

Route to Market Management:

O cómo mejorar la implementación de la estrategia comercial

Los términos route to market implican un modelo de “acceso de la organización empresarial a su mercado”. Un sistema que también definirá el camino que deberá seguir la cadena comercial para implementar los objetivos marcados por la empresa.

David Cuadrado i Salido, socio director de Viventia Consultoría de Autor (www.viventia.es)



AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David

TÍTULO: Route to Market Management: o cómo mejorar la implementación de la estrategia comercial

FUENTE: MK Marketing+Ventas n.º 264, enero 2011

DESCRIPTORES:

- Estrategia de marketing
- Estrategia comercial
- Gestión
- Fuerza de ventas

RESUMEN:

Existe una pregunta fundamental que todo director de ventas o director comercial se plantea en algún momento: ¿seremos capaces de llevar a cabo en la práctica, en la implementación táctica, lo mismo que hemos definido de forma estratégica para el futuro de la compañía? En el siguiente artículo, el autor explica cómo estructurar el plan que posibilitará ese objetivo: el Route to Market Management. A través de diferentes ejemplos y una orientación muy práctica sobre la metodología de análisis para definirlo y los puntos clave para implementarlo, nos ofrece un amplio mapa de trabajo sobre el que iniciar un plan táctico.

Una de las necesidades que más me trasladan mis clientes que ocupan cargos de dirección comercial es: ¿qué puedo hacer para que la estrategia que diseñamos se lleve realmente a la práctica?, ¿cómo hacer que los vendedores implementen tácticamente lo que hemos decidido desde la dirección?, y finalmente, ¿cómo comprometer a toda la red comercial en la estrategia comercial?

Todos tenemos claro que, por muy bien que esté definida, o logramos el compromiso de toda la cadena comercial o la táctica no seguirá los pasos marcados desde la dirección. El partido se juega en el campo, no en los despachos.

Este artículo intenta poner un poco de orden en qué debemos hacer para conseguir una gestión de la ruta de acceso al mercado más orientada a

la estrategia y comprometida con los objetivos y resultados buscados.

Definición

A pesar de que la traducción más acertada de *Route to Market (RtM)* sea “cadena de suministro hasta el consumidor final”, en este artículo nos centramos en la gestión de control de la eficacia (obtenemos resultados) y eficiencia (lo hacemos con la optimización de nuestros recursos) de este proceso.

Este modelo va a definir el acceso de una organización a su mercado, así como la metodología de control y seguimiento que debe llevar toda la dirección comercial (director nacional de ventas, jefes regionales, jefes de equipo).

La estructura de la organización, la definición de objetivos, el modelo de ventas, la comunicación, la gestión de reuniones y el coaching son los puntos clave de un buen Route to Market.

El *RtM Management* ayudará a regular todos los canales de venta, directos e indirectos (1-ver final del artículo), así como las herramientas de gestión, el modelo comercial, las relaciones con los agentes; en definitiva, todo aquello directamente relacionado con poner el producto o servicio a disposición del consumidor.

Por tanto, esta política comercial afectará a todos los protagonistas de la red o canal de ventas:

→ Internamente: director nacional comercial o de ventas, jefes regionales, vendedores o de-

legados, directores de producto..., inclusive en las relaciones con otros departamentos como marketing, atención al cliente, etc.
 → Externamente: concesionarios, distribuidores, agentes, mayoristas, ventas transfer...

Un buen *RtM Management* no sustituye, pero sí complementa las herramientas de ERP (Enterprise Resource Planning o herramientas de planeación) propias del área comercial, como el CRM (Customer Relationship Management), las de fuerzas de ventas o las de Balance Scorecard (cuadro de mando integral).

El *RtM* debería concretarse en un libro de trabajo de uso diario tanto para la dirección y jefaturas comerciales como para los vendedores, y no verlo como un trabajo más, sino como la herramienta más adecuada para garantizar el éxito en la implementación de la actividad de ventas.

¿Cuándo es necesario plantearse la definición y uso de un buen modelo de *RtM Management* en una organización?

Sin querer ser excluyentes, pero sí pragmáticos, es necesario cuando:

- Una organización lleva demasiado tiempo utilizando un mismo canal de ventas y duda de su eficiencia y eficacia en la actualidad.
- Tenemos la sensación de que los porcentajes de ventas de cada canal utilizado para llegar al mercado (concesionarios, venta directa, web) no son los más adecuados en términos coste/resultados.
- Sospechamos de que estamos pagando un sobrecoste por acceder al mercado en condiciones directas: ¿sería más adecuado sustituir a los vendedores por gestores de concesiones?, ¿dedicamos demasiado tiempo a clientes no rentables?
- Creemos que no existe un control eficaz por parte de los jefes de equipo de la implementación táctica de la estrategia de ventas. Lo que se define desde la dirección no llega convenientemente al campo de batalla.



Por muy bien definida que esté la estrategia empresarial, sin el compromiso de toda la cadena comercial no se conseguirá implementar

- Comprobamos que no existe un retorno adecuado en cuanto a resultados de planes de formación, estrategias de marketing, planificación de campañas...
- Intuimos que la combinación de cabeza-corazón-coraje de nuestros jefes regionales o de equipo (2-ver final del artículo) no es adecuado.
- Pensamos, sencillamente, que podríamos vender más y mejor con los recursos actuales.

Si nos hemos visto reflejados en alguna de estas posibilidades, es momento de plantearse definir correctamente nuestro nuevo *RtM*.

- disponibilidad para que ellos también tengan responsabilidad directa sobre ventas. De media se estima que un spam de control adecuado sobre personas con responsabilidad directa debería de situarse entre las 8-10 personas si no tenemos funciones propias de ventas, y entre las 4-6 personas si nosotros mismos debemos de gestionar una cartera de clientes propia (este dato es meramente informativo y deberá adecuarse a cada área de actividad y al número de clientes de la organización).
- La estructuración del territorio: ¿cómo se realiza: geográficamente, por clientes, por productos, mixta?

Metodología

Para la elaboración de un *RtM Management* útil es necesario llevar a cabo un enfoque multidisciplinar. Algunas de las acciones para contar con una base sólida son:

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Antes de diseñar un *RtM* es imprescindible revisar los recursos con los que cuenta la organización. A menudo, el mero análisis de estos datos ya nos proporciona ideas y sugerencias; otras veces, en cambio, nos sugiere hipótesis de nuevas vías de investigación.

Algunos temas esenciales en este análisis serán:

- El organigrama y composición de la red de ventas que nos informará de solapamientos, disfunciones, zonas ciegas...
- La definición de funciones y perfiles del equipo comercial así como de las competencias implicadas en su ejecución, lo que dará pistas de la adecuación del equipo real al ideal.
- El spam de control (el número de personas con dependencia directa) de los jefes regionales, de zona o de equipo indicará si están sobredimensionados o, por el contrario, muestra la

FOOD SOLUTIONS

La empresa tenía un amplio portafolio de productos, pero quería orientarse más a la consultoría de soluciones globales a medida de sus clientes antes que a ofrecer reactivamente los productos.

Después de diseñar el modelo de ventas nos dimos cuenta de que la clave estaba por trabajar primero con los ASM (Area Sales Managers) dotándolos de herramientas de gestión de equipos y de coaching en su trabajo diario.

Finalmente conseguimos crecimientos de dos dígitos anuales gracias a un cambio radical en el formato de ventas, la relación con los mayoristas a través de ventas transfer y el nuevo rol de consultores de los vendedores ayudándoles en su formación en el trabajo día a día.

La definición de un Route to Market ayudará a que los vendedores implementen tácticamente lo que se ha decidido desde la dirección.

- El necesario benchmarking o análisis de la competencia, especialmente con los mejores del sector.
- La gestión de márgenes: ¿dónde estamos perdiendo o ganando margen comercial?, ¿nos penaliza el actual diseño?
- La gestión de rutas establecida (3-ver final del artículo).
- El uso de estrategias de ventas complementarias: web, canales paralelos...
- Las herramientas de información comercial de las que disponemos (CRM, fuerzas de ventas). ¿Son adecuadas, suficientes, excesivas?, ¿ayudan a generar oportunidades?, ¿permiten la venta cruzada?

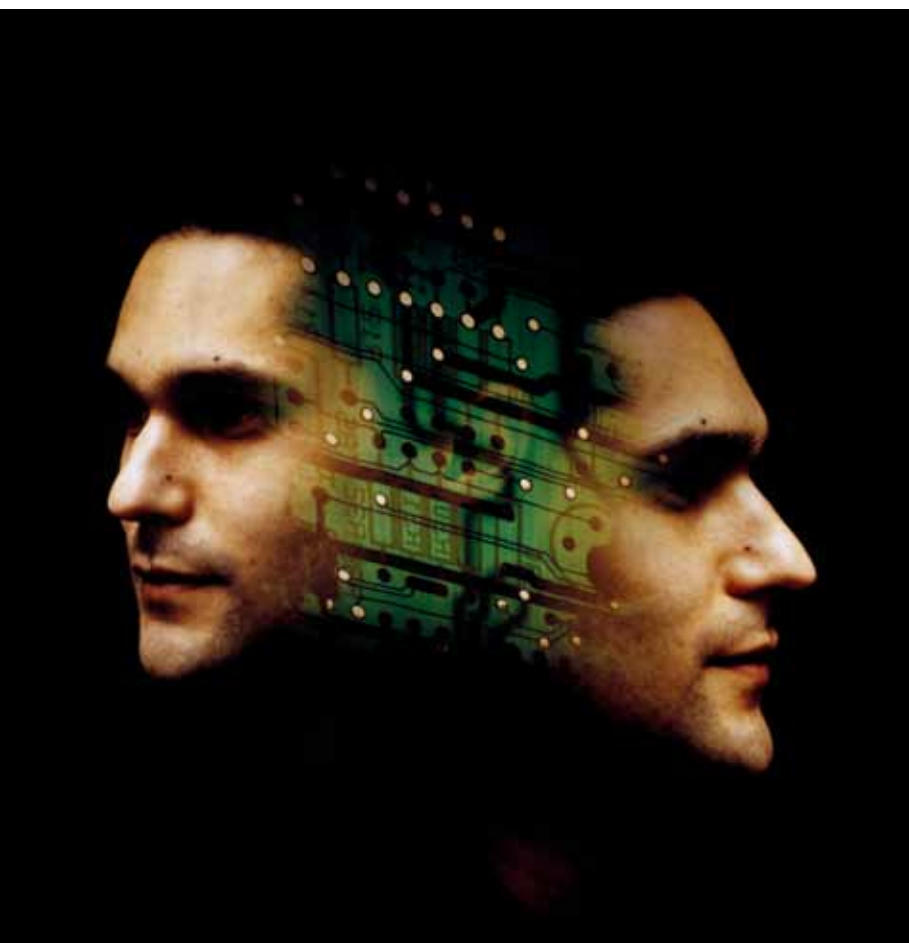
Una vez analizada la información documental testaremos las hipótesis en el día a día de las ventas mediante:

ANÁLISIS EN EL CAMPO

Es imprescindible comprobar si las deducciones determinadas en el análisis documental se corresponden con la realidad en el lugar de trabajo.

Para ello nada mejor que salir a ver la labor directamente de los protagonistas implicados en el proceso:

- Con los vendedores, promotores o delegados: analizamos su modelo de ventas, su orientación como oferedores de producto o consultores de negocio, su forma de trabajar el portafolio, el tiempo eficaz dedicado a visitas, la forma de gestionar la ruta, cómo se plantean los objetivos de cada entrevista, si crean oportunidades o responden reactivamente a los productos, su relación con clientes y distribuidores, los tiempos muertos o no útiles, su dedicación a tareas administrativas y de gestión de la información, el estilo personal de cierre y tratamiento de objeciones, su posicionamiento entre empresa-clientes-producto...
- Con los jefes regionales o de equipo: si prefieren ser vendedores antes que *managers*, el compromiso con la estrategia, sus habilidades de *coaching* y gestión de equipos, su capacidad de mirar a más largo plazo y de forma global además de cumplir con la venta semanal, el uso de las herramientas de gestión, cómo contemplan las reuniones internas, la forma de dar *feed-back* y gestionar el cambio...
- Con los potenciales distribuidores: la comprensión de la estrategia, el control de sus equipos de venta, las disfunciones creadas por la venta de otros productos o servicios de la competencia, la posibilidad de crear venta cruzada con su propio portfolio, la gestión de los márgenes, el establecimiento



Healthcare Pharm incrementó sus resultados un 15% tras implantar un Route to Market que alineaba la táctica comercial con la estrategia empresarial

HEALTHCARE PHARM

Los vendedores se dirigían a todos los clientes por igual sin segmentar; los jefes regionales eran vendedores que habían sido promocionados, pero sin contar con habilidades reales de gestión; la coordinación con marketing no existía; el modelo de ventas estaba desfasado...

Después de la definición del RtM toda la cadena comercial comprendió perfectamente el nuevo modelo y la formación posterior permitió alinear al equipo en la táctica adecuada para implementar la estrategia.

Un crecimiento del 15% en el primer año logró convencer a los más descreídos de la bondad del nuevo modelo.

de canales de comunicación adecuados con la empresa...

Hablamos de gastar mucha saliva, de preguntar incluso lo aparentemente evidente, de cuestionarse todos los procesos y de ver, de una forma clara, si lo que decimos que hacemos, lo hacemos de verdad.

A muchas empresas este proceso les causa tensión porque descubren que lo que ven no les gusta. Pero si eso es lo que hay, mejor saberlo con certeza que ocultar la cabeza bajo tierra, ¿no creen?

WORKSHOPS DIRECCIONADOS

Finalmente es interesante crear sesiones de trabajo internas o *workshops* que permitan acabar

de definir los parámetros que deberán explicitarse en los documentos del *RtM*.

Proponemos siempre dinamizar estas sesiones de la forma más activa posible. Existen métodos como el *Metaplan* o el *Mind Mapping* que, bien gestionados, ofrecen una doble ventaja: son rápidos y eficientes en el análisis, y facilitan la involucración y el compromiso de los participantes.

Adicionalmente se pueden pasar cuestionarios que afinen más el estilo y posibilidades de la red (2-ver final del artículo) o incluso hacer un Centro de Valoración o Desarrollo que mediante diversas pruebas (resolución de incidentes críticos, entrevistas en profundidad, juegos de rol...) acaben de ayudarnos a definir el modelo y a realizar el ajuste necesario entre lo que se espera de los *managers* y sus habilidades reales en cuanto a gestión de equipos comerciales.

SOLUCIONES INDUSTRIALES

A pesar de que los vendedores pensaban que ofrecían productos de rodamientos y soldadura, en realidad su habilidad los posicionaba como auténticos consultores de soluciones industriales.

Pero fue necesario sistematizar el modelo de ventas y el formato de seguimiento y evaluación para que la empresa diera un giro copernicano a su estrategia comercial y los vendedores se posicionaran en un escalón por encima de su competencia. Todavía siguen siendo un referente en el mercado y el modelo a seguir.



UNIVERSIDAD-EMPRESA

Convencer a las empresas de que la Universidad X les podía ayudar a mejorar sus soluciones era difícil. Pero nada comparado con convencer a los expertos docentes de que sus investigaciones se podían comercializar con éxito.

El RtM ayudó a las empresas a tener una única puerta de entrada a las soluciones de investigación académica, y a la universidad a tener una única ventana de salida de oferta al mercado.

Establecer esta doble vía de comercialización fue un éxito que mostró el camino para seguir en la relación universidad-empresa.

ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO PREVIO: EL BORRADOR

Ha llegado el momento, después de todas estas acciones, de elaborar el *draft* o borrador del documento que dará forma al *RtM Management* de la organización.

En él incluimos todos los apartados que tendrán cabida en el manual definitivo, comprobamos la adecuación a la realidad de la empresa y chequeamos el paso primordial: ¿están la dirección general y la comercial de acuerdo con el documento y se comprometen explícitamente con su uso? Sin este compromiso, será difícil que se lleve a cabo ningún proceso real de cambio.

A partir de esta validación del documento podemos empezar a redactar el modelo definitivo que, normalmente, generará dos manuales

de gestión: uno para la dirección de ventas y los jefes regionales o de equipo, y otro para los vendedores o delegados en su día a día.

Vamos a exponer los apartados tradicionales que suele contener este manual.

Puntos clave en un RtM

I. Organización:

- Organigrama real idóneo
- Estructuración de los canales de acceso al mercado
- Porcentaje de ventas por canal
- Roles y perfiles de todos los colectivos implicados
- División del canal por territorio, producto o clientes
- Indicadores sobre nuevas incorporaciones, divisiones de territorio o decisiones sobre reducción de la red comercial

II. Objetivos:

- Determinación y diseño de los objetivos
- Formato de seguimiento y remuneración
- Mix de productos; estrategias de Get, Growth, Keep, Disposal
- Definición de objetivos cuantitativos y cualitativos

III. Modelo de ventas:

- Interno (red propia, web, vending...)
- Externo (concesionarios, agentes...)
- Estrategias de venta cruzada y gestión de oportunidades

IV. Comunicación:

- Intra-departamental con el equipo de ventas
- Inter-departamental con otros colectivos implicados (marketing, CS, atención al cliente, finanzas, I+D...)

El modelo de R&M generará dos manuales de gestión, uno para la dirección de ventas y otro para los vendedores



- Con clientes
- Con agentes

V. Gestión de reuniones:

- Número y tipo de reuniones
- Dinamización de las mismas
- Análisis de la eficacia

VI. Coaching:

- Evaluación de resultados y métodos de la red de ventas
- Motivación de los equipos y los vendedores de forma individual
- Seguimiento en el trabajo diario
- De la implementación de la táctica
- Del modelo de ventas
- De las reglas explícitas de trabajo
- Formación de la red de ventas

Una vez visto este modelo el lector se preguntará: “¿y este diseño me asegura que venderé más, mejor y con mayor control?” Lamento no

ofrecer una respuesta totalmente afirmativa. Como dijo uno de nuestros clientes, *“todo esto no me garantizará que la adecuada relación estrategia-táctica se cumpla, pero ahora mi red de ventas no tendrá excusa para decirme que no sabían que vender, cómo hacerlo ni cómo sabían que estaban en el camino correcto”*.

Nada de ello será real si no conseguimos que exista un alineamiento (que no alineación) total entre la dirección estratégica y la implementación táctica. Este modelo es una herramienta clave de éxito, pero finalmente serán las personas quienes con su compromiso la lleven a buen fin. •

43

Las sesiones de trabajo internas permiten acabar de definir los parámetros explicitados en el documento del RtM, además de que consiguen el compromiso de los participantes.

+ INFORMACIÓN

Artículos relacionados publicados en MK Marketing+Ventas:

1. “Mirando hacia el futuro. Tendencias actuales en ventas”. N° 224. Mayo de 2007
2. “Conozca a su equipo de ventas”. N° 184. Octubre de 2003
3. “Una gestión de rutas eficiente y rentable”. N° 191. Mayo 2004