



ABRIL 2026 · INFORME SECTORIAL

Anatomía del crecimiento industrial

Hallazgos de 379 auditorías en el sector industrial. Seis años de datos. Doce sectores europeos. Una conclusión.



Eva Jansana

Junior Audit



Lucía Suárez

Junior Audit

Un hallazgo incómodo: cuatro departamentos, cuatro informes, cero gobierno

En un fabricante de climatización del norte de España, el director de marketing presentó al comité un informe con 340 leads generados en el trimestre. El director comercial presentó un pipeline de 12 millones. El director de operaciones confirmó entregas al 94 % de cumplimiento. Postventa reportó satisfacción alta. Los cuatro informes eran correctos. La empresa llevaba dos años sin crecer.

Esta escena se repitió, con variaciones mínimas, en **9 de cada 10** compañías de las 379 que analizamos entre 2020 y 2026 en doce sectores industriales europeos. No es una anécdota. Es un patrón estructural: cada departamento mide su actividad. Nadie mide si el sistema de crecimiento funciona como conjunto.

El comité recibe señales positivas de cada área y, al mismo tiempo, la facturación se estanca o el margen se erosiona. La desconexión entre las partes y el todo no se percibe como un problema de arquitectura. Se percibe como un misterio. O, peor, como un problema del mercado.

Los compradores industriales B2B dedican solo el **17 %** del ciclo total de decisión a interactuar con proveedores. Cuando evalúan a varios simultáneamente, cada proveedor recibe en torno a un **5 %** del tiempo (Gartner, 2020). Un fabricante que gestiona ese 5 % con cuatro departamentos descoordinados está compitiendo con una desventaja que ningún producto superior puede compensar.

Las cifras externas confirman el coste. Brixon Group (2025) calcula que la desalineación entre marketing y ventas genera pérdidas del **10 % al 15 %** de los ingresos anuales en empresas industriales. No son costes que aparezcan en una línea del P&L. Son oportunidades que se evaporan entre departamentos: leads que ventas no trabaja, clientes que no repiten porque nadie los contacta tras la entrega, proyectos que se pierden porque el equipo técnico entra tarde.

PwC aporta otra métrica: **350 horas anuales por trabajador** perdidas en organizaciones con silos operativos. En un fabricante de 200 empleados, eso son 70.000 horas al año dedicadas a compensar la falta de coordinación. El equivalente a 35 personas a jornada completa. Ninguna está presupuestada.

La consecuencia más grave no es la ineficiencia. Es la invisibilidad. El comité de dirección no puede corregir un problema que no ve. Y no puede verlo porque no existe el instrumento equivalente a una auditoría financiera para el lado comercial de la empresa. La parte que fabrica lleva un siglo auditada. La parte que genera los ingresos, nunca.

La asimetría: el valor se acumula donde la dirección menos invierte

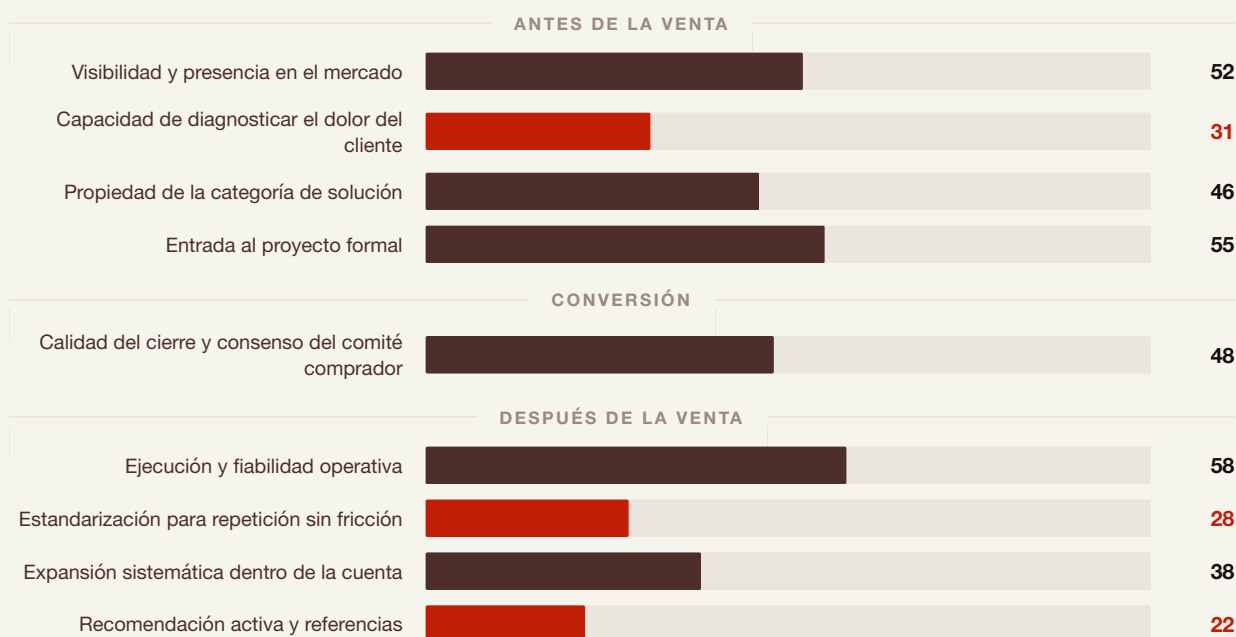
El modelo comercial industrial invierte la mayor parte de su energía en ganar el primer pedido. Los datos muestran que la mayor parte del margen capturable se genera después de ese primer pedido. La desproporción entre atención directiva y valor económico real es el segundo hallazgo del estudio.

McKinsey (2021) documentó que los servicios de postventa en fabricantes industriales generan márgenes EBIT medios del **25 %**, frente al 10 % aproximado en equipamiento nuevo. Dicho de otro modo: por cada euro de margen que un fabricante obtiene vendiendo una máquina, puede obtener 2,5 euros gestionando su ciclo de vida. Esa proporción se repite en los doce sectores del estudio.



Score medio por fase del ciclo de crecimiento

n = 379 · Escala 0–100 · Fuente: Auditorías BARRO 2020–2026



Las barras rojas marcan las fases sistemáticamente más débiles del ciclo industrial, presentes con independencia del sector y del tamaño de empresa.

El gráfico revela una asimetría consistente: las fases anteriores a la firma obtienen puntuaciones moderadas. Las fases posteriores se desploman. Y son precisamente las fases posteriores las que concentran el margen diferencial. BCG (2023) lo confirma por otra vía: la calidad de la información en las fases finales del proceso eleva la probabilidad de un acuerdo de alta calidad en un **26 %**. Un exceso de información mal estructurada la reduce en un **153 %**.

Punto ciego 1: el fabricante llega cuando el problema ya tiene dueño

En la mayoría de las 379 empresas, el equipo comercial entra en contacto con el cliente cuando el proyecto ya existe como necesidad formulada. El cliente ya ha investigado opciones, ha consultado a prescriptores, ha definido criterios. En ese punto, el fabricante compite dentro de un marco que no ha construido. La consecuencia directa: competencia por precio. KPMG (2022) añade un dato relevante: adaptar la propuesta al grupo completo de decisión aumenta la probabilidad de consenso en un **20 %**, pero concentrarla en un solo interlocutor la reduce en un **59 %**. La mayoría de los fabricantes del estudio opera con un modelo de interlocutor único, lo que reduce sus posibilidades de cierre antes de que la negociación empiece.

Punto ciego 2: la primera entrega no se convierte en estándar

Un fabricante de envase y embalaje del Levante español entregó con éxito una línea completa a una cadena alimentaria. Satisfacción alta. Cero incidencias relevantes. Dieciocho meses después, el mismo cliente licitó una segunda línea idéntica en otra planta. El fabricante original tuvo que competir desde cero, con tres competidores, porque no existía un estándar técnico-comercial que hiciera la repetición más sencilla que una nueva evaluación. Perdió la segunda línea por precio.

Este patrón aparece en el **72 %** de las empresas del estudio. La satisfacción del cliente no genera repetición automática. La repetición exige diseño: estandarización técnica, condiciones comerciales preacordadas y un modelo operativo que haga recomprar más fácil que reevaluar. Sin ese diseño, cada compra repetida cuesta lo mismo que la primera.

03

Cinco patrones que atrapan a las empresas que facturan pero no escalan

Los dos puntos ciegos anteriores se manifiestan en cinco configuraciones recurrentes. Aparecen en todos los sectores y en todos los tamaños. La mayoría de las 379 empresas presenta al menos tres de forma simultánea.

1. El embudo invisible

LO QUE VE EL COMITÉ

Las mejores oportunidades del último año llegaron por inercia: un conocido de alguien, una referencia antigua, un distribuidor que empujó. El pipeline tiene movimiento, pero nadie sabe explicar de dónde viene ni cómo replicarlo.

LO QUE OCURRE

La empresa no existe en las conversaciones donde se forma el criterio del comprador. No está en la short list cuando el proyecto nace. El problema no es la tasa de cierre. **Es la tasa de no aparición.**

IMPACTO EN P&L

Coste de captación alto y creciente. Ciclos largos. Dependencia de personas concretas. Si se va el comercial que tiene las relaciones, se va el pipeline.

2. El sí tóxico

LO QUE VE EL COMITÉ

El equipo comercial cierra operaciones. La facturación crece. Los objetivos trimestrales se cumplen. Hay motivos para celebrar.

LO QUE OCURRE

Los cierres se consiguen cediendo descuentos que no se recuperan, aceptando alcances ambiguos y haciendo promesas que operaciones descubre después. **Cada excepción se convierte en precedente.**

IMPACTO EN P&L

Ingresos crecientes, rentabilidad decreciente. La erosión tarda dos o tres trimestres en hacerse visible. Cuando llega al comité, la causa ya está lejos.

3. Ventas por delante de operaciones

LO QUE VE EL COMITÉ

Pipeline sólido. Cartera de pedidos creciente. El director de operaciones pide más recursos. El director comercial pide más flexibilidad. Los dos tienen razón y los dos se contradicen.

LO QUE OCURRE

El cliente compra una propuesta ordenada y experimenta una ejecución con fricción. **Basta con que trabajar con la empresa cueste más esfuerzo del esperado para que el cliente decida no repetir.**

IMPACTO EN P&L

Costes ocultos de no calidad. Pérdida de clientes de alto valor por la experiencia, no por el producto. La reputación se deteriora más rápido de lo que se construye.

4. La repetición no diseñada

LO QUE VE EL COMITÉ

Clientes satisfechos que abren proceso competitivo cuando necesitan repetir. La tasa de recompra está por debajo de lo que la satisfacción predice.

LO QUE OCURRE

No hay un estándar que convierta la primera compra en un carril de recompra. **El cliente no se va por descontento. Se va porque quedarse no es más fácil que irse.**

IMPACTO EN P&L

El coste de adquisición permanece alto porque cada venta es, en la práctica, una primera venta. El efecto compuesto de la base instalada no se materializa.

5. La base instalada silenciosa

LO QUE VE EL COMITÉ

Equipamiento en funcionamiento en decenas de clientes. Postventa gestiona incidencias. No hay una conversación activa sobre expansión en ninguna de esas cuentas.

LO QUE OCURRE

Nadie sabe con precisión qué hay instalado dónde ni quién toma las decisiones de renovación. **Las oportunidades de expansión aparecen por casualidad o no aparecen.**

IMPACTO EN P&L

El activo con mayor margen potencial (servicios sobre base instalada, EBIT del 25 % según McKinsey) opera sin gobernanza comercial.

04

Lo que estos datos implican para un comité de dirección

Los cinco patrones anteriores no son accidentes. Son consecuencias predecibles de organizaciones que perfeccionaron la producción y dejaron el crecimiento en manos de la inercia, el talento individual y la presión trimestral.

Primer hallazgo: el mayor coste no aparece en ningún informe

Tomemos un caso concreto del estudio. Un fabricante de componentes de automoción de 82 millones de euros crecía al 5,8 % anual. Su comité consideraba ese ritmo razonable para el sector. Al analizar su ciclo completo, tres fugas resultaron evidentes: entrada tardía a proyectos (compitiendo por precio en lugar de por valor), ausencia de estándar de recompra (cada repetición era una venta nueva) y base instalada sin gobernanza comercial (200 clientes activos, cero pipeline de expansión). Empresas comparables del mismo sector y tamaño, con esas tres fugas corregidas, crecían al 11–13 %. La diferencia entre el 5,8 % y el 12 % en una empresa de 82 millones equivale a **5 millones de euros anuales**. Esa cifra no aparecía en ningún informe porque nadie la estaba buscando.

Segundo hallazgo: el margen se decide después de firmar, no antes

La negociación comercial fija un precio. Lo que ocurre entre la firma y la segunda compra determina si ese precio se traduce en margen o en coste. Un cierre con alcance ambiguo genera sobrecostes en ejecución. Una entrega sin estándar de repetición obliga a invertir de nuevo en captación. Una base instalada sin gobernanza deja el activo más rentable de la empresa operando como centro de coste. La cadena es directa: **cada eslabón mal gobernado después de la firma consume margen que se había ganado antes.**

Tercer hallazgo: cuando el resultado depende de quién lleva la cuenta, el problema no es de personas

En el **78 %** de las empresas del estudio, los resultados por cuenta varían más del doble en función del comercial asignado. La lectura habitual es que unos comerciales son mejores que otros. La lectura correcta es que no existe un sistema transferible. La distancia entre las mejores cuentas y las cuentas medias no se cierra contratando más talento. Se cierra cuando las condiciones que permiten la repetición, la expansión y la gobernanza de la cuenta dejan de depender de la persona y pasan a depender de la arquitectura.

Evidencia longitudinal: tres casos documentados

Tres empresas del estudio aplicaron correcciones estructurales durante periodos de 15 a 24 meses. Ninguna añadió presupuesto comercial. Las tres reasignaron prioridades:

INDICADOR	CASO A Electrificación industrial · 24 meses	CASO B Máquina-herramienta · 15 meses	CASO C Equipamiento renovables · 18 meses
Crecimiento de ventas	+11 %	+8 %	+14 % <small>en ingresos recurrentes</small>
Reducción de ineficiencia	-18 % <small>descuento medio</small>	-22 % <small>horas preventa sin retorno</small>	-35 % <small>churn en renovaciones</small>
Mejora de calidad comercial	+31 % <small>oportunidades entrada temprana</small>	+17 % <small>tasa de cierre cualificado</small>	+26 % <small>cross-sell en base instalada</small>

El patrón común: la mejora no vino de vender más. Vino de decidir mejor. Cambiaron qué medían, cómo fluía la información entre departamentos y dónde concentraban la atención directiva.

05

Una conclusión y una pregunta

Los datos de seis años y 379 empresas conducen a una conclusión simple. Y de esa conclusión se deriva una pregunta que cada comité de dirección industrial debería responder.

La conclusión

La principal ventaja competitiva en mercados industriales maduros no es el producto. Tampoco el precio. Es la capacidad de la organización para ver su propio sistema de crecimiento como un todo y corregirlo de forma deliberada.

Las empresas que demostraron esa capacidad en el estudio no hicieron transformaciones digitales espectaculares. No duplicaron su equipo comercial. No triplicaron su presupuesto de marketing. Hicieron tres cosas concretas:

Dejaron de medir actividad y empezaron a medir sistema. Sustituyeron cuatro informes departamentales por una lectura integrada del ciclo completo. Cuando marketing, ventas, operaciones y postventa comparten una misma métrica, las decisiones cambian.

Identificaron su restricción principal. En lugar de mejorar todo simultáneamente, concentraron recursos en la fase que más limitaba el crecimiento. En la mayoría de casos, esa fase no era la que el comité esperaba. No era captación. Era entrada temprana al dolor del cliente o diseño de repetición sin fricción.

Convirtieron el crecimiento en responsabilidad del comité, no del director comercial. Cuando la gobernanza del crecimiento opera al mismo nivel que la gobernanza financiera o la gobernanza de operaciones, la organización deja de depender de heroicidades individuales y empieza a funcionar como sistema.

La pregunta

La parte financiera de cualquier empresa industrial de cierto tamaño lleva décadas auditada por un tercero independiente. Es obligatorio, está regulado y nadie cuestiona su necesidad. La parte que genera los ingresos (la captación, la conversión, la ejecución, la retención, la expansión) no ha tenido nunca un equivalente.

Las 379 auditorías realizadas para este estudio revelan que esa ausencia tiene un coste real, medible y acumulativo. No aparece en la cuenta de resultados. Aparece en el crecimiento que no se produce, en el margen que se evapora después de la firma y en las cuentas que no repiten aunque estén satisfechas.

La pregunta que este informe deja sobre la mesa es directa: **si una empresa industrial gobierna con rigor cómo fabrica, cómo tributa, cómo contrata y cómo financia su actividad, ¿por qué no aplica la misma disciplina a cómo crece?**

Los datos indican que las que lo hacen, crecen más, con mejor margen y con menor dependencia del azar.

NOTA METODOLÓGICA

Este informe se basa en el análisis longitudinal de 379 empresas industriales B2B en 12 sectores europeos (automatización, material eléctrico, construcción, logística, obra pública, climatización, metal, plástico, envase, agroindustria, automoción y alimentación) entre 2020 y 2026. La muestra incluye empresas de 5 a 800 millones de euros de facturación, con concentración mayoritaria en la península ibérica (85 %) y presencia adicional en Francia, Italia, Portugal y Reino Unido. Los tres casos longitudinales corresponden a seguimientos de 15 a 24 meses con datos verificados.



BARCELONA · LONDON · MILANO