

¿Cómo lograr un crecimiento exponencial?

Al CEO de XoZ, Francisco Rodríguez, siempre le gustó la vista de su oficina: la estampa del Volcán Popocatepetl, 5400 metros de inspiración, tan alto como las metas que quería alcanzar en su empresa emergente, en la Ciudad de Puebla. La fumarola se trasladó, en un sorbo, a su café hirviente. Ese trago fue el empuje que necesitaba para comentarle al nuevo director de Negocios, Andrés Fajardo, y a todo el equipo directivo, sus aspiraciones: “quisiera aumentar de cinco clientes a 50 en dos años y expandirnos a un tercer país. El desafío está en el crecimiento y en el acoplamiento de nuestra plataforma a la del cliente”.

Andrés tuvo dudas sobre el cumplimiento de esta meta:

“Tengo claro que es fácil tener una respuesta afirmativa de los nuevos prospectos: toda nuestra ganancia se fundamenta en las ventas realizadas, lo que quiere decir que implementamos la estrategia de costo por adquisición¹. Si le decimos a un cliente que podemos venderle sus servicios de telefonía, por ejemplo, se hace el *funnel*² de venta, y cobramos por comisión. La inversión la hacemos nosotros; pero: ¿a qué te refieres exactamente con que nuestro problema está en la implementación? Yo lo veo más relacionado con en el número de clientes que estamos proyectando, porque la meta es muy ambiciosa: ¿se puede crecer de cinco clientes a 50 en dos años?, ¿podemos expandirnos a un tercer país?”.

Francisco le respondió:

“Logramos dos clientes grandes en dos años de operación (un banco y empresa de telefonía). No es un tema de cifras. Somos una plataforma tecnológica que se especializa en la venta de servicios masivos, utilizando diversos canales, tradicionales y en línea, diseñada exclusivamente para el sector de servicios intangibles. Pero no somos sólo un *call center*. Como sabes tenemos una plataforma propia que conectamos a la plataforma del cliente, para que pueda vender más, y este proceso tarda mucho, entonces: ¿cómo podemos lograr que las implementaciones sean más rápidas y precisas?”.

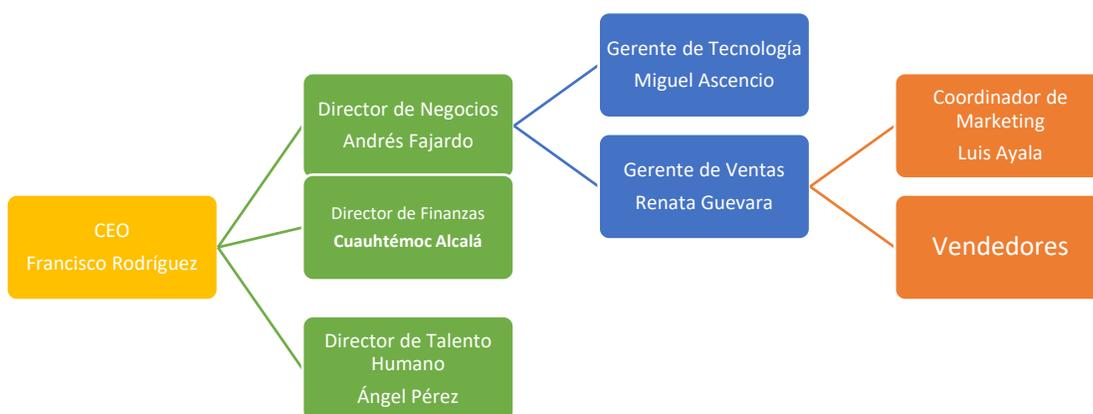
¹ El CPA o Costo por Adquisición es un indicador que mide el costo promedio que lleva adquirir un cliente potencial o una conversión específica; es decir, el monto invertido en publicidad pagada para obtener un cliente. Los anunciantes sólo pagan por las ventas o acciones que se producen a través de dichos anuncios (Santos, 2023).

² Un embudo de ventas es el modelo de un proceso de venta de principio a fin, por el cual los clientes potenciales avanzan hasta convertirse en clientes. Se llama así por su forma cónica que inicia con una amplia base de personas interesadas, que van filtrándose durante las diferentes etapas hasta que solo quedan quienes compran (Rodríguez, 2023).

Filosofía corporativa

En la junta de trabajo, que regularmente se realizaba los jueves, no sólo estaban Luis y Andrés, sino todos los directores y los integrantes del departamento de Ventas.

Gráfico. Organigrama de XoZ.



Fuente. Elaboración propia, 2024.

- El CEO gestionaba el área comercial B2B³.
- La empresa tenía tres directores para las siguientes áreas: Talento Humano, Finanzas y Negocios. Este último director era responsable del *funnel* de venta usando el *contact center* omnicanal de 500 posiciones, a través de llamadas telefónicas, WhatsApp, SMS y redes sociales, para convertir la venta).
- Los gerentes de Ventas y Tecnología dependían de la Dirección de Negocios.
- La coordinación de Marketing también dependía de la Gerencia de Ventas y era responsable de conseguir los *leads*⁴. Su labor era 100 % digital y prestaba apoyo al director de Negocios, para la obtención de clientes potenciales.
- En cuanto a los vendedores que estaban en la calle, su actividad era netamente presencial, ganaban por comisión y dependían de la Gerencia de Ventas.

³ El sector B2B (*Business to Business*) es aquel donde una empresa establece una relación comercial con otra compañía. En estos modelos de negocios, las empresas ofrecen soluciones, productos y servicios diseñados a la medida para satisfacer las necesidades de los clientes (Clavijo, 2023).

⁴ Un *lead* es una persona que demuestra interés en los productos o servicios de una empresa mediante diversas acciones: visita un sitio web, participa en un *webinar*, hace una compra en línea, etc. (Silva, 2023).

En la junta, todos repasaron la misión y las ventajas competitivas de XoZ para tener claro cómo crecer: “XoZ es una empresa de *software* especializada en soluciones para campañas de venta, dirigidas a compañías globales. Fundada en 2018 en México, también cuenta con oficinas en Brasil. Nuestra plataforma emplea estrategias omnicanal de *crowdsourcing*⁵, comercio electrónico e inteligencia artificial avanzada, para incrementar la satisfacción del cliente final y las tasas de conversión”.

Muestra Misión es: “ser una solución integral de *marketing digital* y venta de servicios masivos intangibles para conectar el negocio del cliente con una experiencia hecha a la medida, y nos apoyamos en servicios omnicanales de *contact center*, *bots*, herramientas de mercadotecnia digital y *WhatsApp marketing*, para ayudarle al cliente a cumplir sus metas comerciales”.

Andrés pensaba: “esta es nuestra promesa, pero ¿realmente podemos cumplirla?”.

Las fortalezas

Cuando un vendedor se enfocó en preguntar por sus competidores, el CEO, Francisco Rodríguez, respondió: “no tenemos un competidor directo que tenga exactamente los mismos servicios que nosotros ofrecemos. Creamos herramientas para optimizar la venta de servicios. Actualmente, trabajamos con un banco y una empresa de telefonía: ¿creen que podamos llegar a otras áreas?”.

Para Francisco, la verdadera ventaja competitiva era la integración de todos sus servicios en una misma herramienta tecnológica: *call center*, *marketing digital*, venta presencial y venta generada, a través de inteligencia artificial. Otro beneficio estaba relacionado con la diferenciación de su oferta comercial, pues el cliente no tenía que gastar nada: XoZ ponía toda la inversión inicial, y su ganancia era una comisión por cada venta generada para el cliente, lo que aseguraba un ROI⁶ positivo.

Además estaba el *chat XoZ*: el mecanismo más innovador que poseía la empresa, una especie de vendedor en línea. La novedad consistía en que, además de texto, hablaba como una persona real. “Todo esto gracias a los avances de la inteligencia artificial”, detalló Francisco.

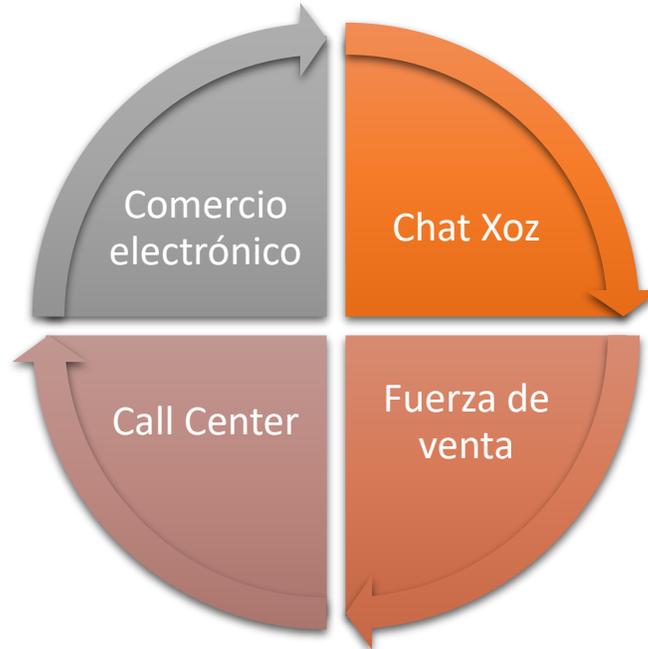
“Ustedes como parte de XoZ deben sentirse empoderados y reforzar las ventajas a los posibles clientes, para que podamos ampliar nuestra cartera”, decretó Francisco.

El director de Negocios seguía planteando sus dudas: “¿es suficiente esta fuerza de venta presencial y virtual? Siento que para las metas tan exigentes que tenemos, es necesario reinventar nuestra manera de convertir y de captar más clientes”.

⁵ El *crowdsourcing* busca externalizar (delegar) tareas para que estas sean realizadas por un grupo numeroso de personas. A través de este proceso las empresas logran atraer talento e innovación (Coll Morales, 2020).

⁶ El ROI, o Retorno de Inversión, es la medición que permite saber cuánto dinero se obtiene en relación con el dinero que ha sido invertido en el lanzamiento de un producto o la mejora del servicio al cliente o en una campaña de publicidad. Esta métrica puede ser negativa o positiva y refleja el éxito al recuperar el dinero que se ha apostado en un negocio (Pursell, 2023).

Gráfico. ¿Cómo funciona el proceso de ventas en XoZ?



Fuente. Elaboración propia, 2024.

Uno de los implementadores, también intervino en la junta, y recordó algo que el CEO había olvidado resaltar: el sistema 360, una especie de “reporteador” que el cliente veía y usaba en tiempo real y que se conectaba con su infraestructura actual, a través de un sistema CRM, API, ERP, *Datalake* u otros.

Sin embargo, la plataforma utilizada por XoZ hasta el 2024 tardaba un tiempo en “acoplarse” a los sistemas de cada cliente, lo que dificultaba la implementación. En consecuencia, los directivos de XoZ sentían la necesidad de tomar una ruta más rápida, más flexible, y más amigable, para lograr el crecimiento exponencial proyectado.

Las decisiones

Para Andrés, nada de lo que tenían actualmente era suficiente. Sólo retumbaban en sus oídos las metas comerciales: “el reto es aumentar de 5 clientes a 50 en dos años y ampliarnos a un tercer país, no lo olviden”.

Todos levantaron la mano en la junta para hacer preguntas, en cuyas respuestas encontrarían la mejor vía para crecer: ¿se alinea la Misión actual de nuestra empresa con los cuatro componentes esenciales de una misión efectiva (negocio, clientes, necesidades y diferenciación)? ¿Nuestra estrategia de negocios está claramente definida y es adecuada para la situación actual? ¿Debería mantenerse, modificarse o cambiarse completamente? ¿La estructura organizacional que tenemos es adecuada para la operación actual y futura?

Pero los vendedores más analíticos planteaban otro tipo de interrogantes: considerando el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), ¿qué zona geográfica sería la más conveniente para la expansión del negocio y cómo influiría esta expansión en cada etapa del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)? ¿Cuál de los factores del análisis PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico) tendría mayor impacto en la industria actual, en la que se ubicaba nuestra empresa? ¿Cómo este factor influye en la estrategia empresarial de XoZ?

Francisco ya no escuchaba sus voces, sólo miraba hacia la ventana. Esa tarde el Volcán Popocatepetl también estaba eufórico y lo envolvió con su mirada humeante.

Referencias

Clavijo, Camilo. (20 de enero de 2023). “¿Qué es B2B? Definición, características y estrategias”. *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/sales/b2b>

Coll Morales, Francisco. (1 de julio de 2020). “Crowdsourcing”. *Economipedia*: <https://economipedia.com/definiciones/crowdsourcing.html>

Pursell, Shelley. (20 de enero de 2023). “¿Qué es el ROI y cómo se calcula? (fórmula y ejemplos)”. *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-roi>

Rodríguez, Johanna. (27 de julio de 2023). “¿Qué es el embudo de ventas, etapas y ejemplos?”. *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/sales/embudo-ventas#que-es>

Santos, Diego. (16 de agosto de 2023). “CPA o coste por adquisición: qué es, cómo calcularlo y reducirlo”. *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/marketing/costo-por-adquisicion>

Silva, Laura. (21 de enero de 2023). “Qué son los leads, qué tipos hay y por qué importan en el marketing”. *HubSpot*: <https://blog.hubspot.es/marketing/leads>

Nota de enseñanza

¿Cómo lograr un crecimiento exponencial?

Síntesis

XoZ es una empresa especializada en soluciones de *software* para campañas de venta, dirigidas a compañías globales. Fundada en 2018 en México, también cuenta con una segunda sede en Brasil. La plataforma, que tiene como producto principal XoZ, emplea estrategias omnicanal, comercio electrónico e inteligencia artificial avanzada, para incrementar la satisfacción del cliente final y aumentar sus ventas. No es sólo una empresa que ofrece servicios de *call center*.

El CEO de XoZ, Francisco Rodríguez, quisiera aumentar de cinco clientes a 50 en dos años y expandirse a un tercer país. El desafío está en el crecimiento y en el acoplamiento de la plataforma propia a la del cliente.

Competencias y subcompetencias

Dirección de los Negocios

- SNEG0100 Gestión responsable de los negocios. Emplea los principios de gestión responsable, considerando los distintos grupos de interés y comunicando un futuro inspirador para el negocio.
 - SNEG0101 Perspectiva sistémica. Analiza el modelo de gestión de las organizaciones con una perspectiva sistémica y de valor compartido.
Nivel de dominio B: analiza el modelo de gestión de PYMES mediante la identificación de algunas posibilidades de objetivos de corto y mediano plazo. Es capaz de seguir la metodología para realizar un análisis situacional e identificar posibles áreas de oportunidad en el diseño organizacional y de procesos. Comprende las etapas del ciclo de gestión y su necesidad para controlar el cumplimiento de objetivos. Manifiesta más confianza en el proceso de análisis de la situación y definición de líneas de acción, pero requiere apoyo para confirmar que está siguiendo el camino correcto.
- SEG0500 Razonamiento para la complejidad. Integra diferentes tipos de razonamientos en el análisis, síntesis y solución de problemas con disposición al aprendizaje continuo.
 - SEG0501 Pensamiento sistémico. Analiza problemáticas con una visión integrada, desde la inter y la transdisciplinariedad, concibiendo la realidad como un conjunto de sistemas interconectados.
Nivel de dominio B: aborda problemáticas reales o simuladas entendiendo la realidad como un conjunto de sistemas interconectados, a través de una visión integrada en un contexto determinado. Para ello explora diferentes modelos sistémicos que le permitan jerarquizar las variables que definen las vías de innovación.

Al analizar el modelo de gestión de CFTG con una perspectiva sistémica y de valor compartido, los estudiantes comprenden cómo las decisiones empresariales afectan a diversos grupos de interés. Además, al integrar diferentes tipos de razonamientos en el análisis del caso, pueden abordar los desafíos empresariales desde una visión integrada, considerando la interconexión de los sistemas internos y externos de la organización.

Secuencia didáctica

1. Lectura individual del caso.
2. Definir cuál es el problema.
3. Seguir las indicaciones del profesor para el análisis.
4. Entrega de evidencia. Debe ser individual.

Rúbrica

Criterio	Avanzado	Intermedio	Básico o nulo
1. Opción a. Definir si la misión de la empresa responde las cuatro preguntas, detallar la respuesta (¿cuál es nuestro negocio?, ¿a quién se satisface?, ¿qué necesidad se satisface?, ¿cómo se satisfacen las necesidades de nuestros clientes?)	Define de forma correcta la misión de la empresa, con la justificación de si responde a las cuatro preguntas. 8 puntos	Define una parte de la misión de forma correcta, explica de dos a tres preguntas. 4 a 7 puntos	No explica de forma correcta la misión, no explica las preguntas. 0 a 3 puntos
1.Opción b. Si la empresa no tiene misión enunciada, elaborar una que responda las cuatro preguntas incluidas en el inciso anterior.	Elabora de forma correcta la misión para la empresa ya que contesta las cuatro preguntas correspondientes. 8 puntos	Define una parte de la misión de forma correcta, explica de dos a tres preguntas. 4 a 7 puntos	No explica de forma correcta la misión, no explica las preguntas. 0 a 3 puntos
2. Explicar la relevancia y utilidad del PESTLE.	Incluye y justifica de forma correcta dos de cada uno de los componentes (P/E/S/T/L/E), dado el momento que vive la industria.	Incluye y justifica de forma correcta uno de cada uno de los componentes (P/E/S/T/L/E), dado el momento que vive la industria. Mínimo tres en total.	Identifica hasta dos componentes del PESTLE y los justifica.

	8 puntos	4 a 7 puntos	0 a 3 puntos
3. El alumno explica la estrategia de nivel de negocios de la empresa.	Identifica y justifica de forma correcta la estrategia de nivel de negocios de la empresa. 10 puntos	Identifica la estrategia de nivel de negocios, pero algunos de sus argumentos son confusos. 6 a 9 puntos	No identifica la estrategia de nivel de negocios o la identifica, pero la mayoría de los argumentos son confusos o incorrectos. 0 a 5 puntos
4. El alumno identifica y explica la estructura organizacional de la empresa.	Identifica de forma correcta y justifica con argumentos sólidos la estructura organizacional de la empresa. 9 puntos	Identifica y justifica la estructura organizacional de la empresa, pero algún(os) argumento(s) es (son) incorrecto(s). 5 a 8 puntos	Identifica la estructura organizacional de la empresa, pero la justificación es incorrecta. O el alumno no identifica correctamente la estructura de la organización. 0 a 4 puntos
5. El alumno explica el proceso administrativo para la expansión geográfica de la empresa.	Explica correctamente cada una de las etapas del proceso administrativo para justificar la expansión geográfica de la empresa. 10 puntos	Explica correctamente algunas de las etapas del proceso administrativo para justificar la expansión geográfica de la empresa. 5 a 9 puntos	Explica una o dos etapas del proceso administrativo. La justificación es confusa. 0 a 4 puntos
6. Ortografía y referencias.	El alumno no tiene más de tres errores de ortografía, incluye tres referencias citadas en formato APA 6ta edición, tanto en el texto, como en la bibliografía. 5 puntos	El alumno tiene hasta nueve errores de ortografía, incluye al menos dos referencias, citadas en formato APA 6ta edición, tanto en el texto, como en la bibliografía. 3 a 4 puntos	El alumno tiene más de nueve errores de ortografía, incluye una o más referencias, pero sin formato APA. 0 a 2 puntos

Fuente. Marcia Lorena Aldana, en “Tu Corazón en un tamal”, Tec, 2021.

Preguntas detonantes

1. ¿Se alinea la Misión actual de la empresa con los cuatro componentes esenciales de una misión efectiva (negocio, clientes, necesidades y diferenciación)?
2. ¿La estrategia de negocios está claramente definida y es adecuada para la situación actual? ¿Debería mantenerse, modificarse o cambiarse completamente?
3. ¿La estructura organizacional es adecuada para la operación actual y futura?
4. Considerando el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), ¿qué zona geográfica sería la más conveniente para la expansión del negocio y cómo influiría esta expansión en cada etapa del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)?

5. ¿Cuál de los factores del análisis PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico) tendría mayor impacto en la industria actual, en la que se ubicaba la empresa? ¿Cómo este factor influye en la estrategia empresarial de XoZ?

Fuente. SP Rostizados: ¿para aquí o para llevar? por Alejandro Sotomayor, 2024.

Análisis

Aunque la empresa tiene una misión definida y clara, quizá está dejando de lado, otra herramienta que la inteligencia artificial puede ofrecer además de un *chat*, para incrementar las ventas. Habría que evaluar también si hace falta ampliar su organigrama, a través de una Dirección de Innovación, por ejemplo, para analizar las tendencias y novedades tecnológicas y las preferencias del consumidor.

En cuanto al análisis VUCA se puede determinar (información construida con apoyo de *Chat GPT*):

Volatility (Volatilidad): crecimiento rápido de clientes: pasar de 2 a 50 clientes implica un cambio significativo en la carga de trabajo, demanda de servicios y necesidades operativas. Esto puede generar fluctuaciones y desafíos en la gestión de recursos, capacidad de respuesta y calidad del servicio.

Uncertainty (Incertidumbre): mercado competitivo: Entrar en un nuevo país implica enfrentarse a nuevas regulaciones, competidores locales, y condiciones económicas y políticas que pueden ser desconocidas y cambiantes.

Adopción de nuevos servicios: ampliar la cartera de servicios para atraer a 50 clientes y satisfacer sus necesidades también implica incertidumbre sobre la aceptación del mercado y la demanda real.

Complexity (Complejidad):

Operaciones multinacionales: gestionar un negocio en dos países diferentes y luego expandirse a un tercero agrega complejidad en términos de logística, cumplimiento normativo, gestión de personal y coordinación intercultural.

Diversificación de servicios: ofrecer una gama más amplia de servicios requerirá integración de tecnología, capacitación adicional del personal y adaptación continua a las necesidades cambiantes de los clientes.

Ambiguity (Ambigüedad):

Futuro del mercado: La evolución tecnológica y los cambios en las preferencias de los consumidores pueden generar incertidumbre sobre la dirección futura del mercado de servicios de la empresa.

Impacto de la expansión: Es difícil prever completamente cómo afectará la expansión a la cultura organizacional, la cohesión del equipo y la capacidad de mantener estándares consistentes de servicio al cliente en múltiples ubicaciones.

Recomendaciones estratégicas:

Monitoreo constante del mercado y del entorno competitivo: mantenerse informado sobre los cambios regulatorios y económicos en los mercados objetivo.

Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación: estar preparado para ajustar rápidamente las estrategias y operaciones según sea necesario.

Inversión en tecnología y capacitación: implementar tecnología avanzada para mejorar la eficiencia operativa y capacitar al personal en nuevas habilidades y conocimientos técnicos.

Estrategia de gestión de riesgos: desarrollar planes de contingencia para abordar posibles escenarios adversos y minimizar los impactos negativos.

Cultura organizacional robusta: fomentar una cultura que promueva la innovación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en un entorno multicultural y multinacional.

Del análisis PESTLE se puede resaltar (información construida con apoyo de *Chat GPT*):

1. **Político (Political):**

- **Regulaciones y legislaciones:** entrar en un nuevo país implica adaptarse a las leyes laborales, fiscales y regulatorias específicas de ese país. Las regulaciones pueden variar significativamente entre países y pueden afectar la operación de la empresa, desde la contratación de personal (para las áreas de ventas y *call center*) hasta la gestión de datos y la protección del consumidor.
- **Estabilidad política:** la estabilidad política y los cambios de gobierno pueden influir en la estabilidad económica y en las condiciones para hacer negocios en el nuevo mercado. Incertidumbres políticas pueden afectar la confianza de los inversores y la previsibilidad de las condiciones comerciales.
- **Relaciones internacionales:** las relaciones diplomáticas entre el país de origen y el país de destino pueden afectar el acceso al mercado y las condiciones de operación. Conflictos geopolíticos o tensiones internacionales también pueden tener impactos indirectos en las operaciones comerciales.

Razones por las que el factor político es crucial:

- **Cumplimiento normativo:** cumplir con las leyes locales y las regulaciones de protección al consumidor es crucial para evitar sanciones legales y mantener la reputación de la empresa.
- **Estabilidad y previsibilidad:** la estabilidad política proporciona un entorno más predecible para la inversión y el crecimiento empresarial. Cambios políticos repentinos pueden generar incertidumbre y afectar las decisiones estratégicas.
- **Acceso al mercado:** las políticas de Gobierno pueden facilitar o dificultar el acceso al mercado local, influenciando la rapidez con la que la empresa puede establecerse y comenzar a operar eficazmente.

Recomendaciones estratégicas:

- **Investigación exhaustiva del entorno político:** antes de expandirse, realizar un análisis detallado de las leyes laborales, fiscales y de protección al consumidor del país objetivo.
- **Estrategia de gestión de riesgos políticos:** desarrollar planes de contingencia para mitigar el impacto de cambios políticos adversos.
- **Establecer relaciones con autoridades locales:** construir relaciones sólidas con autoridades locales y consultores legales para comprender y navegar mejor el entorno regulatorio.
- **Monitoreo continuo:** mantenerse actualizado sobre los desarrollos políticos que puedan afectar el entorno empresarial y ajustar estrategias según sea necesario.