

¿QUE ES UNA ESTRETEGIA RTM

Y CUALES SON LAS TENDENCIAS EN EL MERCADO?

José Taboada



1

Fuerte competencia, recursos limitados y cambios constantes en el mercado, es la realidad a la que se enfrentan hoy muchas compañías. Pero ¿cómo lograr superar estas dificultades, crecer el negocio e impulsar las ventas al mismo tiempo? La respuesta es a través de estrategias GTM, por sus siglas en inglés (Go-to-Market).

En este artículo explicaremos en qué consisten las estrategias GTM, cuál es la diferencia entre una estrategia GTM y RTM (Route-to-Market) y cuáles son algunas de las tendencias que hemos observado en Latinoamérica que revolucionan al mercado de consumo masivo.

Ahora, es momento de responder qué es una estrategia Go-To-Market; suele ser utilizada para el lanzamiento de un nuevo producto o reposicionamiento de alguno existente con un objetivo en específico. Comprende desde las necesidades del cliente hasta el formato en el que un producto atiende esas necesidades, el posicionamiento de la marca, el precio del producto, los canales de distribución y su posición ante la competencia. En otras palabras, es la estrategia que responde el cómo se va a vender un producto.

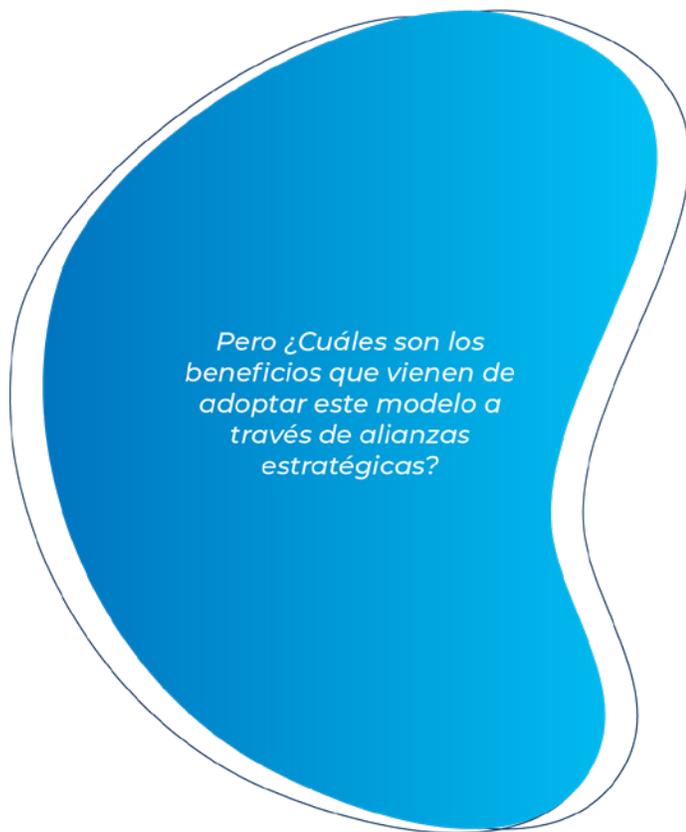
Teniendo claro qué es una estrategia GTM, hemos visto algunas nuevas tendencias en el mercado Latinoamericano que han revolucionado la industria del retail y las empresas del consumo masivo. Dos de estas nuevas tendencias son los modelos de RTM de Multicategorías y los modelos de RTM de Hyper Local Fullfiment.



Estas estrategias RTM incluyen la decisión sobre qué canales de distribución se van a utilizar, con quiénes van a convivir en el punto de venta y cómo van a ser atendidas las necesidades de los consumidores, a través de los diferentes canales de distribución.

Multicategorías

A partir del avance de la competencia y lo demandante que se vuelve el mercado para todos los participantes de las diferentes industrias, se han tenido que ingeniar nuevas maneras de volverse más atractivo para los clientes sin tener que perjudicar el P&L de las empresas.



Es por eso que se han empezado a implementar nuevas estrategias, como el modelo de RTM Multicategoría. Como el nombre menciona, las empresas buscan agregar nuevas categorías a su estrategia de GTM y RTM, ya sea desarrollándolas para enriquecer su oferta de valor o con un Partnership de una empresa experta en la atención de un canal específico que tenga la capacidad de agregarlos a su RTM/ GTM actual.

Hay un sinnúmero de beneficios en un modelo Multicategorías, pero los 3 principales son:

Apalancamiento de Operaciones: para ambas partes de un Partnership multicategoría, se encuentra una mejora ya sea en reducir costos operativos al apalancarse de la operación preexistente y llevar una oferta de valor adicional con un portafolio más amplio; ganando relevancia y poder de negociación con el cliente, además de aprovecharse de la experiencia de atención y/o distribución en canales específicos de alguna de las dos partes.

Compatibilidad de Portafolio: con una selección adecuada de partnerships, la venta del portafolio puede apalancarse de categorías compatibles entre partners para incrementar la venta de ambas categorías; a través del desarrollo de momentos de consumo, venta cruzada o captura de nuevos clientes con una oferta de valor más atractiva.

Enriquecimiento de Propuesta de Valor: al ampliar el portafolio, la propuesta de valor de las empresas hacia sus clientes mejora, ya que el GTM y RTM están enfocados hacia la conveniencia y mejora del servicio de clientes. Lo cual empieza a ser una tendencia de preferencia en el Customer Journey de los clientes.

Es importante que al incorporar estrategias Multicategorías las dos partes logren un balance en las nuevas categorías, como mantener la atención de su portafolio base, ya que la adición de este modelo multicategoría es para complementar o apalancar la oferta a su portafolio Core, no para reemplazarlo.

Por eso es que los partners deberán alinear correctamente los objetivos y guidelines entre categorías, para que ambas logren los objetivos propios y mantengan un modelo de negocio sostenible.

Esta práctica ya la podemos ver en varias empresas como Pepsico, Foods y Grupo Quala, que han manejado el modelo Multicategorías desde su inicio. Además, han logrado de manera consistente, mantener la relevancia de sus categorías core mientras desarrollan y posicionan nuevas categorías. Nuevas empresas han buscado agregar a su portafolio categorías inéditas, tal es el caso de Coca-Cola FEMSA, que ha participado en distintas alianzas estratégicas entre partners, lo que les ha permitido ser más competitivos en el mercado.

4



Como parte de una estrategia completa de GTM, están las estrategias de Route-to-Market o RTM que consideran el proceso completo, desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al consumidor final.

Hiper Fullfilment

Otra tendencia de modelos RTM que están ganando relevancia, por el aumento de exigencia de los compradores y el constante crecimiento que tiene el mercado digital, son las soluciones de modelos de Hyper Fullfilment o Hyper Local Fullfilment.

Pero ¿qué es el Hyper Fullfilment? Se trata de una estrategia en la que las compañías buscan atender las crecientes necesidades de los consumidores de satisfacer la inmediatez y cercanía, a la que cada vez están más acostumbrados. Ya no solo se trata de poder comprar en tu celular a lo hora que más te convenga, ahora se espera que los productos solicitados lleguen de manera inmediata, con expectativas de Same day delivery (entrega el mismo día) y poder dar seguimiento en vivo al reparto del producto.



Y surge la pregunta ¿Cómo logran las compañías cubrir estas necesidades? Parece que la respuesta no es atenderlas desde los clásicos enormes centros de distribución dentro de zonas industriales, sino desde unos más pequeños, localizados cerca de la demanda. Estos pequeños centros de distribución deben tener la capacidad de seleccionar dentro de un número limitado de productos, para gestionar las ordenes, programar los envíos y entregar el producto en un par de horas o incluso en cuestión de minutos. Es así como los nuevos jugadores han ganado relevancia en mercados ampliamente competitivos; tal es el caso de JOKR y Justo, que están desplazando a gigantes como Walmart en el negocio de retail, ofreciendo un RTM que se adapta a las nuevas necesidades del mercado.

Acerca del autor:

JOSÉ TABOADA
*Gerente Estrategia
de Clientes CDMX*
jose.taboada@sintec.com

Cuenta con más de siete años de experiencia en el área de estrategia y desarrollo comercial en empresas transnacionales. Se ha desarrollado como consultor en proyectos enfocados al Diseño de Estrategias e Implementación GTM y RTM, así como en la construcción de modelos de Segmentación de Clientes, Rediseño de Capacidades Operativas y estrategias Customer and Revenue Management. Es egresado de la Licenciatura en Ingeniería Mecánica y Eléctrica por parte de la Universidad Iberoamericana.



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

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_