



## **Estrategias Comerciales de Alto Crecimiento**

**Ing. Víctor Manuel Ornelas P.**

La Alta Dirección busca crear valor para los accionistas principalmente a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios en los mercados en los que participan las empresas de productos de consumo.

Sin embargo, actualmente la Alta Dirección enfrenta el gran reto de lograr un crecimiento rentable ante un escenario de desaceleración de la economía en el cual los consumidores tienen un bajo crecimiento y muchos de ellos una erosión en su poder adquisitivo, y consecuentemente se genera un bajo crecimiento de los mercados así como a una creciente e intensa competencia, los cuales presionan las ventas y los márgenes de las empresas de productos de consumo.

Por ejemplo durante el período de 2008 a 2017, los consumidores tuvieron un crecimiento en su gasto promedio anual en alimentos de sólo un 3.4%, en bebidas del 2.6% y en el consumo privado total apenas del 1.8%.

Por lo que, la Alta Dirección para poder crear valor para los accionistas promoviendo las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, requiere reforzar las estrategias comerciales de las empresas, para lo cual requiere enfrentar dos cuestiones clave:

- ¿Cómo identificar atractivas oportunidades para generar opciones estratégicas de crecimiento?
- ¿Cómo fijar prioridades para planear la efectiva implementación de las mejores estrategias de crecimiento de las empresas de productos de consumo?

En este Artículo Víctor Manuel Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, capitaliza en su amplia experiencia de colaborar con muchas empresas líderes de productos de consumo, para presentar su perspectiva respecto a:

- Cómo desarrollar estrategias de alto crecimiento de las empresas en cuatro ejes estratégicos: portafolio de productos, segmentos de mercado, mercados geográficos y canales de distribución
- Cómo evaluar las iniciativas para seleccionar las iniciativas estratégicas de mayor ROI, encaje estratégico y facilidad de implementación, para seleccionar la mejores y planear su implementación, con objeto de lograr acelerar el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo.

### **Estrategias de Portafolio de Productos**

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, identificando posibles iniciativas estratégicas para reforzar y desarrollar su portafolio de productos, a través de:

- **Identificar en que etapa del ciclo de vida se encuentran las categorías y las líneas de productos.** Para esto, se requiere determinar para cada categoría y línea de productos en que etapa del ciclo de vida se encuentra, ya que la estrategia general varía en forma importante para cada fase. En términos generales podemos decir que, en la fase de introducción se requiere que una marca cuente con una línea de productos básica. En la fase de crecimiento se requiere desarrollar varias extensiones de línea. En la fase de madurez es necesario diversificar las marcas y las líneas de productos. Y en la fase de declinación, se debe buscar revitalizar las marca y las líneas de productos o consolidarlas para reducir los costos.

- **Definir las categorías y las líneas de productos sobre las cuales deberá enfocar las estrategias de crecimiento.** Para esto, es indispensable analizar el crecimiento histórico para proyectar los mercados y las ventas por categoría y línea de productos. Más importante aún, es medir por categoría y línea de productos la contribución comercial real que le generan a la empresa. Esta medida permite identificar cuales son las categorías y líneas de productos que realmente generan mayor valor y cuales son las que generan poco valor o destruyen valor para la empresa.
- **Identificar las categorías y las líneas clave del portafolio de productos.** Para esto, se requiere realizar el análisis de la concentración de las ventas y de la contribución comercial del portafolio clasificando a los productos en tres categorías. En nuestra experiencia, típicamente en las empresas de productos de consumo, los productos de valor alto A, acumulan un 80%, los productos de valor medio B, representan sólo un 15% y los productos de valor bajo C, suman apenas un 5% de las ventas y de la contribución comercial total. Consecuentemente, las prioridades de promoción de las ventas deberán ser muy alta para los productos A, media para los productos B y baja para los productos C.
- **Determinar las categorías y las líneas de productos con potencial de crecimiento a corto plazo.** Para esto, se necesita determinar los niveles actuales de distribución numérica y ponderada por categoría y línea de productos, con objeto de identificar las categorías y líneas de productos, que en caso de incrementar sus niveles de distribución podrían incrementar sus ventas en forma importante. Es decir, se deben fijar las prioridades de distribución en función del valor de las categorías y líneas de productos. Más alta prioridad de distribución a categorías y líneas de productos A de más alto valor, media prioridad a productos B y baja prioridad a productos C.
- **Determinar las categorías y las líneas de productos con potencial de crecimiento a mediano y largo plazo.** Para esto, es indispensable desarrollar el posicionamiento estratégico considerando el atractivo del mercado, la posición frente a la competencia y la contribución a las ventas y a la contribución comercial total de cada una de las categorías y líneas de productos. Con este posicionamiento, se pueden derivar las estrategias básicas para cada categoría y línea de productos las cuales incluyen: invertir y crecer, rentabilizar y cosechar. La estrategia de inversión y crecimiento puede contemplar el desarrollo de las categorías y líneas de productos en sus mercados actuales o en nuevos mercados adyacentes atractivos y con sinergias estratégicas.

## Estrategias con Segmentos de Mercado

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, a través de desarrollar profundas investigaciones de mercado con consumidores y compradores, con objeto de poder identificar posibles iniciativas estratégicas con segmentos de mercado, a través de determinar oportunidades de incrementar las ventas de las marcas, categorías y líneas de productos mediante algunas de las siguientes posibilidades:

- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por segmento de consumidores.** Para esto, se pueden explorar posibilidades de incrementar la penetración y las ventas: mediante la diferenciación por genero para hombres y mujeres, diferenciación por grupo de edad para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores o mediante la diferenciación por nivel de ingresos para niveles de ingreso bajo (E, D), medio (D+, C) y alto (C+,B y A).
- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por necesidades de los consumidores.** Para esto se requiere analizar las ventas por categoría y línea de productos y por segmento de consumidores. Este análisis de ventas y contribución comercial permite identificar oportunidades de venta adicional y de venta cruzada por segmentos de genero, grupo de edad y nivel de ingresos.
- **Diferenciar la oferta de marcas, categorías y líneas de productos por valor de clientes.** Para esto, se pueden analizar las frecuencias y valores de compra para evaluar la posibilidad de incrementar los consumos de los consumidores ligeros a medianos y de medianos a pesados presentándoles ofertas más atractivas a los consumidores de mayor valor. Así mismo, se puede analizar la compra durante el ciclo de vida de los consumidores para capitalizar sobre el valor de la compra potencial, para ofrecerles ofertas atractivas a los consumidores de más alto potencial de compra.
- **Promover las ventas de marcas, categorías y líneas de productos induciendo mayor consumo.** Para esto, se puede promover las ventas de productos de consumo identificando los factores clave (key drivers) que promueven el consumo. Por ejemplo para promover el consumo de alimentos y bebidas se pueden capitalizar sobre los siguientes factores: consumo individual o en grupo, consumo solos o con acompañantes; consumo durante las comidas o en otros momentos del día; consumo en el hogar o fuera de casa (restaurantes), consumo regular (viendo la TV) o en ocasiones especiales (fiestas).

## Estrategias en Mercados Geográficos

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, a través de realizar profundas investigaciones de mercado para poder identificar posibles iniciativas estratégicas en mercados geográficos, a través de determinar oportunidades de incrementar las ventas de las marcas, categorías y líneas de productos explorando las siguientes posibilidades:

- **Determinar el mercado potencial de cada región y plaza clave en función de la población objetivo.** Para esto, se requiere determinar la población objetivo por nivel socio-económico de cada una de las seis áreas Nielsen – Pacífico, Noreste, Occidente, Centro, Valle de México y Sureste – así como de las ciudades más importantes dentro de cada una de estas seis regiones. Además, proyectar el mercado potencial total en función de la población objetivo por nivel socio-económico por región y plaza clave y del consumo per cápita por nivel socio-económico.
- **Determinar el mercado accesible de cada región y plaza clave en función de la cobertura y penetración de las tiendas del canal moderno y de las tiendas tradicionales.** Para lo cual, se requiere desarrollar el censo del canal moderno incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clubes de precios; así como el censo de las tiendas tradicionales. Además, proyectar el mercado accesible total en función de los censos por formato de tiendas de canal moderno y tradicional y de las compras promedio por formato de tiendas de las categorías y de las líneas de productos.
- **Determinar las ventas potenciales por cada región y plaza clave en el canal moderno y en las tiendas tradicionales.** Para lo cual, es necesario partir de las ventas históricas y elaborar una proyección de un escenario base de las ventas potenciales de la empresa en cada categoría y línea de productos por región, plaza clave y canal en función de las prioridades estratégicas para cada segmento del mercado.

## Estrategias en Canales de Distribución

La Alta Dirección puede desarrollar estrategias de alto crecimiento para las empresas de productos de consumo, a través de realizar una profunda investigación y análisis de los canales de distribución y de sus ventas para poder identificar posibles iniciativas estratégicas en cada canal, a través de determinar oportunidades de incrementar las ventas de las marcas, categorías y líneas de productos explorando las siguientes posibilidades:

- **Promover las ventas en el canal moderno.** Para esto, se requiere realizar la segmentación de clientes actuales en el canal moderno incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clubes de precios, tiendas departamentales y tiendas especializadas en función de su contribución a las ventas y a la contribución comercial total del canal. Definir para cada segmento de clientes (A, B, C y D) los planes comerciales (platino, oro, plata y bronce) que se requiere para promover las ventas con los clientes incluyendo: canal de ventas (vía venta directa, mayoristas o distribuidores), ventas (mezcla de productos, precios, descuentos), marketing (publicidad, promociones), trade marketing (localización en tienda, espacios, exhibición, merchandising) y servicio a clientes (tipo de vendedor y ruta, frecuencia de visitas)
- **Promover las ventas en el canal tradicional.** Para esto, es necesario realizar la segmentación de clientes actuales en el canal tradicional (tiendas de abarrotes, farmacias, misceláneas, fondas, etc...) en función de su contribución a las ventas y a la contribución comercial total del canal. Definir para cada segmento de clientes (A, B, C y D) los planes comerciales que se requiere para promover las ventas con los clientes incluyendo: canal de ventas (vía venta directa, mayoristas o distribuidores), ventas (mezcla de productos, precios, descuentos), marketing (publicidad, promociones), trade marketing (localización en tienda, espacios, exhibición, merchandising) y servicio a clientes (tipo de vendedor y ruta, frecuencia de visitas)
- **Promover las ventas en el canal institucional.** Para esto, es necesario realizar la segmentación de clientes actuales en el canal institucional (food service) incluyendo hoteles, bares, restaurantes, fondas, etc..., en función de su contribución a las ventas y a la contribución comercial total del canal. Definir para cada segmento de clientes (A, B, C y D) los planes comerciales que se requiere para promover las ventas con los clientes incluyendo: canal de ventas (vía venta directa, mayoristas o distribuidores), apoyos de ventas (mezcla de productos, precios, descuentos), marketing (publicidad, promociones), trade marketing (localización en tienda, espacios, exhibición, merchandising) y servicio a clientes (tipo de vendedor y ruta, frecuencia de visitas)

## Priorización e Implementación de Estrategias

La Alta Dirección requiere analizar y evaluar las iniciativas estratégicas identificadas previamente y seleccionar a las iniciativas más rentables con mayor encaje con la estrategia y más fáciles de ejecutar la planear su implementación para lograr el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo. Para lograrlo se requiere:

- **Evaluar el impacto financiero de cada iniciativa estratégica.** Para esto, es necesario desarrollar un modelo financiero y elaborar bajo un escenario conservador las proyecciones financieras de cada una de las iniciativas estratégicas con objeto de medir su impacto en términos de ventas, contribución marginal, contribución comercial y ROI. Esta evaluación financiera permitirá seleccionar las iniciativas estratégicas que van a generar más valor ROI para la empresa.
- **Evaluar el encaje con la estrategia de negocios y comercial de la empresa de cada iniciativa.** Para lo cual, se requiere partir de la definición de objetivos de negocio y de la estrategia general de la empresa para determinar los criterios y los parámetros para evaluar las iniciativas y evaluar cada una de las iniciativas en términos de estos parámetros. Por ejemplo, se pueden medir las iniciativas en términos de su contribución a: incrementar la participación por mercado, región, canal y desarrollar ventajas competitivas en innovación y calidad del portafolio de productos. Esta evaluación permitirá seleccionar las iniciativas estratégicas que encajan mejor con la estrategia de negocios y comercial de la empresa.
- **Evaluar la facilidad de implementación de cada iniciativa estratégica.** Para esto, es necesario definir los criterios y los parámetros para evaluar las iniciativas y evaluar cada una de las iniciativas con base en estos parámetros. Por ejemplo, el grado en que para ejecutar las iniciativas se requiere contratar a Recursos Humanos adicionales; para materializar las iniciativas se requieren inversiones incrementales importantes; para madurar las iniciativas se pueden ejecutar en un corto, mediano o largo plazo; para implementar las iniciativas se pueden adoptar fácilmente por los clientes

En resumen, la Alta Dirección pueden crear valor para los accionistas enfrentando el gran reto de promover las ventas en un mercado de modesto crecimiento y de intensa competencia, reforzando las estrategias comerciales de las empresas de productos de consumo.

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, con base en su amplia experiencia de basada en la colaboración con muchas empresas líderes de productos de consumo, presentó su perspectiva sobre cómo desarrollar estrategias de alto crecimiento de las empresas en cuatro ejes estratégicos: portafolio de productos, segmentos de mercado, mercados geográficos y canales de distribución. Además, se planteo cómo evaluarlas para seleccionar a las iniciativas estratégicas de mayor ROI, encaje estratégico y facilidad de implementación, para seleccionar a la mejores y planear su implementación, con objeto de lograr acelerar efectivamente el crecimiento rentable de las empresas de productos de consumo.

**Víctor Manuel Ornelas P.**, MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.