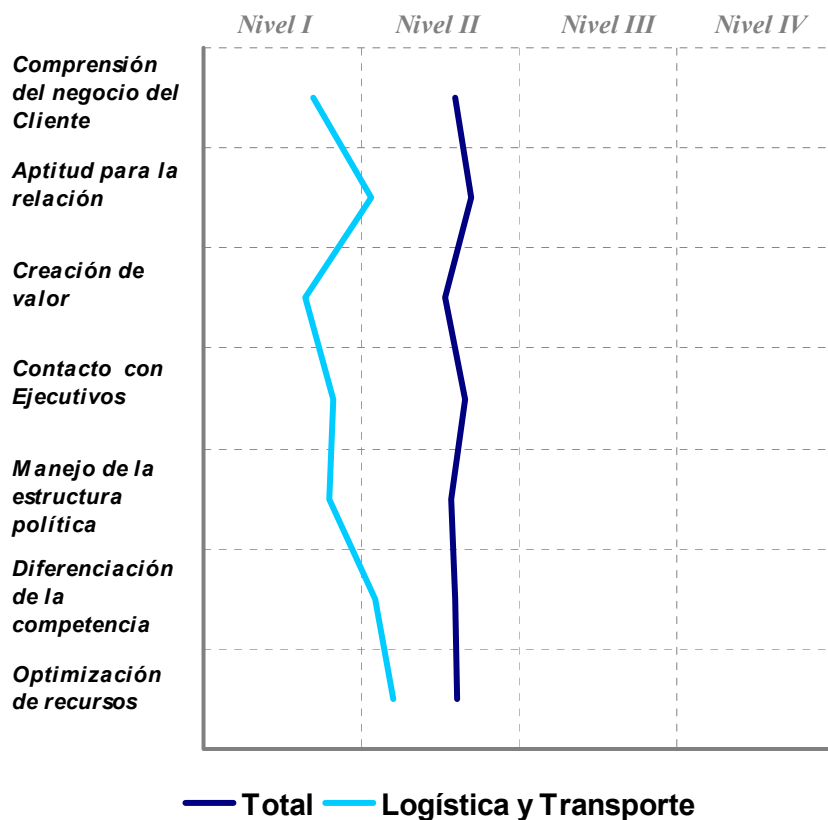


6.3. Sector Logística y Transporte

En el sector Logística y Transporte todas las competencias están por debajo de la media del Total (todos los sectores).

En *Aptitud para la relación*, *Diferenciación de la Competencia* y *Optimización de recursos*, alcanza el Nivel II bajo. En *Contacto con ejecutivos* está en un Nivel I alto y en el resto de competencias está en un Nivel I medio.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	0,70	<i>Manejo de la estructura política</i>	0,79
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	0,69	-- <i>La conocen y comprenden</i>	0,80
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	0,71	-- <i>La manejan</i>	0,79
<i>Aptitud para la relación</i>	1,06	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,09
<i>Creación de Valor</i>	0,65	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,36
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	0,58	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	0,82
-- <i>Valor para el Cliente</i>	0,71	<i>Optimización de los recursos</i>	1,20
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	0,83	-- <i>Recursos de la compañía</i>	1,40
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	0,78	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,00

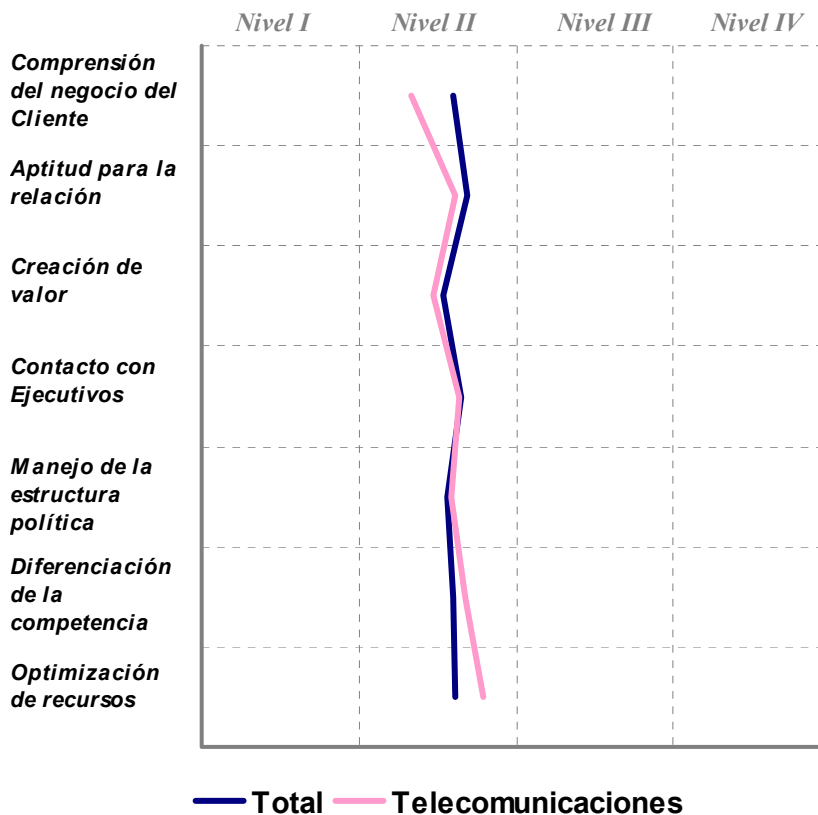


6.4. Sector Telecomunicaciones

En el sector Telecomunicaciones el perfil de competencias es muy parecido a la media del Total, todas dentro del Nivel II.

Es ligeramente mejor en *Diferenciación de la Competencia* y *Optimización de recursos* y está por debajo en *Comprensión del negocio del Cliente* alcanzando un Nivel II bajo.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,34	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,59
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	1,33	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,58
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,35	-- <i>La manejan</i>	1,61
<i>Aptitud para la relación</i>	1,61	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,68
<i>Creación de Valor</i>	1,47	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,76
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,43	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,60
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,52	<i>Optimización de los recursos</i>	1,79
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,64	-- <i>Recursos de la compañía</i>	2,21
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,61	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,27
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,67		

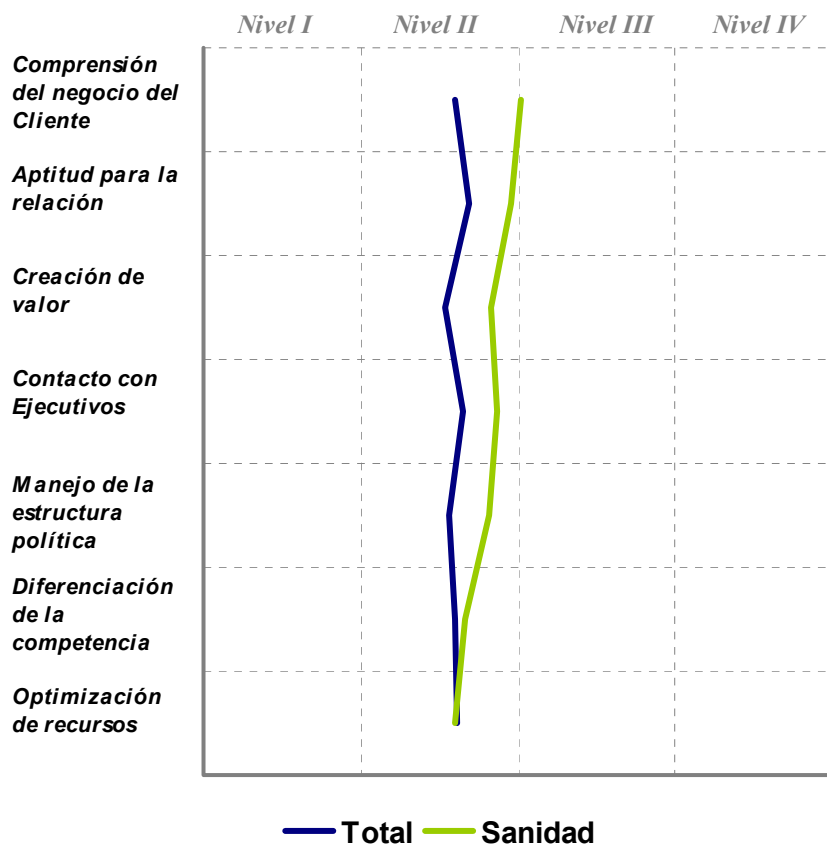


6.5. Sector Sanidad

En el sector Sanidad el perfil de competencias es mejor que el del Total en todas ellas excepto *Optimización de recursos*, aunque todas dentro del Nivel II.

Es sensiblemente mejor en *Comprensión del negocio del Cliente*, llegando justo al Nivel III y estando muy cerca de alcanzarlo también en *Contacto con ejecutivos* y *Aptitud para la relación*.

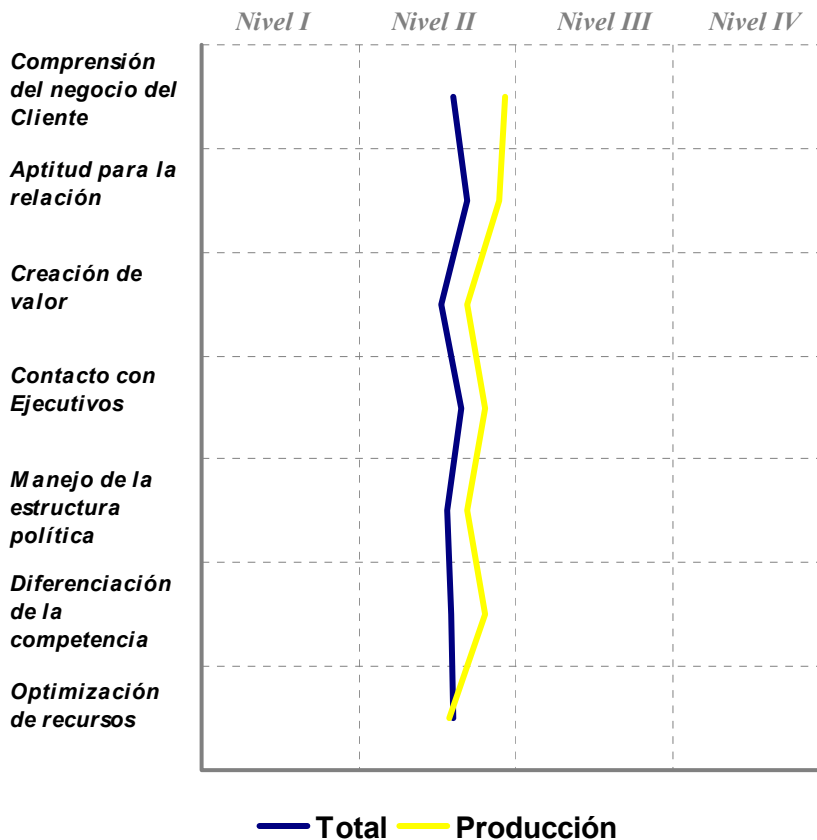
<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	2,01	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,82
– <i>Conocimiento del Cliente</i>	2,05	– <i>La conocen y comprenden</i>	1,83
– <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,98	– <i>La manejan</i>	1,81
<i>Aptitud para la relación</i>	1,95	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,67
<i>Creación de Valor</i>	1,83	– <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,62
– <i>Valor para los interlocutores</i>	1,87	– <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,72
– <i>Valor para el Cliente</i>	1,79	<i>Optimización de los recursos</i>	1,60
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,87	– <i>Recursos de la compañía</i>	1,72
– <i>Cualificación del vendedor</i>	1,87	– <i>Recursos de los vendedores</i>	1,48
– <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,86		



6.6. Sector Producción

En el sector Producción el perfil de competencias es mejor que el del Total en todas ellas excepto en *Optimización de recursos*, aunque todas dentro del Nivel II. Es sensiblemente mejor en *Comprensión del negocio del Cliente* y *Aptitud para la relación* estando a punto de llegar al Nivel III en ambas. Todas las competencias están dentro del Nivel II.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,94	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,70
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	2,01	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,69
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,86	-- <i>La manejan</i>	1,70
<i>Aptitud para la relación</i>	1,90	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,80
<i>Creación de Valor</i>	1,69	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,94
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,73	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,66
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,66	<i>Optimización de los recursos</i>	1,57
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,82	-- <i>Recursos de la compañía</i>	1,83
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,82	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,32
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,81		

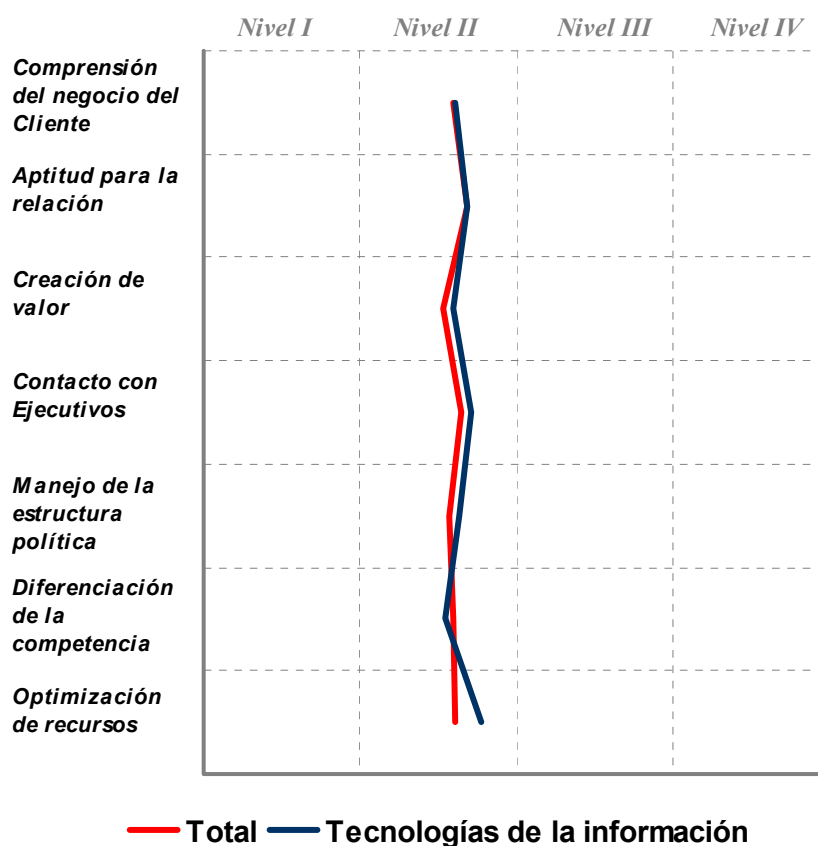


6.7. Sector Tecnologías de la Información

En el sector Tecnologías de la Información el perfil de competencias es muy parecido al del Total en todas ellas, excepto *Optimización de recursos* donde es mejor.

Todas las competencias están dentro del Nivel II.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,61	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,64
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	1,63	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,63
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,60	-- <i>La manejan</i>	1,64
<i>Aptitud para la relación</i>	1,69	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,55
<i>Creación de Valor</i>	1,59	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,55
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,58	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,54
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,60	<i>Optimización de los recursos</i>	1,77
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,71	-- <i>Recursos de la compañía</i>	2,13
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,71	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,41
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,71		



6.8. Sector Servicios Profesionales

En el sector Servicios Profesionales, el perfil de competencias es peor que el del Total en todas ellas, aunque todas dentro de un Nivel II bajo, excepto *Optimización de recursos* que está en un Nivel II medio.

Es sensiblemente peor en *Comprensión del negocio del Cliente*, alcanzando justo el Nivel II, en *Diferenciación de la Competencia* y en *Aptitud para la relación*.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,06	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,16
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	1,05	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,10
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,08	-- <i>La manejan</i>	1,21
<i>Aptitud para la relación</i>	1,19	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,18
<i>Creación de Valor</i>	1,25	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,17
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,20	-- <i>Contrarestan a la competencia</i>	1,19
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,30	<i>Optimización de los recursos</i>	1,57
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,29	-- <i>Recursos de la compañía</i>	1,81
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,29	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,33
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,29		

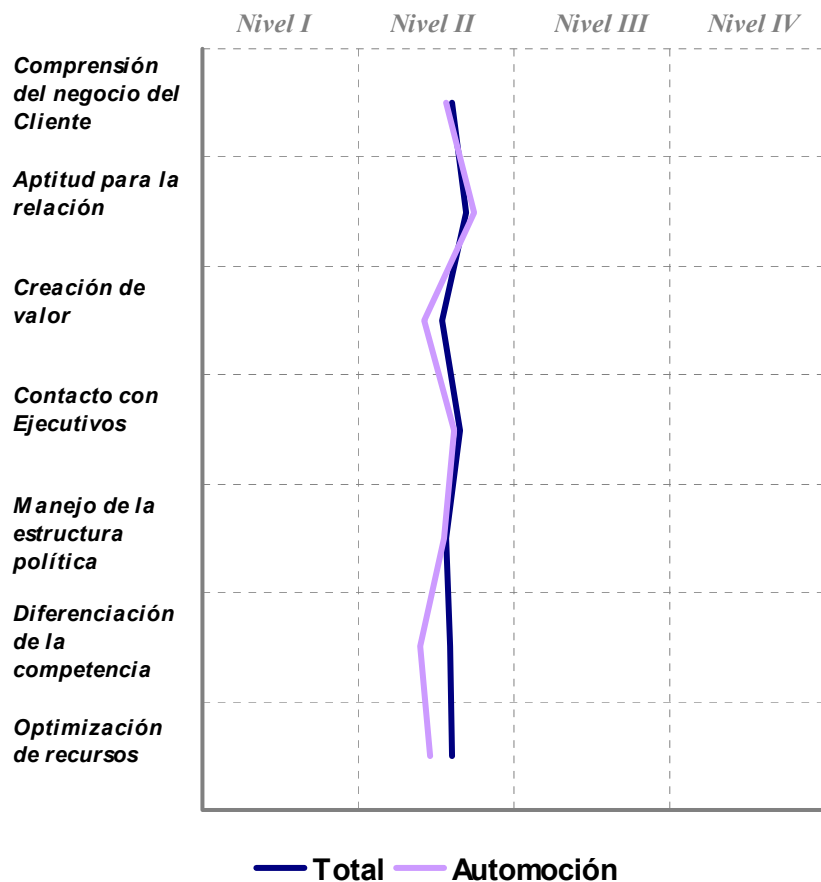


6.9. Sector Automoción

En el sector Automoción el perfil de competencias es muy parecido al del Total, siendo ligeramente peor en todas, excepto *Aptitud para la relación* donde es mejor.

Todas las competencias están dentro del Nivel II.

<i>Comprensión del negocio del Cliente</i>	1,56	<i>Manejo de la estructura política</i>	1,56
-- <i>Conocimiento del Cliente</i>	1,56	-- <i>La conocen y comprenden</i>	1,56
-- <i>Conocimiento del sector del Cliente</i>	1,56	-- <i>La manejan</i>	1,55
<i>Aptitud para la relación</i>	1,74	<i>Diferenciación de la competencia</i>	1,40
<i>Creación de Valor</i>	1,42	-- <i>Conocen la oferta y la estrategia</i>	1,46
-- <i>Valor para los interlocutores</i>	1,41	-- <i>Contraestán a la competencia</i>	1,34
-- <i>Valor para el Cliente</i>	1,43	<i>Optimización de los recursos</i>	1,46
<i>Contactos con Ejecutivos</i>	1,61	-- <i>Recursos de la compañía</i>	1,71
-- <i>Cualificación del vendedor</i>	1,58	-- <i>Recursos de los vendedores</i>	1,21
-- <i>Interactuación a nivel ejecutivo</i>	1,63		





La visión de Qualitas Hispania

www.QualitasHispania.com

En Qualitas queremos...

...ser la consultora de referencia para el incremento de la competitividad de las organizaciones, a través de la orientación de la empresa a los Clientes

...desarrollar proyectos que nos enriquezcan y motiven, superando las expectativas de nuestro Cliente y disfrutando con nuestro trabajo

...compartir objetivos y resultados con nuestro Cliente a través de una relación de asociación y compromiso.

QUALITAS HISPANIA

Julián Hernández, 23 A • 28043 MADRID
Tel.: 91 748 99 30 • Fax: 91 716 00 82

Paseo de Gracia, 53 - 3ª • 08007 BARCELONA
Tel.: 93 467 41 30 • Fax: 93 487 24 45

www.QualitasHispania.com
e-mail: correo@qualitashispania.es



Incrementamos su competitividad