



— *Outperform  
the Future* —

# ENTENDER AL CLIENTE, DE FORMA ESTRÁTEGICA

Route to market Customer Centric, ofrecer valor real

Natalia Moblicci  
Leandro Belisário



*¿Es tan difícil obtener el producto que deseo? Es una de las preguntas que pasa por la mente de los clientes cuando buscan hacer una compra.*

*La pandemia no solo modificó los hábitos sociales de los compradores, también propicio que las empresas de bienes de consumo buscaran ofrecer de forma directa a los clientes, pero esto va más allá de la entrega.*

Comprender qué quiere el cliente es un conocimiento granular que va más allá de los datos demográficos, descifrar qué es realmente importante requiere de un ejercicio en el que la estrategia de la compañía tiene un gran peso. En los últimos meses, los métodos seguros de pago, los compromisos en las fechas de entrega, el embalaje correcto y el inventario pormenorizado de productos cobraron relevancia, pero ¿cómo podemos saber qué valoran nuestros clientes? Conoce cómo puedes lograrlo a través de una estrategia de Route to Market Customer Centric.

## ¿Cómo saber que necesitas un RTM?

En nuestra experiencia con los principales jugadores de la industria de bienes de consumo, una señal de alarma aparece cuando, al monitorear el market share, hay regiones importantes en donde las marcas están perdiendo presencia, asimismo una reducción en las ventas promedio o la imposibilidad de alcanzar las metas de venta frente al mismo periodo en los años anteriores y frente a las perspectivas del mercado en ese momento.

La pandemia tuvo un impacto importante en el comportamiento de las ventas, pero si este impacto fue mayor de lo que se preveía o está afectando su compañía más que a otras en la industria, hay otros jugadores que están ganando.

## ¿Qué es y cómo hacemos RTM?

Al desarrollar los proyectos de Route to Market, principalmente la segmentación que se hace previa al desarrollo de los modelos, el enfoque está centrado en qué valoran y qué quieren los clientes. En la primera fase de estas soluciones, escuchamos la voz del cliente, cómo evalúa el servicio que recibe de su proveedor, qué tan satisfecho está, qué cosas son más relevantes o importantes, qué le gustaría tener o cambiar que hoy no tiene.

Con base en esto, identificamos cuáles son los atributos del servicio que una estrategia de Route to Market cubre. Estas valoraciones del cliente son esenciales, sin eso él no va a comprar, va a buscar a otro proveedor u otra marca; ofrecer cosas que son relevantes evita que los clientes busquen comprar con la competencia o con otros proveedores y tendría lealtad.

Entonces, haciendo esta identificación, nosotros podemos desarrollar un modelo de servicio que pueda atender a los requerimientos que los clientes tienen, entonces serán mucho más asertivos con el servicio del cliente y también crear escenarios del punto de vista de recursos e inversiones que tú estás haciendo para desarrollar este servicio al cliente.



En primer lugar, a través de un assessment comprendemos cuál es el estado de la estrategia de la compañía, segundo, entendemos al cliente qué considera como valioso, qué hace la diferencia para el servicio, posteriormente la información es clusterizada y se crean distintos grupos de valor.



## ¿PEDIDO EXPRESS O PEDIDO COMPLETO?

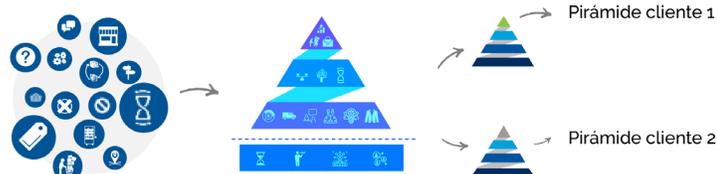
La complejidad que significó para las compañías adaptar su operación a servicios de entrega o envíos por paquetería se tradujo en un número importante de errores y retrasos. En nuestra experiencia con empresas líderes de la industria de productos de consumo, mientras las compañías están enfocando toda su energía en cumplir con los plazos de entrega establecidos, los consumidores están dispuestos a ser más flexibles con la fecha de entrega, siempre y cuando el pedido no presente errores, ni faltantes.

La metodología identifica el valor más allá de factores tradicionales para obtener los value drivers relevantes para cada cliente, a través de una encuesta a los clientes



### Clasificación de Value Drivers

Los Value Drivers son clasificados de acuerdo al nivel de relevancia que tienen para cada cliente



Existen cuatro niveles de relevancia en los cuales los Value Drivers son clasificados:



El resultado son una serie de acciones personalizables que van a modificar el journey que el cliente va a recorrer para tener sus productos o servicios. Definimos una intención estratégica para cada uno de estos grupos de seguimiento.



¿Más servicios = Mejor atención? No. La clave es ser asertivo, esto implica identificar las necesidades y valores para cada cliente y adecuar la oferta de servicio. Si el cliente no percibe valor en tener visitas presenciales de un representante de ventas porque está mucho más direccionado a interacciones digitales, darle esas visitas o incrementar la frecuencia no va generar más valor o más “atención” en la perspectiva del cliente.

Los servicios adicionales se convirtieron en una constante de la oferta de valor de diversas compañías, no obstante, si la oferta de valor básica no resuelve las necesidades del cliente, esta no será considerada como un extra. Recibir los productos en el día acordado, en la cantidad correcta, de forma adecuada en los anaqueles deben resolverse en primer orden, antes de pensar en brindar servicios más desarrollados y sofisticados a los clientes.

### ¿Qué beneficios se obtienen con un RTM Customer Centric?

- Entendimiento de las necesidades de los clientes y una oferta de valor alineada a los mismos = Incremento de NPS (Net Promoter Score) y Satisfacción del cliente
- Identificar las capacidades operativas necesarias para atender al mercado (Ej. Desarrollos tecnológicos, figuras de atención, procesos de interacción con el cliente, ...), a fin de direccionar esfuerzos en inversiones y desarrollos
- Asignación asertiva de recursos físicos y digitales = reducción de costo de servir
- Valor generado para el cliente, así como un completo balance entre segmentos con un modelo de rentabilidad que lo acompañe y un incremento de utilidad
- Customer engagement e incremento de ventas

Acerca de los autores:

**LEANDRO BELISÁRIO**

*SME de Estrategia de Operaciones, São Paulo Brasil*

leandro.belisario@sintec.com

Cuenta con más de 8 años de experiencia en consultoría en diversas industrias de productos y servicios gestionando proyectos de cadena de suministro y Operaciones de Distribución. Experto en la materia en la solución de red logística con más de 15 proyectos ejecutados y experiencia en temas como S&OP, transporte, ABCosting y Order to Cash.

**NATALIA MOBILICCI,**

*Gerente de Estrategia de Operaciones, São Paulo Brasil*

natalia.moblicci@sintec.com

Tiene más de 11 años de experiencia en consultoría. Ha realizado más de 20 proyectos en diversas áreas de negocio incluyendo Route-to-Market, Logística, Transportes, PMO, Strategic Sourcing, Zero Based Budgeting, Change Management y Dimensionamiento de Mercado. Sus principales industrias de expertise son Bienes de Consumo, Retail, Siderurgia y Tecnología Aeroespacial, con proyectos ejecutados en Brasil y Perú.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com  
informes@sintec.com

 /SintecConsulting

 @Sintec

 @Sintec\_