

## GRUPO SERVICIO INTEGRAL A HORECA (SIH): UN NUEVO CUADRO DE MANDO PARA LA FUNCIÓN COMERCIAL <sup>1</sup>

El reto que se había planteado el equipo de dirección del grupo SiH a mediados de 2013 se orientaba hacia mejoras en los procesos comerciales y cómo traducir éstas en resultados<sup>2</sup>. La continua lucha por mantener el volumen de ventas y la participación de mercado, objetivo que había caracterizado tradicionalmente al negocio de la distribución de cervezas y bebidas para el canal HORECA, parecía insuficiente para mantener una posición sostenida en el sector. Aspectos como el control de los márgenes, la rentabilidad por productos y pedidos, la atención, servicio y fidelización de los clientes, la efectividad y eficiencia de los procesos logísticos, el desarrollo de equipos competentes y un adecuado control de los gastos de estructura se habían convertido en palancas cada vez más imprescindibles para sobrevivir en este mercado particularmente competitivo<sup>3</sup>.

En este sentido, algunas evidencias recogidas del sistema de información del grupo habían preocupado a la dirección<sup>4</sup>. Por citar algunas, el alto peso relativo de los pedidos de una sola categoría (más del 50%) o incluso de una misma referencia, o las operaciones de venta que estaban por debajo del pedido mínimo (70€), o la baja tasa de eficacia de las visitas de los vendedores, parecían ser sólo la *punta del iceberg* de una serie de aspectos que sugerían que aquellas palancas críticas parecían no estar funcionando adecuadamente, que había que identificar sus causas y poner en marcha iniciativas de mejora.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Raúl Ibáñez Trianteno y Antonio Villafuerte Martín y 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](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Ver MI-145 Grupo Servicio Integral a HORECA (SiH): ¿Cómo vender más y mejor?

<sup>3</sup> “Radiografía de la distribución española y su comprador: WorldPanel Distribución 2012”. Kantar World Panel report 2012.

<sup>4</sup> Ver MI-145 Grupo Servicio Integral a HORECA (SiH): ¿Cómo vender más y mejor? Tabla 1.

Asimismo, la dirección de SiH apreciaba que el potente software *ERP*<sup>5</sup> que, como decía un directivo del equipo, “...debemos adaptar los informes para que sean útiles en la gestión comercial y por ello tenemos que seguir apoyándonos en nuestras hojas Excel...”, no estaba siendo aprovechado para generar la información adecuada a las inquietudes que se estaban planteando, ni mucho menos ayudándoles a hacer un seguimiento del día a día.

Los indicadores que tradicionalmente habían mirado los jefes de equipo y los vendedores estaban muy centrados en el volumen (litros o cajas) y en la facturación bruta y neta<sup>6</sup>, por tipo de producto o agrupación, comparándolos con los objetivos y con el año anterior; la numérica ponderada<sup>7</sup> y las cuentas por cobrar. Y a nivel de gerencia se añadían otros KPI<sup>8</sup> financieros (como cuenta de resultados, ventas y precios netos por categoría...) pero en general eran datos muy agrupados, sin el detalle y segregación suficiente que ayudaran a profundizar en un análisis orientado a la gestión de las operaciones. Estos indicadores, principalmente financieros, eran la base del *reporting* de SiH. A pesar de que los directivos los consideraban claves, eran conscientes de que no recogían las causas que los provocaban, al menos de forma explícita, y los consideraban insuficientes para captar la marcha de una multitud de aspectos que veían claves para el funcionamiento del negocio y, principalmente, para señalarles dónde había que actuar.

## Revisando el cuadro de indicadores de la función comercial

Tras un debate en el seno del equipo de dirección de SiH, junto con la revisión de los procesos comerciales, se decidió hacer un “planteamiento base cero” como esquema de trabajo; es decir, empezar relacionando las “funciones y responsabilidades” que tenían asignadas tanto a los vendedores como a los jefes de equipo<sup>9</sup>, asociarlas con los “objetivos, resultados y acciones” que cabría esperar de cada una de ellas y, finalmente, revisar o diseñar los indicadores (KPI) para hacerles un seguimiento.

---

<sup>5</sup> Los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) son sistemas de planificación de recursos empresariales que integran y manejan las diferentes operaciones de una compañía. Estos sistemas suelen manejar la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la empresa, así como pueden ayudar a controlar otras actividades del negocio, como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, departamento de administración y recursos humanos.

<sup>6</sup> Ventas brutas menos descuentos y *rappels*.

<sup>7</sup> En la distribución de productos de consumo, el concepto de “distribución numérica” se refiere al porcentaje de presencia de una determinada marca/producto entre las tiendas donde es posible vender dicha categoría; es decir, el número de puntos de venta en los que se encuentra esa marca/producto. La “distribución ponderada”, por su parte, es la participación o cuota de mercado, ya sea en valor o en volumen, alcanzado por la marca/producto en las tiendas en las que está presente. Son dos parámetros habitualmente utilizados por la consultora Nielsen ([www.Nielsen.com](http://www.Nielsen.com)) para sus clientes y que han sido incorporados en los sistemas de medición de las empresas de distribución.

<sup>8</sup> KPI: Siglas de *Key Performance Indicators*, que se suele traducir en la jerga empresarial como “Indicadores Clave de Desempeño o de Rendimiento”.

<sup>9</sup> Idem nota al pie 2, respecto de la organización de la fuerza de ventas de SiH.

Con esto se pretendía hacer una reflexión profunda de los procesos comerciales y sus objetivos, analizar si estaban midiendo o recogiendo en el cuadro de indicadores todo lo que se necesitaba y de manera fiable, si faltaban algunos o sobraban otros, si había que modificar o reformular su diseño, la toma de datos, el *reporting* (formato y frecuencia) y la manera de utilizarlos en el proceso directivo.

Las Tablas 1 y 2 siguientes recogen este esquema para los vendedores y jefes de equipo, respectivamente.

**Tabla 1: Vendedores**

Tareas, funciones y responsabilidades asignadas a los VENDEDORES	Acciones y Objetivos para cada función	Indicadores de Gestión (KPI)	
		Actuales	¿Futuros?
Visitar semanalmente a cada cliente el día de visita asignado para tomar el pedido y grabarlo en el terminal de preventa.			
Realizar la gestión de cobro a aquellos clientes de crédito bajo su responsabilidad.			
Negociar y aplicar las condiciones comerciales (hasta el límite de su responsabilidad) de los productos vendidos.			
Captar nuevos clientes y ampliar la gama en clientes propios.			
Atender incidencias de los clientes, como averías de las instalaciones, problemas con los barriles de cerveza, caducidades, etc.			
Gestionar la documentación para la facturación de los clientes y otros asuntos de tipo administrativo.			
Gestionar los planes de <i>PLV</i> <sup>10</sup> en su zona.			

**Tabla 2: Jefes de Equipo**

Tareas, funciones y responsabilidades asignadas a los JEFES DE EQUIPO	Acciones y Objetivos para cada función	Indicadores de Gestión (KPI)	
		Actuales	¿Futuros?
Dirigir al equipo comercial bajo su responsabilidad.			
Negociar las condiciones de los clientes hasta el límite de su responsabilidad.			
Negociar las operaciones financieras de préstamo con los clientes. Seguimiento de las mismas en caso de bajo consumo o impago.			
Solicitud de montaje/desmontaje de instalaciones de cerveza.			
Captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.			
Gestionar los planes de <i>trade marketing</i> <sup>11</sup> (barrileros, decoraciones integrales, promociones, etc.).			

<sup>10</sup> *PLV*: Publicidad en el Lugar de Venta, normalmente utilizado para designar publicidad básica como servilleteros, porta-menús, pizarras, vasos, etc.