

GRUPO SERVICIO INTEGRAL A HORECA (SIH): UN NUEVO ENFOQUE Y CUADRO DE MANDO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL¹

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, Alberto Fernández, Director General del Grupo Servicio Integral a HORECA² (SIH) que pertenece al Grupo Cerveceros Heineken España, reflexionaba sobre la reunión que acababa de mantener con sus colaboradores más directos para analizar si era posible mejorar la actuación de su equipo comercial. 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.

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 competitivo³.

En este sentido, algunas evidencias recogidas del sistema de información del Grupo habían preocupado a la dirección (anexo 1). Por destacar algunas, el alto peso relativo (más del 50%) de los pedidos de una sola categoría (cerveza) o de una misma referencia dentro de la misma, el porcentaje de pedidos que estaban por debajo del importe de

¹ 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.

² HORECA: sigla definida en el sector de la distribución agroalimentaria para englobar a los sectores de Hoteles, Restaurantes y *Catering*.

³ "Radiografía de la distribución española y su comprador: World Panel Distribución 2012". Kantar World Panel report 2012.

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, por lo que había que identificar sus causas y poner en marcha iniciativas de mejora.

El Grupo Servicio Integral a HORECA (SiH) en 2013: La actuación comercial y su control

SiH era el mayor grupo de distribución al sector de Hostelería y Restauración de España. Su actuación y relación con el Grupo Heineken España, su matriz, en términos operativos se asimilaba a la de cualquier otro de los distribuidores que trabajaban las marcas del grupo⁴, gozando de una marcada independencia en la gestión de ese eslabón de la cadena de valor. 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 con 18 empresas de distribución ubicadas en 17 provincias españolas (anexo 2). 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 sector HORECA. La evolución de su facturación en los últimos años había sido la siguiente:

	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 neto (en euros/hectolitro).

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*⁵ y 70 jefes de equipo (repartidos entre las 18 distribuidoras que componían el Grupo). Las grandes cuentas nacionales de

⁴ Marcas de Heineken España: Heineken, Cruzcampo, Amstel (antigua El Águila), Buckler, Buckler Radler, Buckler Negra, Buckler Blanca, Cruzcampo Gran Reserva, Cruzcampo Light, Cruzcampo Sin, Cruzcampo Radler, Cruzcampo Cruzial, Latino, Amstel SIN, Amstel Extra, Amstel Oro, Amstel Clásica, Amstel Radler, Shandy Cruzcampo (Limón, Naranja y Zero), Desperados y Sol.

Marcas distribuidas por Heineken España: Guinness, Paulaner (Original, Trigo, Salvador), Affligem (Blong, Dubbel, Tripel), Moretti, Fosters, John Smith's, Judas, Legado de Yuste, Maes, Mort Subite, Murphy's, Newcastle Brown Ale, Bulmers y Strongbow. Fuente: www.heinekenespana.es

⁵ 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 conseguir 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.

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.

La competencia de SiH eran un gran número de pequeñas y medianas empresas de distribución de bebidas implantadas a nivel local y regional, y algunas medianas y grandes implantadas a nivel nacional.

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 numérica⁶ de algunas de las marcas de cerveza que SiH trabajaba era superior al 85%, mientras que, en otras, no llegaba a alcanzar el 15%. No obstante, sí era habitual que un vendedor de cualquiera de las distribuidoras de SiH tuviera que realizar unas 55-65 visitas diarias a su base de clientes, con una frecuencia media de una vez por semana y cliente.

En general, la labor comercial de los vendedores y jefes de equipo 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 en 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”*.

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 3 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 geográfica y los objetivos marcados por la dirección territorial comercial a la que pertenecía.

A su vez, 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

⁶ 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 las que está presente. Son dos parámetros habitualmente utilizados por la consultora Nielsen (www.Nielsen.com) para sus clientes y que han sido incorporados en los sistemas de medición de las empresas de distribución.