

Cómo materializar las oportunidades de crecimiento y mejora del margen en el corto plazo

SPC ServiceProfit colabora con uno de los líderes del mercado de bebidas en Portugal en el diseño e implantación de un nuevo modelo de conversión de oportunidades de venta y mejora del margen

Origen de la necesidad

El cliente de SPC es una compañía productora y distribuidora de un **amplio portfolio de productos**, con marcas propias o bajo licencia, en todas las categorías de Bebidas. Se trata de una enseña con una fuerte inversión en innovación que le permite lanzar diversas novedades al mercado cada año.

Su posición competitiva es muy dispar, siendo líder destacado y marca de referencia en algunas categorías, mientras en otras es un *player* menos relevante.

Dispone de una red comercial mixta, con una amplia fuerza de venta propia de ámbito nacional, combinada con distribuidores, en función del consumo de cada región.

En los últimos trimestres se detectó un **estancamiento de las ventas** a nivel global. Adicionalmente se observó que las ventas de varias de las referencias de menor volumen sufrían una evolución tipo “moda” con un pico inicial, coincidiendo con promociones de lanzamiento, para después caer a niveles inferiores a los objetivos.

Por otra parte, la compañía también percibía la necesidad de revisar las políticas de inversión en *trade marketing* para adecuar los cada vez menores recursos disponibles al potencial de consumo de cada punto de venta.

Áreas de mejora

La fuerza de venta directa se enfrentaba a un canal *retail* muy atomizado con centenares de clientes a los que visitar. Como es habitual en el sector, se trataba de visitas muy rápidas en las que el comercial tenía que realizar múltiples tareas, desde la presentación de promociones y la toma del pedido, hasta el aseguramiento de la visibilidad de las distintas marcas, el control de stocks del cliente o incluso la gestión de cobros.

Adicionalmente, la cartera de clientes de cada comercial estaba compuesta por tipologías de puntos de venta muy diferentes entre sí, desde restaurantes de categoría diversa, a bares o cafés, centros comerciales, comedores de escuelas o pastelerías.

El nuevo sistema tenía un objetivo fundamental: “*Definir el foco de la fuerza de venta en cada punto de venta individual*”

Como resultado de esta situación de mercado, una parte significativa de la fuerza de venta se había convertido en un mero **tomador de pedido** y gestor con un carácter más administrativo que comercial. Esto, a su vez, provocaba frustración y desmotivación.

Últimas tecnologías al servicio de la mejora de ventas y margen

Como complemento al diagnóstico exhaustivo del mercado y de la práctica comercial de nuestro cliente, se abordó una fase analítica de identificación de patrones de comportamiento de compra de los puntos de venta y de microsegmentación.

Para ello se utilizaron técnicas **“Big Data”** basadas en redes neuronales para la construcción de modelos analíticos, ya que aportan una serie de ventajas sobre la estadística tradicional:

- Permiten procesar una elevada cantidad de variables (amplitud) y un altísimo número de ocurrencias de cada variable (profundidad).
- Son capaces de detectar relaciones no lineales entre variables, facilitando, en general, un mejor ajuste de los modelos.
- Analizan la información en bruto, sin apriorismos ni hipótesis de simplificación, lo que permite descubrir patrones ocultos.
- Son dinámicas y pueden trabajar en tiempo real. Una vez la red neuronal está entrenada, es capaz de procesar nuevos conjuntos de datos “en vivo”.
- Son capaces de auto-aprender, ajustarse de manera autónoma a la realidad representada por datos futuros que se puedan obtener.
- Son fácilmente integrables en los sistemas comerciales.

Como muestra la Fig. 1, los patrones identificados por los modelos se pueden visualizar en un mapa virtual en el que se representan todos los puntos de venta según

la distancia “estadística” entre ellos. En este caso, el análisis basado en los modelos generados permitió identificar distintos tipos de **oportunidades comerciales**, para cada uno de los 30.000 puntos de venta clientes del canal Horeca **de forma individual**:

- Introducción de referencias no presentes en puntos de venta “propicios”, mediante *targets* para la fuerza de venta apoyada por promociones y otras herramientas.
- Incremento de la rotación de referencias ya presentes en el PdV, identificando los objetivos de mayor rotación y la mejor forma de conseguirlos.
- Mejora del margen, ajustando las condiciones otorgadas a cada PdV.

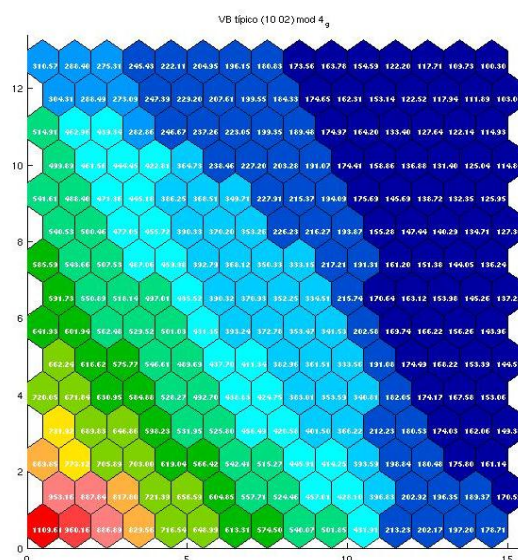


Fig. 1 Mapa virtual de localización “estadística” de puntos de venta

Cómo apoyó SPC la implantación de nuevas prácticas comerciales en el canal Horeca del cliente

SPC aportó su amplia experiencia en consultoría de operaciones de venta y marketing soportada por modelos dinámicos **“Big Data”** desde la detección inicial de las oportunidades de mejora, hasta el diseño del plan de implantación.

Algunas de las actividades realizadas son:

- Análisis del mercado y de las capacidades comerciales de la fuerza de venta directa. Se visitaron más de **500 puntos de venta** por toda la geografía portuguesa, cubriendo todas las tipologías y localizaciones relevantes.
- Recogida y preparación de datos de los distintos repositorios. Se analizaron y filtraron 9 bases de datos distintas, con información de los últimos 3 años para el 100% de los puntos de venta del canal Horeca de nuestro cliente, procesando más de **10 millones de transacciones** de venta, lo que requirió un esfuerzo importante dedicado a la preparación de los datos (p.e. eliminación de campos vacíos, *outliers*, valores fuera de rango).
- Definición de un nuevo modelo de **información del punto de venta** que incluía la recogida de datos de hasta 15 variables nuevas sobre características intrínsecas del mismo (p.e. número de empleados, espacio en frío visible y no visible). Posteriormente se coordinó un piloto de cualificación de estas nuevas variables para detectar y solucionar diversas dificultades de medición.
- Modelización de la información, interpretación de los resultados obtenidos y construcción de escenarios.
- Ajuste del plan comercial en vigor, incluyendo nuevas ofertas y promociones (ver Fig. 2), nuevos argumentarios de venta, sesiones de formación específica, identificación de requerimientos de nuevas funcionalidades en las herramientas comerciales y su aplicación individual a cada comercial y cada cliente.
- Diseño de pruebas piloto y plan de implantación global.

| Tipología: Convenience | Segmento 1 - GANAR PdV Valor Alto - Penetración Media/Baja | Segmento 2 - DEFENDER PdV Valor Medio/Alto - Penetración Alta |
|---|--|--|
| Foco por Marca: | | |
| > Ancla: Agua sin gas | > "Incrementar penetración y rotación según tabla-ranking de marcas" | > "Defender cartera actual y aumentar penetración en 1 o 2 marcas" |
| > Foco 1: Refresco 1 | > Descuento: Hasta X% en marca ancla, hasta X% en Foco 1 y Foco 2, ... | > Descuento: Hasta 5% en marca ancla, foco 1 y foco 2. Resto X %. |
| > Foco 2: Refrescos 2 y 3 | > Inversión: Y €/Lt | > Inversión: Y €/Lt |
| Objetivos: | | |
| > Ancla: Potenciar la distribución numérica de [marca]. Debe estar en todos los conveniences de este segmento | > Montante máx. a crédito: Nivel 1 | > Montante máx. a crédito: Nivel 1 |
| > Foco 1: Colocar [marca] como forma de bloquear la entrada de gama de [competidor] | > Condiciones de pago: Nivel 1 | > Condiciones de pago: Nivel 1 |
| > Foco 2: Garantizar que todos los Convenience tienen alternativa a los productos de [competidor] | > Frecuencia de visita y canal: Semanal | > Frecuencia de visita y canal: Semanal |
| | > Frecuencia de entrega: Semanal extra | > Frecuencia de entrega: Semanal |
| | | |
| | Segmento 3 - RENTABILIZAR PdV Valor BajoMedio - Penetr. Medio/Alta | Segmento 4 - OPTIMIZAR PdV Valor BajoMedio - Penetr. Baja |
| | > "Rentabilizar la fidelización actual" | > "Optimizar nivel de servicio y condiciones de pago" |
| | > Descuento: Hasta X% del precio en todas las marcas | > Descuento: Sin descuento |
| | > Inversión: Y €/Lt | > Inversión: Y €/Lt |
| | > Montante máx. a crédito: Nivel 2 | > Montante máx. a crédito: Nivel 3 |
| | > Condiciones de pago: Nivel 3 | > Condiciones de pago: Nivel 4 |
| | > Frecuencia de visita y canal: Semanal | > Frecuencia de visita y canal: Optimizada |
| | > Frecuencia de entrega: Semanal | > Frecuencia de entrega: Semanal |

Fig. 2 Ejemplo de ficha de implantación de nuevo enfoque comercial en Fuerza de Venta propia

Resultados obtenidos:

El nuevo plan comercial basado en los patrones de comportamiento identificados y en la microsegmentación definida, contemplaba un **crecimiento del 8% en la facturación** y un aumento del **volumen de ventas del 11%**.

La implantación de este nuevo plan comercial permitió a la fuerza de ventas de nuestro cliente **materializar un 50%** de las oportunidades detectadas, en los **primeros 6 meses** de funcionamiento bajo los nuevos procedimientos, como se observa en la Fig. 3.

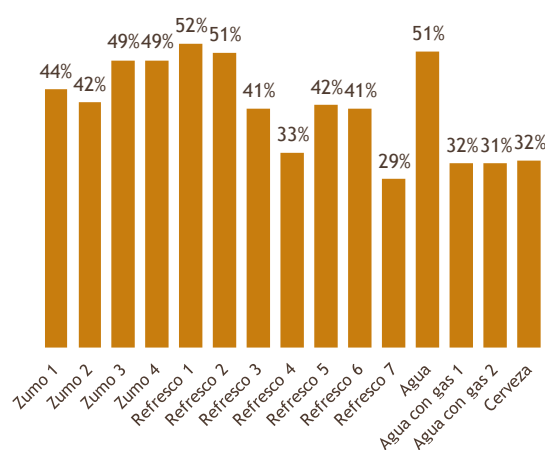


Fig. 3 Nivel de consecución de oportunidades identificadas, tras 6 meses de implementación

Asimismo, se sobrepasaron los objetivos de penetración en el 90% de los equipos comerciales, para el 100% de las referencias clave identificadas.

Por último, es importante destacar que el nivel de satisfacción de la fuerza de venta en cuanto a la facilidad de utilización y capacidad de potenciar su trabajo diario fue del 93%. Según afirman sus responsables, su motivación se incrementó notablemente.

Indicador de éxito del proyecto:

La fuerza de ventas de nuestro cliente fue capaz de materializar un 50% de las oportunidades detectadas, en tan solo 6 meses

©2012 SPC ServiceProfit Consulting

Para más información:

Daniel de Eguren
Socio
eguren@serviceprofit.com

En general, un análisis global de nuestra experiencia indica que este tipo de proyectos puede generar **incrementos de ventas entre el 5% y el 20%**, llegando a ser superiores en algunos casos. En cuanto al margen, los resultados pueden alcanzar mejoras de hasta el 8%.

Las palancas de generación de valor son diversas, destacando:

- **Mayores ventas** debido a un incremento de la distribución numérica y ponderada de todas las referencias de la cartera, a una mayor rotación en referencias clave y a la reducción de roturas de stock en PdV.
- **Mejora de márgenes** por la optimización del nivel de descuento sobre precio tarifa y la optimización de inversiones en trade marketing, exclusividad, etc.
- **Excelencia operativa** al disponer de una fuerza de ventas enfocada, con mayor dedicación de tiempo a “vender” que a “tomar pedidos”. La FFVV llega directamente al PdV con un potencial identificado y con una oferta individualizada.
- **Reducción de riesgos**, debido a la simplicidad de implantación, máxima escalabilidad y total flexibilidad.

SPC | SERVICEPROFIT
CONSULTING

Acerca de SPC ServiceProfit Consulting:

SPC ServiceProfit Consulting es una firma de consultoría especializada en el Marketing y las Operaciones de Captación, Fidelización y Desarrollo de Clientes con un profundo conocimiento de los mercados de Telecomunicaciones, Energía y Consumer Goods.

Fundada en Madrid en 2005 por un equipo de consultores con años de experiencia en firmas de consultoría líderes a nivel internacional.

El equipo de SPC ServiceProfit Consulting está formado por profesionales de origen internacional que cuentan con una sólida carrera profesional en sectores tan diversos como las finanzas, las telecomunicaciones, el sector eléctrico o la banca.

www.serviceprofit.com