resolve.

GUÍA EJECUTIVA

CRECIMIENTO COMERCIAL B2B

El cliente que ya tenés vale más de lo que creés

Cómo generar nuevas oportunidades comerciales desde tu cartera actual de clientes, sin aumentar tu inversión en adquisición.

Pablo Arévalos
Founder, resolve

Lectura ejecutiva
15–20 minutos

— CARTA INICIAL

Por qué seguimos mirando afuera cuando la oportunidad está adentro

La mayoría de los planes comerciales que veo empiezan con la misma pregunta: "¿cómo conseguimos más clientes nuevos?". Es una pregunta válida. Pero casi nunca es la primera que debería hacerse una empresa que quiere crecer.

Este patrón se repite en la enorme mayoría de las empresas B2B, sea cual sea su rubro: vendan un producto, un servicio, una plataforma o una combinación de todo eso. Una y otra vez encontramos lo mismo: hay más ingreso potencial dentro de la cartera actual que en cualquier campaña de adquisición que estén planeando lanzar.

No es una crítica. Es lógico que pase. La adquisición de clientes nuevos es visible, se mide, tiene presupuesto y responsable. La expansión de cuentas existentes, en cambio, suele quedar repartida entre áreas que no hablan entre sí — comercial, atención al cliente, operaciones, postventa — y por eso nadie es responsable de que ocurra.

Vi este mismo patrón en rubros que no tienen nada en común entre sí: construcción, importadoras, banca, real estate, servicios profesionales, productos tangibles e intangibles. Cambia el producto, cambia el ciclo de venta, cambia el margen. El problema de fondo es siempre el mismo: nadie está mirando la cartera actual con la misma disciplina con la que se mira la prospección. El resultado es el mismo en cualquier rubro: empresas que invierten en conseguir clientes nuevos mientras dejan pasar oportunidades evidentes con los que ya confían en ellas.

> **Las oportunidades suelen existir dentro de la organización mucho antes de que alguien salga a buscarlas afuera.**

Esta guía no es una teoría sobre customer success. Es una forma concreta de auditar tu cartera actual, identificar dónde está el ingreso que no estás capturando, y construir un proceso — no una campaña puntual — para capturarlo de forma sostenida.

Nada de esto exige una decisión urgente. Pero tampoco es algo que convenga posponer sin fecha: mientras tu organización no tenga un mecanismo que mire la cartera actual, esa cartera sigue moviéndose sola — con otro proveedor, con la competencia, con el tiempo. Esta guía busca ser el primer paso para dejar de librarlo al azar.

Está pensada para leerse en menos de veinte minutos y aplicarse la misma semana.

Pablo Arévalos
Founder, resolve

El costo de ignorar tu propia cartera

Cada cliente que ya trabaja con vos atravesó el proceso más caro y más lento del ciclo comercial: decidió confiar.

Ya pasó por la desconfianza inicial, la comparación con otros proveedores y la validación interna. Ese trabajo ya está hecho.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas B2B, el vínculo con un cliente activo se limita a lo que ya se contrató. Nadie vuelve a preguntarse qué más necesita esa cuenta, ni quién dentro de la organización está en mejores condiciones de detectarlo.

Hay algo más específico detrás de esto: en la mayoría de las empresas, la relación con el cliente se activa para vender, y se apaga apenas se entrega lo vendido. El vendedor cerró, el cliente recibió su producto o servicio, y ahí quedó el vínculo — nadie vuelve a llamar para ver cómo le fue, para sostener la relación, o para ofrecerle algo más cuando corresponde. No es mala intención: el proceso comercial está diseñado para conseguir la venta, no para sostenerla en el tiempo.

> **LA PREGUNTA QUE IMPORTA**
>
> No es "¿cómo conseguimos más clientes?". Es: **¿cuánto de lo que esta cuenta necesita hoy, ya se lo estamos ofreciendo nosotros — o se lo está ofreciendo otro proveedor?**

— 02 — DOS FORMAS DE CAPTURARLO

Cross selling y upselling: la diferencia práctica

Dos maneras concretas de convertir esa pregunta en ingreso, sin salir a buscar un cliente nuevo.

A

Cross selling

Ofrecerle al cliente un servicio o producto distinto al que ya contrató, que resuelve una necesidad adyacente. Ejemplo: una consultora de RRHH que ya hace selección, y detecta que ese mismo cliente necesita capacitación o evaluación de clima.

B

Upselling

Ofrecerle al cliente una versión ampliada, más profunda o de mayor alcance de lo que ya tiene. Ejemplo: una importadora que le vendía a un cliente pedidos puntuales, y pasa a ofrecerle un contrato de abastecimiento recurrente con mejores condiciones.

Ninguna de las dos requiere presupuesto de marketing ni convencer a nadie de confiar en vos por primera vez. Requieren visibilidad sobre lo que cada cuenta necesita, y un canal para que esa información llegue a quien puede actuar sobre ella.

CUÁNDO NO OFRECER

No todo cliente satisfecho es candidato a expansión, y no todo momento es el correcto. Un cliente en medio de un problema sin resolver no está para escuchar una oferta nueva — está para que le resuelvan lo que ya tiene. Y en cualquier momento, nada de esto reemplaza la conversación: la derivación es el principio del trabajo comercial, no el final.

— 03 — DÓNDE MIRAR

Las oportunidades no están escondidas. Están mal repartidas.

Cuando una empresa dice "no tenemos oportunidades de cross selling", casi siempre lo que falta no son oportunidades: es un mecanismo para que la información llegue a quien puede convertirlas. Esa información existe — la tienen las personas que hablan todos los días con el cliente, y casi nunca son las mismas que están a cargo de vender.

Seis áreas, un mismo cliente — cada una ve una parte distinta de la relación.

Recepción. Primera línea de contacto. Escucha comentarios informales sobre otras necesidades del cliente que nunca llegan a comercial.

Operaciones. Ve de cerca cómo el cliente usa lo que compró, dónde tiene fricción, y qué otras necesidades — de producto o de servicio — podría tener.

Postventa. Área con más contacto sostenido en el tiempo — Customer Success, en empresas de software — la que mejor detecta cambios en el cliente.

Atención al cliente. Recibe consultas y quejas que revelan necesidades no cubiertas — y señales tempranas de riesgo de pérdida de cuenta.

Facturación y cobranzas. Detecta atrasos, renegociaciones o consultas de facturación — señales tempranas de cambios de presupuesto en la cuenta.

Comercial. Tiene la relación y el mandato de vender, pero rara vez visibilidad completa de lo que pasa en el día a día de la cuenta.

Si tu empresa tiene un área de servicio técnico o soporte, sumala a esta lista — junto con postventa, suele ser la fuente más rica de señales de todas.

EL PROBLEMA REAL

Estas seis áreas generan información valiosa todos los días. El problema no es que falte información: es que no existe un camino definido para que esa información llegue a comercial y se convierta en una conversación.

— 04 — QUÉ MIRAR, EXACTAMENTE

Señales de oportunidad

El proceso ya está claro: detectar, registrar, derivar. Pero "detectar" significa algo concreto. Estas son las señales más comunes que anticipan una oportunidad de cross selling o upselling — el tipo de comentario que cualquier persona en contacto con el cliente podría escuchar sin buscarlo.

- [ ] El cliente pregunta si la empresa también ofrece otro producto o servicio.
- [ ] El cliente menciona una necesidad nueva, aunque sea de pasada.
- [ ] El cliente incorpora personal o crece en estructura.
- [ ] El cliente abre una nueva sucursal, oficina o mercado.
- [ ] El cliente aumenta el volumen de sus operaciones.
- [ ] El cliente menciona problemas con otro proveedor.
- [ ] El cliente consulta sobre algo que no forma parte del servicio actual.
- [ ] El cliente cambia de estructura interna o de responsables.

ESCENARIO HIPOTÉTICO

Una empresa de logística transporta la mercadería de un cliente industrial. En una reunión de rutina, el cliente comenta que está teniendo problemas de espacio en su depósito durante la temporada alta. El comentario queda ahí — nadie lo registra ni lo deriva. Meses después, el cliente contrata a otro proveedor para resolver exactamente eso. La oportunidad existía. Lo que faltó fue coordinación interna, no venta.

— 05 — EL PROCESO

Cómo funciona el proceso

Convertir información dispersa en ingresos nuevos requiere un proceso, no buena voluntad. Este es el que usamos con nuestros clientes.

Cómo instalarlo sin burocracia

- **Un solo canal de registro.** Puede ser tan simple como una planilla compartida o un canal de Slack dedicado. Lo importante es que exista uno solo, conocido por todos.
- **Un responsable de derivación.** Alguien revisa las señales registradas y decide a quién de comercial le corresponde cada una — sin que dependa de la memoria de una persona.
- **Un ritual breve y periódico.** Una reunión quincenal de 20 minutos entre comercial y las áreas de contacto directo, para revisar señales pendientes.
- **Reglas claras de crédito y ownership.** Antes de ponerlo en marcha, hay que definir quién se queda con la cuenta cuando una derivación se convierte en negocio, y cómo se reconoce a quien detectó la oportunidad. Sin esto, todo se cae en la primera derivación mal repartida.

En equipos chicos, este proceso lo puede sostener una sola persona sin ritual formal. En equipos más grandes, conviene asignar un responsable explícito.

— 06 — DIAGNÓSTICO

Checklist de auditoría interna

Antes de construir un proceso de derivaciones, conviene entender qué tan preparada está tu organización hoy. Marcá los puntos que ya cumplís.

- ☐ **Segmentación de cartera.** Sabés qué clientes generan más margen, cuáles tienen más potencial de expansión y cuáles están en riesgo.
- ☐ **Visibilidad entre áreas.** Comercial tiene acceso regular a lo que ocurre en atención al cliente, operaciones y postventa.
- ☐ **Canal único de registro.** Existe un lugar definido donde cualquier persona puede dejar una señal de oportunidad.
- ☐ **Responsable de derivación.** Hay una persona (o rol) responsable de que las señales lleguen a comercial.
- ☐ **Catálogo de productos y servicios cruzados.** Tu equipo conoce, con claridad, qué otros productos o servicios de la empresa le podrían servir a un cliente típico.
- ☐ **Ritual de revisión.** Existe una instancia periódica — no esporádica — para revisar cuentas y detectar expansión.
- ☐ **Medición.** Sabés cuánto de tu ingreso actual proviene de cuentas existentes versus clientes nuevos.
- ☐ **Incentivos alineados.** Las áreas que detectan oportunidades tienen algún tipo de reconocimiento por hacerlo.

> **CÓMO LEER EL RESULTADO**
>
> Si marcaste menos de cuatro puntos, el problema no es de esfuerzo comercial: es estructural.

Ese cruce de áreas rara vez lo resuelve un documento — lo resuelve alguien que se sienta con tu equipo, sin la política interna de por medio, y lo ordene desde afuera. Si te sirve una mirada externa sobre dónde está parada tu cartera hoy, con ese diagnóstico arranca justamente una auditoría comercial.

— 07 — LO QUE SUELE FALLAR

Los errores más frecuentes

Estos son los patrones que más repetimos ver en empresas B2B cuando intentan capturar valor de su cartera actual.

01 Delegarlo solo en comercial

Sin la información de las áreas de contacto directo, comercial trabaja a ciegas sobre el potencial real de cada cuenta.

02 No tener un canal único

Cuando cada persona registra oportunidades "a su manera", la información se pierde o llega tarde.

03 Confundir satisfacción con expansión

Un cliente satisfecho no necesariamente conoce todo lo que la empresa podría ofrecerle.

04 No tener catálogo claro

Si el propio equipo no tiene claro qué otros productos o servicios existen — y el cliente tampoco lo sabe —, difícilmente se genere la conversación que abre la oportunidad.

05 Tratarlo como campaña puntual

Un impulso de cross selling sin disciplina detrás se apaga apenas baja la atención sobre el tema.

06 No medirlo

Sin indicadores, es imposible saber si el mecanismo de derivaciones está funcionando o solo generando ruido.

07 No cerrar el círculo

Quien detecta una oportunidad nunca se entera si se convirtió — y deja de prestar atención.

08 Priorizar siempre lo nuevo

La urgencia de conseguir clientes nuevos termina opacando el trabajo, menos visible, de expandir los actuales.

— 08 — PUESTA EN MARCHA

Plan de implementación de 30 días

No hace falta un proyecto grande para empezar. Esto es lo mínimo necesario para instalar el proceso en un mes.

SEMANA 1
Diagnóstico

Completar el checklist de auditoría interna y segmentar la cartera actual por potencial de expansión.

- Identificar las cuentas de mayor margen y mayor antigüedad
- Mapear qué áreas tienen contacto directo con cada segmento

SEMANA 2
Diseño

Definir el canal único de registro y el responsable de derivación.

- Elegir la herramienta (planilla, canal de Slack, CRM existente)
- Redactar el catálogo interno de productos y servicios cruzables

SEMANA 3
Instalación

Comunicar el proceso a todas las áreas involucradas y correr la primera ronda de detección.

- Reunión breve con recepción, atención al cliente, operaciones y postventa
- Primer registro de señales sobre la cartera actual

SEMANA 4
Primer ciclo

Correr el primer ritual de revisión y dar seguimiento comercial a las señales registradas.

- Primera reunión quincenal de revisión de derivaciones
- Definir el indicador que se va a monitorear mes a mes

UNA ACLARACIÓN HONESTA

Este plan funciona en el papel. La fricción real casi nunca es entenderlo — es lograr que todas las áreas lo prioricen sin que alguien de afuera lo empuje. Por eso muchas empresas prefieren instalar este proceso con acompañamiento externo, en lugar de sumarlo a una agenda ya llena.

— CIERRE

Conclusiones

Crecer no siempre significa salir a buscar más lejos. Antes de invertir en adquisición, vale la pena preguntarse cuánto de ese crecimiento ya está disponible dentro de la cartera actual — esperando que alguien lo detecte, lo registre y lo derive a la persona correcta.

Eso no requiere más presupuesto. Requiere un mecanismo simple, sostenido en el tiempo, y la decisión de tratar la expansión de cuentas con la misma disciplina con la que se trata la prospección de clientes nuevos.

Sobre Pablo Arévalos

Pablo Arévalos construyó su mirada comercial trabajando en rubros que van de la banca y el real estate a la industria, la construcción y las importadoras, pasando por marketing, desarrollo de negocios, servicios profesionales y tecnológicos. Esa exposición a productos y servicios tangibles e intangibles — en empresas de tamaños muy distintos — es la base de resolve: entender que los mismos patrones de oportunidad se repiten, más allá del rubro o la escala.

Sobre resolve

resolve ayuda a empresas B2B a identificar oportunidades de crecimiento, detectar cuellos de botella y fortalecer la forma en que desarrollan relaciones comerciales.

- Desarrollo comercial externo B2B
- Auditoría comercial
- Estrategia comercial B2B
- LinkedIn para generación de negocios
- Alianzas estratégicas

Esta guía resume una forma de mirar la cartera de clientes que aplica a la mayoría de las empresas B2B, más allá de su tamaño, industria, o si venden productos, servicios, o ambos. Si te resultó útil, tiene sentido compartirla con tu equipo comercial.

Si después de leer esto identificaste más de lo que esperabas, la conversación lógica es una Auditoría Comercial: una mirada externa y puntual sobre dónde está parada tu cartera hoy. Podés escribirle a Pablo Arévalos directamente, o seguir su trabajo en LinkedIn bajo el nombre **resolve**.