

Reasignación de Recursos de Trade Marketing.

¿Tenemos lo que hay que tener?

Optimizando los Recursos de Trade Marketing.

La confección de los presupuestos de trade marketing es una actividad altamente marcada por la inercia. La mayoría de las compañías presupuestan año tras año las mismas cantidades de apoyo promocional sin considerar si este reparto arroja resultados óptimos. Muchos consideran también que la historia se ha encargado de perfeccionar el reparto entre clientes y que no es necesario pasar por la dura prueba de la re-asignación.

Sin embargo, la realidad muestra que manteniendo las asignaciones presupuestarias de manera rígida año tras año se pierden oportunidades ya que no se tiene en cuenta el distinto potencial de los clientes ni su desarrollo futuro esperado.

Rediseñar el presupuesto de Trade Marketing exige coraje y técnica. Pero el esfuerzo vale la pena si el camino se recorre con sentido común e implicación de todo el equipo de gestión de cuentas clave.

Técnica y Conocimiento del Negocio.

La aplicación mecánica de la técnica de optimización a la redistribución de los presupuestos de Trade Marketing no es una buena idea, precisamente porque la historia no nos proporciona suficientes variaciones en los presupuestos cliente a cliente como

para poder construir una curva de respuesta de las ventas a los cambios en los recursos.

Por esto es necesario sustituir la historia por el conocimiento del negocio de los gestores del equipo de grandes cuentas.

Utilizando el conocimiento de los gestores podemos construir un modelo de respuesta de cada cliente a las variaciones de los distintos apoyos promocionales que podamos ir diseñando. De esta manera no solo iremos viendo como cambian las ventas ante los cambios en la cifra total del presupuesto aplicado a un cliente, si no que podemos incorporar también las variaciones en el mix promocional.

Restricciones psicológicas.

La tendencia a mantener constantes los presupuestos en el área comercial es común a todas las organizaciones. Existe un fuerte efecto de anclaje que es intrínseco a nuestro sistema cognitivo y que nos empuja a agarrarnos fuertemente a una cifra que ya ha sido dada. Romper las referencias al año anterior no es tarea fácil, ya que nuestro cerebro no está preparado para ello.

Por otro lado, el volumen de los presupuestos que cada gestor maneja es un signo de status en la compañías. Las reducciones de los presupuestos de gastos de un área, en beneficio de otra, se interpretan como una muestra de retirada de confianza o de demérito a la gestión realizada.

Trabajo participativo.

Los cambios en la asignación presupuestaria deben por tanto surgir de un proceso bien razonado e informado, así como compartido por todos los afectados y con capacidad para ser puesto en práctica. Solo de un proceso en el que los responsables de las cuentas hayan participado activamente podrá surgir una nueva distribución del presupuesto que arroje mejores retornos para la compañía.

Combinando lo cuantitativo y lo cualitativo.

La utilización exclusiva de las matemáticas para la redistribución de recursos suele ser acogida con reticencias por los gestores, de modo que es necesario incorporar el conocimiento tácito de los responsables de las cuentas y de otros responsables de las áreas de clientes y marketing a los modelos que se construyan.

En el caso de una compañía de alimentación que había creado un departamento de grandes cuentas que trabajaba con 7 clientes clave se planteó revisar la asignación del presupuesto promocional cliente a cliente. Se aprovechó la oportunidad brindada por la propia creación del departamento y el cambio de rol y de responsabilidades de los gestores, lo que de alguna manera abría la puerta a modificar el status quo sin efectos secundarios.

El propio proceso de reasignación se planteó como una actividad de formación dentro del plan de capacitación y carrera de los gestores de grandes cuentas.

La puesta en práctica.

El objetivo global del programa consistía en la construcción de una herramienta de trabajo que permitiera realizar simulaciones en las que observar la respuesta de las ventas y el margen bruto en cada cliente a las variaciones de los presupuestos de Trade Marketing. La utilización de esta herramienta y las simulaciones en reuniones de trabajo permitirían diseñar una asignación óptima del presupuesto de

Trade Marketing entre los distintos clientes del área.

Para la construcción de la curva de respuesta de cada cliente se desarrollaron una serie de reuniones de trabajo con los gestores de clientes, la dirección comercial, los integrantes del departamento de Trade Marketing y el departamento de marketing. El objetivo era llegar a un consenso de todo el grupo, alimentado por estimaciones razonadas, sobre las reacciones de las ventas en cada uno de los clientes ante variaciones del presupuesto de acciones de TM.

Para ello se diseñó un cuestionario en el que a cada integrante del grupo de trabajo se le pedía que estimara la evolución esperada de las ventas para cada cliente en cada categoría ante cada uno de los siguientes escenarios:

1. Retirar el 100% del presupuesto
2. Reducir a la mitad el presupuesto
3. Mantener el presupuesto
4. Incrementar el presupuesto en un 50%
5. Incrementar el presupuesto hasta que se alcanzara el nivel más alto posible de ventas.

Dado que se trataba de 7 clientes, el proceso era abordable en tiempo y esfuerzo. Los primeros resultados se analizaron de manera que el grupo fuera asumiendo distintas hipótesis que les permitiera generar un consenso en cada cliente.

Todos los integrantes del equipo de trabajo asumieron desde el principio que las estimaciones no eran "la realidad" y que estábamos trabajando con hipótesis de comportamiento. Se trataba por tanto de comprender el riesgo de equivocarse al aplicar el conocimiento y las expectativas del grupo de trabajo, esperando que el resultado del ejercicio arrojara algo "no obvio" sobre lo que apoyarse para la redistribución del presupuesto.

El modelo.

Se utilizó para cada cliente una función de respuesta en forma de S que se construyó con las reuniones de trabajo y los cuestionarios de cada uno de los participantes. Estas curvas fueron acordadas por todos los participantes y convenientemente calibradas para el proceso de optimización.

Lo más interesante de este proceso fue que la organización comercial se hizo consciente de cuales eran aquellos clientes que todavía tenían potencial de desarrollo y cuales habían tocado su límite; de qué clientes eran todavía sensibles a la intensidad promocional y cuales no, así como cuales eran las palancas a utilizar para optimizar las ventas y el margen bruto en cada cliente.

Utilizando una herramienta informática, se realizó una optimización del modelo (ventas y margen por separado) atendiendo a las curvas de respuesta construidas y sujeto a la restricción presupuestaria necesaria.

Discusión y Plan de Trabajo.

La salida del proceso de optimización fue también discutida en grupos de trabajo y se depuró varias veces introduciendo nuevas cifras de restricción presupuestaria, e incluso revisando las curvas de respuesta de cada cliente hasta que el resultado final fuera compartido por todos los participantes.

Compartido quiere decir que todos los participantes consideraron que con el resultado obtenido merecía la pena avanzar en la creación del plan de trabajo necesario para su puesta en práctica.

El plan se incluyó como objetivo en el presupuesto anual y se trasladaron estos objetivos a los planes de retribución variable de todas las figuras afectadas por los resultados de los clientes clave.

Conclusión.

El rediseño de los presupuestos de actividad comercial debe ser revisado periódicamente para incorporar no solo el pasado si no también las expectativas sobre el futuro.

Esto permite capturar nuevas oportunidades poniendo el presupuesto allí donde genere un mayor crecimiento y no allí donde ya se ha aplicado otras veces.

La inercia que tienen los presupuestos es alta. A ello contribuyen restricciones cognitivas, políticas y organizativas que es necesario desmontar.

Aunque la optimización es un ejercicio matemático, las matemáticas por sí solas no son suficientes para mover la organización en una nueva dirección. Es necesario incorporar el conocimiento tácito de los expertos y responsables de clientes, así como su compromiso con el resultado para que el plan pueda ser puesto en marcha con garantías de éxito.

Jose M^a Torán es socio de Clarity Consulting Group

Clarity Consulting Group 2012.