

## **GRUPO SERVICIO INTEGRAL A HORECA (SIH): ¿CÓMO VENDER MÁS Y MEJOR?<sup>1</sup>**

A mediados del año 2013, en un entorno de crisis económica que se alargaba ya más de cinco años y que había lastrado las ventas del sector de restauración en España, el Director General del Grupo Servicio Integral a Horeca (SiH), Alberto Fernández, reflexionaba sobre la reunión que acababa de mantener con sus colaboradores más directos (Director Comercial, de Operaciones y de Recursos Humanos) para analizar si era posible mejorar la actuación de su equipo comercial y, en ese caso, cómo hacerlo. Según algunos de ellos, había aún notables campos de mejora, no sólo para ser más eficaces y vender más, sino también para lograrlo de forma más eficiente, con un uso más adecuado del tiempo y de la dedicación de las personas.

### **El Grupo Servicio Integral a Horeca (SiH) en 2013. Actuación comercial**

SiH era el mayor grupo de distribución al sector de Hostelería y Restauración de España, perteneciente al grupo cervecero Heineken España pero con actuación totalmente independiente de éste. Su gestión y relación con la matriz se asimilaba a la de cualquier otro de los distribuidores que trabajaban las marcas del grupo. Según indicaban sus directivos, *“nuestra ambición a futuro es continuar liderando la distribución a hostelería y restauración en el país”*.

En julio de 2013 el grupo SiH contaba en la Península con 18 empresas de distribución ubicadas en 17 provincias españolas (ver Anexo 1). Su catálogo de productos abarcaba más de 3.000 referencias de cervezas, vinos, agua mineral, zumos, refrescos, bebidas carbonatadas, licores, café e infusiones, productos lácteos y aceite para el canal HORECA. La evolución de su facturación había sido la siguiente:

---

<sup>1</sup> 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](mailto:casos@santelmo.org).

	2010	2011	2012	2013 (estimada)
Ventas brutas (millones de euros)	373	381	365	361

A pesar del impacto de la crisis sobre la cifra total de facturación, la empresa había logrado paliar el efecto en la rentabilidad gestionando de forma eficiente el margen unitario neto.

En su conjunto, SiH atendía a más de 45.200 clientes (bares, cafeterías, restaurantes, cervecerías, pequeñas tiendas de alimentación, etc.), a través de una red comercial formada por unos 250 vendedores *preventistas*<sup>2</sup> y 70 jefes de equipo (repartidos entre las 18 distribuidoras que componían el grupo). Las grandes cuentas nacionales de restauración, así como algunos clientes clave de cada región, solían ser atendidos comercialmente por algunos de los fabricantes con los que SiH trabajaba, aunque ésta sí realizaba labores de reparto a estas cuentas.

Cada una de las empresas de distribución que componían SiH seguía sus propios esquemas de funcionamiento comercial. Algún directivo del grupo mencionaba la “*altísima heterogeneidad y escasa homogeneidad*” existente entre los enfoques y actuaciones de los equipos de venta de las diversas empresas del grupo. Otros argumentaban que esta diversidad era razonable, dada las diferencias entre las diferentes áreas de mercado. De hecho, en algunas zonas la distribución numérica<sup>3</sup> de algunas de las marcas de cerveza que SiH trabajaba era superior al 85%, mientras que, en otras, podía no llegar a alcanzar el 15%. No obstante, sí era común que un vendedor de cualquiera de las distribuidoras de SiH debiera realizar unas 55-65 visitas diarias a su base de clientes, con una frecuencia media de una vez por semana y cliente.

La retribución de los vendedores constaba, en término medio, de un 50% fijo y un 50% variable. La cantidad variable solía estar en torno a 1.250 euros/mes brutos. Se fijaba en función de una serie de objetivos, en los que primaba especialmente el volumen (litros o cajas).

En el Anexo 2 se detalla una plantilla de objetivos tipo para un vendedor de SiH. Los pesos asignados a cada grupo de productos dependían de las prioridades del área

<sup>2</sup> La figura del vendedor *preventista* es muy empleada en el sector de distribución a hostelería. Su función consiste, básicamente, en visitar los restaurantes, bares, cafeterías y otros comercios para levantar pedidos de los diferentes productos del porfolio de la empresa para la que trabaja, según las necesidades del establecimiento, posibles promociones realizadas por la empresa, introducción de nuevos productos, etc. Posteriormente, un repartidor de la empresa pasa por los establecimientos, entregando la mercancía solicitada.

<sup>3</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 que está presente. Son dos parámetros habitualmente utilizados por la consultora Nielsen ([www.Nielsen.com](http://www.Nielsen.com)) para sus clientes.

geográfica y los objetivos marcados por la dirección de distribución directa comercial a la que pertenecía.

Las tareas que realizaban los vendedores de SiH consistían, de forma general, en:

- 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 *PLV*<sup>4</sup> en su zona de actuación.

En general, su actividad estaba muy dirigida a la toma de pedidos y resolución de problemas del cliente. Dado el alto número de visitas que realizaban, su capacidad de negociación para ampliar la gama de productos y su dedicación de tiempo en los puntos de venta para mejorar la imagen y visibilidad de los productos del porfolio eran muy escasas. A su vez, en muchos casos carecían de la formación necesaria tanto en productos como para realizar una argumentación y discurso comercial adecuado en función de la tipología de cliente.

Según uno de los directivos de SiH, *“se centran en el volumen de venta y en el cobro, y carecen de formación y conocimiento de la rentabilidad por producto”*.

A su vez, los jefes de equipo realizaban las siguientes funciones:

- 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 y café.
- Captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Gestionar los planes de *trade marketing* (barrileros, decoraciones integrales, promociones, etc.).

La actividad de los jefes de equipo no estaba dirigida bajo ningún criterio específico, aparte de que sus vendedores alcanzaran sus objetivos. Uno de los directivos del Grupo SiH la denominaba *“gestión tipo apaga fuegos”*. Su número de visitas/día no estaba

---

<sup>4</sup> PLV Publicidad en el Lugar de Venta, normalmente utilizado para designar publicidad básica como servilleteros, porta-menús, pizarras, vasos...