

Involves Club en cooperación
con Noticias PDV

Una
jornada
hacia la

Tienda Perfecta



03▶

Introducción

09▶

Ciclo virtuoso de la tienda perfecta

04▶

Cómo construir la estrategia

Diseña un plan escalable, productivo e inteligente

◀11

Estructuras fundamentales para la jornada de compra

◀05

12▶

Desafíos de la implementación

06▶

Pilares de la tienda perfecta

Qué desestimula y qué motiva

◀13

Centrarse en el objetivo del negocio

◀08

Conocimiento profundo del *shopper* = *sell-out*

◀15

INTRO DUC CIÓN

¿Ya te ha pasado que entras a una tienda y encuentras lo que buscabas de forma rápida, fluida y tal vez hasta te llevaste algún artículo complementario a tu deseo inicial, sin ponerte a buscar ni a comparar, porque el producto era muy bueno y estaba exactamente en el lugar donde estabas buscando?

Es exactamente esa la experiencia que propone el concepto de Tienda Perfecta. A pesar de que este concepto se ha vuelto cada vez más popular en el mercado y que ya es entendido por la industria, distribuidores y minoristas, todavía es una estrategia bastante compleja y no siempre todos logran entender por completo lo que abarca la práctica integral de esta estrategia.

En este e-book, además de recomendarte buenas prácticas y detallar mejor el concepto, queremos ayudarte a entender cómo esa estrategia se conecta con tu negocio y además mostrarte cuáles son los beneficios

que te puede traer, como por ejemplo más resultados y *sell-out*.

Para ilustrarlo, nada mejor que sacar a relucir casos de éxito. Conversamos con profesionales de diferentes empresas como Unilever, Danone y Pepsico para saber qué ha funcionado.

La Tienda Perfecta es un proyecto que puede transformar la gestión. Así que comparte este material con todas las personas de tu equipo que puedas, ya sean de trade marketing o del área comercial.

Este contenido servirá para educar a todos aquellos que desean tener más conocimiento o capacitar a tu equipo, y también para inspirar a los que ya lo conocen pero que todavía no han hecho la relación entre el concepto y la práctica.

¿Comenzamos? ¡Que disfrutes la lectura!

CÓMO CONSTRUIR LA ESTRATEGIA



En los ambientes que implican la interacción entre industria, retail, marketing y ventas, el concepto de tienda perfecta es un objetivo común. Sin embargo, muchas compañías quieren implementar esta propuesta sin antes haber estructurado la operación ni respetar los pilares fundamentales para alcanzar el nivel de excelencia.

La madurez no radica solamente en una ejecución impecable, sino en reconocer en dónde está la empresa, hacer las preguntas correctas y determinar a dónde se desea llegar.

Construir la tienda perfecta es conocer al *shopper* profundamente y colocar en práctica exactamente lo que se planificó en la estrategia y las prioridades de ejecución, respetando una serie de indicadores.

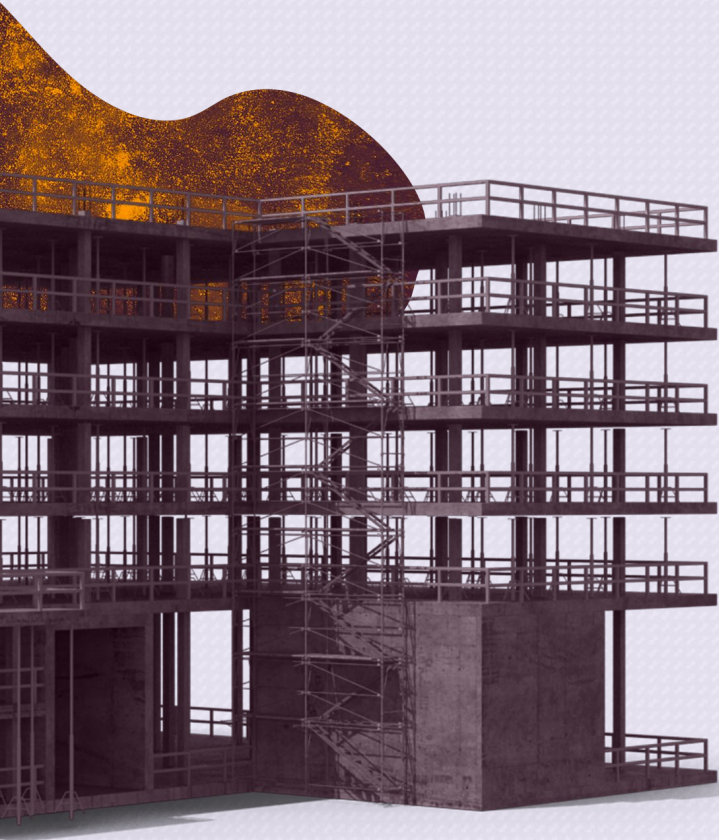
A pesar de que la perfección forma parte del nombre, el concepto es un ideal lleno de transformaciones que se moldea constantemente, siguiendo el dinamismo

del mercado y analizando el comportamiento del cliente. El modelo es volátil, pero la experiencia de compra no puede serlo.

En una entrevista para Involves Club, la gerente de marketing de PepsiCo, Lilian Carelli, explica que la responsabilidad del trade marketing en la construcción de ese trabajo se basa, especialmente, en el entendimiento del comportamiento de compra en los diferentes canales, en cada categoría. “Todo lo que se entiende por tienda perfecta debe aplicarse en la construcción de los [KPIs de ejecución](#) del punto de venta”, afirma.

Según ella, cualquier artículo que no esté dentro de lo esperado perjudica el resultado de la categoría: “La ejecución de una categoría de impulso es muy diferente a la de una categoría de abastecimiento, y la estrategia de ejecución de la tienda debe variar y adaptarse.”

ESTRUCTURAS FUNDAMENTALES PARA LA JORNADA DE COMPRA



La complejidad de la Tienda Perfecta no está en la propuesta, sino en el proceso. Existen pilares fundamentales y no de un modelo único. La planificación debe establecer sus cimientos tras haber entendido los estímulos que atraen al *shopper* y lo que lo motiva a comprar. Ese debe ser el enfoque principal.

Esos estímulos, que pueden ser traducidos como la ejecución de los canales por categoría, deben estandarizarse a partir de pilares que sirven para diferentes modelos de negocio. Es lo que va a definir la visibilidad en el anaquele, como se van a ofrecer los SKUs (Stock Keeping Unit) en la categoría, el posicionamiento, innovaciones, lanzamientos, etc.

PILARES DE LA TIENDA PERFECTA

Presencia



Verifica la disponibilidad del producto en el PDV, el surtido en el punto natural y también la ejecución del material POP.

Precio



Se puede evaluar si todo tiene precio, etiquetas y si está dentro de lo que la compañía negoció inicialmente.

Share



Verifica la participación del SKU en la categoría, el espacio que ocupa en la góndola. Identifica la participación en anaquel.

Exhibición Adicional



Considera la presencia de productos en espacios diferentes al punto natural, activaciones de marca y SKUs en espacios adicionales del PDV.

Los principales retos se relacionan con la madurez de la empresa y con la definición de los de [KPIs \(Key Performance Indicators\)](#). Los pilares son la base, pero no tiene sentido implementar el mismo modelo para todas las tiendas. Va a haber resultado si se trabajan las especificidades a partir del contexto del ambiente.



El especialista Yoan Montolio conversó con Involves

Los KPIs de Trade Marketing determinan el nivel de efectividad de tu ejecución en el punto de venta. Pero ¿qué medir y cómo hacerlo?

[Puedes verlo aquí](#) ▷

CENTRARSE EN EL OBJETIVO DEL NEGOCIO



En Unilever, una de las empresas pioneras en el uso de esta metodología de trabajo, Tienda Perfecta es un programa de ejecución que indica cuáles son los KPIs para una **ejecución correcta en cada tienda** a los respectivos equipos.

Eso incluye el surtido adecuado, considerando aspectos de la misión de compra, la regionalización y el tamaño de la tienda, la lista de innovaciones que se deben activar, el espacio deseado en góndola para la categoría y reglas de posicionamiento por marca o producto, dependiendo de lo que se desee alcanzar.

Dayrane Souza, coordinadora de Trade Marketing y Tienda Perfecta en Unilever, insiste en que más que incógnitas para responder, es necesario **usar las propias directrices del programa** para garantizar que se ejecuten a diario todas las metas en las góndolas.

El principal consejo es concentrarse y definir cuáles son los objetivos de negocio detrás de cada KPI exigido en el programa. En esta era que tiene un carácter digital, polifacético y muy ágil, nunca ha sido tan necesario saber cuáles son los objetivos y no perderlos de vista, eso se hace más evidente en escenarios en los que todavía se trabaja con muchas categorías”, recomienda.

Los KPIs deben responder preguntas e indicar cómo mejorar productos, canales y otros aspectos relevantes para la operación. Además de entender por qué y para qué, es indispensable supervisar lo que sucede en el PDV. Debe ser un **“ciclo virtuoso”** de revisiones.

¿Qué preguntas
quiero responder?



CICLO VIRTUOSO DE LA TIENDA PERFECTA

¿Para quién es,
dónde y por qué?

* Capacita a tu equipo para buscar esas respuestas

* Realiza las mediciones del caso y sigue revisando tanto las métricas como los KPIs.

¿Cómo obtener
esas respuestas?

Si se detecta que una estrategia es muy rígida, la empresa puede **perder espacio, influencia y ventas.**

Según su propia visión, hacerle seguimiento a la dinámica del mercado solo es posible con una “estructura de herramientas”, una agenda de discusión siempre activa en el área de trade marketing y, sobre todo, compromiso de quienes están en las tiendas, atención para captar los cambios rápidamente y promover las modificaciones del caso.



Realizar mediciones y revisar la estrategia debe volverse una práctica. Haciéndolo aprendemos, vemos resultados y sentimos cuánto de lo que se planificó se ha implementado y cuáles son las oportunidades que tenemos para mejorar. La Tienda Perfecta debe ser un verdadero termómetro de resultados", afirma Dayrane.

Logra la Tienda Perfecta

UN PLAN ESCALABLE, PRODUCTIVO E INTELIGENTE

En algunos casos la empresa tiene los pilares básicos bien definidos, entiende la importancia de cada uno y hasta se aventura a establecer KPIs. Sin embargo, durante la ejecución es evidente que la política de precios no es la ideal o que la forma como miden su *share of shelf* no es la mejor, entre otros reveses que surgen.

Eso puede ocurrir cuando no hay una estructura de crecimiento definida que impulse a la empresa, es decir, los cimientos de los pilares no están lo suficientemente firmes. Observando esos problemas y el potencial para un desarrollo más rápido de sus clientes, [Involves](#) creó una metodología con base en tres

directrices para la construcción de la tienda perfecta: productividad, ejecución e inteligencia.

Los principales problemas se relacionan directamente con la cultura y la productividad. Falta información básica sobre dónde está el promotor, cuáles herramientas usa e incluso personas especializadas en el área.

En esta etapa se alinean las expectativas. Vencida esa etapa, el equipo va evolucionando, alcanza más madurez y la calidad se vuelve el centro de las atenciones. Sin embargo, a la postre se encuentran nuevos tipos de problemas.

La empresa ya sabe que el promotor está en campo y ahora tiene que saber cómo se da ese trabajo en el punto de venta. Es un proceso de autodescubrimiento. Cuando se supera la etapa de saber cómo se hace la ejecución, el próximo paso es pensar en inteligencia.

Todos entienden que el equipo ya está en campo, en dónde y cómo lo hace. Ahora es necesario entender cómo medir esa información, cuán inteligentes son las decisiones que se tomaron sobre los datos que se recolectaron en campo.

Es un ciclo —**el proceso puede ir y venir, de acuerdo con lo que apunten los indicadores**— que tiene que ser revisto y revisitado constantemente, madurando en conformidad con la madurez de la operación.



DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La Tienda Perfecta trae dinamismo, capilaridad y una mejor distribución de tareas. Pero todavía quedan muchos retos, especialmente por parte la industria, para implementar este concepto y comprobar la relevancia del área de trade marketing en este proceso

Si no existe el trabajo colaborativo, no va a funcionar. La industria debe concentrar esfuerzos en entender profundamente sus categorías y, tras haber entendido eso, trabajar con el retail, que tiene el dominio de la tienda, aplicando cada concepto de ejecución.

En la división Nutricia de Danone, las **áreas de marketing, ventas y trade marketing trabajan de forma integrada**, además de acompañar el trabajo de campo con [Involves Stage](#). Alessandra Mutti es analista de ejecución en la empresa y nos explicó que comparten toda la información que recolectan. Ningún dato es recolectado en vano, cada área obtiene lo que necesita y los indicadores de tienda perfecta dan las direcciones necesarias a cada tipo de acción.

Esa integración entre las áreas nos convierte en **los ojos de la compañía en el PDV**. Nosotros, como ejecución, tenemos el deber de exponer a quien tiene alguna actividad directa en el punto de venta, ya sea en el área comercial o de trade marketing, si lo que están negociando realmente está siendo implementado en campo y si es eficiente”, considera Alessandra.

Para Denilson Duarte, el gerente regional de ejecución, el mayor reto es crear oportunidades en el PDV y “poder convencer a la tienda y a los negociadores de que el objetivo de esa estrategia realmente es el de mejorar la experiencia del cliente, y generar *sell-out* es uno de los trabajos más arduos”. Sin mencionar que, por supuesto, hay que enfrentar el peor villano de la ejecución: los agotados.

Su experiencia incluye empresas como Ambev y BRF, trabaja hace más de 15 años con trade marketing y ventas. Hoy en la división Nutricia de Danone, Denilson refuerza la importancia de la disponibilidad en el punto de venta y de la experiencia satisfactoria del cliente.

CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE TIENDA PERFECTA

Qué desestimula



- Falta de apoyo de los líderes de otras áreas diferentes de trade marketing;
- Falta de compromiso de promotores;
- Pensar en acciones inmediatistas, apenas operacionales, sin una estrategia definida;
- Decisiones de directores sin haberlas alineado con el equipo y con el objetivo estratégico de la empresa.



Qué motiva

- Falta de información que resulta en decisiones equivocadas y, por consiguiente, en la pérdida de confianza en el área;
- Falta de métricas claras e informes sin propósito;
- Informes con errores que llevan a realizar acciones equivocadas.

EL TRABAJO COLABORATIVO

muchas veces también depende del compromiso de los distribuidores. Por esa razón, la estrategia de Tienda Perfecta no solo se restringe a la relación entre industria y retail.

Klécyá Silva, supervisora de trade marketing en Cardeal, distribuidora de Mondelez en Pernambuco, en el nordeste brasileño, trabaja con Tienda Perfecta por medio de Involves Stage y logra medir la evolución de cada PDV, identificar oportunidades y monitorear las inconsistencias en la información recaudada por los auditores de la industria.

Además de **impulsar el sell-out del canal**, el equipo logra estrechar la relación con los minoristas y contribuir con el **plan estratégico de la industria**.

"Lo que no se puede acompañar, no se puede medir. Una herramienta como Involves Stage ofrece total confianza. Nuestro coordinador de merchandising observó un crecimiento de 37% después de utilizar la herramienta en el programa Tienda Perfecta", recuerda Klécya.



CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL SHOPPER = SELL-OUT

La práctica de la tienda perfecta se basa en el compromiso del equipo. El foco en el *sell-out* debe ser la meta de todos. Eso produce que todos también formen parte del resultado.

En Fini, el trabajo de Tienda Perfecta realizado hace dos años, sumado a la solución de Involves Stage, aumentó los indicadores y **hoy cumplen el 97% de los itinerarios**.

El indicador de estudio, que tenía un alcance de apenas el 30%, **en 30 días llegó a 90%**. Fue posible medir los indicadores de forma individual y medir las conquistas de forma cuantitativa y cualitativa.

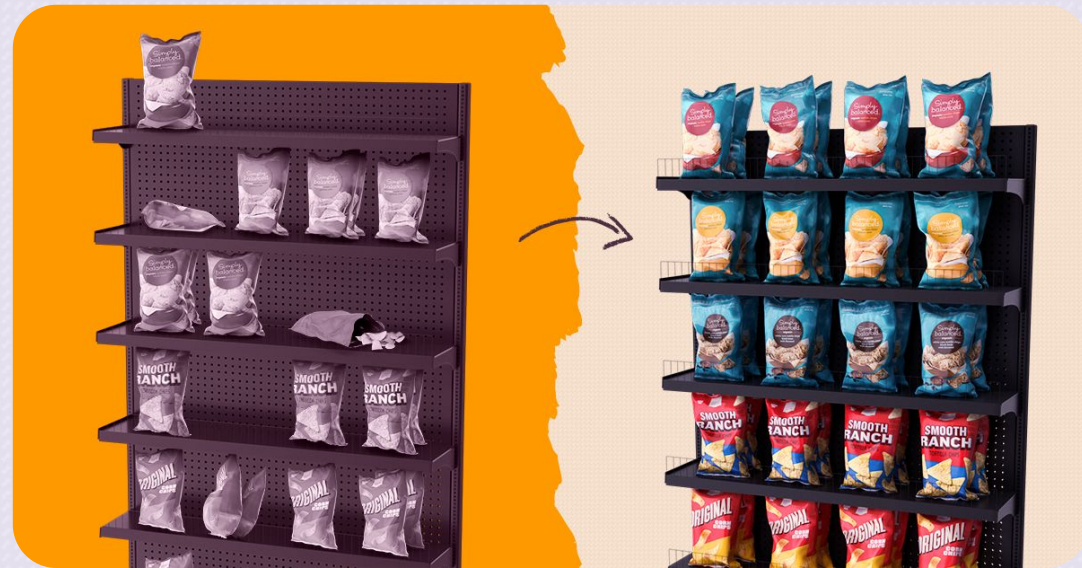
En Unilever, diseñar una puntuación unificada con tantas categorías diferentes es todo un reto, pero la coordinadora de trade marketing y tienda perfecta afirma que no existen ni fórmulas mágicas ni verdades absolutas.



"El programa presenta como principal resultado alinear las expectativas de negocio con quien está operando el PDV. Tienda Perfecta es una especie de brújula que indica el camino al que queremos llegar. Con metas claras y afianzadas la operación mejora y por consiguiente los resultados llegan", asegura Dayrane.

Crear estrategias y pilares sin observar la realidad, sin escuchar, ver ni hacerle seguimiento a lo que sucede en campo es trabajo perdido. Al pensar en la aplicación del concepto, la clave es conocer el punto de venta, al shopper e instruir al equipo sobre las prioridades de ejecución.

¡Mantén el ciclo virtuoso activo!



¡Acompaña los indicadores de ejecución en el PDV, orienta a tu equipo con agilidad y lúcete con el sell-out!

¡QUIERO UNA TIENDA PERFECTA!



Créditos:

Letícia Mathias

Contenido

Thayran Melo

Diseñador Gráfico

Camilo Urón

Traductor