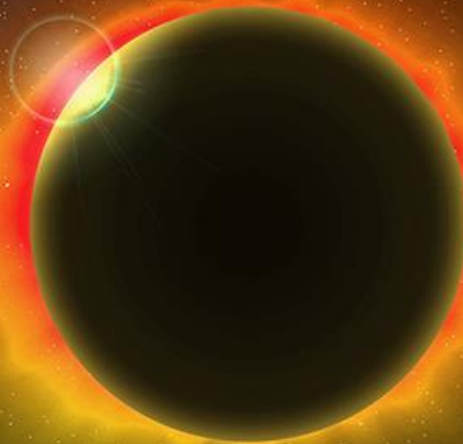


Eclipse solar en Ventas y Distribución

Por: Mayuresh Satpute, Malik Rafi, Shankar Arora, Mohit Saini & Puneet Kulraj



Introducción

Con los años, muchas grandes empresas de bienes de consumo de todo el mundo se han esforzado por incursionar en los mercados en expansión de la India. También han surgido nuevos jugadores nacionales que amenazan con capturar la cuota de mercado de los gigantes mundiales. Tanto los jugadores internacionales como los gigantes indios han centrado considerables esfuerzos de investigación en comprender los patrones de compra del consumidor indio. Con base en los resultados de estos extensos estudios, la mayoría de las compañías ahora ofrecen una canasta bastante demarcada de productos y tamaños de empaques para el consumidor urbano y rural del país, respectivamente.

Las organizaciones también han invertido significativamente en el desarrollo de una red de distribución que pueda llevar estos productos a sus consumidores. Sin embargo, es interesante notar que la distribución directa de estas compañías, aunque es mejor en las áreas urbanas, tiende a disiparse a medida que lo urbano se vuelve rural-urbano y rural. Naturalmente, no hay debate sobre cómo la distribución directa es superior (mejores márgenes, mejor control sobre cómo se comercializan los productos, etc.) a la distribución indirecta; Las empresas se esfuerzan continuamente por mejorarlo. Sin embargo, creen que tratar de cubrir el 100% de su mercado a través de la distribución directa no es una buena idea o práctica. Esto se debe a dos firmes creencias. En primer lugar, se supone que el 80% de las ventas procederá del 20% del país (principio de Pareto). Entonces, aunque el 60-70% de la población vive

en la India rural, el enfoque principal de la mayoría de las empresas está en las áreas urbanas. En segundo lugar, aunque es evidente que existe cierto potencial en las zonas rurales de la India, se considera económicamente inviable prestar servicios directamente a las zonas periféricas y dispersas del país. Se cree que la distribución indirecta es un mejor método para hacer incursiones en estos mercados rurales: los bienes viajarán a través de los territorios a través de la red de mayoristas y garantizarán una cobertura suficientemente buena de esa región.

Name of company	Number of retail outlets covered directly	% of retailers covered by direct distribution
Marico ⁱ	~900,000	6.4%
Dabur ⁱⁱ	1 million	7.1%
HUL ⁱⁱⁱ	3.5 million	25%
ITC ^{iv}	2.5 million	17%
Colgate ^v	1.5 million	10.7%
Total number of retail outlets in the country	~14 million	-

Table 1: Direct distribution of selected Indian and multi-national FMCG majors

Por lo tanto, incluso las empresas que se consideran el estándar de oro en la distribución han creado un sistema de distribución que tiene alguna distribución directa pero que también depende significativamente de la distribución indirecta.

Cómo funciona la distribución convencional y su impacto

Las empresas escogen distribuidores para las áreas designadas. Se espera que los distribuidores den servicio a todos los minoristas en sus respectivas áreas. Ahora, las empresas tienen objetivos primarios de ventas que alcanzar y, por lo tanto, “empujan” el stock a estos distribuidores mediante descuentos mensuales/trimestrales basados en el volumen mensual (final) para alcanzar esos objetivos. Los distribuidores, que tienen un capital de trabajo limitado, cuando se les “presiona” para que mantengan un stock por encima de lo requerido para el consumo inmediato, a menudo terminan con problemas de capital de trabajo. Para liberar capital, los distribuidores también comienzan a empujar stock a los minoristas. Cuando se ven agobiados por este stock no deseado, los minoristas retrasan el pago a los distribuidores. Esto conduce a mayores cuentas pendientes en el mercado del distribuidor. Cuando sus cuentas pendientes aumentan más allá de un nivel cómodo, los distribuidores entran en el círculo vicioso de tratar de liberar su capital de trabajo empujando grandes volúmenes con márgenes más bajos al transferir parte de sus esquemas y márgenes a estos minoristas. La presión combinada de unas altas cuentas pendientes y una menor retención de márgenes crea problemas de viabilidad para algunos

distribuidores, lo que los obliga a reducir sus costos y escala al comprometer el alcance (cobertura) y/o la frecuencia de atender a los minoristas “más pequeños”.

Por lo tanto, en casi todos los mercados, hay minoristas que no son atendidos por los distribuidores porque no realizan pedidos en grandes cantidades. Estos minoristas siguen desatendidos o no reciben ningún servicio de los distribuidores designados por la empresa. Esto es algo común, no solo en el interior del país o en las regiones rurales, sino también en el corazón de las áreas urbanas, donde los minoristas quedan fuera de la red de distribución.

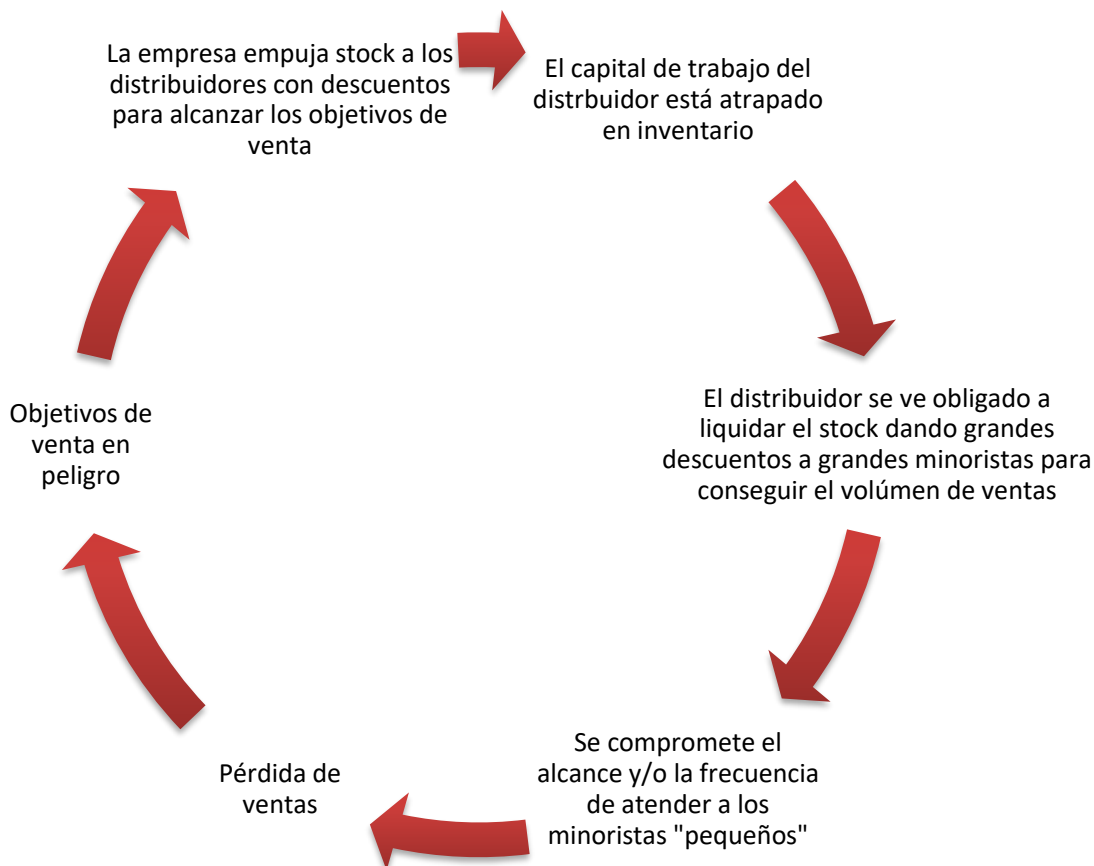


Figura 1. Círculo vicioso de los distribuidores y su impacto para conseguir las ventas de las marcas

Seguramente existe un nivel de demanda (tráfico) en estos pequeños minoristas. Si los productos de una empresa no están presentes en estos puntos de venta, debe haber una pérdida de ventas para la empresa, por pequeña que sea. La suma de esta oportunidad perdida en la gran multitud de pequeños minoristas es una cantidad enorme, y esto no pasa desapercibido para los gerentes de las empresas de bienes de consumo (FMCG). Entonces, para llegar a estos minoristas, las empresas cuentan con un sistema de distribución indirecta. Las empresas venden al por mayor a grandes mayoristas a precios más baratos con la intención de obtener ventas en estas áreas desatendidas. **Dado que esta red indirecta está establecida, las empresas no creen que tengan ningún problema de “alcance (cobertura)”**. Sin embargo, sin que ellos lo supieran, el modus operandi de los mayoristas está creando un problema mayor para la empresa.

El enigma de los mayoristas

Los mayoristas son vendedores pasivos que en su mayoría venden solo a quienes se acercan a ellos. Incluso si prestan servicios a los minoristas, deciden:

- Qué puntos de venta servirán
- Qué productos mantendrán
- Qué precio cobrarán a los minoristas.

Esto hace que el sistema completo sea opaco para la empresa. La empresa no tiene otra opción que esforzarse cada vez más para complacer al mayorista con el fin de aumentar las ventas y proteger la participación de mercado. Por lo tanto, aumentar las ventas se convierte en sinónimo de mejores esquemas para compradores de volumen. Los mejores esquemas para los compradores de volumen crean una disparidad de precios que a su vez perjudica el canal de distribución directo de la empresa. Esta dependencia de los mayoristas crea un círculo vicioso que se alimenta del deseo de lograr mayores cifras de ventas a corto plazo.



Figura 2. Círculo vicioso de los mayoristas en la viabilidad de la distribución directa

La “solución” convencional y por qué no funciona

Algunas empresas se han dado cuenta de los problemas que presenta la venta al por mayor y han tratado de resolverlos utilizando uno o ambos de los siguientes enfoques para aumentar el alcance de la distribución directa.

1. La palanca de la frecuencia

Se cree que el costo de atender pedidos pequeños de minoristas pequeños y dispersos es muy alto. Por lo tanto, las empresas intentan reducir la frecuencia con la que se recogen los pedidos de los pequeños minoristas. Luego, cada vez que visitan, pueden recibir pedidos más grandes que compensarán el costo de transporte.

Esta práctica, por diseño, obliga a los minoristas a mantener mayores cantidades que las que necesitan inmediatamente, lo que bloquea el capital de trabajo. Dado que los minoristas pequeños están más limitados por la escasez de efectivo que los minoristas más grandes, su respuesta natural a este modo de operación es limitar el rango de productos para proteger el capital de trabajo y también encontrar un mayorista dispuesto a atenderlos con mayor frecuencia, lo que reduciría la necesidad de mantener un mayor stock. En ambas opciones, el rango mantenido por el minorista se ve comprometido, lo que priva a la empresa de cosechar los beneficios del potencial de mercado sin explotar.

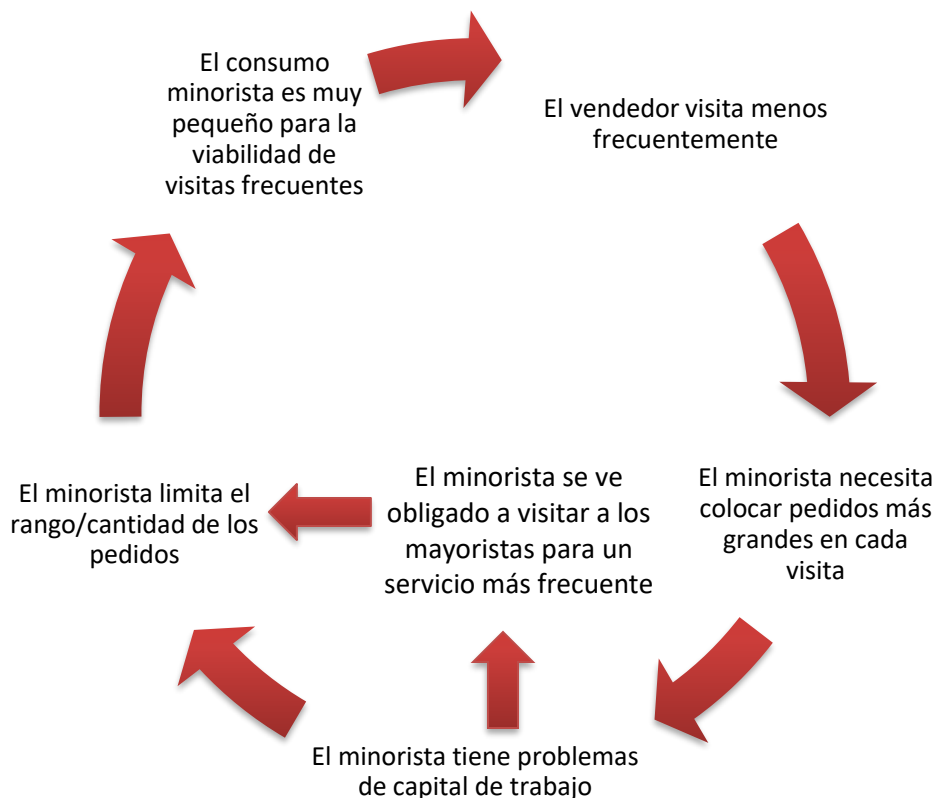


Figura 3. Por qué la palanca de la frecuencia de dar servicio a los pequeños minoristas con menos frecuencia puede rebotarnos

2. Agregación: aumento del volumen de pedidos utilizando un subdistribuidor

A veces, las empresas designan un subdistribuidor que agregaría todos los pedidos de los minoristas más pequeños y compraría un lote grande al distribuidor designado. Se espera que este subdistribuidor suministre el stock a puntos de venta pequeños y dispersos que no son atendidos por el distribuidor designado. Sin embargo, suceden dos cosas en este modo de funcionamiento.

- El subdistribuidor comienza a vender a los minoristas asignados a distribuidores designados, lo que crea conflictos territoriales en el mercado.
- El subdistribuidor factura pequeñas cantidades, pero con un servicio regular, las ventas de estos puntos de venta comienzan a crecer, lo que luego parece lucrativo para el distribuidor designado. Esto también conduce a un conflicto territorial entre las dos partes y alimenta la guerra de precios de vez en cuando, creando problemas de viabilidad para ambas partes. Si los subdistribuidores pierden gran parte de la percha de los minoristas a causa de los distribuidores, pueden abandonar el negocio de la empresa.

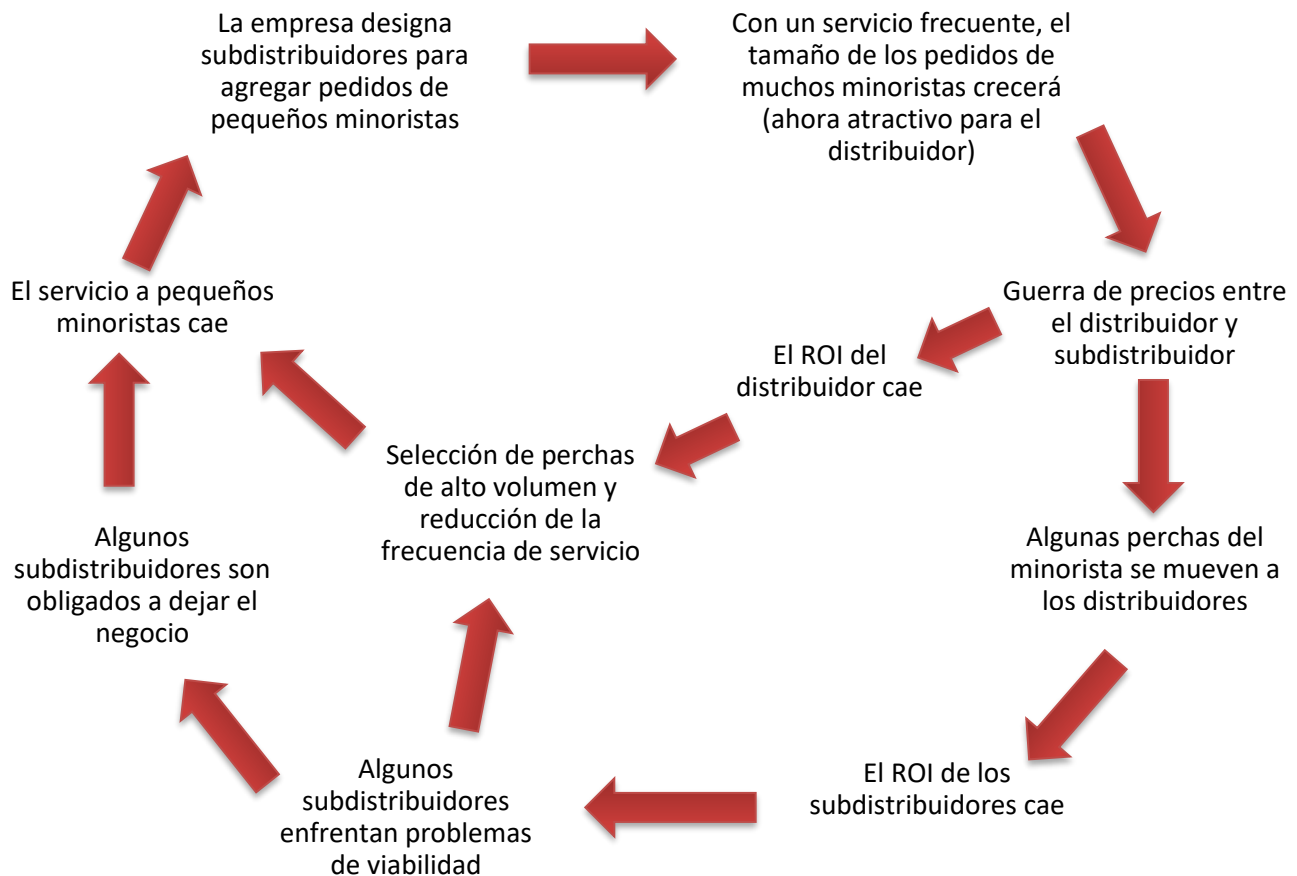


Figura 4. Por qué utilizar subdistribuidores no asegura servicio a pequeños minoristas

En estas circunstancias, para seguir siendo viables, es probable que tanto los subdistribuidores como los distribuidores comiencen a seleccionar a los minoristas que dan pedidos de gran volumen y solo los atiendan a ellos. O pueden optar por reducir la frecuencia de toma de pedidos. En cualquier caso, la

disponibilidad en las perchas (mostradores) de los minoristas se reduce. Una menor disponibilidad conducirá a menores ventas.

Confinamiento por el COVID-19: Un eclipse solar en distribución

A pesar de todas sus limitaciones, las empresas de bienes de consumo, junto con todo su ecosistema de distribución de distribuidores, minoristas, etc., han aprendido a vivir con la forma convencional de hacer negocios, principalmente porque muchos otros en su industria siguen prácticas similares y sufren los mismos problemas. Sin embargo, con el COVID-19 y el consecuente confinamiento del país, este sistema de distribución sufrió un gran impacto.

Dado que la mayoría de los mayoristas/subdistribuidores están ubicados en ciudades metropolitanas / de nivel 1 afectadas por el COVID, estos se encontraron en áreas de contención y zonas rojas con restricciones abrumadoras en el movimiento de vehículos. Los mercados están abiertos solo por períodos de tiempo limitados, y mover existencias por la ruta habitual es casi imposible para estos mayoristas / subdistribuidores. La mayoría de los mayoristas se han visto obligados a restringir sus ventas a clientes sin cita previa (si pueden abrir) o cerrar temporalmente. Incluso durante este período de bloqueo, la demanda de productos de bienes de consumo (FMCG) no disminuyó ya que esta categoría constituye principalmente artículos esenciales. Sin embargo, dado que los minoristas ya no podían confiar en su mayorista habitual, tuvieron que recurrir a los distribuidores locales.

Al igual que el largo eclipse solar del 29 de mayo de 1919 que ofreció una oportunidad, por primera vez, de ver y validar la teoría de la relatividad general de Einstein (cerrando factores no relacionados que son difíciles de controlar normalmente), esta salida forzada de los mayoristas de la red de distribución, ofreció una oportunidad sin precedentes para comprender la verdadera naturaleza de la distribución de la demanda en varias geografías de la India. Como se discutió, esto no es discernible en el curso normal debido a los efectos de la venta al por mayor (mayoreo), los esquemas de descuento y el fuerte sesgo hacia lo urbano, en comparación con lo rural, en los sistemas de distribución. Esta situación única ha brindado a las empresas la oportunidad, por primera vez, de ver la distribución directa pura en acción. Este período puede revelar:

- ¿Cuál es el patrón de compra del cliente (mezcla de productos y territorios)? ¿Tienen los consumidores rurales y urbanos elecciones de productos significativamente diferentes? ¿Son los consumidores urbanos realmente más que los rurales?
- ¿Cuál es el impacto de la distribución directa sobre la disponibilidad en el mercado (en ausencia de distribución indirecta)? ¿Los productos de la empresa están ahora disponibles con más o menos minoristas? ¿Hay un cambio en el rango de productos disponibles de la empresa en los minoristas?
- ¿Cuál es el potencial de ventas que oculta la distribución indirecta? ¿Cuál es la verdadera viabilidad de la distribución directa?

Los resultados de la investigación realizada por los consultores de Vector han sido sorprendentes pero contundentes:

1. Cambio en la mezcla de ventas urbanas / rurales

Contrariamente a las expectativas de que el potencial de los consumidores urbanos es significativamente mayor que el de los consumidores rurales, se encontró que esto puede no ser cierto o ha cambiado con el tiempo. Fuentes de la industria han revelado que muchas categorías de productos, a pesar de la disminución en los volúmenes generales debido principalmente a problemas de suministro, vieron un cambio marcado en las ventas secundarias divididas entre los mercados urbanos y rurales. La demanda acumulada (cautiva) de una gama de productos está saliendo a la luz desde las zonas rurales / semirurales. Un gerente de ventas de una importante FMCG en Punjab (el estado contaba con estrictas medidas de confinamiento), compartió que su división de ventas rurales / urbanas ha cambiado de 20/80 a 30/70. Ese es un enorme salto del 10% que se produjo en los últimos meses. UP y Karnataka informaron tendencias similares. Con casi 14 millones de tiendas familiares que sirven productos básicos para la población, no es descabellado suponer que la suma de todo el consumo en las áreas rurales/urbano-rurales al menos igualará a la de los mercados urbanos, si no lo superará.

2. El patrón de demanda de productos está cambiando

¡Lo que es aún más sorprendente es que muchos de los productos en los que están viendo una demanda creciente de las áreas rurales y rural-urbano (rur-ban) son productos dirigidos principalmente a los consumidores urbanos! Fuentes de la industria de bienes de consumo masivo señalan que categorías como la leche UHT, los cereales para el desayuno, los desinfectantes para manos y los jabones líquidos están volando de los estantes.

3. La disponibilidad en las perchas (góndolas) minoristas ha dado un salto espectacular

Los consultores de Vector también han observado un aumento en la disponibilidad del rango y las ventas de productos en las tiendas encuestadas en Mumbai y Kolkata.

Las conversaciones con los minoristas dejaron claro el motivo. Anteriormente, estos minoristas adquirían principalmente sus productos de mayoristas que solo llevaban y vendían una gama (rango) limitada. Ahora que se abastecían de los distribuidores, junto con los ítems de alta rotación, toda la gama relevante también se suma a la tienda. Está ayudando el hecho de que haya una mayor demanda de una amplia gama de productos por parte de los clientes, que ahora dependen en gran medida de las tiendas locales debido a las restricciones de movilidad durante el cierre. Ahora bien, es evidente que, si los distribuidores pueden atender a los minoristas, la disponibilidad de la gama (rango) de productos mejorará.

4. Los minoristas pequeños y sin servicio hasta la fecha son varias veces más numerosos que la base actual de minoristas en la red de distribución directa.

Este nuevo patrón de compra de los minoristas también hace que estas perchas (góndolas) sean viables para que los distribuidores los atiendan. Además, los distribuidores están tratando de satisfacer TODA la demanda en este momento, ya que cualquier venta en este momento es preciosa. Han abandonado la tendencia a elegir cuidadosamente a los minoristas (ayudado por el hecho de que la mayoría de los minoristas están dispuestos a pagar por adelantado y los esquemas/recortes de márgenes son inexistentes). Esto ha revelado a las empresas, la gran cantidad de tiendas desatendidas por la distribución directa.

Para sorpresa de muchos distribuidores y empresas de bienes de consumo, el número de perchas (góndolas) se ha duplicado en muchas áreas. Esto ha provocado que estos distribuidores experimenten un aumento significativo en las ventas, especialmente en las zonas rurales. Incluso si consideramos que parte de esto puede deberse a que el comercio electrónico y el comercio moderno fallaron, las empresas de bienes de consumo masivo vieron aquí un crecimiento de las ventas (¡y con mejores márgenes!)

Estas observaciones y tendencias fortalecen y validan claramente el trabajo de Vector para permitir que **los clientes exploten el verdadero potencial de sus ventas asegurándose de que puedan aprovechar de manera efectiva las oportunidades de consumo en mercados pequeños / tiendas numerosas al tiempo que mejoran su rango y participación en los estantes (perchas) en tiendas grandes y centros urbanos.**

Distribución a la manera TOC

Al utilizar la distribución Pull de TOC, resolvemos problemas / conflictos mediante un poderoso proceso de pensamiento que nos ayuda a enunciar el conflicto central e invalidar suposiciones erróneas que han impedido durante mucho tiempo la adopción de soluciones simples, elegantes y poderosas.

El conflicto en la distribución es: **Costo de Servicio vs Oportunidad de Consumo**

Para incrementar continuamente las ventas, se debe suministrar stock a TODOS los puntos de venta. Una venta NO ocurre cuando un distribuidor o mayorista compra stock de una empresa. **Una venta ocurre cuando un consumidor compra el producto. ¡Todo lo demás es transferencia de existencias de un lugar a otro!**

Pero, para minimizar el costo de ventas, las empresas DEBEN minimizar todos los costos variables. Los costos fijos de distribución no se pueden reducir drásticamente más allá de un punto. Los costos variables, por ejemplo, el flete de servicio, se pueden minimizar. Los distribuidores están tratando de lograr esto atendiendo pedidos grandes o dando servicio con poca frecuencia. ¡Tiene sentido comercial! ¡Pero, ya nos dimos cuenta de que limitar el alcance de la distribución directa, puede afectar las ventas de una empresa!

Por tanto, ¿cómo atendemos a TODOS los minoristas (puntos de venta) sin volvernos inviables?

Para romper este conflicto, proponemos una solución innovadora que implica una liberación significativa del capital de trabajo del inventario de un distribuidor, logrando así un alto ROI. ¡Este capital de trabajo

liberado se utiliza para llegar a TODOS los minoristas relevantes DIRECTAMENTE sin aumentar los costos variables!

El confinamiento actual y el período de transición posterior al confinamiento es una oportunidad única como un eclipse solar, que bloqueará todo el ruido en la red de distribución y revelará el verdadero potencial no solo de la distribución directa, sino que también desafiará las creencias arcaicas de los gerentes de ventas y marketing sobre la mezcla de productos, la mezcla de mercado y el poder de la tienda pequeña del barrio (kirana).

Lo que queda por ver es quién se dará cuenta de esta oportunidad y realizará los movimientos tácticos correctos.

También será interesante ver qué grupo de empresas serán brutalmente honestas cuando vean lo que ocurra en las próximas semanas y luego se enfrenten al espejo sobre lo que deben cambiar. Solo estas empresas se volverán inmunes a futuras pandemias y estarán en condiciones de aumentar continuamente su participación de mercado, en los buenos tiempos y más aún en los “malos tiempos”.

i https://marico.com/investorspdf/Marico_Limited_-_Investor_Presentation_-_August_2019.pdf

ii https://i.marketsmojo.com/pdf/research-report/201903/Dabur_Rudra_0300419.pdf

iii https://i.marketsmojo.com/pdf/research-report/201903/Dabur_Rudra_0300419.pdf

iv https://www.business-standard.com/article/companies/from-itc-to-patanjali-fmcg-companies-go-for-direct-reach-to-counter-gst-118110201525_1.html

v <https://www.thehindubusinessline.com/catalyst/the-secret-sauce-in-distribution/article9193228.ece>

Bibliografía:

Traducción libre del artículo: Solar eclipse in sales & distribution

<https://www.vectorconsulting.in/research-publications/consumer-industry-insights/solar-eclipse-in-sales-distribution/>

Seminario Gerencia de la Cadena de Suministro Basado en TOC

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos y le sugerimos que asista a nuestro siguiente seminario OnLine. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

<https://bit.ly/2CCZyF4>

Un simulador donde puede aprender y comparar diferentes metodologías de gestión de inventarios lo puede solicitar en el siguiente enlace:

<http://bit.ly/2Z2bdUc>



Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

