

GRUPO SERVICIO INTEGRAL A HORECA (SIH): EL PROYECTO SIH PLUS (PL+S)¹

Muy consciente de la necesidad de mejorar cuanto antes la productividad comercial de las diferentes empresas distribuidoras que conformaban el Grupo SiH, el Director General, Alberto Fernández, decidió constituir en septiembre de 2013 un equipo de trabajo a quien encargó el diseño y puesta en marcha de un plan para alcanzarlo. El equipo estaba formado por ocho directivos de SiH con amplia experiencia en la compañía. Uno de ellos ejercía como líder, reportando directamente a la alta dirección de la compañía.

El Director General de SiH apuntaba:

“Era un momento de crisis donde todo apuntaba a centrarnos en los costes para tratar de reducirlos al máximo. Algunos consultores nos indicaban que debíamos racionalizar —es decir, reducir—, la plantilla de vendedores, apostando por potenciar la venta telefónica para reducir los gastos.

Pero nosotros decidimos optar por diferenciarnos de la competencia y de lo que otros hacían apostando más por mejorar la acción de ventas que la pura logística o los costes. Intuíamos que había un gran campo de mejora por lo que nuestra estrategia se enfocó en este sentido, procurando acometer un gran cambio en los procesos y en la cultura de ventas de la empresa”.

El proyecto fue llamado internamente SiH PL+S (SiH Plus). Francisco Jiménez, nombrado líder del mismo, comentaba:

“La información cuantitativa con la que contábamos era inmensa, pero no estaba estructurada ni organizada. Tras unas reuniones previas para definir cómo organizaríamos el trabajo, distinguimos las tres cuestiones que consideramos más críticas: i) Quién hace qué en el cliente; ii) Cómo

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín y Raúl Ibáñez Trianteno para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

organizamos nuestros procesos de venta, y iii) Cómo generamos valor en el punto de venta”.

Primera cuestión: Quién hace qué en el cliente

“Lo primero que hicimos fue clasificar los clientes de cada empresa del grupo según su facturación bruta anual para la “industria”²:

- *A: más de 18.000 euros*
- *B: 9.000 - 18.000 euros*
- *C: 5.000 - 9.000 euros*
- *D: 0 - 5.000 euros*

Con esta segmentación descubrimos que, pese a la visita semanal a todos nuestros clientes, el resultado de la misma fluctuaba desde conseguir un pedido cada semana hasta un pedido cada cinco semanas.

A partir de ahí, hemos decidido asignar a cada segmento una frecuencia de visitas y un canal de contacto. De esta forma, algunos clientes mantienen la visita presencial semanal, mientras que otros han pasado a ser visitados una semana y llamados por teléfono la siguiente mediante un nuevo equipo de venta telefónica (que también decidimos crear).

Anteriormente, todos los clientes se debían visitar presencialmente cada semana. ¡Ahora nos hemos dado cuenta de la pérdida de recursos que eso suponía y de la falta de productividad que nos provocaba! Actualmente podemos emplear mejor nuestros recursos, ganando más tiempo para la venta y dedicando más tiempo a captar más valor en aquellos clientes con potencial. No obstante, es importante resaltar que, a pesar de la posibilidad que se nos presentaba de reducir estructura al ganar productividad en las visitas, siempre tuvimos claro que queríamos mantener nuestra presencia en el mercado y que no estábamos dispuestos a prescindir ni siquiera de un solo vendedor.

Posteriormente definimos las funciones que cada miembro de la organización comercial debería desarrollar respecto a los diferentes clientes y líneas de producto. No podíamos permitir que hubiese varias personas visitando un punto de venta para hacer lo mismo, no sólo por la ineficiencia que suponía sino, sobre todo, por la confusión que creaba en el cliente. Hemos creado dos funciones adicionales a la preventa que hoy nos parecen esenciales: televenta (para apoyar la labor de los vendedores) y especialistas en categorías de valor (que actúan como ‘expertos’ de estas líneas de productos para impulsar su venta tanto a través de nuestros vendedores como directamente a los clientes).

² El valor para la industria se refiere a las compras totales que el cliente realiza a proveedores de bebidas, no solo las compras que realizaba a SiH.

De hecho, con esta decisión, nuestros costes comerciales no se han reducido en estos años de crisis, sino que han aumentado, pero teníamos claro que no nos íbamos a enfocar al coste, sino a la productividad y al valor.

Con este nuevo enfoque de ‘funciones/responsables’ definimos los encargos de cada figura comercial dependiendo del tipo de cliente, asignando las funciones de captación, fidelización, aumento de gama y la toma del pedido. De esta forma, por ejemplo, el jefe de equipo, el vendedor y la televenta tienen responsabilidades distintas sobre un mismo grupo de clientes, de manera que no se solapen ni se creen ineficiencias sino sinergias.

A su vez tratamos de conseguir una identificación clara del papel de cada figura ante el cliente.

Segunda cuestión: Cómo organizamos nuestros procesos de venta

“Una vez establecido el esquema de relación con los diferentes tipos de clientes, así como las principales funciones del equipo comercial, definimos los procesos de venta que necesitamos para hacer más eficiente nuestra gestión de ventas. Estos procesos comerciales los resumimos en dos aspectos:

- *Preparación de la visita: Básicamente se trata de que el vendedor identifique cuales son los objetivos claves en los que debe enfocarse, previamente al desarrollo de la ruta de visitas establecida, tratando de lograr una mayor efectividad y unos mejores resultados.*

A su vez consideramos clave el apoyo en herramientas de ventas como catálogos, folletos promocionales o ventas cruzadas para lograr un mayor impacto en el cliente y una mejor venta.

- *Despachos y Reuniones: Decidimos que también debíamos sistematizar las reuniones de ventas en función del contenido a tratar y centrándolas en el análisis de los Cuadros de Mandos (Figura 1).*

Entendemos que, para lograr hacer un seguimiento adecuado sobre los resultados alcanzados, necesitamos contar con información precisa y en tiempo real de lo que se esté haciendo. Hemos diseñado un cuadro de mando que nos permite seguir la evolución de estos objetivos mostrando diariamente —y de forma fiable— lo logrado hasta el momento por cada vendedor, por cada equipo y por cada empresa de distribución. En el mismo se incorpora la información sobre la retribución variable alcanzada por cada vendedor (en base a su consecución de los nuevos objetivos e indicadores de valoración).