

# Un modelo pragmático de crecimiento en ventas

---



## Jorge Humberto Céspedes Flores

MBA por Thunderbird School of Global Management. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Diplomado en Marketing por ESAN. Gerente de Ventas de Honeywell | Seguridad Industrial para Perú & Bolivia. Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
jcespedesf@pucp.edu.pe

---

## Resumen

Para crecer en ventas es necesario emplear un modelo de gestión. En este sentido, el presente artículo describe un modelo pragmático de crecimiento en ventas basado en la combinación de dos opciones de crecimiento (orgánico e inorgánico) y los dos clásicos canales de distribución (directos e indirectos). La correcta ejecución de un modelo que combine estas cuatro variables en paralelo, o de manera independiente en función a la necesidad de los negocios, determinará un sostenido crecimiento, siempre y cuando se cuente con las competencias comerciales y organizacionales apropiadas.

## Palabras clave

Crecimiento orgánico, crecimiento inorgánico, canal directo, canal indirecto, ventas

---

## Abstract

Sales growth requires a management model. In this way, the following article describes a pragmatic sales growth model based on the intersection of two growth options (organic or inorganic) and the two most common distribution channels (direct and indirect). The correct execution of a model that combines those four variables at the same time or independently, according to the business need, will determine a sustainable growth, but only if our organization has the appropriate commercial and functional capabilities.

## Key words

Organic growth, inorganic growth, direct channel, indirect channel, sales

---

Quizá la más grande de las ambiciones de todos los ejecutivos o empresarios en el ámbito global sea hacer crecer los negocios que lideran. Ejecutivos de grandes cor-

poraciones miden sus resultados por la primera línea del Estado de Ganancias y Pérdidas en sus revisiones anuales de negocio. Emprendedores y empresarios miden cuánto van logrando a lo

largo del tiempo por el porcentaje en que crece su volumen de ventas año tras año.

Para responder a ese desafío, la más prestigiosa de las empresas de consultoría en estrategia en el mundo, McKinsey & Co., realizó en los últimos años un estudio que reveló lo siguiente: “las empresas más exitosas en su proceso de crecimiento en ventas se enfocan en cinco actividades: Primero, encuentran crecimiento antes y allí donde sus competidores aún no lo han encontrado; segundo, venden de la manera en que sus clientes quieren comprar; tercero, afinan sus motores de ventas, especialmente invirtiendo en operaciones de ventas, pre-ventas, y potenciando sus estrategias de marketing con tecnología; cuarto, se enfocan en su gente ya sea entrenándola o impulsando su crecimiento a través de sistemas de *coaching*; y quinto, conducen el proceso de crecimiento tanto bajo el liderazgo gerencial como invirtiendo y ganando el compromiso de las bases de la organización para construir su visión de cambio hacia el crecimiento” (McKinsey & Company, 2016, Citado en Baumgartner et al, 2016, p. 1-2). Expuesto lo anterior, ¿de qué manera podemos ejecutar un plan de acción que nos dirija por la senda del crecimiento en ventas

de una manera pragmática? El presente artículo desarrollará cuatro formas de crecer en ventas, cuatro formas que pueden implementarse de manera independiente dentro de una empresa o de manera conjunta, generando en este último caso, un motor de crecimiento continuo a lo largo de los años.

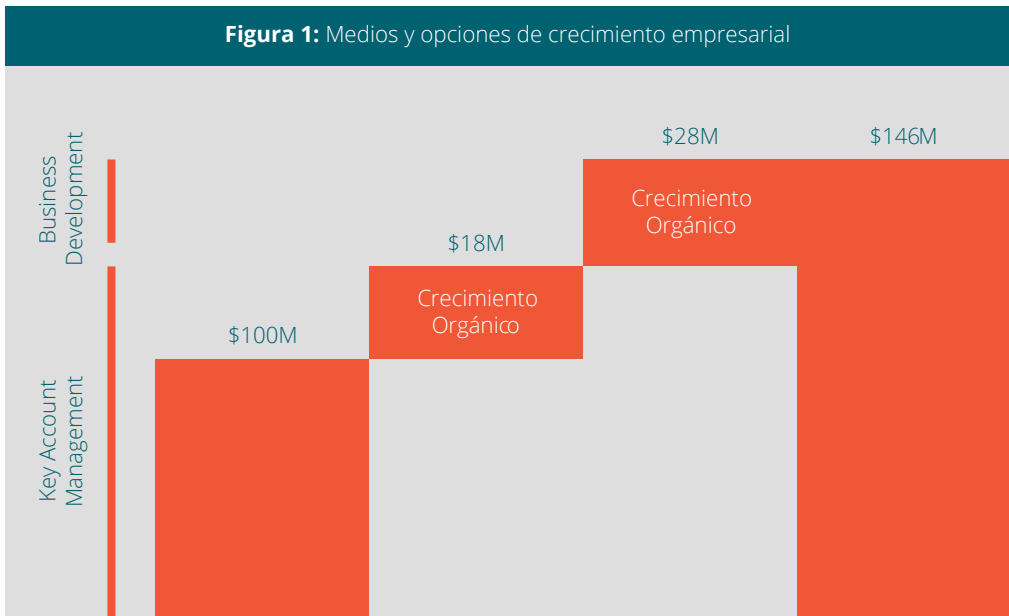
### Opciones de crecimiento empresarial

Antes de proceder a explicar las bases de este modelo en ventas, es necesario definir los dos clásicos caminos de crecimiento de las empresas. Al mismo tiempo los analizaremos de manera gráfica:

a) Crecimiento orgánico: es el crecimiento que una compañía puede adquirir al incrementar sus resultados y mejorando sus ventas internamente. Este tipo de crecimiento, demuestra el verdadero potencial de una empresa. Se demuestra a través de los esfuerzos que realizan sus gerentes para crear valor internamente empleando mejor sus activos físicos o los intangibles (Investopedia, s.f.-a).

b) Crecimiento inorgánico: ocurre como resul-

Figura 1: Medios y opciones de crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia.

tado de fusiones o adquisiciones de empresas en oposición al que se produce por la propia actividad de la empresa. Las compañías que escogen crecer de manera inorgánica pueden ganar acceso a nuevos mercados y esta manera es vista como la forma más rápida de crecer en comparación con el crecimiento orgánico (Investopedia, s.f.-b).

La figura 1 muestra cómo una organización pasa de un volumen de venta de \$100 millones a \$146 millones a través de una combinación de crecimiento orgánico e inorgánico (Figura 1).

En el ámbito de las ventas, el crecimiento orgánico se suele generar por medio del manejo de las cuentas clave actuales conocido en inglés como *Key Account Management*, pero en general, como se ha discutido previamente, a través del manejo de todos los planes de crecimiento que se tengan “dentro” de la compañía, es decir, con los recursos de los que se puede hacer uso actualmente. En oposición a ello, en el ámbito de las ventas, el crecimiento inorgánico se genera por medio del desarrollo de nuevos negocios, lo que es conocido en inglés como *Business Development*. Usualmente, los nuevos negocios en ventas son resultado de incorporar nuevas cuentas a la base de clientes actuales, o simplemente, son resultado de haber adquirido una nueva empresa o portafolio de productos.

Esos nuevos volúmenes de ventas se sumarán a la primera línea del Estado de Resultados.

### Modelo pragmático de crecimiento en ventas

Habiendo concluido este análisis introductorio, procederé a describir un modelo pragmático de crecimiento en ventas, lo que constituye el centro de este artículo. Este se puede llevar a cabo en diferentes entornos empresariales, como es el caso de los mercados B2C y B2B.

En la figura 2, se establecen en el eje vertical los dos tipos genéricos de crecimiento en ventas: orgánico e inorgánico. Mientras que en el eje horizontal se establecen los dos tipos más genéricos de canales de venta: directos e indirectos. En este punto cabe señalar que los canales directos son usualmente las ventas generadas a aquellos clientes a los que se les vende directamente, como por ejemplo, una fábrica de autos (OEM) para una empresa de neumáticos Michelin en un entorno B2B, o un cliente en una tienda de una cadena de retail como las exclusivas iShops para la venta de equipos Apple en un entorno B2C. Un canal indirecto es aquel que usarían Michelin o Apple para vender sus productos sin hacerlo de manera directa,

**Figura 2:** Opciones de crecimiento a través de canales directos e indirectos

	Canales Directos	Canales Indirectos
Crecimiento Orgánico	Up-Selling & Cross Selling con Cuentas Directas (i.e. Proyectos de Valor para Fabricantes o Planes Comerciales desarrollados con Equipo de Marketing)	Up-Selling & Cross Selling con Distribuidores / Representantes Actuales (i.e. Introducción Nuevos Productos o Nuevo Sistema de venta)
Crecimiento Inorgánico	Nuevas Introducciones (i.e. Nuevas Cuentas Directas como cuentas B2G, Nuevos Canales Directos como canales C2C o nuevas marcas para nuevos mercados)	Nuevos y/o Diferentes Representantes de la MARCA (i.e. Distribuidores Especializados o Agentes Comerciales)

Fuente: Elaboración propia.

como por ejemplo, a través de distribuidores o mayoristas, usualmente empresas familiares en mercados latinoamericanos.

En el modelo de crecimiento en ventas aquí expuesto, se observa que en el cuadrante superior izquierdo se concentran aquellas acciones de crecimiento orgánico con canales directos. Esta es la forma más elemental de crecer y quizá la más ardua en mercados consolidados o maduros. En este cuadrante se encuentran acciones como la venta cruzada (*cross-selling*) o venta hacia arriba (*up-selling*) en las cuentas actuales. Digamos que una empresa como la cadena de hoteles Marriott desea crecer en su volumen de ventas con sus cuentas corporativas (B2B) actuales. Podría realizar acciones comerciales para vender no solo una limitada parte de sus servicios a sus clientes platino, gold y silver, sino toda la gama de servicios con las que cuenta (*cross-selling*). Alternativamente, podría motivar la compra de servicios de más alto valor, usualmente, los más caros (*up-selling*). Esto lo puede hacer viable el equipo de ventas a través de proyectos de valor desarrollados en conjunto con el área de marketing.

En el cuadrante superior de la derecha se encuentran las actividades de crecimiento orgánico con canales indirectos. Por ejemplo, en el mercado de viajes por avión, todas las líneas aéreas son representativas de este tipo de crecimiento desde hace varios años atrás. Una marca como Trivago se ha convertido en un referente dentro de la industria pues es un motor de búsqueda muy efectivo que ha ayudado a incrementar la facturación de todas las empresas aéreas de manera indirecta, tomando ventaja del factor tiempo, un recurso que tiene mucho valor para los viajeros. Ellos están dispuestos a pagar una tarifa a través de Trivago puesto que esta web o aplicación les facilita la búsqueda de todos los pasajes de avión disponibles en todas las líneas aéreas, a sabiendas de que el valor de la compra de pasajes de manera directa en la web de estas empresas puede ser aún menor. De cualquier forma, los canales indirectos de ventas, cuando son correctamente utilizados, son fuentes de crecimiento comercial muy valiosos. Todas las empresas aéreas que están en Trivago ganan más volumen de ventas solo por estar ahí.

En el cuadrante inferior izquierdo se concentran las acciones comerciales de crecimiento inorgánico a través de canales directos. Aquí se puede usar como ejemplo una de las más inteligentes movidas comerciales del líder global Samsonite para impulsar su crecimiento en mercados emergentes como los de Latinoamérica. Samsonite compró en el año 2007 la marca de maletas y bolsos Saxoline (Bustamante, 2007), una marca de precios bajos que se le asemejaba, la marca que inspiró al chileno Roberto Guzmán Martínez a desarrollar un producto similar pero de menor precio. Al adquirir esta marca, Samsonite, originalmente creada en Denver, Colorado (Estados Unidos), puede seguir creciendo en ventas en aquellos mercados donde su estrategia de precios altos no es tan efectiva, dadas las limitaciones propias del consumidor latino cuya economía no es aún la de los países desarrollados. Pensando en el largo plazo, Samsonite podrá vender su marca central en Latinoamérica en mayores volúmenes, ya que Saxoline habrá abierto paso estratégicamente a este mercado a lo largo de los años.

Finalmente, en el cuadrante inferior derecho se encuentran las acciones comerciales más retadoras: el crecimiento inorgánico a través de canales indirectos. Cuando General Electric redefinió el futuro de la comercialización de máquinas en todas sus industrias a través del recientemente conocido Industrial Internet of Things (o IIoT por sus siglas en Inglés), se vio obligada a comercializar a través de canales indirectos un negocio nuevo y que viene desarrollando desde el año 2015 en que creó su división GE Digital. En los próximos 5 años se ha propuesto multiplicar por 10 su volumen de facturación actual de servicios digitales. Pero al ser tradicionalmente una empresa de activos fijos como locomotoras, turbinas para aviones, equipamiento médico o maquinaria para extracción de petróleo en alta mar, no cuenta con las capacidades necesarias para comercializar la afluencia de datos que se recolectan a través de sensores colocados en toda su base instalada de maquinaria esparcida por el mundo. Por ello, tuvo que crear lo que GE denomina un Ecosistema Digital, adquiriendo empresas especializadas para vender un nuevo concepto,

su software Predix (General Electric, s.f.). Este software que ayuda a generar eficiencias en la utilización de máquinas GE, administra de manera digital los equipos de todas sus unidades de negocio, lo cual significará un volumen de facturación gigante en las próximas décadas. De modo que crecer de manera inorgánica con productos o servicios innovadores a veces implica delegar su comercialización a expertos de canales indirectos que conocen mucho mejor cómo entregar nuestras soluciones al mercado, como lo viene haciendo GE Digital.

## Conclusiones

Crecer en ventas es un permanente reto para todos los ejecutivos o empresarios del mundo y es el vehículo de sostenibilidad de todas las compañías. De ahí su vital importancia. Pero no se crea que crecer en ventas pasa por tan solo aplicar un modelo pragmático como el aquí descrito. Ha de estarse sólidamente preparado para ejecutar el crecimiento. Por ello, es necesario tener las competencias técnicas, es decir, el conocimiento comercial para hacerlo, así como las competencias empresariales dentro de nuestra compañía.

En buenas cuentas, como dirían Larry Bossidy y Ram Charan (2002), la ejecución lo es todo. Por ejemplo, empresas de consultoría como McKinsey & Co. realizan esfuerzos muy grandes para poner en práctica las estrategias de crecimiento que desarrollan para sus clientes. Por ello, y debido a que ha sido exigida por sus clientes, McKinsey ha creado una división denominada “Implementation” orientada a entrenar y guiar a los gerentes de sus empresas-clientes en las formas de crecer en ventas a través del trabajo realizado por coaches con mucha experiencia en diversas industrias. Luego, muchos de estos se convierten en lo que se ha dado en denominar *Chief Change Officers* de grandes organizaciones. Se trata de “gerentes apropiados para crear cambios en los negocios y que son responsables de ejecutar los más grandes, más complejos, y más estratégicamente críticos cambios en los negocios” (Bolton, 2015), como es el caso del crecimiento en ventas.

No se crea que para crecer en ventas se pueden realizar apuestas sobre la base de este modelo descrito líneas arriba. Los profesionales en ventas estamos obligados a que estas apuestas sean bien pensadas y las acciones para lograr los objetivos de crecimiento deben ejecutarse de la manera más cuidadosa e inteligente posible. No olvidemos, finalmente, que frente a toda acción existe una reacción, y la más común de todas ellas de cara a un plan de crecimiento en ventas es la reacción de nuestra competencia. Si no somos los líderes del mercado, corremos el riesgo de que nuestras acciones de crecimiento se vean contrarrestadas por una respuesta agresiva del líder de la industria, y en última cuenta, nuestro plan orgánico o inorgánico de crecimiento en ventas a través de canales directos o indirectos puede que no funcione si no contamos con el personal competente y los recursos apropiados para liderarlo.

## Bibliografía

- **Baumgartner, T., Hatami, H., Valdivieso de Uster, M. & Benioff, M. (2016).** Sales Growth: Five Proven Strategies from the World’s Sales Leaders, 2nd Edition. McKinsey&Company.
- **Investopedia. (s. f.).** What is organic growth?. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp>
- **Investopedia. (s. f.).** What is inorganic growth?. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/i/inorganicgrowth.asp>
- **Bustamante, D. (2007).** “Saxoline es comprada por líder mundial del rubro” recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=28004>
- **General Electric. (s. f.).** Software “Predix” . Recuperado de <https://www.ge.com/digital/predix>
- **Bolton, M. (2015).** COO is dead. Long life to Chief Change Officer... Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/coo-dead-long-live-chief-change-officer-mark-bolton>