



# Go to Market

## La Estrategia de los Líderes en la Industria de Consumo

POR: FRANK MAES Y CARLOS MC ENTEE, SINTEC.

Los retos de las empresas de consumo han evolucionado en conjunto con la tecnología, la interconectividad entre los consumidores, las barreras de entrada al terreno de juego, la intensa competencia entre participantes, además de muchos otros aspectos. Cada vez es más complicado responder rápidamente a las necesidades de los clientes, para ofrecerles una estupenda experiencia de compra que fomente auténtica lealtad.

Considerando la creciente complejidad en la forma de operar de la Industria de Consumo, ¿qué pueden hacer las empresas para relacionarse mejor con sus consumidores? La respuesta se centra en **una estrategia clave: Go To Market**.

Este artículo trata sobre el modelo Go To Market, cómo se aplica, sus beneficios y se expone el caso real de una empresa mexicana, del top 100 de compañías de consumo, que incrementó sus ventas al implementar esta estrategia.

### EL 1-2 DEL GO TO MARKET:

Go To Market es un concepto que se escucha cada día más para atender efectiva y eficientemente al mercado. Es una fórmula que genera una **ventaja competitiva y ahorros** en cada uno de los segmentos de clientes:



- **Ventaja competitiva:** Se logra al segmentar a los clientes de acuerdo a sus preferencias, necesidades y características homólogas. Se entrega a cada grupo una oferta de valor de acuerdo al portafolio de productos de la empresa y los procesos de atención, captación y entrega más adecuados.
- **Ahorros:** Se consiguen al enfocar estratégicamente los recursos a los diferentes segmentos de clientes, al mismo tiempo que se alinean los recursos con actividades percibidas por los clientes como “de valor”, eliminando las actividades redundantes o sin valor al mercado.

### Paso 1: Segmentación exitosa

Cualquiera puede segmentar; el reto es hacerlo mejor que la competencia.

Comúnmente, las empresas definen una segmentación de clientes inclinada a un uso operativo pero con poco enfoque comercial, sin un trasfondo estratégico ni intenciones comerciales (prioridad, ofertas, precios, portafolio, etc.). Además, estas clasificaciones de clientes rara vez contemplan atributos como rentabilidad o potencial de los clientes, para habilitar la definición de una propuesta de valor específica.





Por ejemplo, generalmente los autoservicios caen en el segmento de clientes estratégicos; sin embargo, no todos venden grandes volúmenes, ni generan altos márgenes. Si se trata a todos de igual forma, habrán autoservicios que absorban mayor cantidad de recursos de lo que realmente necesitan. Pero si definimos lineamientos claros y ejecutables, que permitan diseñar ofertas de valor adecuadas para cada segmento, podemos asegurar un buen servicio de forma rentable.

### Paso 2: Oferta de Servicio Rentable

La oferta de servicio ideal se reflejará en la preferencia de los clientes.

Después de la segmentación apropiada, se debe diseñar una oferta de servicio que satisfaga las necesidades de los clientes de forma más rentable, incremente el nivel de servicio y, como consecuencia, genere más ventas.



La oferta de servicio define las condiciones y criterios bajo los cuales una empresa busca atender a sus clientes. Esto puede ser por segmento o a la medida, en el caso de clientes grandes o clave. Esta 100% ligado a incrementar el “fill rate” o tasa de reabastecimiento. La oferta de servicio puede incluir: tiempo de entrega, “fill rate” objetivo, manejo de citas, criterios de rechazo, manejo de cancelaciones y cambios de fecha en pedidos, condiciones de entrega, etc.

En la ausencia de una oferta de servicio o con una definición equivocada de acuerdo al segmento a atacar, es probable que surjan problemas serios: alto estrés operativo, constantes sobre esfuerzos para sacar adelante la venta, entre otros. Estos problemas se atacan delineando las reglas del juego (oferta de servicio) y habilitando el proceso para cumplir con esas reglas (proceso orden a cobro).

### CASO REAL DE EMPRESA DE CONSUMO

(TOP 100 EN MÉXICO)

Situación: Incremento en costos de insumos y mayor participación de competidores internacionales.

Modelo previo de la empresa: Toma de decisiones de forma intuitiva y basada en la experiencia. Atención a clientes uniforme en todos los distintos formatos y canales.

Principales problemas con el modelo: Falta de visibilidad de indicadores clave y desalineación entre incentivos de desempeño y objetivos corporativos.

Objetivo: Incrementar ventas y participación en el mercado.

### Estrategia y ejecución: Fuerza de Ventas... sin fuerza

Para alcanzar su objetivo, la empresa emprendió un proyecto para robustecer la Fuerza de Ventas y alinear todas las áreas con el fin de brindar un mejor servicio al cliente para vender más. El área de ventas tomó el papel principal al dar las direcciones que la empresa debía seguir para ofrecer lo que el mercado demandaba.

La empresa identificó que a pesar de mantener su liderazgo en el mercado, su cartera de clientes no crecía y tenía cada vez más dificultad para mercadear productos nuevos y de línea. A pesar de tener hipótesis de lo que pasaba, no se tomaban decisiones que atacaran efectivamente los problemas.

¿La causa? Muy poca información del mercado, ya que la venta se realizaba principalmente desde oficinas, por teléfono, sin salir al mercado ni estar en cercano contacto con los clientes.

Los vendedores utilizaban pocas palancas de negociación, recurriendo primordialmente al precio para lograr la venta. Las herramientas con las que contaban eran limitadas: bajo nivel de empoderamiento para negociar y tomar decisiones; poco conocimiento de los canales, reforzado por la falta de indicadores; y poca o nula documentación de los problemas y compromisos adquiridos. Adicionalmente, predominaba una descoordinación entre las áreas, generada por la desalineación de los indicadores y la informalidad de los canales de comunicación.

El reto era robustecer una fuerza de ventas, que trabajaba sin método y se enfocaba a empujar todo lo que se producía, además de salir de las batallas de precios y de la dependencia de mayoristas/oportunistas. El enfoque cambiaría a ofrecer al mercado una propuesta de valor adecuada a sus necesidades y en buscar relaciones comerciales donde se tuviera un rol de proveedor estratégico.

### Go To Market: Fortaleciendo los músculos de la Fuerza de Ventas

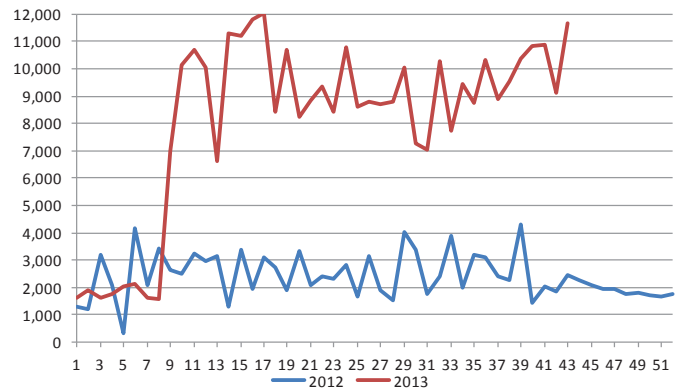
El nuevo modelo propuso un método sólido para la Fuerza de Ventas y un enfoque estratégico y diferenciado por canal/segmento de clientes. En paralelo, se alinearon los roles y responsabilidades en el proceso de atención del cliente a los objetivos corporativos.

Primeramente, se reforzaron las herramientas con las que contaba la fuerza de venta para asegurar una correcta implementación del nuevo modelo de atención. Estas herramientas de soporte fueron:

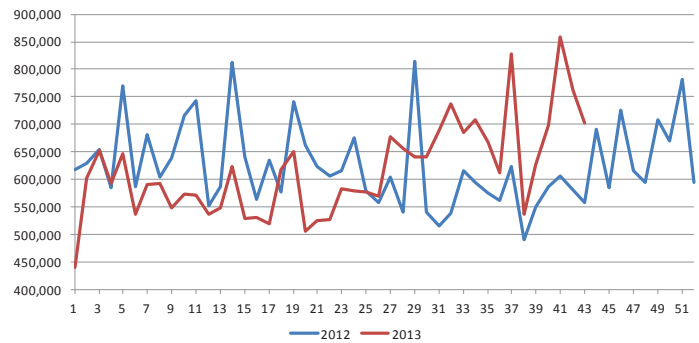
- **Manual del vendedor:** Aclarar y homologar las actividades del vendedor, detallando las actividades previas, durante y posteriores a la visita del vendedor para mejorar la efectividad; instituir la planeación como parte de las actividades del vendedor; y enfocar el recurso a actividades de valor.
- **Modelo de gestión:** Generar rutinas y tableros de indicadores, dando visibilidad del desempeño de ventas y distribución a todos los eslabones de la fuerza de ventas y asegurando la reacción oportuna a tendencias del mercado, acciones de la competencia y, principalmente, al cumplimiento de cuotas individuales.
- **Esquema de compensación variable:** Diseñar incentivos para motivar el desempeño del vendedor y el cumplimiento de los lineamientos del modelo. Este esquema reconoce los diferentes elementos del modelo comercial diseñado.
- **Simulador de costo de servir:** Simplificar el entendimiento y el costeo de diferentes ofertas de servicio por segmentos, para obtener el mejor escenario posible a implementar.
- **Manejo del cambio y comunicación:** Detallar los tiempos y los comunicados de forma oportuna y constante, así como el apoyo y la presencia que tiene que brindar el área de Recursos Humanos durante la implementación.

### Resultados

- Se detalló una oferta de servicio a cada cliente de acuerdo a su potencial, sus restricciones y la intención comercial de su segmento.
- Se facilitó y amplió la visibilidad de indicadores de gestión para la toma de decisiones y optimización de recursos.
- Se orientaron los incentivos para apoyar las nuevas conductas que se estaban buscando.



Ejemplo: Plaza Pre- y Post-implementación del Modelo Comercial



Ejemplo: Plaza Pre- y Post-implementación del Modelo Comercial

La implementación de Go To Market ayudó a la empresa a definir su oferta de valor y a desarrollar las capacidades para poder cumplirla. Esta transformación condujo a la compañía a través de varias definiciones estratégicas que clarificaron desde la forma de trabajar de las áreas involucradas en el servicio al cliente, hasta la forma de enfocar los recursos de manera estratégica y estandarizada para atender a los diferentes segmentos y agrupaciones de sus clientes.

La estrategia Go to Market rompe paradigmas de trabajo establecidos desde hace muchos años, por lo que es importante encaminarse en este proceso con un diseño sólido y planes robustos de implementación y de manejo del cambio, para tener una transición exitosa hacia el nuevo modelo.

Sintec cuenta con el expertise avalado por años de experiencia para asegurar un diseño e implementación exitosa de modelos Go to Market, asegurando resultados reales para su empresa.

**Frank Maes**

frank.maes@sintec.com

**Carlos Mc Entee**

carlos.mcentee@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com  
informes@sintec.com