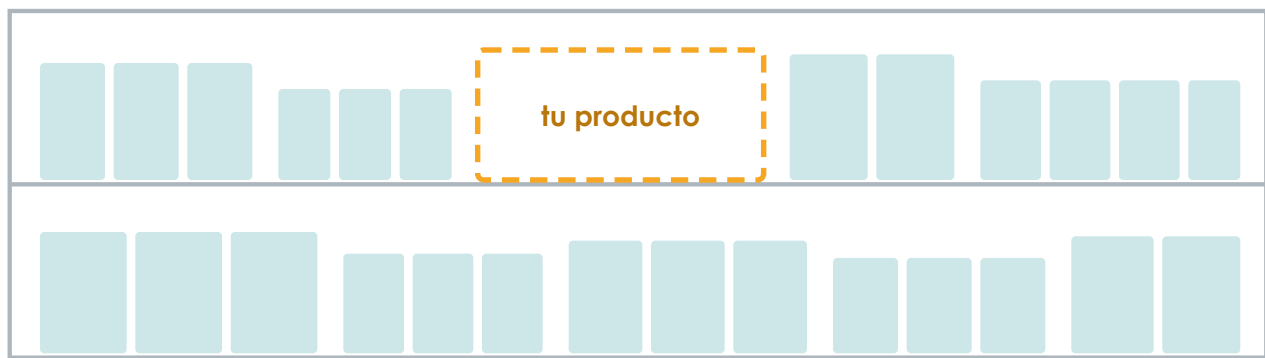


Por qué tu producto llega a la tienda y no se vende

Y cómo recuperar esa venta gastando menos

Por **Francisco Pizarro**, Comercial Portia · fjpizarro@grupoportia.cl



RESUMEN

Pagas reposición y tu venta no se mueve como esperabas. El problema no es cuánta gente tienes en sala, sino dónde la tienes. Aquí verás dónde se pierde esa venta, por qué sumar reponedores no lo arregla y cómo una marca chilena bajó 6 puntos su venta perdida gastando 15% menos.

Más reponedores no es más venta

1 Tu producto está en la sala y no se vende

Conoces esta película

Negociaste con la cadena y conseguiste la orden de compra. Tu logística funcionó: el producto llegó al centro de distribución y de ahí a la sala. Pero a fin de mes, tu sell out no se movió como esperabas.

Le preguntas a tu agencia y te llega el informe de siempre: salas visitadas, horas cumplidas, fotos por WhatsApp. Todo parece estar bien. Tu jefe te pregunta qué pasó y no tienes una respuesta que no suene a excusa.

Cuando pides ayuda, te proponen lo mismo de siempre: más gente, más visitas, más presupuesto.

La estás pagando dos veces

Lo que te está pasando tiene nombre: venta perdida. Tú esperabas vender uno y ese uno nunca se vendió.

Y la pagas dos veces: pagas la reposición que tenía que asegurar esa venta, y además pierdes la venta.

2 Lo que te cuesta de verdad

Tu comprador no te espera

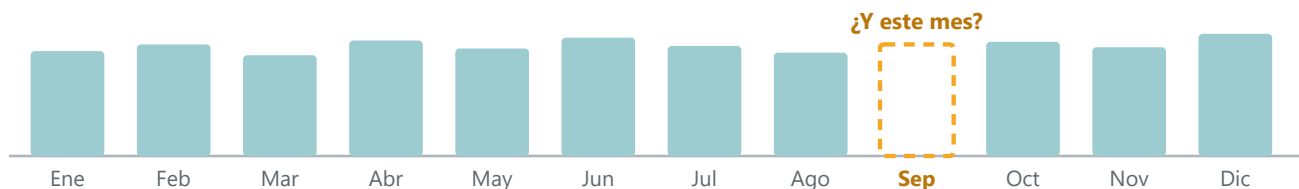
Cuando alguien llega a la góndola y no encuentra tu producto, no vuelve la semana siguiente a buscarlo. Decide ahí mismo, con lo que tiene al frente.

1 de cada 4 compradores que no encuentran tu producto se lleva el de tu competencia. **La venta perdida no se posterga. Se pierde.**

En promedio pierdes 1 mes de ventas al año

El quiebre promedio de la industria ronda el 8% y lleva veinte años sin moverse. Es como si cada sala donde estás cerrara sus puertas un mes completo al año, solo para tu marca.

Tus ventas mensuales (ejemplo ilustrativo)



Y lo que viene después es peor

- **La cadena te quita espacio.** Si tu producto falta seguido, tu rotación cae y el espacio se lo lleva el que sí rota. Recuperar ese espacio cuesta mucho más que haberlo cuidado.
- **El comprador cambia de hábito.** Aprende que ahí no te encuentra, prueba otra marca y a veces no vuelve.
- **Tu competencia no tiene que hacer nada.** Le basta con estar en la góndola el día que tú no estás.

Si eres el segundo de tu categoría y quieres ganarle terreno al líder, **no te puedes dar ese lujo.**

3 ¿Dónde se te está perdiendo la venta?

Hay dos quiebres y los estás tratando como uno

Quiebre en tienda

Algo falló en tu logística y el producto nunca llegó a la sala. Aquí se revisa la cadena de suministro, que es donde casi todas las marcas ponen toda su atención.

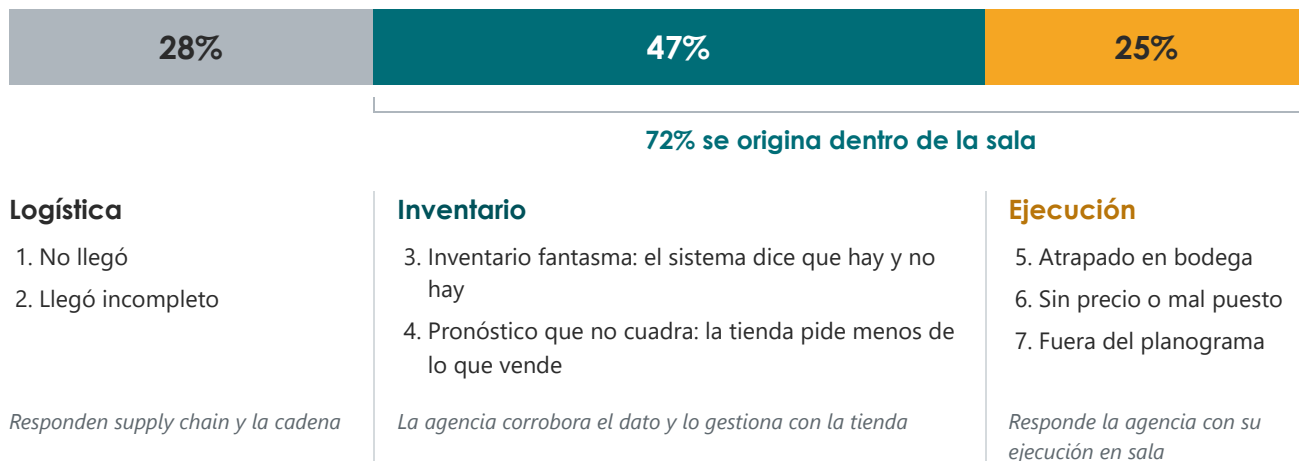
Quiebre en góndola

El producto llegó a la sala, pero no está donde el comprador lo busca. Se quedó en bodega, está en el estante equivocado o está mal expuesto.

Casi todas las marcas ven "un quiebre" y lo atacan igual. Son dos problemas distintos, con responsables distintos, y se arreglan por separado.

El 72% se pierde dentro de la sala

Según el estudio más citado de la industria sobre quiebres (Gruen y Corsten, financiado por Procter & Gamble), solo el 28% viene de la logística antes de llegar a la sala. El 72% pasa dentro de la sala. Así se reparte:



Todo esto se detecta tarde. Cuando te enteras por el informe del mes, la venta ya se perdió.

Casi todo lo que te miden se juega en la sala

Hay varios indicadores para medir esto y te los pueden vender con distintos nombres: Perfect Store, ejecución perfecta, nivel de servicio. Pero casi siempre son los mismos seis: sell in, sell out, días de inventario, frescura, cobertura y exhibición.

Cinco de esos seis se juegan dentro de la sala; el único que no se toca en el punto de venta es el sell in. Para que esos cinco estén sanos tiene que haber alguien en la sala haciéndolos cumplir, y no basta con que haya ido: el informe de horas cumplidas mide que el reponedor fue, no que ejecutó bien el planograma, tu precio o tu promoción.

Por eso la venta perdida no es un indicador más: es lo que pasa cuando esos cinco se enferman y nadie se da cuenta a tiempo. Un software te puede avisar que algo pasó, pero ninguna alerta baja una caja de la bodega.

Y UNA QUE CASI NADIE EN ESTE RUBRO TE VA A DECIR

Si tu quiebre nace antes de la sala, en tu pedido o en el centro de distribución, ningún reponedor lo arregla. Tampoco nosotros. **Lo primero es saber cuál de los dos tienes.**

4 Entonces, ¿por qué poner más gente no lo arregla?

Así se compra la reposición hoy

La marca elige las salas que cree que más venden, la agencia cotiza una dotación y a fin de mes se miran dos números: el sell out y el gasto. Nadie pregunta en qué sala se perdió la venta. Cuando el resultado no llega, la respuesta es más reponedores: echarle más agua a un balde con un hoyo sin buscar el hoyo.

No es tu culpa ni necesariamente mala fe de tu agencia. Es cómo está armado el negocio: si la agencia cobra por dotación, te va a ofrecer dotación. Mientras compres horas, vas a recibir horas.

Una nueva forma de operar: Reposición de Alto Retorno

La reposición deja de ser un gasto y pasa a ser una inversión: capital puesto a trabajar para que vuelva como venta. Eso invierte el orden. **Primero se fija cuánta venta recuperar y se levanta qué falla en cada sala. Recién después se decide cuánta gente y dónde.**

Hoy

3 pasos · se compra dotación

- 1 **Salas a cubrir**
Las que crees que más venden.
- 2 **Dotación y cotización**
Se cotizan horas. Todas las salas igual.
- 3 **Revisión de sell out y gasto**
A fin de mes. Nadie mira dónde se perdió la venta.

✗ Si la venta no se mueve: más gente.

Alto Retorno

5 pasos · primero el objetivo

- 01 **Objetivo de retorno**
Antes de partir: cuánta venta recuperar y con qué inversión.
- 02 **Salas a cubrir**
No todas: solo las que tienen venta en juego.
- 03 **Levantamiento en sala**
Qué está fallando y cuánta venta se pierde en cada sala.
- 04 **Dotación y ruta**
Recién ahí: cuánta gente y visitas, donde está la oportunidad.
- 05 **Métricas de retorno**
Venta perdida, inventario, rotación y ejecución en sala.

REVISIÓN CONSTANTE

🔄 Se revisa y se corrige todo el tiempo.

Esto no se hace una vez y se olvida. Se revisa cada semana, quincena o mes, porque hay salas y equipos que responden y otros que no. **Por eso se necesita un equipo dedicado a corregir la ejecución de forma continua.**

Un caso real

Una marca chilena líder en su categoría llevaba años con dotación fija y las mismas visitas en todas sus salas, rindieran o no, con un equipo presionado por gastar menos y vender más. Analizamos sala por sala dónde estaba la venta en juego, movimos el esfuerzo hacia allá y trabajamos con los equipos las variables que fallaban.

En 7 meses

15%

menos gasto en reposición

6 pts

menos venta perdida, de 10,7% a 4,5%

0

recursos adicionales

No solo vendimos más: lo hicimos gastando menos. Eso es alto retorno.

5 ¿Tu reposición está funcionando? Hazte estas cinco preguntas

1 ¿Cuánta venta estoy perdiendo?

¿Cuál es mi tasa de venta perdida y cómo la estoy calculando? Quizás es hora de revisar ese software que llevas meses pagando.

2 ¿Dónde se me está perdiendo?

¿En la logística, en el inventario o en la ejecución en la sala?

3 ¿Quién es el dueño de ese número?

¿Quién lo revisa y quién tiene que hacer que baje?

4 ¿Cuánto me demoro en corregirlo?

Una vez que encuentro el problema, ¿cuántos días pasan hasta que alguien lo arregla en la sala?

5 ¿Con qué evidencia sé que estoy mejorando?

¿Qué me permite decir "mi servicio está mejor", y no simplemente "estoy teniendo reposición"?

Si no puedes contestar las cinco con un número, **estás pagando reposición a ciegas**. No es que tu proveedor sea malo: es que hay una parte del proceso que está cortada y nadie está mirando el número que importa.

Tu próximo paso

Cada mes que pasa sin saber dónde se pierde tu venta es un mes más de venta que no vuelve.

Coordinemos una reunión de 30 minutos, sin costo, y te muestro cómo evaluar la gestión de tu punto de venta con tus propios datos: cómo contestar estas cinco preguntas, dónde se te está perdiendo la venta y cuánta oportunidad hay en tus salas.

Escíbeme a fjpizarro@grupoportia.cl con el asunto "Evaluar mi punto de venta".