

Route To Market, una poderosa estrategia comercial y logística

Conferencia de Carlos Bernadou de Miebach Consulting

El diseño de una cadena de suministro en el futuro debe considerar un balance entre factores internos y externos; tomando en cuenta factores internos como proliferación de SKU's, estrategia de cumplimiento en iniciativas de gestión de inventarios, canales de negocio en evolución (E-commerce, Omni-canal) entre otras; y factores externos como una mayor demanda de los clientes, el posicionamiento y la evolución de la competencia, costos y disponibilidad de transporte entre otros.

En la actualidad no es nada fácil introducir un producto al mercado, para ello una de las estrategias comerciales más utilizadas es el Route To Market (RTM) que se refiere a la planeación conjunta de una empresa para lanzar un producto o servicio al mercado. Esta técnica debe orientarse a lo que el cliente desea y no al producto o servicio disponible. Es la combinación de recursos seleccionada por el vendedor para comunicar, proporcionar o apoyar el producto o servicio en un mercado definido por un segmento de clientela. Su propósito es formular una estrategia exitosa, buscando la efectividad de la organización, la optimización del negocio y las mejoras en el desempeño del ciclo de ventas.

Route-to-Market (RTM)



Existen tres principales objetivos del RTM

- 1) Share of market. Se refiere a incrementar el número de clientes al igual que las ventas con los clientes actuales. Para esto se necesita un previo análisis sobre el posicionamiento actual de un producto o servicio frente a la competencia.
- 2) Eficiencia en ventas. Se tiene que buscar la adecuada frecuencia de visita, frecuencia de reparto y determinar la rentabilidad de cada uno de los clientes.
- 3) Reducción en costos. Es decir, poder optimizar las ventas y la logística de reparto, buscando el balance correcto entre costo y nivel de servicio.

Para que una estrategia RTM sea exitosa, hay que evaluar el mercado, el modelo actual de RTM y distribución, proponer cambios y ajustes para su optimización y desarrollar un plan que considere la capacidad de los recursos actuales. En este tipo de estrategia debemos determinar la optimización de la red de ventas y distribución, realizar una segmentación de clientes de acuerdo con el negocio en cuestión, determinar los modelos de atención asegurando un nivel de servicio acorde a las necesidades de los clientes sin descuidar los costos de servir, estandarizar procesos y desarrollar un plan de transición.



La estrategia de mercado define el modelo de servicio y el soporte logístico requeridos

La estrategia de mercado define el modelo de servicio requerido y el soporte logístico, el reto principal del RTM es detectar las oportunidades reales de mercado, determinar la importancia de los clientes y conocer los drivers estratégicos. Al determinar lo anterior se pueden modelar diferentes escenarios donde se puede incluir: el modelo de servicio, la frecuencia de visita que requiere cada cliente, estrategia de crédito, estrategia de portafolio, pasos de ejecución, soporte mediante trade Marketing, tiempo por visita, etc.

Entre los beneficios del RTM más significativos se encuentran la reducción de costos logísticos y reparto, la potencialización de venta a clientes actuales y captación de clientes nuevos, la reasignación de recursos que generen un mayor nivel de servicio, visualización de oportunidades de mejora continua adicionales al RTM, optimización de tiempos de atención en los clientes y conocimiento de costos de los mismos.

En conclusión, podemos decir que la estrategia comercial RTM es una herramienta para una reducción del costo logístico e incremento del nivel de servicio significativo. Nos da amplia visión de la cobertura o distribución, es decir, a cuantos clientes atendemos en cada segmento y el share of market total de la demanda con el que se cuenta. La implementación de la estrategia para diferentes empresas es muy diferente. Depende de los productos o servicios que se manejen, lo que puede provocar que la estrategia sea muy comercial o se enfoque mucho al aspecto logístico. La participación de ambas áreas es fundamental para el éxito. La clave está en saber qué escenarios modelar y poder cuantificar temas comerciales muy subjetivos. Tener visibilidad de lo que cuesta a nivel de cada cliente el tiempo de cada recurso y el efecto comercial esperado es lo que permite tomar las decisiones estratégicas con mucha mejor visibilidad.

Contactos: bernadou@miebach.com y mexico@miebach.com