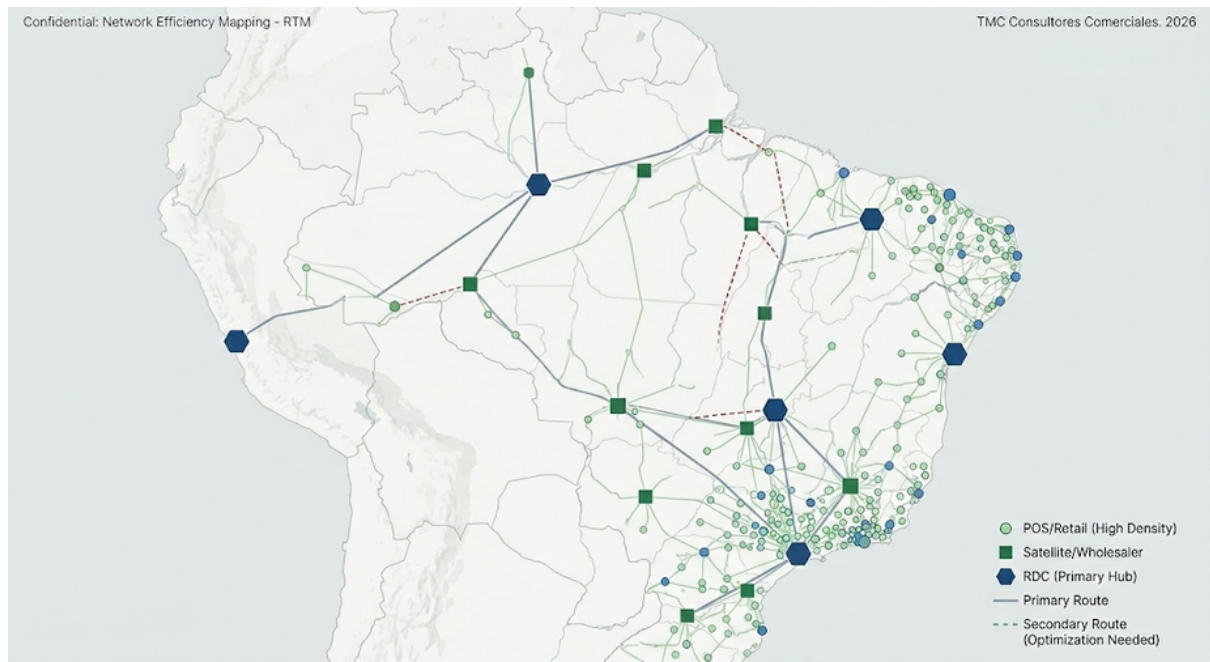


REINGENIERÍA ESTRATÉGICA DEL RTM

Cómo rediseñar la arquitectura comercial para capturar crecimiento rentable y expandir EBITDA de forma sostenible



RESUMEN EJECUTIVO

En América Latina, el Canal Tradicional continúa representando entre 50% y 70% del volumen en múltiples categorías de consumo masivo. Para fabricantes que superan los USD 30 millones en facturación anual, este canal no solo es relevante: es estructural para la generación de flujo de caja y rentabilidad.

Sin embargo, a medida que las compañías escalan, el modelo de Route to Market (RTM) que permitió crecer en etapas tempranas comienza a mostrar tensiones estructurales.

El crecimiento en ventas deja de traducirse proporcionalmente en expansión de EBITDA.

Aparecen síntomas recurrentes:

- Estructura comercial sobredimensionada.
- Fragmentación territorial.
- Distribuidores múltiples con responsabilidades diluidas.
- Portafolios complejos que consumen capital de trabajo.
- Falta de visibilidad granular sobre rentabilidad por ruta.

En la mayoría de estos casos, el problema no es de demanda ni de relevancia de marca.

Es de arquitectura comercial.

Este white paper analiza cómo fabricantes en etapa de consolidación pueden rediseñar su modelo de RTM para capturar valor económico latente, reducir ineficiencias estructurales y expandir EBITDA entre 300 y 600 puntos base, sin necesariamente aumentar estructura fija.

No se trata de vender más.

Se trata de rediseñar el sistema que convierte ventas en rentabilidad.

METODOLOGÍA

La Metodología de Transformación RTM presentada en este documento integra cuatro ejes técnicos:

1. Auditoría Forense de la Capilaridad de Distribución
2. Value-Based Segmentation & Clustering Avanzado
3. Optimización Dinámica de Territorios y Cost-to-Serve
4. Gobierno de Datos y KPIs de Ejecución (Perfect Store)

Estos ejes no constituyen un marco conceptual teórico, sino un sistema integrado de decisiones que permite rediseñar la arquitectura económica del modelo comercial.

INTRODUCCIÓN

Alcance y Supuestos Estratégicos

Este documento parte de un supuesto explícito:

- No estamos abordando un problema de relevancia de portafolio.
- No se trata de una marca con propuesta de valor débil.
- No se trata de una categoría en declive estructural.
- No se trata de una brecha de innovación o posicionamiento.

El análisis asume que:

- El portafolio es competitivo en su categoría.
- Existe aceptación y rotación en el mercado.
- La empresa ya superó la etapa emprendedora.
- La facturación anual supera los USD 30 millones.
- El Canal Tradicional es estructural en la generación de caja.

Bajo estas condiciones, cuando el crecimiento en volumen no se traduce en expansión proporcional de margen, el problema rara vez es comercial en términos de demanda.

Es estructural.

El modelo de RTM que permitió escalar en la primera etapa de crecimiento suele estar diseñado para maximizar cobertura y penetración, no para optimizar retorno sobre capital invertido.

Al alcanzar cierto tamaño, esa lógica deja de ser suficiente.

Continuar expandiendo cobertura sin rediseñar arquitectura puede generar crecimiento nominal acompañado de erosión silenciosa de rentabilidad.

“ Este white paper se enfoca exclusivamente en esa transición crítica: el paso de expansión operativa a optimización estructural.

”

1.EL PUNTO DE INFLEXIÓN: Cuando la expansión operativa deja de crear valor incremental

En la fase inicial de crecimiento, el objetivo dominante de un fabricante de consumo masivo es claro: expandir distribución.

Más puntos de venta significan mayor penetración, mayor volumen y mayor reconocimiento de marca.

En esa etapa, el modelo comercial está diseñado para maximizar presencia, no necesariamente eficiencia.

Ese diseño es lógico. Funciona.

Pero a partir de cierto umbral —usualmente cuando la facturación anual supera los USD 30 millones— la organización entra en una etapa diferente.

La prioridad deja de ser expansión para convertirse en optimización. Y es aquí donde aparece el punto de inflexión.

1.1 El cambio invisible en la economía del modelo

En la etapa de expansión:

- Cada nuevo punto agrega volumen incremental significativo.
- Las rutas aún tienen densidad creciente.
- La estructura comercial absorbe el crecimiento.

En la etapa de consolidación:

- Los nuevos puntos agregan volumen marginal.
- La densidad territorial se vuelve heterogénea.
- La complejidad operativa crece más rápido que la rentabilidad.

El modelo diseñado para crecer empieza a generar fricción.

No porque esté mal ejecutado. Sino porque fue concebido para otra fase de madurez.

1.2 Señales tempranas del punto de inflexión

Las empresas que atraviesan este umbral suelen experimentar señales que parecen operativas, pero son estructurales:

1. Crecimiento en ventas sin expansión proporcional del EBITDA.
2. Incremento sostenido del Cost-to-Serve.
3. Mayor dependencia de promociones para sostener volumen.
4. Aumento en la rotación de distribuidores.
5. Tensiones internas entre finanzas y comercial.

Estas señales no indican un problema de mercado. Indican que el sistema comercial dejó de estar alineado con la escala actual del negocio.

1.3 De crecimiento lineal a complejidad exponencial

Existe una dinámica poco visible pero crítica:

- El volumen tiende a crecer de forma relativamente lineal.
- La complejidad crece de forma exponencial.

A medida que se amplían:

- Territorios,
- Distribuidores,
- SKUs,
- Frecuencias,
- Incentivos comerciales,

la estructura comienza a generar capas adicionales de costo, coordinación y fricción.



Sin rediseño estructural, el modelo puede entrar en una zona donde ***cada dólar adicional de venta genera menos retorno marginal que el anterior.***

Este es el verdadero punto de inflexión. No es un problema de ventas.

Es un problema de rendimiento del sistema.

1.4 El error más común en esta etapa

La reacción natural de muchas organizaciones es intensificar lo que ya conocen:

- Más visitas.
- Más incentivos.
- Más promociones.
- Más presión comercial.

Sin embargo, ***intensificar un modelo no optimizado amplifica sus ineficiencias.***

El punto de inflexión no se resuelve con mayor intensidad operativa. Se resuelve con rediseño arquitectónico.

1.5 La decisión estratégica que define la siguiente etapa

En este momento crítico, la empresa enfrenta dos caminos:

- **Camino 1:** Seguir creciendo bajo lógica de expansión, aceptando compresión progresiva de margen.
- **Camino 2:** Replantear el diseño del Route to Market con enfoque en rentabilidad granular y control estructural.

El segundo camino requiere cuestionar supuestos históricos:

- ¿Todos los territorios merecen el mismo modelo?
- ¿Todos los distribuidores generan valor equivalente?
- ¿Todas las rutas justifican su estructura actual?
- ¿Todos los SKUs aportan retorno adecuado sobre capital?

Responder estas preguntas exige un nivel de disciplina analítica que muchas organizaciones aún no han institucionalizado.

1.6 El punto de inflexión como oportunidad estratégica

Lejos de ser una crisis, el punto de inflexión es una oportunidad.

Es el momento en que una empresa puede:

- Profesionalizar su arquitectura comercial.
- Reducir complejidad innecesaria.
- Reequilibrar incentivos.
- Liberar capital de trabajo.
- Expandir EBITDA sin aumentar estructura fija.

Las compañías que reconocen este momento y actúan estratégicamente consolidan una ventaja competitiva sostenible.

Las que no lo hacen, continúan creciendo en volumen mientras erosionan progresivamente su rentabilidad estructural.

El siguiente paso natural es profundizar en el concepto que permite atravesar este punto de inflexión con éxito:

La transición de capilaridad nominal a rentabilidad granular.



2. METODOLOGÍA DE TRANSFORMACIÓN RTM

De la cobertura comercial a la arquitectura económica del modelo

Superar el punto de inflexión descrito en la sección anterior no se logra mediante mayor intensidad operativa. Requiere rediseñar la arquitectura económica del Route to Market.

La Metodología de Transformación RTM propuesta se basa en cuatro ejes técnicos integrados:

1. Auditoría Forense de la Capilaridad de Distribución
2. Value-Based Segmentation & Clustering Avanzado
3. Optimización Dinámica de Territorios y Cost-to-Serve
4. Gobierno de Datos y KPIs de Ejecución (Perfect Store)

Estos ejes no operan de manera aislada. Constituyen un sistema interdependiente que transforma decisiones comerciales tácticas en decisiones económicas estructurales.

EJE 1 - Auditoría Forense de la Capilaridad de Distribución

En empresas de escala media, la capilaridad suele medirse en términos de cobertura numérica: número de puntos visitados o clientes activos.

Sin embargo, la cobertura numérica no refleja la calidad económica de la presencia territorial.

La Auditoría Forense de Capilaridad parte de una premisa simple:

- No todo punto cubierto genera valor equivalente.
- No todo territorio merece el mismo modelo de servicio.

Qué se analiza

La auditoría integra variables comerciales, geográficas y financieras:

- Densidad de venta por zona.
- Potencial estimado de categoría (proxy de consumo).
- Participación relativa frente al líder.
- Drop size promedio por cluster.
- Frecuencia real vs frecuencia óptima.
- OOS estructural en SKUs core.
- Contribución marginal por ruta (MC3 preliminar).

El objetivo no es mapear ventas históricas. Es identificar dónde existe brecha entre potencial económico y captura real.

Qué produce

La salida del análisis no es un reporte descriptivo, sino una clasificación territorial:

- Territorios Core (alta rentabilidad y alta captura).
- Territorios de Conquista (alto potencial, baja participación).
- Territorios de Servicio Optimizado (baja densidad o alto costo relativo).
- Territorios de Desinversión selectiva.

En múltiples organizaciones de +USD 30MM, entre 15% y 30% del territorio opera con retorno inferior al costo de capital, no por falta de demanda, sino por diseño ineficiente del modelo de servicio.

La Auditoría Forense
transforma cobertura
en priorización
económica.



EJE 2 - Value-Based Segmentation & Clustering Avanzado

La segmentación tradicional A/B/C basada exclusivamente en volumen histórico es insuficiente en empresas en escala.

El enfoque debe migrar hacia segmentación basada en VALOR.

Variables estructurales

El clustering avanzado con machine learning integra variables como:

- Potencial de categoría.
- Margen por SKU.
- Mix de portafolio.
- Sensibilidad a quiebres.
- Frecuencia óptima de servicio.
- Costo por visita estimado.
- Distancia y accesibilidad.
- Rol estratégico del PDV en el territorio.

El objetivo es agrupar puntos de venta no solo por tamaño, sino por lógica económica y rol estratégico.

Decisiones derivadas

Cada cluster define:

- Surtido Mínimo Rentable (SMR).
- Frecuencia diferenciada.
- Nivel de ejecución requerido.
- Modelo de servicio (directo, indirecto o híbrido).
- Estándares específicos de Perfect Store.

El resultado es una red donde el servicio se asigna en función de retorno esperado, no de tradición operativa.

En empresas que aplican este enfoque, es común reducir entre 12% y 18% del surtido activo en clusters de baja rotación, liberando capital de trabajo y mejorando Gross Margin per Drop sin afectar participación en nodos estratégicos.

EJE 3 - Optimización Dinámica de Territorios y Cost-to-Serve

El Cost-to-Serve (CtS) no debe gestionarse por promedio consolidado. Debe gestionarse por micro-economía territorial.

Dos rutas con igual volumen pueden diferir significativamente en contribución marginal debido a:

- Distancia.
- Densidad de clientes.
- Drop size.
- Complejidad de surtido.
- Frecuencia de visita.

Micro-economía del territorio

La optimización territorial parte del cálculo del Margen de Contribución 3 (MC3):

Ventas

- Costo directo del producto
 - Trade spend asociado
 - Costos variables de servir (logística, visita, distribución)
- = Contribución marginal real por territorio

El análisis permite identificar:

- Rutas con contribución negativa recurrente.
- Territorios con densidad insuficiente.
- Zonas que justifican migración a modelo indirecto.
- Nodos que requieren intervención intensiva de conquista.

Dinamismo estructural

La optimización no es estática. Se recalibra periódicamente según:

- Variaciones en combustible.
- Cambios en precio o mix.
- Estacionalidad.
- Desempeño del distribuidor.
- Cambios competitivos.

Este enfoque permite reducir entre 300 y 600 puntos base en Cost-to-Serve en organizaciones donde la estructura territorial fue diseñada para expansión, no para eficiencia.

EJE 4 - Gobierno de Datos y KPIs de Ejecución: convertir información en decisiones estructurales

Un rediseño de RTM sin gobierno de datos es temporal.

La arquitectura puede ser técnicamente correcta, pero si no existe un sistema formal para evaluar desempeño y tomar decisiones estructurales, el modelo vuelve gradualmente a la intuición, la presión comercial y los incentivos mal alineados.

El objetivo del Gobierno de Datos no es generar reportes. Es permitir decisiones de alta dirección con impacto económico real.

Qué debe permitir el sistema de control

Un modelo robusto de Gobierno de RTM debe permitir responder, con evidencia objetiva:

- ¿Qué territorios están generando EBITDA incremental?
- ¿Qué rutas están operando por debajo del retorno esperado?
- ¿Qué distribuidores cumplen estándares y cuáles erosionan valor?
- ¿Dónde se está perdiendo venta por ejecución deficiente?
- ¿Qué clusters requieren ajuste de frecuencia o servicio?

Si estas respuestas no pueden obtenerse en minutos, el modelo no está institucionalizado.

Indicadores que realmente importan

En lugar de medir decenas de métricas operativas, el sistema debe concentrarse en indicadores que conecten ejecución con impacto financiero.

A. Indicadores de rentabilidad territorial

- Margen de Contribución por territorio (MC3).
- Cost-to-Serve real por zona.
- Ventas por visita / productividad de ruta.
- Densidad rentable por km o por cluster.

Estos indicadores permiten tomar decisiones como:

- Reconfigurar una ruta.
- Fusionar territorios.
- Migrar un territorio a modelo indirecto.
- Ajustar frecuencia de servicio.

B. Indicadores de desempeño del distribuidor

- Nivel de servicio (fill rate).
- OOS en SKUs core.
- Cumplimiento de surtido mínimo rentable.
- Crecimiento en Nodos de Conquista.
- Cumplimiento de estándares de ejecución (Perfect Store).

Estos indicadores permiten decisiones como:

- Mantener o retirar exclusividad territorial.
- Ajustar variable comercial.
- Intervenir con auditoría directa.
- Reasignar territorio a otro operador.
- Activar cláusulas contractuales de desempeño.

Sin métricas claras, la relación con el distribuidor se gestiona por percepción, no por evidencia.

C. Indicadores de ejecución en punto de venta

No todos los KPIs de Perfect Store deben ser iguales para todos los clusters. Los estándares deben definirse por rol estratégico del punto de venta.

En Nodos Core:

- Disponibilidad absoluta en SKUs estratégicos.
- Share mínimo de anaquel.
- Cumplimiento de precio.
- Exhibición prioritaria.

En Nodos de Conquista:

- Presencia obligatoria en surtido mínimo.
- Reducción progresiva de OOS.
- Incremento en participación.

Estos indicadores permiten decidir:

- Reasignar recursos de ejecución.
- Activar fuerza estratégica propia.
- Intensificar intervención en zonas prioritarias.

Lo más importante: cadencia y consecuencias

El error más común en empresas medianas en escala no es la falta de datos.

Es la falta de *consecuencias*.

El Gobierno de RTM debe tener una cadencia formal:

- Revisión mensual de rentabilidad territorial.
- Revisión trimestral de desempeño de distribuidores.
- Evaluación periódica de cumplimiento de Perfect Store.

Y cada revisión debe habilitar decisiones concretas:

- Ajustar territorio.
- Modificar contrato.
- Cambiar modelo de servicio.
- Ajustar variable comercial.
- Intervenir ejecución directamente.

Si los datos no llevan a decisiones estructurales, el sistema pierde legitimidad.

El rol de la Alta Dirección

En empresas de +USD 30MM, el CEO y el CFO no necesitan revisar ejecución diaria. Pero sí deben tener visibilidad clara sobre:

- Qué porcentaje del territorio está generando retorno inferior al objetivo.
- Qué distribuidores concentran mayor riesgo operativo.
- Qué clusters explican mayor parte del EBITDA.
- Qué intervenciones están generando mejora medible.

El Gobierno de Datos convierte el RTM en un sistema gestionado por criterios económicos, no por inercia comercial.

Conclusiones del Eje 4

El Perfect Store no es una auditoría estética. Es un mecanismo para asegurar que la arquitectura diseñada se ejecute con disciplina.

El Gobierno de Datos no es reporting. Es el sistema que habilita decisiones difíciles, pero necesarias para:

- Reconfigurar territorios.
- Retirar exclusividades.
- Migrar modelos de servicio.
- Reasignar inversión comercial.

Sin este eje, los tres anteriores pierden sostenibilidad.

Con él, el RTM deja de ser una operación comercial y se convierte en una arquitectura económica gestionada con rigor.

3.IMPACTO ECONÓMICO ESPERADO

El impacto de un rediseño estructural del Route to Market no debe evaluarse únicamente en términos de incremento de ventas.

El verdadero indicador de éxito es la expansión sostenible del retorno económico del sistema comercial.

En organizaciones que han superado los USD 30 millones en facturación anual, el rediseño integral del RTM bajo los cuatro ejes técnicos descritos suele generar impacto en tres dimensiones económicas clave:

3.1 Recuperación de margen estructural

La primera fuente de valor proviene de la eliminación de ineficiencias invisibles acumuladas en la etapa de expansión.

A través de:

- Reconfiguración territorial basada en densidad rentable.
- Ajuste de frecuencia en clusters de bajo retorno.
- Migración selectiva a modelos indirectos.
- Reducción de solapamientos distributivos.
- Optimización del surtido mínimo rentable.

Es común observar reducciones de 300 a 600 puntos base en Cost-to-Serve, dependiendo del nivel inicial de fragmentación territorial.

Este impacto no proviene de recortes indiscriminados, sino de reasignación inteligente de recursos hacia nodos de mayor retorno. La diferencia es estructural: el sistema deja de subsidiar territorios marginales y concentra inversión donde existe mayor productividad económica.

3.2 Captura de “profit pools” territoriales subatendidos

La Auditoría Forense de Capilaridad suele revelar territorios con alto potencial de categoría y baja captura relativa.

Cuando estos nodos de conquista son intervenidos con:

- Estándares diferenciados de ejecución.
- Asignación prioritaria de SKUs estratégicos.
- Monitoreo de OOS en tiempo real.
- Ajuste de modelo de servicio.

El incremento en ventas en esos territorios puede oscilar entre 15% y 22%, sin necesidad de expansión proporcional de estructura.

La clave no es expandir cobertura, sino capturar mejor el valor existente en territorios ya operativos.

3.3 Expansión del EBITDA consolidado

El efecto combinado de:

- Reducción de Cost-to-Serve.
- Mejora en Gross Margin per Drop.
- Liberación de capital de trabajo.
- Disminución de canibalización territorial.
- Mayor productividad por visita.

Suele traducirse en una expansión de 350 a 550 puntos base en EBITDA consolidado en horizontes de 18 a 36 meses, dependiendo del punto de partida.

Más importante aún, el crecimiento del EBITDA deja de depender exclusivamente del crecimiento de volumen. Se convierte en resultado de disciplina financiera del modelo comercial.

3.4 Liberación de capital y mejora del retorno sobre inversión

Un impacto frecuentemente subestimado es la liberación de capital de trabajo derivada de:

- Simplificación de portafolio en clusters de baja rotación.
- Reducción de inventario improductivo en territorios marginales.
- Mejora en rotación de SKUs estratégicos.

Este efecto mejora el retorno sobre capital invertido (ROIC), un indicador crítico en empresas en escala donde la siguiente etapa de crecimiento requiere eficiencia financiera, no solo expansión comercial.

3.5 Impacto estratégico de largo plazo

Más allá de las métricas financieras inmediatas, el beneficio estructural del rediseño del RTM es la construcción de un sistema comercial resiliente.

Un modelo con:

- Territorios definidos por lógica económica.
- Distribuidores con accountability contractual.
- Estándares de ejecución medibles.
- Decisiones basadas en datos y no en intuición.

Es un modelo que puede escalar sin reproducir ineficiencias.

Las compañías que completan esta transición dejan de depender de la intensidad operativa como principal motor de desempeño y comienzan a diferenciarse por *la solidez estructural de su arquitectura comercial*.

Conclusión del Impacto Económico

El rediseño del RTM no es un proyecto de reducción de costos. Es una intervención estructural destinada a:

- Alinear cobertura con rentabilidad.
- Transformar ejecución en disciplina económica.
- Expandir EBITDA sin necesariamente aumentar estructura fija.

En empresas de escala media, la diferencia entre crecer en volumen y crear valor sostenible radica en la arquitectura del sistema comercial.

4.IMPLICACIONES PARA LA ALTA DIRECCIÓN

En empresas que han superado los USD 30 millones en facturación anual, el Route to Market deja de ser únicamente una función operativa. Se convierte en un determinante estructural del retorno sobre capital invertido.

En esta etapa de madurez, el rol de la Alta Dirección no es intensificar la ejecución comercial, sino asegurar que la arquitectura del sistema esté alineada con la creación de valor.

Esto implica migrar de preguntas tácticas a preguntas estructurales:

- ¿Estamos asignando recursos en función de cobertura histórica o de retorno económico real?
- ¿Qué porcentaje del territorio genera contribución inferior al objetivo financiero?
- ¿Nuestros distribuidores operan bajo un esquema de accountability medible o bajo relaciones heredadas?
- ¿El Cost-to-Serve está gestionado como promedio consolidado o como micro-economía territorial?
- ¿El sistema de incentivos comerciales está alineado con margen o únicamente con volumen?

La diferencia entre crecer en ventas y expandir valor económico sostenible radica en la capacidad de la Alta Dirección para institucionalizar disciplina analítica en el modelo comercial.

Un RTM diseñado para expansión no necesariamente está diseñado para maximizar rentabilidad.

Superar esta brecha requiere:

- Decisiones basadas en datos y no en inercia.
- Revisión periódica de arquitectura territorial.
- Evaluación objetiva del desempeño distributivo.
- Alineación explícita entre ejecución en punto de venta y retorno financiero.

Cuando el RTM se gestiona como un sistema económico y no solo como una operación comercial, la organización adquiere una ventaja estructural que trasciende ciclos promocionales y presiones competitivas de corto plazo.



LA PREGUNTA ESTRATÉGICA PARA LA ALTA DIRECCIÓN
NO ES SI EL MODELO ACTUAL DE RTM FUNCIONA.

**LA PREGUNTA ES SI ESTÁ DISEÑADO PARA
CAPTURAR TODO EL VALOR DISPONIBLE.**

 www.tmcconsultores.com