

El gerente general comercial como visionario estratégico – Daniel Mendoza VSM Abrasivos México

 Este artículo fue co-creado junto a [Daniel Mendoza VSM Abrasivos México](#), gerente general regional de una multinacional alemana con operaciones industriales en 18 países.

 *Keru Podcast* es una serie de conversaciones con líderes industriales de LATAM sobre gestión, tecnología y toma de decisiones en entornos complejos.

1. Problema / desafío: Crecer sin perder foco operativo en la industria manufacturera B2B LATAM

En el contexto latinoamericano, escalar una empresa manufacturera B2B exige algo más que visión de negocio. Requiere un **gerente general comercial industrial** capaz de armonizar crecimiento con consistencia operativa, anticipar conflictos interregionales y tomar decisiones estructurales en tiempo real.

[Daniel Mendoza VSM Abrasivos México](#) enfrentó este dilema cuando debió expandir las operaciones de la compañía de 3 a 18 países en LATAM. La pregunta no era si había mercado. Era cómo evitar que la complejidad destruya la rentabilidad.

"Cuando una empresa crece demasiado rápido, no es la competencia la que la frena: es su propio caos interno."

VSM Abrasivos opera en la fabricación de soluciones abrasivas para procesos industriales, con foco en aplicaciones técnicas de precisión. La venta no es masiva ni de rotación rápida: es técnica, consultiva y adaptada a procesos productivos de clientes industriales. Esto multiplica la tensión entre expansión comercial y control operativo.

2. Reflexiones sobre el problema: El liderazgo como visión estructural

Daniel plantea que el rol del gerente general ya no puede ser el de un director operativo tradicional. Tiene que ser un **visionario estructural**, capaz de diseñar modelos de crecimiento sostenibles y tomar decisiones estratégicas aún bajo presión.

"Hoy el liderazgo no es de presencia física. Es de claridad estructural. Tenés que ayudar a que cada área sepa para qué hace lo que hace."

Esto exige trabajar sobre tres ejes simultáneamente:

- **Cultura organizacional común** en países distintos
- **Alineación de objetivos entre áreas** (ventas, logística, finanzas)
- **Modelo operativo con autonomía local pero coherencia regional**

[Daniel Mendoza](#) sostiene que muchos gerentes fallan no por falta de energía o compromiso, sino por no entender las consecuencias estructurales de sus decisiones. Aquí aplica conceptos de **sistemas complejos adaptativos**, como los que describe Margaret J. Wheatley en *Leadership and the New Science*.

"Si no entendés el impacto sistémico de una decisión local, vas a romper algo sin darte cuenta."

En la **industria manufacturera B2B LATAM**, donde cada país tiene una realidad fiscal, logística y de talento distinta, pensar en términos de sistemas es indispensable.

3. Soluciones y aplicaciones dentro de la compañía

a) Construcción de una visión común con objetivos compartidos

Metodología aplicada: OKR (Objectives & Key Results)

Autor referencial: John Doerr – *Measure What Matters*

"Cada país tiene que tener su libertad operativa, pero todos tienen que remar para el mismo lado."

[Daniel Mendoza](#) lideró un proceso de unificación de metas a través de un sistema OKR, donde los objetivos globales se descomponen en resultados clave por unidad regional.

Esto evita que ventas persiga volumen a cualquier costo o que logística maximice eficiencia sin considerar promesa comercial. El resultado es un marco claro de **alineación de objetivos entre áreas** que permite coordinar esfuerzos sin microgestión.

b) Expansión modular con principio de escalabilidad operativa

Metodología aplicada: Business Model Canvas + Design for Scalability

La expansión de VSM Abrasivos a 18 países no se dio con copia exacta de la sede central. Cada nueva operación fue diseñada como un módulo funcional independiente pero compatible. Se definieron:

- Recursos clave mínimos

- Modelos de atención técnica
- Parámetros financieros

"Escalar no es replicar. Es diseñar estructuras que se puedan ensamblar sin que colapsen."

Este enfoque permite que cada país tenga adaptabilidad local sin perder la coherencia industrial que la marca exige a nivel global.



c) Gestión comercial con indicadores de rentabilidad, no solo de ventas

Metodología aplicada: Métricas de contribución marginal + ROI comercial + Rotación de activos

[Daniel Mendoza](#) eliminó el clásico enfoque de “venta por objetivo” y lo reemplazó por un sistema de rentabilidad operativa por cliente y segmento. Se miden indicadores como:

- % de utilidad por venta
- Tiempo promedio de cobro
- Coste real de atención técnica

"Una venta que no rota o que no se cobra a tiempo, es una trampa disfrazada de logro."

Esto permite tomar decisiones más maduras como descartar cuentas tóxicas, concentrarse en clientes estratégicos y delegar segmentos no rentables. Además, potencia el uso del ERP como eje del modelo comercial.



d) Decisiones de tercerización basadas en análisis estructural

Metodología aplicada: Strategic Sourcing + Make or Buy Analysis

Ante el crecimiento, [Daniel Mendoza](#) tuvo que decidir qué procesos mantener in-house y cuáles tercerizar. La clave no fue el costo inmediato, sino el impacto en estructura, cultura y tiempo operativo.

Se utilizó una matriz de decisión que ponderaba:

- Nivel de riesgo
- Control necesario
- Impacto en foco core
- Capacidad de supervisión

"No se terceriza para ahorrar, sino para poder crecer sin ahogarte."

Esto incluyó desde servicios técnicos postventa hasta procesos administrativos. El foco estuvo en liberar tiempo de los líderes para que puedan operar como diseñadores de contexto.

e) Entrenamiento del equipo en visión sistémica comercial

"Un gerente que solo lidera su área no suma. Tiene que entender cómo impacta en el todo."

[Daniel Mendoza](#) promovió un cambio en la formación de mandos medios y gerentes locales. Cada uno debía comprender no solo sus KPIs, sino cómo esos KPIs afectaban al resto del sistema.

Se implementaron sesiones cruzadas de planificación, análisis de conflictos inter-área y revisiones mensuales del sistema de impacto. Esto fortaleció la colaboración y bajó el nivel de fricción operativa.

→  Seguíenos en LinkedIn: [Globalita](#) y [Keru Podcast](#)

4. Reflexión final e invitación a pensar más allá

[Daniel Mendoza](#) VSM Abrasivos México representa una figura cada vez más necesaria en LATAM: la del **gerente general comercial industrial** que no solo vende más, sino que diseña modelos organizacionales donde el crecimiento no se transforma en caos.

"No hay estrategia comercial sin coherencia operativa. No hay expansión sin arquitectura de decisión."

La **industria manufacturera B2B LATAM** requiere líderes que entiendan que el crecimiento es un fenómeno sistémico. Que no basta con conquistar mercados: hay que orquestar capacidades, motivaciones y estructuras.

Entonces, la pregunta es: **¿Está tu compañía preparada para escalar sin perder foco, rentabilidad y coherencia estructural?**

 Keru es un podcast creado por [Globalita.io](#), donde hablamos con quienes lideran la industria latinoamericana desde adentro.