

# CASO DE ÉXITO

Estrategia Route to Market  
en empresa de gran consumo

Sintec.  
Creando un impacto estratégico y económico.



## ESTRATEGIA ROUTE TO MARKET EN EMPRESA DE GRAN CONSUMO

La forma que una empresa se constituye para atender a un mercado se llama Route-to-Market. Este tema gana cada vez más importancia en la estrategia comercial, especialmente en las empresas que llegan al gran consumo.

Existen múltiples formas de atender un mercado (esquemas de venta, reparto, mercadeo, etc.) que deben adaptarse por tipo de cliente. No sólo es un tema de eficiencia comercial sino de proporcionar a cada cliente lo que espera y necesita en términos de atención e inversión en sus negocios.

El caso trata sobre cómo una empresa estableció esquemas de atención diferenciados en función del tipo de territorio y segmento de cliente. Dicha compañía tenía las siguientes características: fabricación de productos de consumo, amplia cobertura geográfica, venta y distribución masiva, amplitud de canales y tamaño de clientes.

### PROBLEMÁTICA

La compañía atendía segmentos de clientes con necesidades diferentes, de una sola forma. Por el uso de pocos esquemas tradicionales en la industria tales como preventa, auto-venta, reparto de preventa y esquemas con uso de terceros, se intuía que podían existir formas más efectivas y eficientes de usar y asignar los recursos.

Esto se traducía en grandes diferencias de costos de atención e inversión en el canal que proporcionaron distintas oportunidades de negocio. Además de no apalancarse en acuerdos comerciales que se tenían con cierto tipo de clientes, las condiciones comerciales eran fácilmente negociables.

### CÓMO LO SOLUCIONAMOS

**1. Entendimiento y segmentación de los clientes y del tipo de territorio (urbano y no-urbanos).** En territorios urbanos se segmentaron clientes basados en sus características, tanto para captación (infraestructura de comunicación, canal, volumen, grado de apalancamiento en la negociación) como para reparto (giro o canal, infraestructura de recibo, tamaño de entrega). Los territorios no-urbanos fueron divididos por su distancia desde su centro de distribución y densidad de clientes, así como factores de volumen de industria y PDM.

**2. Generación y evaluación de esquemas alternos de captación y reparto.** Se evaluaron esquemas de captación en territorios urbanos tales como: preventa especializada, telventa, híbrida, captación electrónica y tradicional o auto-venta. En reparto urbano



© Sintec 2009

se analizaron esquemas de: entrega directa de fábrica, rutas de alto volumen, planeación dinámica y semi-dinámica de rutas. En territorios no-urbanos se evaluó la tercerización parcial o total del territorio, pudiendo quedar esquemas mixtos de venta con recursos propios y reparto de terceros requeridas para los 3 países.

**3. Identificación del conjunto de iniciativas en función de las características de mercado.** En cada tipo de territorio y en función de la intención comercial, se establecieron paquetes de iniciativas a ser implementadas; la intención comercial dependía de la intensidad competitiva y si cumplía la masa crítica de clientes-volumen que cada esquema exigía.

**4. Identificación de los beneficios.** Se generó un Caso de Negocio con los paquetes de iniciativas por cada tipo de territorio. Este caso incluía la reducción de gasto de atención, gastos incrementales (nuevas rutas de preventa) e inversiones necesarias (equipos de venta y reparto) definiendo la viabilidad financiera.

**5. Elaboración de una Estrategia y Plan de Implementación.** El plan dependía de las condiciones que implicaban a nivel central y en cada mercado; estas se identificaron y priorizaron en función del valor a generar en punto anterior.

### BENEFICIOS DE NEGOCIO

- Proporcionar a cada grupo de cliente una atención acorde con sus expectativas y a la propuesta de valor de la compañía, esperando ventas incrementales en clientes con el potencial para crecer.
- Reducción del 9% del gasto de captación y reparto.
- Reasignación de equipos y vehículos de venta y reparto a territorios de baja PDM para incremento de cobertura o intensificar la actividad comercial.
- Liberación de activos de vehículos para venta y reparto, posponiendo la compra de nuevos por sustitución o crecimiento en número de rutas.



#### Acerca de Sintec:

Sintec es la consultoría líder especializada en Estrategias Comerciales, Estrategias de Supply Chain y Tecnología de Información. La trayectoria de más de 20 años convierte a la empresa en la Consultoría Estratégica en la Cadena de Valor con mayor experiencia en Latinoamérica. El compromiso de Sintec es crear un impacto económico y estratégico a sus clientes, logrando la transformación de su Cadena de Valor.