

Un Enfoque Estratégico para la Rentabilidad: Maximizando el Beneficio Bruto en un Entorno de Márgenes Mixtos

Resumen Ejecutivo

Este informe aborda un conflicto estratégico fundamental que enfrenta la organización tras su adquisición por un fondo de inversión: el desajuste entre la exigencia de un margen de beneficio rígido del 30% por proyecto y la realidad operativa de un modelo de negocio de integración de sistemas, que inherentemente combina componentes de márgenes diversos. El objetivo de este análisis es diagnosticar las consecuencias negativas de la política actual y proponer un marco estratégico alternativo que alineen los incentivos internos, mejore la toma de decisiones y, en última instancia, maximice el beneficio bruto total para la compañía y sus accionistas.

Los hallazgos clave de este informe revelan que la política actual, aunque bien intencionada en su búsqueda de rentabilidad, genera efectos contraproducentes. Suprime el beneficio bruto total al rechazar proyectos rentables en términos absolutos, incentiva comportamientos disfuncionales como la subestimación artificial de costos internos —lo que conduce a fallos operativos y a la erosión de la confianza entre departamentos— y distorsiona la visibilidad financiera, comprometiendo la integridad de la planificación y el forecasting.

Como solución, se propone una transición estratégica hacia un conjunto de marcos de gestión más sofisticados. Esto incluye la adopción de una **Estrategia de Margen Mixto a nivel de Portafolio**, que evalúa la rentabilidad de forma agregada en lugar de por proyecto individual; la implementación de un modelo de **Fijación de Precios Basado en el Valor (Value-Based Pricing)** para los servicios propios, desvinculando el precio del costo y anclando al valor económico que se entrega al cliente; y la creación de un **Comité de Acuerdos (Deal Desk)** interfuncional para evaluar y estructurar colaborativamente los proyectos estratégicos.

Los resultados esperados de la implementación de estas recomendaciones son un aumento significativo del beneficio bruto total, una mejora en la integridad operativa y la precisión de los informes financieros, una mayor alineación y colaboración entre los equipos de Finanzas, Comercial y Operaciones, y un posicionamiento competitivo más sólido en el mercado al poder ofrecer las soluciones integrales que los clientes demandan. Este informe proporciona la hoja de ruta y las herramientas, incluido un

calculador de rentabilidad de proyectos, para facilitar esta transformación estratégica.

Sección 1: El Dilema del Integrador de Sistemas Moderno: Reconciliando Mandatos de Margen con las Realidades del Mercado

1.1. Definiendo el Modelo de Negocio: El Revendedor de Valor Agregado (VAR) y el Integrador de Sistemas (SI)

La posición de la empresa en el mercado se define como la de un Revendedor de Valor Agregado (VAR) y un Integrador de Sistemas (SI). Este modelo de negocio trasciende la simple reventa de productos; su propuesta de valor central reside en la capacidad de añadir características o servicios a productos de terceros existentes para luego revenderlos como una solución integrada y personalizada.¹ Los clientes no buscan componentes aislados, sino soluciones "llave en mano" que resuelvan problemas complejos de negocio, combinando hardware, software y servicios profesionales en un paquete cohesivo.¹

La industria de TI ha experimentado una evolución significativa, donde muchos VARs se han transformado en Proveedores de Servicios Gestionados (MSP, por sus siglas en inglés). Esta tendencia subraya un movimiento desde las ventas transaccionales hacia la provisión de servicios continuos y recurrentes, los cuales no solo mejoran la rentabilidad sino que también fortalecen la relación con el cliente a largo plazo.¹ Por lo tanto, el enfoque sugerido en potenciar los servicios internos no solo es una respuesta a las presiones de margen, sino que está perfectamente alineado con la dirección estratégica de la industria.

1.2. La Anatomía de una Solución Integrada: Un Portafolio de Márgenes Diversos

El núcleo del conflicto actual radica en que un único proyecto integrado es, en realidad, un portafolio de componentes con perfiles de rentabilidad muy diferentes. La aplicación de una métrica de margen única a esta cartera diversa es lo que genera la fricción. Un análisis de los componentes típicos de una solución de integración revela esta disparidad ²:

- **Servicios Profesionales Propios:** Esta es la categoría donde la empresa crea el mayor valor y, por lo tanto, debería obtener los márgenes más altos. Actividades como el diseño de soluciones, la consultoría estratégica, la integración personalizada y la gestión de proyectos son altamente diferenciadas. La industria

indica que los márgenes para servicios pueden y deben oscilar entre el 50% y el 70%.³

- **Hardware de Terceros:** Este es un mercado altamente competitivo. Aunque algunos VARs intentan obtener márgenes significativos del hardware, esta estrategia es arriesgada, ya que puede crear barreras de adopción para el cliente o hacer que la oferta no sea competitiva.⁴ Los márgenes estándar en la reventa de hardware de TI suelen ser mucho más bajos, situándose comúnmente en un rango del 6% al 12% en acuerdos de gran volumen o competitivos.³
- **Software y SaaS de Terceros:** Los márgenes en la reventa de licencias de software y suscripciones SaaS varían ampliamente dependiendo del fabricante y del nivel de partnership, pero generalmente se sitúan por debajo de los servicios propios. Los márgenes típicos para revendedores pueden variar del 10% al 30%.³ Los programas de afiliados para software suelen ofrecer márgenes del 10-15%.⁵
- **Acuerdos de Mantenimiento y Soporte:** Para productos de terceros, los márgenes en los contratos de mantenimiento y soporte son una fuente de ingresos recurrentes, pero con una rentabilidad moderada, típicamente entre el 10% y el 25%, siendo el 20% el promedio más común de la industria.⁵

Esta estructura de costos y márgenes demuestra que es matemáticamente improbable que muchos proyectos integrales alcancen un margen combinado del 30% sin una estrategia de precios y de portafolio deliberada.

Tabla 1: Perfil de Márgenes de una Solución Integrada Típica

| Componente del Proyecto | Rango de Margen Típico en la Industria | Rol Estratégico |
|---------------------------------|--|---|
| Servicios Profesionales Propios | 50% - 70% | Generador primario de valor y beneficio |
| Software y SaaS de Terceros | 10% - 30% | Componente esencial de la solución |
| Acuerdos de Mantenimiento | 10% - 25% | Fuente de ingresos recurrentes |
| Hardware de Terceros | 6% - 12% | Habilitador necesario, a menudo con bajo margen |

1.3. El Mandato del Cliente: La Demanda de un Proveedor Único

Un factor no negociable en este análisis es la demanda del mercado. Los clientes, especialmente en proyectos complejos, buscan simplificar su cadena de suministro y gestión de proveedores. Prefieren un único punto de contacto y responsabilidad que orqueste todos los elementos de la solución. Rechazar la venta de componentes de bajo margen como el hardware o el software no es una opción estratégica viable si se desea seguir siendo un integrador de soluciones completo. Estos componentes son, en efecto, el "precio de entrada" para poder vender los servicios de alto valor y margen que constituyen el núcleo del negocio y la principal fuente de diferenciación. Forzar una estrategia que se aleje de las soluciones integrales es ir en contra de las expectativas del cliente y arriesgarse a perder oportunidades de negocio frente a competidores que sí ofrecen un enfoque "llave en mano".

La imposición de una regla de margen uniforme del 30% sobre cada proyecto individual está, por lo tanto, en contradicción directa con la propuesta de valor fundamental de la empresa. La regla no distingue entre los componentes donde se crea un alto valor (servicios) y aquellos que actúan como un vehículo necesario para entregar la solución completa (hardware/software). Al penalizar la integración de componentes de bajo margen, la política desalienta la creación de las soluciones completas que los clientes demandan, socavando así el propósito estratégico y la ventaja competitiva de la organización.

Sección 2: Los Peligros de una Métrica Única: Cómo un Objetivo de Margen Fijo Distorsiona las Decisiones de Negocio

2.1. La Falacia del Beneficio Bruto vs. el Porcentaje de Margen

El análisis financiero debe centrarse en el objetivo final: la generación de beneficio absoluto. El enfoque exclusivo en el porcentaje de margen es una falacia que puede llevar a decisiones subóptimas que destruyen valor. La métrica más importante para la salud financiera de la empresa no es la tasa de beneficio en cada venta, sino el beneficio bruto total en dólares que se acumula al final de un período.⁶ Como argumentan los expertos en ventas de gran volumen, "una venta es una venta", y el objetivo es maximizar el pozo de beneficios, no el porcentaje de cada transacción individual.⁶

Los escenarios proporcionados en la consulta inicial ilustran este punto a la perfección. Al expandirlos a valores de proyecto más realistas, el impacto se vuelve aún más claro.

Tabla 2: Comparación de Escenarios - % de Margen vs. Beneficio Bruto Absoluto

| | Escenario A: Realista (Margen Mixto) | Escenario B: Cumple Regla (Solo Servicios) |
|---------------------------------|---|--|
| Componentes Vendidos | Hardware, Software, Servicios 3ros, Servicios Internos | Solo Servicios Internos |
| Precio de Venta Total | \$4,000,000 | \$1,000,000 |
| Costo Total (COGS) | \$3,300,000 | \$700,000 |
| Beneficio Bruto (\$) | \$700,000 | \$300,000 |
| Margen Bruto (%) | 17.5% | 30.0% |
| Decisión Basada en Regla | Rechazar | Aprobar |
| Impacto Financiero | La empresa deja de ganar \$400,000 en beneficio bruto. | |

Esta tabla demuestra de forma irrefutable que al aceptar el proyecto con un margen del 17.5%, la empresa es \$400,000 más rentable en términos absolutos que al adherirse ciegamente a la regla del 30%. La política actual está obligando a la empresa a "dejar dinero sobre la mesa" de forma sistemática. El enfoque en el porcentaje ignora el impacto del volumen y la escala. Un margen más bajo sobre una base de ingresos mucho mayor puede generar un beneficio bruto sustancialmente mayor.⁶

2.2. Incentivando la Disfunción: El Ciclo de Costos Ficticios y Fracaso Inevitable

La consecuencia más perniciosa de la regla del 30% no es solo la pérdida de oportunidades, sino la creación de un ciclo de comportamiento disfuncional que corrompe los procesos internos y destruye la confianza. La práctica de reducir artificialmente los costos de los servicios internos en el papel para obtener la aprobación de un proyecto, que se puede denominar "juego presupuestario", no es un

acto de mala fe, sino una respuesta racional de los equipos a un sistema de incentivos defectuoso.

Este comportamiento desencadena una cadena causal destructiva:

1. **Barrera Artificial:** La regla del 30% actúa como una barrera infranqueable para proyectos que son legítimos y rentables en términos de dólares de beneficio bruto.
2. **Falsificación de Costos:** Para superar esta barrera, los equipos de preventa y comerciales se ven presionados a subestimar el costo real de los servicios internos, creando un presupuesto ficticio.
3. **Aprobación Basada en Falsedades:** El equipo de Finanzas, operando bajo el mandato del fondo, aprueba el proyecto basándose en este presupuesto falsificado que cumple con el umbral del 30%.
4. **Ejecución Imposible:** El equipo de Operaciones recibe el mandato de ejecutar el proyecto con un presupuesto que no refleja la realidad de los recursos necesarios.
5. **Fracaso y Culpa:** Inevitablemente, los costos reales superan el presupuesto ficticio. Esto no se registra como una falla del proceso de aprobación, sino como una "ineficiencia" o un "sobrecosto" por parte de Operaciones. Se genera un ciclo de recriminaciones que daña la colaboración y la moral entre Finanzas, Ventas y Operaciones.⁷

Este sistema no solo garantiza sobrecostos, sino que erosiona la cultura de la empresa, reemplazando la responsabilidad y la búsqueda de la excelencia en la entrega por la política interna y la búsqueda de excusas. La herramienta diseñada para el control financiero se convierte en la causa principal del descontrol operativo.

2.3. Tergiversando la Verdadera Rentabilidad: El Poder del Análisis de Margen de Contribución

La solución a esta miopía financiera es adoptar una visión más sofisticada de la rentabilidad del proyecto. En lugar de obsesionarse con un único porcentaje de margen bruto combinado, el análisis debe centrarse en el **Margen de Contribución** de cada componente. El margen de contribución se calcula como Ingresos–Costos Variables y representa la cantidad de dinero que cada línea de negocio aporta para cubrir los costos fijos de la empresa y generar beneficios.²

Revisando el "Escenario A: Realista" bajo esta óptica, la narrativa cambia drásticamente:

- Los componentes de hardware y software, aunque tienen márgenes bajos (10%), siguen contribuyendo positivamente al beneficio bruto total. No están "perdiendo dinero"; están añadiendo dólares de beneficio al proyecto.
- El componente de servicios internos es altamente rentable y cumple con creces el umbral del 30%.

El argumento para presentar a Finanzas y a la dirección es el siguiente: nuestros servicios internos, nuestro motor de creación de valor, *sí* cumplen y superan el objetivo de margen del 30%. Estamos utilizando este motor de alta rentabilidad para habilitar la venta de otros componentes que, aunque tienen márgenes más bajos, siguen contribuyendo positivamente al beneficio bruto y son indispensables para ganar el contrato integral que el cliente desea. Esto no es un signo de debilidad, sino una **subvención estratégica deliberada**, una táctica de precios de portafolio para maximizar el beneficio total.

Este enfoque revela una verdad fundamental: la regla del 30% está creando un riesgo financiero significativo y no medido al destruir la integridad de los datos financieros. El problema trasciende el fracaso de un proyecto individual y afecta la capacidad de toda la empresa para pronosticar, asignar capital y ser valorada correctamente por sus inversores. Cuando los presupuestos de los proyectos son ficticios, los pronósticos financieros agregados que se presentan a la dirección y al fondo de inversión se construyen sobre una base de datos inexactos. Esto conduce a decisiones de asignación de capital deficientes y, en última instancia, erosiona la credibilidad de la dirección cuando aparecen constantemente "variaciones inesperadas". La herramienta de control se ha convertido en una fuente de caos e incertidumbre.

Sección 3: Marcos Estratégicos para la Rentabilidad del Portafolio: Un Camino hacia un Crecimiento más Inteligente

Para resolver el dilema actual, la empresa debe evolucionar de una gestión basada en reglas simplistas a una basada en marcos estratégicos sofisticados. Esto implica un cambio de mentalidad: de optimizar el margen de cada transacción a optimizar la rentabilidad del portafolio de negocios en su conjunto.

3.1. La Estrategia de Margen Mixto: Gestionando un Portafolio, no solo Proyectos

La primera recomendación es adoptar una **Estrategia de Margen Mixto (Blended Margin Strategy)**. En lugar de exigir que cada proyecto individual alcance el 30% de margen, el objetivo se establece a nivel de portafolio, por ejemplo, para una unidad de negocio durante un trimestre o un año fiscal.⁹ Este enfoque proporciona la flexibilidad estratégica necesaria para operar eficazmente en el mercado real.

Con una estrategia de margen mixto, la empresa puede:

- **Aceptar un proyecto de menor margen para un cliente estratégico** con un alto potencial de crecimiento a largo plazo.
- **Utilizar un acuerdo de bajo margen como "pie en la puerta"** para establecer una relación y desbloquear futuras oportunidades de servicios de alto margen.
- **Competir agresivamente en el precio de un componente (ej. hardware)** para asegurar un contrato donde el componente de servicios es excepcionalmente rentable.
- **Equilibrar proyectos de alto margen con otros de menor margen** para alcanzar el objetivo global, de la misma manera que un gestor de inversiones equilibra una cartera con activos de diferente riesgo y rendimiento.

El objetivo para el departamento de Finanzas y para el fondo de inversión sigue siendo el mismo —por ejemplo, lograr un margen operativo general del 30%—, pero el método para alcanzarlo se vuelve más inteligente, flexible y sensible al mercado. Permite al equipo comercial negociar con mayor eficacia y alinea las decisiones de negocio con los objetivos estratégicos a largo plazo, en lugar de con restricciones tácticas a corto plazo.

3.2. Un Cambio de Paradigma: De Costo-Más a Fijación de Precios Basada en el Valor

La recomendación estratégica más poderosa es un cambio fundamental en la forma en que se fijan los precios de los servicios de alto valor de la empresa. El problema central no es el bajo margen del hardware, sino la probable **subvaloración de los servicios internos**.

- **Fijación de Precios de Costo-Más (Modelo Actual):** El precio se determina añadiendo un margen deseado al costo interno de prestación del servicio ($\text{Precio} = \text{Costo} + \text{Margen}$). Este enfoque es internamente centrado, ignora el valor que se entrega al cliente y es muy vulnerable a la presión competitiva sobre los precios.

- **Fijación de Precios Basada en el Valor (Modelo Propuesto):** El precio se establece en función del valor percibido y cuantificable que la solución proporciona al cliente.¹¹ Este modelo requiere un profundo entendimiento de los problemas de negocio del cliente y la capacidad de cuantificar el beneficio económico de la solución, como el ahorro de costos, el aumento de ingresos, la mitigación de riesgos o la mejora de la productividad.¹³

Consideremos un ejemplo práctico: un servicio de integración de sistemas que tiene un costo de entrega de \$70,000. Bajo el modelo de costo-más, para obtener un margen del 30%, se vendería por \$100,000. Sin embargo, si este servicio le ahorra al cliente \$500,000 en costos operativos o en tiempo de inactividad evitado durante el primer año, su valor económico es inmenso. Bajo un modelo basado en el valor, fijar un precio de \$150,000 (un margen de más del 53%) es una propuesta de valor extremadamente atractiva para el cliente (una fracción del valor que recibe) y altamente rentable para la empresa. Este margen de servicio sustancialmente más alto puede entonces absorber fácilmente los bajos márgenes de los componentes de hardware y software necesarios para la solución, permitiendo que el proyecto global cumpla o supere el objetivo de margen del 30%.

Este cambio no es solo una táctica de precios; es una transformación de la identidad comercial de la empresa. Mueve las conversaciones de ventas de un enfoque en los costos y márgenes de la empresa a un enfoque en el negocio del cliente, sus problemas y el impacto económico de la solución.¹⁵ Esto eleva la percepción de la marca de un simple implementador técnico a un socio estratégico, justificando precios premium y construyendo relaciones con los clientes mucho más sólidas y defendibles.

3.3. Casos de Estudio en Fijación de Precios Sofisticada: Lecciones de Líderes de la Industria

Para contextualizar estas recomendaciones con casos documentados, es útil analizar cómo las principales empresas de tecnología gestionan carteras de productos complejas con márgenes diversos. No utilizan reglas de margen únicas y simplistas.

- **Caso de Estudio: Apple Inc.** Apple es un maestro en la gestión de un ecosistema de márgenes mixtos. Utiliza su hardware (iPhone, Mac), que compite en un mercado maduro, como una puerta de entrada a un ecosistema de servicios de altísimo margen (App Store, iCloud, Apple Music, etc.). El valor total del ciclo de vida de un cliente, impulsado por los servicios, justifica plenamente un margen potencialmente más bajo en la venta inicial del hardware. Además, su estrategia de precios escalonados (por ejemplo, iPhone, iPhone Pro, iPhone Pro Max) es una

forma de fijación de precios basada en el valor, que captura el máximo valor de diferentes segmentos de clientes dispuestos a pagar más por características adicionales, a pesar de que los costos de producción no escalan de la misma manera.¹⁶

- **Caso de Estudio: Salesforce.** Salesforce revolucionó la industria del software con su modelo de suscripción SaaS, que es un ejemplo clásico de fijación de precios basada en el valor. Ofrecen diferentes niveles de servicio (Essentials, Professional, Enterprise, Unlimited) a diferentes precios. Cada nivel está diseñado para proporcionar un valor incremental a diferentes tipos de clientes, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. El precio no se basa en el costo de servir a un usuario más, sino en el valor de las características y capacidades desbloqueadas en cada nivel, como la automatización avanzada, las integraciones API o el soporte premium.¹⁶

La lección de estos líderes es clara: la gestión sofisticada de la rentabilidad requiere una estrategia de portafolio y un enfoque en el valor para el cliente, no la aplicación de reglas financieras rígidas e indiferenciadas.

Sección 4: Una Herramienta Dinámica para la Toma de Decisiones Estratégicas: El Calculador de Rentabilidad de Proyectos

Para traducir la estrategia propuesta en acción y facilitar un diálogo constructivo, se ha desarrollado una herramienta en formato de hoja de cálculo. Este "Calculador de Rentabilidad de Proyectos" está diseñado para ser una plataforma colaborativa que cierre la brecha comunicacional y analítica entre los equipos de Ventas, Operaciones y Finanzas. Su propósito es transformar las discusiones, a menudo subjetivas y conflictivas, en análisis objetivos y basados en datos.

4.1. Arquitectura del Modelo y Guía de Usuario

La hoja de cálculo está estructurada de manera intuitiva para permitir un análisis rápido y claro de la rentabilidad de cualquier proyecto.

- **Estructura de Columnas:**
 - Tipo de Componente: Categoría (Hardware, Software, Servicios de Terceros, Servicios Internos).
 - Descripción del Ítem: Detalle específico del producto o servicio.
 - Precio de Venta: El precio facturado al cliente por ese ítem.
 - Costo de Bienes Vendidos (COGS): El costo directo asociado a ese ítem.
 - Beneficio Bruto (\$): Calculado automáticamente como Precio de Venta - COGS.

- Margen Bruto (%): Calculado automáticamente como (Beneficio Bruto / Precio de Venta).
- **Estructura de Filas:** El modelo está seccionado para agrupar los componentes por tipo, con una fila final de "Total del Proyecto" que resume las métricas clave para la oferta completa.
- **Entradas de Usuario:** Para facilitar su uso y evitar errores, solo las celdas de Precio de Venta y COGS son editables y están resaltadas en un color distintivo. Esto permite a los usuarios modelar diferentes escenarios de precios y costos. Todas las demás celdas que contienen fórmulas están protegidas para garantizar la integridad de los cálculos.

4.2. Escenarios Precargados para el Análisis

La herramienta se entregará con varias pestañas que contienen escenarios precargados. Esto permite a los equipos comparar directamente diferentes enfoques y entender visualmente las implicaciones de cada decisión estratégica.

1. **Escenario 1: Caso Ideal (Su Ejemplo 1):** Muestra un proyecto donde todos los componentes, hipotéticamente, alcanzan un margen del 30%. Sirve como línea de base teórica.
2. **Escenario 2: Caso Realista (Su Ejemplo 2):** Modela el proyecto típico con un margen mixto que resulta en un 17.5% global. Este escenario ilustra el problema actual y demuestra que, aunque el porcentaje es bajo, el proyecto genera un beneficio bruto significativo (\$700,000 en el ejemplo ampliado).
3. **Escenario 3: Cumple la Regla, pero es Subóptimo (Su Ejemplo 3):** Demuestra las consecuencias de seguir la regla al pie de la letra, vendiendo solo los servicios internos. El margen es del 30%, pero el beneficio bruto total se reduce drásticamente (\$300,000), dejando \$400,000 de beneficio potencial sin realizar.
4. **Escenario 4: La Solución con Precios Basados en el Valor:** Este es el escenario más importante. Mantiene los precios competitivos para el hardware y el software (con sus márgenes bajos), pero aumenta el precio y el margen del componente de **Servicios Internos** para reflejar su verdadero valor. Esto demuestra cómo un aumento de precio justificado en el área de mayor valor puede elevar el margen combinado de todo el proyecto hasta el objetivo del 30%, sin sacrificar la competitividad.
5. **Escenario 5: La Jugada de Volumen y Rebates:** Este escenario modela una situación en la que la venta de un gran volumen de hardware, aunque sea con un margen bajo, desencadena un "rebate" o incentivo del fabricante (OEM).⁶ Este rebate se añade como una línea de ingreso adicional (o reducción de costo), mostrando cómo las estrategias de volumen pueden mejorar significativamente la rentabilidad total del proyecto de formas que no son visibles en un análisis de

margen por línea de producto.

Esta herramienta no es solo un calculador; es un instrumento para el cambio cultural. Al democratizar el análisis financiero y crear un lenguaje común, transforma la dinámica interdepartamental. Cuando un líder de ventas puede modelar un acuerdo y ver instantáneamente sus implicaciones financieras, se convierte en un socio más estratégico para Finanzas. Este entendimiento compartido fomenta la colaboración y cambia la relación de una adversarial (Finanzas como guardián) a una cooperativa (todos los departamentos como socios en la búsqueda de la rentabilidad).¹⁷

Sección 5: Forjando un Camino a Seguir: Recomendaciones para la Alineación Interdepartamental

La implementación exitosa de los marcos estratégicos propuestos requiere más que un simple cambio de política; exige una realineación de los procesos, incentivos y la cultura de la organización. A continuación se presentan tres recomendaciones clave para guiar esta transformación.

5.1. Recomendación 1: Renovar los Incentivos para Alinearlos con los Objetivos Estratégicos

El paso más crítico es asegurar que los sistemas de compensación recompensen los comportamientos deseados. La estructura actual, si se basa principalmente en el cumplimiento de un porcentaje de margen por proyecto, incentiva directamente el "juego presupuestario" y la aversión a proyectos rentables pero de bajo margen porcentual.

Se propone una transición hacia un **plan de compensación de ventas de cuadro de mando integral (balanced scorecard)** que recompense una combinación de métricas alineadas con la nueva estrategia:

- **Contribución al Beneficio Bruto Absoluto:** La métrica principal debe ser el total de dólares de beneficio que aporta un acuerdo. Esto enfoca al equipo comercial en maximizar la rentabilidad real, no una tasa porcentual.
- **Venta de Servicios Propios:** Se debe aplicar una tasa de comisión más alta o un acelerador específico para los ingresos generados por los servicios internos de alto margen. Esto incentiva a los vendedores a centrarse en vender el valor que la empresa crea.
- **Aseguramiento de Ingresos Recurrentes:** Ofrecer bonificaciones o incentivos especiales por la firma de contratos de servicios gestionados o de soporte a largo plazo, que aumentan el valor del ciclo de vida del cliente y la predictibilidad

de los ingresos.

Esta realineación de incentivos es fundamental para que el equipo comercial adopte y promueva activamente la nueva estrategia, asegurando que sus intereses financieros personales estén directamente vinculados a los objetivos estratégicos de la compañía.¹⁹

5.2. Recomendación 2: Establecer un "Comité de Acuerdos" (Deal Desk) Interfuncional

Para gestionar la flexibilidad de la nueva estrategia y evitar que se convierta en un caos, es esencial crear una estructura de gobierno formal. Se recomienda la creación de un **Comité de Acuerdos (Deal Desk)**, un equipo permanente con representantes empoderados de Ventas, Finanzas y Operaciones.⁷

- **Mandato:** La función principal del Deal Desk es revisar y aprobar cualquier proyecto que se desvíe de los parámetros estándar predefinidos (por ejemplo, un margen mixto por debajo de un umbral mínimo acordado, como el 20%; condiciones de pago no estándar; o una complejidad técnica inusualmente alta).
- **Función:** El rol del comité no es simplemente decir "sí" o "no". Su propósito es **estructurar colaborativamente los acuerdos para el éxito**. Pueden tomar decisiones estratégicas, como aprobar un acuerdo de bajo margen para un cliente clave, o trabajar con el equipo comercial para encontrar formas creativas de añadir más valor (y por lo tanto, precio) a la oferta. Este proceso reemplaza la actual dinámica disfuncional y aislada de aprobación, fomentando una toma de decisiones holística y basada en el consenso.²⁰

5.3. Recomendación 3: Implementar una Hoja de Ruta de Comunicación y Formación por Fases

Un cambio de esta magnitud debe ser gestionado cuidadosamente a través de una comunicación clara y una formación adecuada. Se propone una hoja de ruta por fases:

- **Fase 1: Alineación Ejecutiva y con el Fondo de Inversión:** Presentar este informe y la herramienta de cálculo a la alta dirección y a los representantes del fondo. El objetivo es obtener su aprobación para el cambio estratégico, enmarcándolo como una evolución hacia una gestión financiera más sofisticada que desbloqueará un mayor rendimiento.
- **Fase 2: Talleres Interdepartamentales:** Organizar talleres con los líderes de Finanzas, Ventas y Operaciones para introducir los nuevos marcos (Margen Mixto, Precios Basados en el Valor) y el concepto del Deal Desk. Utilizar el calculador con ejemplos de proyectos reales para asegurar la comprensión y la aceptación.

- **Fase 3: Formación de Primera Línea:** Capacitar a los equipos de ventas y preventa en técnicas de venta consultiva y fijación de precios basada en el valor. Formar a todo el personal relevante en el nuevo proceso de presentación y revisión de acuerdos a través del Deal Desk.
- **Fase 4: Monitorizar, Medir y Refinar:** Establecer KPIs claros para seguir el éxito del nuevo enfoque (ej. beneficio bruto total, margen mixto del portafolio, ingresos por servicios propios). Estar preparado para ajustar los procesos y umbrales basándose en los resultados y el feedback del mercado.

En conjunto, estas recomendaciones representan una transición de una filosofía de gestión de "comando y control" (dictar una regla única) a una de "confianza y verificación" (proporcionar marcos, herramientas y empoderar a los equipos para que tomen decisiones inteligentes). Este cambio holístico no solo resolverá el problema inmediato del margen, sino que también fomentará una cultura de propiedad, colaboración y responsabilidad, haciendo que la organización sea más ágil, resiliente y, en última instancia, más rentable.

Apéndice

- **A. El Calculador de Rentabilidad de Proyectos:** Se adjunta un archivo de Microsoft Excel completamente funcional que contiene los modelos y escenarios descritos en la Sección 4.
- **B. Bibliografía:** Se proporcionará una lista completa de todas las fuentes y materiales referenciados en este informe.

Works cited

1. Value Added Reseller - Explained - TheBusinessProfessor, accessed July 23, 2025, <https://thebusinessprofessor.com/value-added-reseller-explained/>
2. How to Correctly Calculate your SaaS Gross Profit Margin - The ..., accessed July 23, 2025, <https://www.thesaascfo.com/how-to-calculate-saas-gross-margin/>
3. VAR Reseller margins [Question] | Software Tech, Sales Tech, SaaS - Bravado.co, accessed July 23, 2025, <https://bravado.co/war-room/posts/var-reseller-margins>
4. Setting the Right Margins on Hardware - Gentek, accessed July 23, 2025, <https://gentek.com/blog/setting-the-right-margins-on-hardware/>
5. How to determine your reseller margins - for SaaS, VARs, Retail, accessed July 23, 2025, <https://chanimal.com/resources/pricing/reseller-margins/>
6. Margins vs. Volume: How to Create a Winning Profit Strategy ..., accessed July 23, 2025,

- <https://www.revolutionparts.com/blog/understanding-the-balance-of-between-margins-and-volume/>
7. How Do You Resolve the Strife Between Sales and Operations?, accessed July 23, 2025,
<https://salesarchitects.com/smc/how-do-you-resolve-the-strife-between-sales-and-operations/>
 8. Gross Profit | Formula + Calculator - Wall Street Prep, accessed July 23, 2025,
<https://www.wallstreetprep.com/knowledge/gross-profit/>
 9. How To Calculate Blended Margin? - BusinessGuide360.com - YouTube, accessed July 23, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=X8VghXXV-wc>
 10. Managing the Margins - AQUA Magazine, accessed July 23, 2025,
<https://www.aquamagazine.com/retail/business-operations/article/15681556/managing-the-margins>
 11. Value-based pricing guide for SaaS: Strategies, examples, and implementation - Orb, accessed July 23, 2025, <https://www.withorb.com/blog/value-based-pricing>
 12. Value Based Pricing - What it is, and how you can implement - Zuora, accessed July 23, 2025, <https://www.zuora.com/glossary/value-based-pricing/>
 13. Value-based pricing strategy: Model | Examples, accessed July 23, 2025,
<https://thestrategystory.com/blog/value-based-pricing-strategy-model-examples/>
 14. Thomas & Betts: The value-based pricing decision - IMD business school for management and leadership courses, accessed July 23, 2025,
<https://www.imd.org/research-knowledge/case-studies/thomas-betts-the-value-based-pricing-decision/>
 15. How Hardware Makers Can Win in the Software World - Boston Consulting Group, accessed July 23, 2025,
<https://www.bcg.com/publications/2016/marketing-sales-pricing-how-hardware-makers-can-win-software-world>
 16. Value-Based Pricing: 5 Case Studies - growth-onomics, accessed July 23, 2025,
<https://growth-onomics.com/value-based-pricing-5-case-studies/>
 17. How To Deal With Challenges And Conflicts In Corporate Finance - FasterCapital, accessed July 23, 2025,
<https://fastercapital.com/topics/how-to-deal-with-challenges-and-conflicts-in-corporate-finance.html/1>
 18. Managing Conflicts between Marketing and Finance Department... Is there any way for Alignment? - Library of Professional Coaching, accessed July 23, 2025,
<https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2014/03/Article-on-Managing-Conflicts-between-Marketing-and-Finance-Department.pdf>
 19. What To Do When Finance and Sales Are Fighting? - Sales Commissions Explained, accessed July 23, 2025,
<https://blog.salescookie.com/2019/02/20/what-to-do-when-finance-and-sales-are-fighting/>
 20. Sales - Conflict - InsideSpin, accessed July 23, 2025,
<https://www.insidespin.com/sales-conflict.php>