

# Route To Market o Cómo Llegar al Mercado

Una Decisión Estratégica de Negocio

ROBERTO PALACIOS, SINTEC  
Socio Sintec, Oficina Bogotá

**Síguenos:**

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec\_

 @PerspectivaSintec

La decisión del negocio de cómo llegar a un mercado, directa o indirectamente y con qué figuras de atención (vendedor, demostrador, mercadeo, desarrollador de negocio, etc.), o con alguna combinación de las anteriores, se le conoce como Route To Market (RTM) o Go To Market (GTM). Es una decisión estratégica de negocio, pues de esta decisión dependen los recursos, gastos e inversión a cada segmento de mercado o todo un mercado, y como cualquier decisión, al momento de invertir en un segmento, se está renunciando a invertir en otro segmento.

## ¿POR QUÉ SE DISPARA ESTA NECESIDAD?

En los negocios de bienes de consumo tradicionales las formas de llegar al mercado eran simples, era de forma directa (vendedores, pre-vendedores, etc.) o indirecta (distribuidores, mayoristas, etc.), sin embargo las condiciones del mercado han cambiado que se debe replantear las formas tradicionales. Los elementos principales que han llevado a repensar se pueden identificar en tres elementos:

**Nuevos canales de distribución:** Solo basta con pensar en la industria del entretenimiento (películas, música o libros), la tecnología ha impulsado formas radicales de ventas donde los canales tradicionales como las tiendas especializadas han sido reducidas. Actualmente hay múltiples forma de vender productos y servicios que hace 20 años no existían o su participación era relativamente baja: venta electrónica, multinivel, clubes de precio, etc.

**Multiplicación de categorías y productos:** Es un hecho que entran más productos al portafolio que los que salen normalmente, esta sobre abundancia llega a redefinir el portafolio y saber qué canales – segmentos son realmente importantes para cada categoría de producto.

**Incremento de atención especializada:** Los canales comerciales se han sofisticado en tener propuestas más dirigidas a un tipo

de consumidor. Esta sofisticación llega a los proveedores, ya no es suficiente tener una atención única donde una sola propuesta y su ejecución para varios tipos de clientes, se puede estar sobre atendiendo a unos o no cumpliendo lo requerido para otros.

## ANTES DE PENSAR EN RTM

En muchas ocasiones los negocios redefinen la forma de llegar al mercado sin una forma lógica o bajo una metodología, sus decisiones se basan en la experiencia práctica y/o lo que hace la competencia sin tener un claro entendimiento del mercado y sus clientes. Antes de pensar en las opciones de RTM debe pensar en tres aspectos críticos que determinan las mejores opciones de llegar al mercado:

### 1. Entendimiento del mercado



El entendimiento de mercado es identificar cómo va evolucionando (creciendo o decreciendo) el mercado en ventas, canales comerciales, categorías y competidores. Esta evolución marca fuertemente si conviene invertir en canales – segmentos que están en decrecimiento o reduciendo su participación y viceversa, identifica qué canales – segmentos pueden estar creciendo, esto generaría una inversión para posicionarse.

### 2. Segmentación de clientes



Un canal rara vez es homogéneo, la segmentación ayuda a identificar los diferentes tipos de clientes y sus necesidades específicas. Existen diferentes técnicas matemáticas para poder reconocer estos grupos de clientes diferentes y se basan en ventas del cliente, infraestructura de clientes, uso de producto y características de cliente. Esta combinación de variables tienen como finalidad saber cómo compra al proveedor y como vende a su cliente, estas características definen las necesidades.



### 3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es lo que el negocio propone a cada segmento de mercado identificado. La composición de la propuesta varía en función de la industria, en consumo esta propuesta está integrada por: portafolio de producto, oferta de servicio en atención (prospección, captación, reparto, postventa, etc.), layout del punto de venta, equipamiento, promociones y reglas de ejecución. En un negocio como venta de seguros: portafolio, atención especializada, tipo de comunicación y frecuencia de esta, etc. Lo más importante es que la propuesta esté alineada con las necesidades de cada segmento y que haga sentido de negocio. Es importante que se hagan una estimación de valor de negocio en términos de venta, rentabilidad y/o servicio que justifique el gasto o inversión en cada segmento, es decir estimar el nuevo costo de servir y compararlo con los beneficios esperados.

#### LAS OPCIONES DE RTM

El diseño de RTM debe habilitar la propuesta de valor definida para cada segmento de mercado y tiene tres fines principales: rentabilizar, incremento en ventas y/o generar una ventaja competitiva. Un error que comenten muchos negocios en desarrollar un RTM sin tener claro qué quieren lograr con cada segmento, es una decisión estratégica donde se establece de forma explícita la intención estratégica (rentabilizar, crecer, generar ventaja) en cada segmento.

Un esquema de RTM puede estar compuesto de múltiples figuras que ensamblan la Propuesta de Valor que tienen los siguientes roles principales en un ciclo de venta integral:

**Prospección:** Buscar clientes que cumplen con un perfil, el rol principal es incrementar la base de clientes y negociar las condiciones de venta, servicio, portafolio, etc.

**Captación:** Captar la demanda de un forma cíclica acorde con la oferta de servicio, pueden ser figuras presenciales (vendedor o prevendedor) o a distancia como telventa o electrónica.

**Desarrollador:** Ayudar al cliente a mejorar todo su negocio, no solo los productos que se le vende, sino el desempeño para mantenerlo, crecerlo y hacerlo más fiel a la marcas o productos.

**Mercadeo:** Ejecutar la propuesta de valor en términos de: comunicación en el punto de venta, exhibición, muestreo, etc. Es la extensión del área de mercadeo en el punto de venta del cliente.

**Distribución:** Es la entrega del producto en el tiempo y cantidad solicitada y con las condiciones preestablecidas en la propuesta de valor.

**Cobranza:** Son tareas administrativas de cobrar a los clientes, especialmente clientes que tengan condiciones de crédito por su volumen y tipo de negocio más formales.

**Servicio postventa:** Dependiendo del producto, se requiere un servicio posterior a la venta para capacitación, reclamos de calidad o para mantener en buen estado el equipamiento para la venta del producto (por ejemplo equipo de refrigeración o neveras).

se cambia la propuesta y se consolidan dichos roles en menos personas.

Un reto mayor es poder gestionar estas actividades alrededor de los segmentos de clientes, es aquí donde están las herramientas de tecnología de información soportan los procesos comerciales. En muchas ocasiones, los negocios actúan a la inversa, compran una herramienta como un CRM (Customer Relationship Management) y después definen que quieren gestionar.

#### CONCLUSIÓN

El RTM es una decisión estratégica de negocio, tal vez no se vea la importancia a primera vista, se puede percibir como algo muy operativo, sin embargo al final es definir, ejecutar y gestionar una propuesta de valor que tiene como objetivo rentabilizar, crecer o proteger al activo más importante de un negocio, sus clientes.

**Roberto Palacios**

Socio Sintec

Oficina Bogotá

roberto.palacios@sintec.com

**CIUDAD DE MÉXICO**

**MONTERREY**

**BOGOTÁ**

**SAO PAULO**

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)

[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)

En función de la propuesta de valor, algunas figuras se requieren y otras no, pero lo importante es cubrir lo definido, si no hace sentido de negocio,