



Estrategia de Clientes



Procesos Comerciales y de Mercadotecnia: De Inteligencia a Ejecución

¿POR QUÉ SINTEC?

Sintec es una firma especializada en desarrollar estrategias y modelos operativos de negocio para maximizar la rentabilidad de nuestros clientes, superar las expectativas de sus propios clientes y diferenciarlos de su competencia.

Sintec ha llevado a cabo más de 300 proyectos de estrategia y gestión comercial, operación, transformación organizacional y tecnologías de información, lo que ha generado el conocimiento y buenas prácticas que permiten incrementar considerablemente la posibilidad de éxito del proyecto.

Un estudio realizado por Sintec arrojó que más del 40% de las empresas encuestadas no cumplieron sus metas comerciales del 2014. Los tres principales retos a los que se enfrentaron dichas empresas fueron:

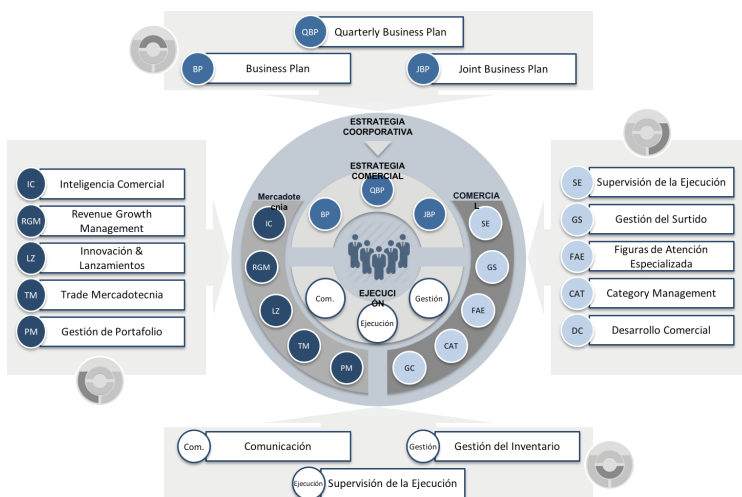
1. La velocidad de reacción de la operación ante cambios en el mercado
2. La especialización y necesidad de recursos tecnológicos y humanos
3. La disciplina en la gestión de la organización (claridad de los ciclos comerciales)

Dichos retos se traducen en una creciente **complejidad operativa** que requiere el desarrollo de **capacidades Comerciales y de Mercadotecnia robustas** para adecuar la estrategia y alinearla al comportamiento de los consumidores, clientes y canales atendidos.

Pasar de la inteligencia (capacidades de Mercadotecnia) a la ejecución (capacidades Comerciales) es una solución que en Sintec denominamos **Procesos Comerciales y de Mercadotecnia**.

¿QUÉ ABARCAN LOS PROCESOS COMERCIALES Y DE MERCADOTECNIA?

Los Procesos Comerciales y de Mercadotecnia pueden ser catalogados en 4 principales grupos que se describen a continuación:



1. Estrategia Comercial: Punto de partida que alinea la estrategia anual (corporativa) con los objetivos comerciales del negocio.

Se compone principalmente de 3 procesos.

- a. Business Plan Comercial** – Definir la estrategia comercial y asegurar la alineación de todas las actividades de la compañía hacia objetivos y metas comunes, generando iniciativas, asignando presupuestos y definiendo puntos de revisión.
- b. Joint Business Plan** - Incorporar oportunidades, riesgos, y limitantes estratégicas de los clientes/canales. Advierte las actividades y recursos necesarios para asegurar la viabilidad y mejorar las posibilidades de éxito de la estrategia
- c. Quarterly Business Plan** - Monitorear el desempeño y la vigencia de la estrategia ante los cambios en el entorno. Coordinar foros periódicos para plantear, retroalimentar y alinear cursos de acción necesarios a seguir para asegurar el cumplimiento de las metas

2. Procesos de Mercadotecnia: Deben proporcionar el marco sobre el cual se desarrollan las acciones que el área comercial va a ejecutar.

Se componen de los siguientes 5 procesos principales:

- a. Inteligencia Comercial** - Proveer visibilidad de los competidores, detectar oportunidades y ventajas competitivas con respecto al mercado, y habilitar la toma de decisiones informada.
- b. Revenue Growth Management** - Identificar estrategias de precios y descuentos que maximicen los ingresos con un enfoque rentable y alineadas a la estrategia general de la compañía.
- c. Innovación y Lanzamientos** - Identificar, desarrollar y ejecutar proyectos para lanzar productos con el objetivo de impactar el mercado optimizando recursos.
- d. Trade Marketing** - Desarrollar y gestionar la planeación, ejecución y monitoreo de las iniciativas y promociones de forma que generen valor al comprador y a la compañía.
- e. Gestión del Portafolio** - Monitorear y asignar eficientemente productos a los clientes/formatos/segmentos, evitando la proliferación de SKUs que agregan poco valor.

3. Procesos Comerciales: Deben asegurar la conexión de la estrategia con la ejecución. Los procesos dentro de esta capacidad no sólo se deben enfocar en la ejecución sino también en retroalimentar la estrategia comercial con las necesidades de los clientes/segmentos.

Se integran a partir de los siguientes 5 procesos principales:

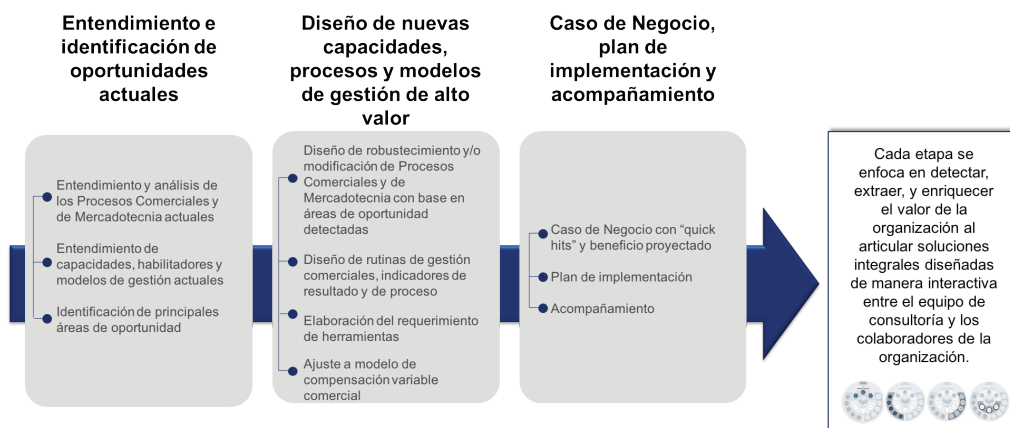
- a. Gestión Comercial** - Coordinar la planeación de iniciativas comerciales y su alineación con el plan de mercadotecnia, balanceando los objetivos del cliente con los de la compañía. Monitorar la ejecución del plan comercial y retroalimentarlo.
- b. Category Management (Para canal Moderno)** - Mejorar la experiencia de compra a través de la generación de estrategias colaboradas con las cadenas a detalle que se traduzcan en un mejor desempeño de la categoría.
- c. Figuras de Atención Especializada** - Desarrollar la relación con el cliente para impulsar actividades de generación de volumen adicional con especificaciones comerciales favorables (espacios, precio, volúmenes, etc.).
- d. Gestión del Surtido** - Supervisar y asegurar el cumplimiento del pedido, desde la captación hasta la entrega, así como el inventario en tiendas y el surtido de iniciativas comerciales.
- e. Supervisión de la Ejecución** - Administrar la fuerza de ventas para garantizar una ejecución efectiva de la estrategia en el punto de venta y proponer planes de mejora para el cumplimiento a la cuota de venta.

4. Procesos de Ejecución: Por último, debe contarse con capacidades para ejecutar el plan en el punto de venta de tal forma que refleje la estrategia.

Típicamente tiene 3 componentes:

- a. Comunicación** – Genera comunicación asertiva sobre actividades comerciales para asegurar que su ejecución sea factible. Establece interacciones para medir la ejecución y retroalimentar el plan ante solicitud de adecuaciones específicas.
- b. Ejecución** – Dirigir a la fuerza de ventas respecto a las pasos y reglas de operación que se deben seguir en el punto de venta. Estas actividades engloban temas de exhibiciones y frenteo de productos, colocación de material promocional (POP), activaciones, entre otros.
- c. Gestión** – Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas a través de indicadores y auditorías para proponer acciones correctivas. Informar sobre situaciones relevantes en el punto de venta que puedan accionar planes correctivos o proactivos a nivel táctico-estratégico.

Comúnmente, las empresas no cuentan con las herramientas, procesos y estructuras requeridas para desarrollar dichas capacidades y encarar adecuadamente las problemáticas que se presentan. Lo anterior lleva a las empresas a dos tipos de situaciones:



- i. Crecimiento no rentable: menos del 20% de las empresas en Latinoamérica logran crecer de forma rentable¹.*
- ii. Obsolescencia ante sus clientes: que finalmente los lleva a pérdida de mercado y ventas, así como incremento en los costos de operación.*

El desarrollo maduro de las capacidades antes mencionadas funge un rol crucial en la evolución y progreso de las empresas.

¿CÓMO SABER EN QUÉ GRADO DE MADUREZ SE ENCUENTRA MI EMPRESA?

Considerando la efectividad de los planes comerciales y la sofisticación y coordinación de los procesos, existen cuatro niveles de madurez: básico, en desarrollo, desarrollado por canal y desarrollado multicanal.



Cada nivel de madurez implica capacidades específicas, que al ir madurándolas y complementándolas, permiten migrar de una madurez básica a una desarrollada.

¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA SINTEC PARA MADURAR Y ROBUSTECER LOS PROCESOS COMERCIALES Y DE MERCADOTECNIA?

A través de más de 25 años de experiencia ejecutando proyectos exitosos en diferentes industrias, Sintec ha desarrollado una metodología para madurar y robustecer los Procesos Comerciales y de Mercadotecnia de manera exitosa. Típicamente, la metodología de un proyecto de este tipo está compuesta de 3 grandes etapas:

¹ http://www.sintec.com/p_innovador/modelos-de-negocio-para-crecimiento-rentable/

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS ESPERADOS AL MADURAR Y ROBUSTECER LOS PROCESOS COMERCIALES Y DE MERCADOTECNIA?

Tras realizar exitosamente un proyecto de Procesos Comerciales y de Mercadotecnia se pueden esperar beneficios económicos por incremento en ventas así como por disminución en costo operativo. Dichos beneficios se originan principalmente por los siguientes factores:

1. Alinear la ejecución de estrategias a los objetivos de la empresa enfocándolas en actividades que generan mayor valor
2. Incrementar ventas al mejorar la asertividad y el cumplimiento a iniciativas comerciales
3. Gestionar productos, clientes y canales de manera más efectiva
4. Agilizar comunicación entre áreas
5. Asegurar la ejecución efectiva de los planes comerciales en puntos de venta
6. Tomar decisiones oportunas y proactivas con información confiable
7. Desarrollar ventajas competitivas comerciales y de mercadotecnia.

CASO DE ÉXITO

Antecedentes:

El cliente es una de las empresas de consumo líderes en México; dedicada a la producción, comercialización y distribución de bebidas. Cuenta con una participación de mercado superior al 40% en las categorías en las que participa.

El cliente, buscando un crecimiento en la participación en el mercado, aumentar la rentabilidad y mejorar el cumplimiento a las metas comerciales, inició una reingeniería de sus Procesos Comerciales y de Mercadotecnia.

Principales Problemáticas Encontradas:

- Baja probabilidad del cumplimiento de los planes de la compañía ("Business Plan") y las metas comerciales.
- Baja velocidad de reacción para ajustar las iniciativas de Mercadotecnia a los cambios del cliente o del mercado.
- Flujos de información entre áreas con poco orden, los cuales no permiten generar conocimientos del cliente/mercado ni ejecutar los planes de la compañía de manera eficiente.
- No se garantiza maximización de ingreso/contribución.

Solución Planteada:

- Se separaron completamente y delimitaron las funciones de las áreas de Mercadotecnia y Comercial, creando el área de Desarrollo Comercial con un rol estratégico y de control.
- Se definieron rutinas mensuales como el ciclo comercial ideal, dando claridad de tiempos de planeación, negociación y ejecución.
- Se definieron procesos y flujos de comunicación entre áreas (Mercadotecnia – Comercial – Planeación de Ventas y

Operaciones (PVO) – Resurtido Automático) para asegurar que el esfuerzo fuera dirigido a un mismo objetivo.

- Se robusteció la planeación anual integrando la participación de todas las áreas en el proceso de "Business Plan", asegurando inputs en la concepción de iniciativas (Lanzamientos, Promociones, Portafolio y Descuentos).

Beneficios logrados (al cierre del 1er trimestre de implementación):

- **Se superaron las metas comerciales durante los tres meses consecutivos en aproximadamente un 4%.**
- **Aumentó el apego a iniciativas de un 49% a un 77% en promedio.**

CONCLUSIONES

Para mantenerse competitivas, las empresas deben contar con Procesos Comerciales y de Mercadotecnia robustos que permitan la generación, monitoreo, retroalimentación y ajuste de la estrategia comercial. No contar con procesos claros, invariablemente, se traduce en poca visibilidad, bajo cumplimiento a metas de ventas y rentabilidad, y una baja efectividad de los presupuestos de medios, iniciativas y descuentos. Lo anterior es particularmente relevante en industrias dinámicas y que operan en un espectro multicanales.

Alexander Ugaz,

Director de Práctica de Clientes, Oficina México D.F.

alexander.ugaz@sintec.com

Mario Toledo

Director de Práctica de Clientes, Oficina Sao Paulo

mario.toledo@sintec.com

Rodrigo García,

Consultor Práctica de Clientes, Oficina México D.F.

Iker Enecoiz,

Analista Práctica de Clientes, Oficina México D.F.

iker.enecoiz@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com