/ METODOLOGÍA

Go-to-Market Strategy

Estrategia de salida al mercado; GTM; modelo de salida al mercado

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único: práctica profesional consolidada

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Integra en un diseño coherente a quién se vende, qué se ofrece, por qué rutas, con qué modelo de venta, a qué precio y en qué orden.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿A quién vendemos, con qué propuesta, por qué rutas, con qué modelo de venta y precio, cómo generamos demanda y en qué orden, de forma que todo encaje y sea rentable?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede tener un buen producto, una estrategia clara y un equipo comercial capaz, y aun así vender poco o vender sin margen. A menudo el problema no está en ninguna pieza por separado. Está en cómo encajan.

La estrategia de salida al mercado (*go-to-market*, GTM) es el conjunto de decisiones que determinan cómo una oferta llega al cliente y se convierte en ventas rentables: a quién se vende, qué se le ofrece, por qué rutas, con qué modelo de venta y cobertura, a qué precio, cómo se genera la demanda y en qué orden se hace todo ello. Su valor no está en cada decisión, sino en que las decisiones sean coherentes entre sí.

Señales de que puede hacer falta:

- las ventas crecen, pero el margen por cliente o por canal cae;
- el mismo equipo comercial atiende igual a clientes de valor muy distinto;
- distribuidores y venta directa compiten por los mismos clientes y con precios distintos;
- se lanza un producto con un buen plan de comunicación, pero nadie ha decidido quién lo vende ni a quién;
- marketing genera contactos que ventas no atiende, o ventas pide contactos que marketing no genera;
- los clientes compran cada vez más por canales (digitales, a distancia) que la empresa no ha diseñado;
- cada país, línea o filial sale al mercado a su manera, sin un criterio común.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al lanzar un producto, una línea o un servicio nuevo.
- ✓ Al entrar en un segmento, un país o un tipo de cliente nuevo.
- ✓ Al revisar un modelo comercial que ha dejado de funcionar: crecimiento estancado, margen en caída, costes comerciales que suben más que las ventas.
- ✓ Cuando cambia la forma de comprar de los clientes o aparece un canal nuevo.
- ✓ Después de una adquisición o de una integración, para ordenar dos modelos comerciales distintos.
- ✓ Cuando la estrategia de negocio cambia (nuevos segmentos, nueva posición) y el modelo comercial sigue siendo el de antes.

GO-TO-MARKET STRATEGY

Cómo llega una oferta a los clientes elegidos y se convierte en ventas rentables

EL VALOR NO ESTÁ EN CADA DECISIÓN, SINO EN QUE ENCAJEN ENTRE SÍ | **Siete decisiones que se revisan unas contra otras.**



SEIS PRUEBAS DE COHERENCIA

CANAL Y PRECIO
Con el precio que acepta el cliente, ¿queda margen para el canal y para nosotros?

CANAL Y COSTE DE SERVIR
¿Lo que ganamos con cada segmento supera lo que cuesta venderle, entregarle y atenderle?

PROPUESTA Y CANAL
¿Cada canal sabe explicar y entregar lo que prometemos?

COBERTURA Y VALOR DEL CLIENTE
¿La atención a cada cliente corresponde a su valor actual y potencial?

DEMANDA Y CAPACIDAD
¿Podemos atender toda la demanda que generamos?

SECUENCIA Y RECURSOS
¿Tenemos el presupuesto y las personas para lanzar en el orden previsto?

DÓNDE ENCAJA Despliega la estrategia de negocio y orienta el diseño detallado de canales, equipo comercial y precio.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO → CLIENTES Y PROPUESTA → **GO-TO-MARKET** → CANALES, EQUIPO COMERCIAL Y PRECIO → EMBUDO COMERCIAL

UN PLAN DE LANZAMIENTO NO ES UN GO-TO-MARKET.
Corregir una pieza aislada rara vez funciona · Medir margen por segmento y canal · Revisar el modelo, no solo los resultados

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; a partir de Friedman, Go To Market Strategy (2002); Rangan, Transforming Your Go-to-Market Strategy (2006); Moriarty y Moran, Harvard Business Review (1990), y Bain & Company (2019).

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; a partir de Friedman, Go To Market Strategy (2002); Rangan, Transforming Your Go-to-Market Strategy (2006); Moriarty y Moran, Harvard Business Review (1990), y Bain & Company (2019).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no se ha decidido dónde competir y cómo ganar.** La estrategia de salida al mercado despliega esas elecciones; no las sustituye. Para eso está **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.
- × **Si no se sabe todavía a quién servir ni qué ofrecerle.** Primero **Customer Segmentation** y **Customer Value Proposition**; sin ellas, el GTM se construye sobre el vacío.
- × **Si la oferta aún no está validada.** En un mercado muy incipiente, lo primero es comprobar que alguien quiere comprar; el diseño completo del GTM llega después (**Lean Startup**).
- × **Si el problema es de ejecución y no de diseño.** Con un modelo comercial bien diseñado que no se ejecuta, conviene trabajar la gestión de la fuerza de ventas (**Sales Force Effectiveness**) o del embudo comercial (**Sales Funnel & Sales Pipeline**).
- × **Si hay que fijar los objetivos, estrategias y presupuesto de marketing de la empresa.** Eso es el plan de marketing (**Marketing Planning**), que integra el GTM de cada oferta dentro del plan de marketing de la empresa.

02 Entender

Qué es

La estrategia de salida al mercado responde a una pregunta práctica: **cómo va a llegar esta oferta a estos clientes, de forma que compren y que la empresa gane dinero al venderles**.

No existe un «modelo GTM» de un autor único. Es una práctica profesional consolidada que varios autores han sistematizado. Lawrence G. Friedman (2002) la organiza en torno a los mercados objetivo, los clientes, los canales y socios, los productos y la propuesta de valor, y la integración de varios canales. V. Kasturi Rangan (2006) la desarrolla desde el canal. Las consultoras la tratan como el «modelo comercial» de la empresa. Gartner la define como un plan que detalla cómo una organización se relaciona con sus clientes para que compren y para ganar ventaja competitiva, e incluye precio, ventas y canales, el proceso de compra y los lanzamientos.

> / **NOTA** · BM
> Las siete decisiones que siguen son una síntesis de Biblioteca Management a partir de esas fuentes. Ninguna fuente presenta exactamente esta lista. Su orden sigue la lógica habitual de diseño (primero a quién, después qué y cómo), pero en la práctica las decisiones se ajustan unas a otras.

El visual resume la herramienta: las siete decisiones alrededor del resultado que tienen que producir, ventas rentables en los segmentos elegidos; las seis pruebas de coherencia que las conectan; y el lugar del GTM entre la estrategia de negocio y el diseño detallado de canales, equipo comercial y precio.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Las siete decisiones que integra

1 Clientes objetivo: mercados, segmentos y cuentas

Es la decisión de a quién se dirige la oferta: qué mercados o países, qué segmentos y, en B2B, qué tipo de cuentas o qué cuentas concretas. Incluye también a quién se renuncia.

Qué mirar: tamaño y accesibilidad de cada segmento, margen potencial, encaje con la oferta, capacidad de servirlo.

Pregunta para pensar: ¿a qué clientes no vamos a perseguir activamente?

Implicación práctica: todo lo demás depende de esta decisión. Un segmento mal elegido no se arregla con un buen canal. La elección de segmentos se trabaja en **Customer Segmentation** y **STP**; aquí se toma como punto de partida.

/ EVIDENCIA

Por qué importa mirar el margen y no solo las ventas. Según Kaplan y Narayanan (2001), en la síntesis que recoge el Institute of Management Accountants, cuando se calcula la rentabilidad cliente a cliente la regla del 80/20 se queda corta: alrededor del 20 % de los clientes genera entre el 150 % y el 300 % del beneficio, alrededor del 70 % está cerca del equilibrio y alrededor de un 10 % destruye beneficio. Shapiro, Rangan, Moriarty y Ross (1987) ya habían propuesto clasificar a los clientes por dos ejes: lo que pagan y lo que cuesta servirles. Elegir clientes objetivo sin esa información, aunque sea estimada, es elegir con muy poca base.

2 Propuesta de valor y oferta

Es qué se ofrece a cada segmento elegido y por qué debería comprarnos a nosotros y no a su siguiente mejor alternativa. Incluye la configuración de la oferta: producto, servicio asociado, niveles de gama.

Qué mirar: si la propuesta es distinta por segmento, si se puede demostrar y si la ruta elegida es capaz de transmitirla.

Pregunta para pensar: ¿puede el canal que hemos elegido explicar y entregar lo que prometemos?

Implicación práctica: una propuesta que necesita explicación técnica no llega bien a través de un canal que solo mueve cajas. La formulación de la propuesta es objeto de **Customer Value Proposition**.

La oferta no es solo el producto. Incluye el servicio que lo acompaña, las condiciones, la instalación o la formación: todo lo que el cliente necesita para obtener el resultado que busca. Geoffrey Moore llamó a ese conjunto «oferta completa» y advirtió que los clientes del mercado mayoritario no compran si les falta alguna pieza (**Crossing the Chasm**).

3 Canales y rutas al mercado

Es por dónde llega la oferta al cliente: venta directa, distribuidores, mayoristas, integradores, instaladores, comercio electrónico propio, plataformas de terceros, socios. Casi siempre es una combinación.

Qué mirar: cómo prefiere comprar cada segmento, qué tareas hace cada canal (generar demanda, vender, entregar, dar servicio), margen que exige cada intermediario y riesgo de conflicto entre canales.

Pregunta para pensar: ¿elegimos este canal porque es el mejor para el cliente o porque es el que siempre hemos tenido?

Implicación práctica: el canal condiciona el precio al cliente final, el coste de servir (lo que cuesta vender, entregar y atender a un cliente) y el control sobre la relación. El diseño detallado de rutas, intermediarios y conflictos de canal se desarrolla en **Route-to-Market / Channel Strategy**.

Qué hace un canal. La literatura de canales distingue ocho funciones que alguien tiene que cumplir para que el producto llegue al cliente: mover y guardar el producto, asumir su propiedad, promocionarlo, negociar, financiar, asumir el riesgo, gestionar los pedidos y cobrar. Se puede eliminar a un intermediario, pero sus funciones las tiene que hacer otro. Moriarty y Moran (1990) llevaron esta idea a la venta: en lugar de asignar un cliente entero a un canal, propusieron repartir las tareas comerciales (generar contactos, cualificarlos, preparar la venta, cerrarla y atender después) entre varios canales y métodos de venta.

/ EVIDENCIA

En la encuesta B2B Pulse de McKinsey de 2024 (casi 4.000 decisores de compra B2B de 34 sectores en 13 países), los compradores se reparten en tercios en cada etapa de la compra: un tercio prefiere la interacción presencial, un tercio la interacción a distancia y un tercio el autoservicio digital, en todos los países, sectores y tamaños de empresa. En la edición de 2023, los compradores usaban de media diez canales en su proceso de compra, frente a cinco en 2016, y las empresas con mejor experiencia en todos los canales aumentaban su cuota de mercado al menos un 10 % al año. Son preferencias declaradas y asociaciones, no una receta de reparto de canales.

/ EVIDENCIA

Cuando una empresa vende por varias rutas a la vez, aparecen conflictos entre ellas. En el estudio de Webb y Hogan (2002), la frecuencia de los conflictos pesaba más que su intensidad en el resultado del conjunto de canales.

/ CONSEJO · BM

Por eso conviene fijar reglas para las fricciones que se repiten (a quién pertenece un cliente, quién cobra la comisión), más que esperar a resolver las crisis cuando estallan.

4 Modelo de venta y cobertura

Es cómo se vende y quién atiende, capta y desarrolla a cada cliente: gestores de grandes cuentas, comerciales que visitan al cliente, venta desde la oficina (por teléfono, correo o videollamada, lo que suele llamarse venta interna), autoservicio digital, especialistas técnicos. La cobertura decide cuántos recursos comerciales se asignan a cada segmento o tipo de cuenta y con qué frecuencia de contacto. Incluye quién se ocupa de retener y hacer crecer a los clientes ya ganados: en muchos negocios B2B, una parte importante del crecimiento viene de ellos.

Qué mirar: valor y potencial de cada tipo de cuenta, complejidad de la venta, coste de cada modalidad de atención, capacidad disponible.

Pregunta para pensar: ¿cuánto nos cuesta atender a un cliente pequeño con el mismo comercial que a uno grande?

Implicación práctica: la regla general es ajustar el coste de la atención al valor de la cuenta. El dimensionamiento y la organización del equipo comercial se trabajan en **Sales Force Effectiveness**; las cuentas estratégicas, en **Key Account Management**.

> / EVIDENCIA
>
> La forma de vender está cambiando deprisa. En una encuesta de Gartner a 632 compradores B2B (2025), el 61 % prefería comprar sin hablar con un comercial; en la edición de 2026, con 646 compradores, el porcentaje subía al 67 %. En la misma encuesta de 2025, el 69 % veía incoherencias entre lo que decía la web del proveedor y lo que contaban sus comerciales. McKinsey (2023) encontró que el 85 % de las empresas B2B esperaba que el comercial híbrido, que combina visitas, contactos a distancia y canales digitales, fuera el puesto comercial más habitual en tres años, y que el 40 % de los compradores seguía prefiriendo una reunión en persona cuando no había comprado antes a ese proveedor.

> / CONSEJO · BM
>
> La lectura práctica: el modelo de venta ya no es solo la red comercial. Hay que diseñar también lo que el cliente hace solo (información, configuración, pedido, seguimiento) y asegurarse de que la web y los canales digitales dicen lo mismo que el comercial. La visita se reserva para los momentos en que más valor aporta, como la captación de clientes nuevos o las ventas complejas.

5 Precio y condiciones comerciales

Es a qué precio se vende, a quién y en qué condiciones: tarifas, descuentos, márgenes de canal, condiciones de pago, precios por volumen o por nivel de servicio.

Qué mirar: coherencia entre el precio y el valor percibido por segmento, entre los precios de los distintos canales y entre el margen que deja cada canal y lo que ese canal aporta.

Pregunta para pensar: ¿un cliente puede comprar lo mismo más barato por otra de nuestras rutas?

Implicación práctica: el precio es la decisión que más rápido revela una incoherencia del GTM. La lógica de fijar precio por valor se desarrolla en **Value-Based Pricing**.

6 Generación de demanda

Es cómo se consigue que los clientes objetivo conozcan la oferta, la consideren y entren en contacto: comunicación, contenidos, prescriptores, ferias, campañas digitales, prospección comercial, recomendación.

Qué mirar: qué fuentes de demanda funcionan en cada segmento, cuánto cuesta cada oportunidad generada y si el equipo comercial y los canales tienen capacidad para atenderla.

Pregunta para pensar: ¿quién atiende cada contacto que generamos y en cuánto tiempo?

Implicación práctica: la generación de demanda tiene que estar dimensionada para la capacidad comercial. La gestión del paso de contacto a cliente se trabaja en **Sales Funnel & Sales Pipeline**; la mezcla de acciones de marketing, en **Marketing Mix**.

Marca y activación. Generar demanda no es solo conseguir contactos este trimestre. La mayoría de los clientes potenciales no están comprando en este momento: el LinkedIn B2B Institute, con el investigador John Dawes, lo resume en la llamada regla del 95-5, según la cual solo alrededor del 5 % de los compradores B2B de una categoría está en disposición de comprar en un momento dado. Es una estimación deducida de la frecuencia con que las empresas cambian de proveedor, no una medición, y el porcentaje varía según el sector. Su consecuencia práctica

es razonable y coincide con otros trabajos: hace falta trabajar también la marca, para que cuando el cliente entre en el mercado ya nos conozca. Binet y Field (2019), con datos de campañas premiadas del Institute of Practitioners in Advertising, recomiendan para B2B un reparto orientativo de alrededor del 46 % del presupuesto en construir marca y el 54 % en activar ventas.

7 Secuencia de lanzamiento y expansión

Es en qué orden se hace todo: con qué segmento, país o canal se empieza, qué se exige para pasar al siguiente y qué recursos se reservan para cada fase.

Qué mirar: qué segmento permite demostrar la propuesta antes y con menos recursos, qué referencias hacen falta para abrir el siguiente, qué capacidades hay que construir antes de ampliar.

Pregunta para pensar: si solo pudiéramos ganar un segmento este año, ¿cuál sería y qué nos abriría?

Implicación práctica: salir a todos los segmentos y canales a la vez dispersa recursos. En mercados tecnológicos, Geoffrey Moore propuso concentrarse primero en un segmento cabeza de playa y usarlo como base para el siguiente (**Crossing the Chasm**).

> / EVIDENCIA
> Por qué la secuencia importa. Según McKinsey (2017), más de la mitad de los lanzamientos de productos no alcanzan sus objetivos de negocio. En su análisis, el gasto y la frecuencia de lanzamiento no explicaban el éxito; lo explicaban la colaboración entre áreas, el conocimiento del mercado y una planificación rigurosa que incluía la estrategia de salida al mercado.

Por fases o de golpe. En la entrada en varios países, Kalish, Mahajan y Muller (1995) compararon dos estrategias: la «cascada», que entra en un mercado detrás de otro, y el «aspersor», que entra en todos a la vez. Su conclusión general favorece el aspersor cuando la competencia es global. La cascada conviene cuando el producto tiene un ciclo de vida muy largo, los mercados nuevos son pequeños, crecen despacio o adoptan las novedades con lentitud, y los competidores en ellos son débiles.

La coherencia: lo que convierte las decisiones en una estrategia

Las siete decisiones no se toman por separado. Cada una condiciona a las demás:

- **Canal y precio:** el margen que exige un distribuidor tiene que caber entre el coste y el precio que acepta el cliente final.
- **Canal y coste de servir:** el *coste de servir* es lo que cuesta vender, entregar y atender a un cliente o a un segmento. Una ruta cara solo se justifica en clientes que dejan margen suficiente.
- **Propuesta y canal:** una propuesta compleja necesita un canal capaz de explicarla.
- **Cobertura y valor de la cuenta:** el nivel de atención debe corresponder al valor actual y potencial del cliente.
- **Demanda y capacidad comercial:** generar más contactos de los que se pueden atender es un gasto, no una inversión.
- **Secuencia y recursos:** el orden de lanzamiento debe ser compatible con el dinero y las personas disponibles.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Bain & Company lo formula así en un artículo sobre inversiones comerciales, apoyado en una encuesta a cerca de 900 empresas B2B: corregir un aspecto aislado del modelo comercial, como el precio o la retribución, rara vez funciona, porque cada aspecto está ligado a los demás (Frick, McLinn, Kovac y Dent, 2019).

> / IDEA CLAVE · BM
> Un GTM no se juzga por la calidad de cada decisión, sino por si todas juntas producen ventas rentables en los segmentos elegidos.

Qué no es

CONCEPTO	QUÉ ES	DIFERENCIA CON LA ESTRATEGIA DE SALIDA AL MERCADO
Estrategia de negocio	Dónde competir y cómo ganar (**Playing to Win / Strategy Choice Cascade**)	El GTM la despliega en el terreno comercial. Si la estrategia no ha elegido segmentos ni posición, el GTM no puede hacerlo por ella.
STP	Segmentar, elegir segmentos y posicionar la oferta	STP responde a quién y con qué posición. El GTM parte de esas respuestas y añade rutas, modelo de venta, precio, demanda y secuencia.
Plan de marketing (Marketing Planning)	Objetivos y estrategias de marketing a varios años, con el plan detallado del primer año y su presupuesto	El plan de marketing ordena todo el marketing de la empresa y se revisa periódicamente; el GTM diseña cómo llega al mercado una oferta o un negocio concreto, e incluye decisiones de canal y de venta que no son de marketing. El plan recoge el GTM; no lo sustituye.
Marketing Mix	Las variables de marketing: producto, precio, distribución, comunicación	Comparte variables, pero el GTM añade el modelo de venta y cobertura, la economía por canal y la secuencia.
Plan de lanzamiento	Calendario de acciones para presentar un producto	Es una parte de la séptima decisión. Un lanzamiento sin las otras seis no es un GTM.
Route-to-Market / Channel Strategy	Diseño detallado de canales e intermediarios	Es el desarrollo de la tercera decisión. El GTM decide qué papel tiene cada ruta; Route-to-Market la diseña.
Modelo Go-to-Market GLR Partners	Modelo integrador para diseñar, profesionalizar y escalar toda la función de salida al mercado: estrategia, organización y ejecución	Esta ficha decide cómo sale al mercado una oferta o un negocio. El modelo de GLR Partners integra además la organización comercial y de marketing, los datos, el cuadro de mando y el despliegue; toma estas siete decisiones a lo largo de sus fases 2 a 5 (mercado objetivo, marca, estrategia y plan, y modelo organizativo).

/ PARA TENER EN CUENTA

En resumen: esta ficha decide qué hay que decidir para salir al mercado. El Modelo Go-to-Market GLR Partners diseña, organiza y despliega todo el sistema comercial que lo ejecuta.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para diseñar una estrategia de salida al mercado o revisar la existente. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la práctica general; no procede de un autor concreto. Los pasos usan las siete decisiones descritas en Entender sin volver a explicarlas.

1 **Fijar el alcance y lo que viene dado**
Qué oferta, qué mercados y qué horizonte se trabajan, y si se diseña desde cero o se revisa un modelo existente. Anotar qué decisiones vienen ya tomadas por la estrategia de negocio y no se reabren.

2 **Entender la situación de partida**
En una revisión: ventas, margen y coste comercial por segmento y por canal, y cómo compran hoy los clientes. En un diseño nuevo: tamaño y accesibilidad del mercado (**Market Sizing**) y cómo se compra en él.

3 **Elegir y priorizar los clientes objetivo**
Qué segmentos o tipos de cuenta se persiguen, en qué orden de prioridad y a cuáles se renuncia.

4 **Concretar la propuesta y la oferta por segmento**
Qué recibe cada segmento, frente a qué alternativa y con qué prueba.

5 **Describir cómo compra cada segmento**
Quién decide, quién influye, por qué canales se informa y por cuáles prefiere comprar. Este paso suele cambiar las decisiones de canal.

6 **Diseñar rutas, modelo de venta y cobertura por segmento**
Para cada segmento, qué ruta y qué modalidad de atención, y qué tarea hace cada una. La matriz segmento × ruta del kit ayuda a verlo.

7 **Fijar precio y condiciones coherentes con las rutas**
Precio por segmento, márgenes de canal y reglas que eviten que el cliente encuentre lo mismo más barato por otra ruta propia.

8 **Definir cómo se genera la demanda y quién la atiende**
Fuentes de demanda por segmento y capacidad comercial para convertirla.

9 **Comprobar la economía y la coherencia**
Margen esperado por segmento y ruta, coste de servir y capacidad necesaria. Usar la prueba de coherencia del kit. Si algo no cuadra, volver al paso que lo causa.

10 **Decidir la secuencia de lanzamiento o expansión**
Por dónde se empieza, qué hitos permiten pasar a la fase siguiente y qué recursos requiere cada fase.

11 **Fijar indicadores y momentos de revisión**
Pocos indicadores por decisión (por ejemplo, conversión por segmento, margen por ruta, coste comercial sobre ventas) y una revisión periódica del modelo, no solo de los resultados.

/ CONSEJO · BM

En una revisión, lo más revelador suele ser cruzar ventas y margen por segmento y por ruta en una sola tabla. Las incoherencias del modelo aparecen ahí antes que en ninguna entrevista.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** ventas y margen por cliente, segmento, producto y canal; precios netos; coste del equipo comercial y de marketing; datos del CRM (sistema de gestión de clientes) sobre oportunidades y conversión.
- **Canal:** condiciones y márgenes de distribuidores, solapamientos de clientes, quejas por conflicto de precios.
- **Clientes:** cómo compran, por qué canal prefieren informarse y comprar, qué alternativa valoraron.
- **Equipo comercial:** tiempo dedicado por tipo de cliente, oportunidades perdidas y motivos.
- **Mercado:** cómo salen al mercado los competidores y qué rutas están ganando peso.

/ IMPORTANTE · BM

Cambiar un GTM existente afecta a personas, contratos y relaciones con distribuidores. Conviene diseñar también la transición: qué se cambia primero, cómo se comunica al canal y qué se protege mientras tanto.

Kit práctico

Hoja de decisiones de la salida al mercado

Rellenada con el fabricante de iluminación profesional del ejemplo final:

DECISIÓN Y PREGUNTA	DECISIÓN TOMADA	EVIDENCIA QUE LA SOSTIENE	QUÉ QUEDA ABIERTO
1. Clientes objetivo. ¿A quién vendemos y a quién no?	Ingenierías que prescriben grandes proyectos, instaladores eléctricos y clientes de reposición. No perseguimos la obra pequeña de particulares	Margen por segmento de los dos últimos años	Si entrar en alumbrado público
2. Propuesta y oferta. ¿Qué ofrecemos a cada segmento y frente a qué alternativa?	Ingenierías: estudio de iluminación y ahorro de energía calculado. Instaladores: gama estándar con entrega en 24 horas. Reposición: pedido en línea sencillo con plazo de entrega fijo	Entrevistas con 12 clientes y motivos de pérdida	Probar el estudio de ahorro como servicio de pago
3. Canales y rutas. ¿Por dónde llega la oferta a cada segmento?	Ingenierías: venta directa técnica, con el distribuidor para el suministro. Instaladores: venta solo por distribuidores; dudas técnicas por venta interna. Reposición: tienda en línea, con venta interna de apoyo y distribuidor para urgencias	Cómo dicen comprar los clientes de cada segmento	Qué distribuidores quedan
4. Modelo de venta y cobertura. ¿Quién atiende a quién y con qué intensidad?	Tres técnicos para ingenierías; dos delegados para distribuidores; una persona de venta interna	Tiempo dedicado hoy por tipo de cliente	Cuándo contratar un cuarto técnico
5. Precio y condiciones. ¿A qué precio, por segmento y ruta?	Precio por proyecto para ingenierías; tarifa única para distribuidores, que la venta directa respeta	Quejas de distribuidores porque la venta directa ofrecía mejor precio a sus clientes	Descuento por volumen a los distribuidores mayores

DECISIÓN Y PREGUNTA	DECISIÓN TOMADA	EVIDENCIA QUE LA SOSTIENE	QUÉ QUEDA ABIERTO
6. Generación de demanda. ¿Cómo se crea y quién la atiende?	Casos de proyectos con ahorro medido para ingenierías; formación a instaladores en los distribuidores; avisos de reposición a la base de clientes	Origen de las oportunidades ganadas	Presupuesto de marca
7. Secuencia. ¿En qué orden y con qué hitos?	Primero la reposición en línea; después, el equipo de ingenierías	Capacidad que libera la reposición	Fecha de la segunda fase

Matriz segmento × ruta

Una fila por segmento objetivo y una columna por ruta (venta directa, distribuidor, venta interna, comercio electrónico, socio…). En cada celda: si la ruta atiende a ese segmento, con qué papel (principal, de apoyo o ninguno) y, si se conoce, con qué margen o coste esperado (el ejemplo lo omite). Se inspira en la cuadrícula de Moriarty y Moran (1990), que cruzaba tareas comerciales con canales. Ejemplo del mismo fabricante:

SEGMENTO	VENTA DIRECTA TÉCNICA	DISTRIBUIDOR	VENTA INTERNA	TIENDA EN LÍNEA
Ingenierías (grandes proyectos)	Principal: estudio, oferta y cierre	Apoyo: suministro y logística	—	—
Instaladores eléctricos	—	Principal: venta y entrega	Apoyo: dudas técnicas	—
Reposición y mantenimiento	—	Apoyo: pedidos urgentes	Apoyo: seguimiento	Principal: pedido y pago

Es una vista de orientación: el reparto detallado de tareas entre actores se hace en **Route-to-Market / Channel Strategy**, y la intensidad de atención del equipo propio, en **Sales Force Effectiveness**.

> / CONSEJO · BM
> Si dos rutas propias tienen el papel principal en el mismo segmento, hay que decidir cuál manda o cómo se reparten los clientes. Si algún segmento objetivo no tiene ruta principal, hay un hueco.

Prueba de coherencia

Recoge las seis relaciones de «La coherencia» y dos comprobaciones más: los precios entre rutas propias y el encaje con la estrategia de negocio.

- [ ] ¿El margen que exige cada canal cabe entre nuestro coste y el precio que acepta el cliente final?
- [ ] ¿El coste de servir cada segmento es menor que el margen que deja?
- [ ] ¿Cada ruta es capaz de explicar y entregar la propuesta de valor de su segmento?
- [ ] ¿La intensidad de atención de cada tipo de cuenta corresponde a su valor actual y potencial?
- [ ] ¿Un mismo cliente puede encontrar precios distintos por dos rutas propias? ¿Está decidido y justificado?
- [ ] ¿La demanda que generamos cabe en la capacidad comercial disponible?
- [ ] ¿La secuencia de lanzamiento es compatible con los recursos de cada fase?
- [ ] ¿El GTM despliega los segmentos y la posición que eligió la estrategia de negocio?

Ejemplo de una buena conclusión

/ EJEMPLO

Fabricante de iluminación profesional para naves, oficinas y comercios, mercado español.

«Hoy vendemos igual a tres segmentos que compran de forma muy distinta. Las ingenierías que prescriben la iluminación de grandes proyectos necesitan un estudio técnico y un cálculo del ahorro de energía, y generan la mitad del margen, pero las atienden los mismos comerciales que a los instaladores. Los instaladores eléctricos compran a través de distribuidores de material eléctrico, que se quejan de que nuestra venta directa ofrece mejor precio a sus clientes. Y los pedidos pequeños de reposición se gestionan con visitas comerciales que cuestan más de lo que dejan. Proponemos: un equipo técnico dedicado a ingenierías, con precio por proyecto; la venta a instaladores solo a través de distribuidores, con una tarifa única y protección de sus clientes; y la reposición por una tienda en línea con venta interna de apoyo. Empezamos por la reposición, que libera capacidad comercial para las ingenierías.»

/ EJEMPLO

Marca de cosmética natural.

«Vendemos en farmacias, en nuestra web y, desde hace un año, en una gran cadena de perfumerías que nos ha obligado a bajar el precio. Las clientas que más compran y más repiten llegan por recomendación del farmacéutico. Proponemos: centrarnos en mujeres de 30 a 55 años que compran cosmética en farmacia; salir de la cadena de perfumerías; mantener el mismo precio en farmacia y en la web, con promociones solo en farmacia para que la web no compita con las farmacias; un equipo de delegados para las farmacias con más venta y atención por teléfono para el resto; y formación al farmacéutico como principal fuente de demanda. Empezamos por las farmacias de dos comunidades autónomas antes de ampliar al resto.»

Una conclusión así decide a quién, por dónde, cómo, a qué precio y en qué orden. Una lista de acciones de marketing, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir el GTM con un plan de lanzamiento	Se prepara la presentación del producto y nadie decide rutas, cobertura ni precio por canal.	Trabajar las siete decisiones; el lanzamiento es solo una parte de la séptima.
Desalinear canal, precio y coste de servir	Canales que exigen más margen del que hay, o clientes atendidos con más coste del que dejan.	Comprobar la economía por segmento y ruta antes de decidir.
Dejar el conflicto de canal sin gestionar	Distribuidores y venta directa compiten por el mismo cliente y el precio se degrada.	Reglas explícitas de reparto de clientes, precios y tareas entre rutas.
Un solo modelo de venta para todos	Clientes pequeños con coste de gran cuenta, grandes cuentas mal atendidas.	Ajustar la modalidad de atención al valor de la cuenta.
Elegir canales por inercia	Se mantienen las rutas históricas aunque el cliente compre de otra forma.	Partir de cómo compra cada segmento, no de cómo vendemos hoy.
Generar demanda sin capacidad para atenderla	Contactos que nadie sigue; gasto de marketing sin ventas.	Dimensionar la demanda con la capacidad comercial y fijar quién atiende qué.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Salir a todo a la vez	Recursos dispersos y ningún segmento bien ganado.	Definir una secuencia con hitos para pasar de una fase a la siguiente.
Corregir una pieza aislada	Se cambia la retribución o el precio y el problema reaparece en otra parte.	Revisar el efecto de cada cambio sobre las otras decisiones.
No medir margen por segmento y ruta	El modelo parece funcionar porque crecen las ventas totales.	Incluir margen y coste de servir entre los indicadores del GTM.

Limitaciones

- **No es una herramienta de análisis con resultado automático.** Ordena decisiones; la calidad depende del criterio y de la información disponible.
- **Depende de decisiones previas.** Sin estrategia de negocio, segmentación y propuesta de valor claras, el GTM hereda su indefinición.
- **La información por segmento y ruta a menudo no está ordenada** en las empresas pequeñas y medianas: el margen por canal o el coste de servir suelen tener que estimarse, y así debe decirse.
- **Envejece.** La forma de comprar de los clientes y las rutas disponibles cambian; un GTM válido hace años puede no serlo hoy.
- **El término se usa con significados distintos** según la empresa y la fuente. Conviene definir qué incluye antes de empezar.
- **No sustituye el diseño detallado** de canales, fuerza de ventas o precios: fija su orientación y su coherencia.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

El Go-to-Market es el núcleo de nuestro trabajo en GLR Partners: acompañamos a empresas que quieren transformar cómo llegan al mercado, con la marca, el marketing y las ventas trabajando como un solo sistema.

Las siete decisiones de esta ficha son el marco general. Para llevarlas a la práctica en un cliente usamos nuestro propio método, el **Modelo Go-to-Market GLR Partners**, que ordena el proyecto en fases, desde el diagnóstico hasta la implantación y el seguimiento, y que se cuenta con detalle en su ficha.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La estrategia de salida al mercado suele trabajarse después de las decisiones de estrategia de negocio y de cliente, y antes del diseño detallado de canales, fuerza de ventas y precios. Su papel es traducir a quién servir y qué ofrecer en un modelo comercial coherente. No es la estrategia de negocio ni el plan comercial anual: es el puente entre ambos.

La lógica del orden es esta: primero se decide a quién servir y qué ofrecerle; después se integran las decisiones de salida al mercado; luego se desarrollan en detalle las piezas que lo requieren; y, por último, se gestiona y se mide el embudo comercial resultante.

/ **NOTA** · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. La estrategia de salida al mercado no tiene un autor original que la conectara con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 **Customer Segmentation y STP.**

Definen los grupos de clientes y eligen a cuáles dirigirse.

2 **Customer Value Proposition.**

Formula qué recibe cada segmento y por qué debería elegirnos.

3 **Go-to-Market Strategy.**

Integra segmentos, propuesta, rutas, modelo de venta, precio, demanda y secuencia en un diseño coherente.

4 **Route-to-Market / Channel Strategy y Sales Force Effectiveness.**

Desarrollan en detalle las rutas y el modelo de venta y cobertura.

5 **Value-Based Pricing.**

Concreta el precio por segmento a partir del valor demostrado.

6 **Sales Funnel & Sales Pipeline.**

Gestiona y mide el paso de la demanda a la venta.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Market Sizing** → si hay que estimar el tamaño y la parte accesible de un mercado nuevo antes de elegir segmentos.
- **Key Account Management** → si unas pocas cuentas concentran el valor y requieren un modelo de atención propio.
- **Marketing Mix** → para concretar las variables de marketing de cada segmento.
- **Marketing Planning** → para integrar el GTM en los objetivos, estrategias y presupuesto de marketing de la empresa.
- **Crossing the Chasm** → en productos tecnológicos que deben pasar de los primeros compradores al mercado mayoritario.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → si el reto es transformar y profesionalizar toda la función comercial y de marketing, no solo decidir la salida al mercado.
- **Revenue Operations (RevOps)** → si hay que conectar procesos, datos y responsabilidades de marketing, ventas, customer success y canal para ejecutar la estrategia.

05 Profundizar

Origen y evolución

La estrategia de salida al mercado **no tiene un autor único** ni una fuente original. La expresión se usa de forma generalizada en dirección comercial y en consultoría, con alcances que varían de una fuente a otra. Esta ficha no atribuye su origen a nadie. Uno de los usos tempranos que se suelen citar es un artículo de Harvard Business Review de 1990 (Moriarty y Moran), donde la expresión aparece entre comillas, lo que sugiere que aún no estaba asentada.

Se pueden distinguir tres capas:

- **Práctica profesional consolidada.** Empresas y consultoras hablan de GTM o de «modelo comercial» para referirse al conjunto de decisiones sobre clientes, canales, venta y precio. Bain, por ejemplo, caracteriza el modelo comercial por dos dimensiones: si la venta es sencilla o compleja y si se vende de forma directa, indirecta o por varios canales (Frick, McLinn, Kovac y Dent, 2019).
- **Sistematizaciones de autores concretos.**
  - Lawrence G. Friedman, *Go To Market Strategy* (2002), con prólogo de Neil Rackham. Organiza el trabajo en torno a la elección de mercados, el alineamiento con los clientes, la elección de canales y socios, el producto y la propuesta de valor, el modelo multicanal integrado y un plan de acción de noventa días.
  - V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy* (2006). Aborda la salida al mercado desde el canal y propone tres disciplinas: trazar el mapa de los canales del sector, construir y ajustar el propio canal de forma continua, y alinear la cadena de valor del canal e influir en ella. Llama «gestión responsable del canal» (*channel stewardship*) a gestionarlo pensando a la vez en el cliente y en la rentabilidad de todos los participantes.
  - Rowland T. Moriarty y Ursula Moran (*Harvard Business Review*, 1990) analizaron los sistemas comerciales híbridos: el uso combinado de varios canales y métodos de venta para distintos segmentos, un antecedente directo de la combinación de rutas que hoy forma parte de cualquier GTM.
  - Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm* (1991; ediciones revisadas en 1999 y 2014), para mercados tecnológicos: la concentración inicial en un segmento cabeza de playa y la oferta completa que ese segmento necesita.
- **Interpretación de Biblioteca Management.** La organización en siete decisiones, la prueba de coherencia, la secuencia de diseño y el kit práctico son síntesis y propuesta de trabajo de esta ficha, no de los autores citados.

Qué sabemos sobre su solidez

No existe una validación empírica del GTM como método completo. Lo que hay es evidencia parcial sobre algunas de sus piezas y conclusiones de práctica profesional:

- / EVIDENCIA

  Las preferencias de compra B2B están repartidas entre interacción presencial, a distancia y autoservicio digital, en proporciones similares en cada etapa de la compra (McKinsey, B2B Pulse 2024). Respalda la idea de que el diseño de rutas debe partir de cómo compra el cliente.
- / EVIDENCIA

  Las empresas con mejor experiencia en todos los canales ganan cuota más deprisa (McKinsey, B2B Pulse 2023), y cada vez más compradores prefieren comprar sin comercial (Gartner, 2025 y 2026). Son encuestas de consultoras, con datos declarados.
- / EVIDENCIA

  La rentabilidad por cliente está muy concentrada, según la experiencia de Kaplan y Narayanan (2001) en empresas que la calcularon, lo que respalda decidir clientes objetivo, cobertura y condiciones con datos de margen y de coste de servir.
- / EVIDENCIA

  Más de la mitad de los lanzamientos no alcanzan sus objetivos (McKinsey, 2017), y la elección entre lanzar por fases o de golpe tiene criterios estudiados (Kalish, Mahajan y Muller, 1995).
- **Práctica profesional, no evidencia académica.** La idea de que las decisiones comerciales están ligadas entre sí y no se deben corregir por separado aparece en consultoras de primer nivel. Bain (2019) la apoya en una encuesta a cerca de 900 empresas B2B, pero es un estudio de consultora, no revisado por otros investigadores.

/ IDEA CLAVE · BM

Su valor está en ordenar decisiones y comprobar su coherencia, no en una teoría validada. Por eso la ficha pone el peso en la economía por segmento y ruta, que sí se puede medir en cada empresa.

Fuentes de origen

- Friedman, L. G. (2002). *Go To Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products, to More Customers, More Profitably*. Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-7460-1. Una de las primeras sistematizaciones del concepto en formato libro.
- Rangan, V. K. (con Bell, M.) (2006). *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*. Harvard Business School Press. Sistematización de referencia desde la gestión de canales.

El concepto es anterior y de uso generalizado; estas obras son sistematizaciones de referencia, no el origen del término.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Moriarty, R. T. y Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146–155. Combinación de canales y métodos de venta por segmento. https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems
- Dolan, R. J. (1999). *Going to Market*. Harvard Business School, documento docente 599-078. Cuestiones principales para decidir cómo llegar al mercado: diseño y gestión de canales. https://store.hbr.org/product/going-to-market/599078
- Frick, J., McLinn, J., Kovac, M. y Dent, C. (2019). Choosing your next go-to-market investment. Bain & Company. Interdependencia de las piezas del modelo comercial. https://www.bain.com/insights/choosing-your-next-go-to-market-investment/
- Kaplan, R. S. y Narayanan, V. G. (2001). Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, 15(5), 5–15. La curva de rentabilidad por cliente.
- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T. y Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, septiembre-octubre. Clientes según lo que pagan y lo que cuesta servirles.
- Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68–78. Por qué chocan marketing y ventas y cómo integrarlos.
- McClatchy, I., Plotkin, C. L., Sauer-Sidor, B., Stanley, J. y Wang, W. (2023). The multiplier effect: How B2B winners grow. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-multiplier-effect-how-b2b-winners-grow
- Donchak, L., Klein, B. y Stanley, J. (2023). Future of B2B sales: Building the right team. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/future-of-b2b-sales-building-the-right-team
- Buffoni, A., de Angelis, A., Grüntges, V. y Krieg, A. (2017). How to make sure your next product or service launch drives growth. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-to-make-sure-your-next-product-or-service-launch-drives-growth
- Plotkin, C. L., Stanley, J., Harrison, L. y García de la Torre, V. (2024). Five fundamental truths: How B2B winners keep growing. McKinsey & Company. Preferencias de compra B2B por canal (B2B Pulse 2024). https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing

Extensiones y críticas

- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness. Ediciones revisadas en 1999 y 2014. Extensión para mercados tecnológicos: secuencia de segmentos y oferta completa (ver **Crossing the Chasm**).
- Martin, R. L. (2023, 21 de agosto). The downside of go-to-market strategy. Medium (serie Playing to Win / Practitioner Insights). Crítica: si el GTM decide clientes, canales, precio y marca, contiene casi todo el «dónde competir» y buena parte del «cómo ganar»; separarlo de la estrategia la desintegra. Por eso esta ficha trata el GTM como despliegue de la estrategia de negocio, no como sustituto.
- Gartner. Go-to-market (GTM) strategy. Definición de referencia: plan para relacionarse con los clientes, con precio, ventas y canales, proceso de compra y lanzamientos. https://www.gartner.com/en/sales/trends/go-to-market-strategy-framework

- Gartner (2025, 25 de junio; 2026, 9 de marzo). Notas de prensa sobre la preferencia de los compradores B2B por comprar sin comercial (61 % y 67 %). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience
- Kalish, S., Mahajan, V. y Muller, E. (1995). Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 105–119. https://doi.org/10.1016/0167-8116(94)00008-C
- Webb, K. L. y Hogan, J. E. (2002). Hybrid channel conflict: Causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. https://doi.org/10.1108/08858620210439031
- Binet, L. y Field, P. (2019). *The 5 Principles of Growth in B2B Marketing*. LinkedIn B2B Institute. Reparto entre marca y activación en B2B.
- Weinberg, P. y Lombardo, J. (2021, 2 de septiembre). The 95-5 rule. *Marketing Week*. Divulgación de la regla de Dawes sobre los compradores que están en el mercado. https://www.marketingweek.com/peter-weinberg-jon-lombardo-95-5-rule

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único: práctica profesional consolidada en dirección comercial y consultoría. Sistematizaciones de referencia: Lawrence G. Friedman (Go To Market Strategy, 2002) y V. Kasturi Rangan (Transforming Your Go-to-Market Strategy, 2006, centrada en canales). (Origen difuso; sistematizaciones de referencia de 2002 y 2006).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.