



Universidad Pontificia de Comillas – ICADE

Las relaciones comerciales entre empresas (B2B) se han transformado

Autor/a: Ignacio Cebal de Juan Roncero

Tutor/a: Antonio Tena

MADRID | Julio, 2020

Resumen:

Este trabajo de investigación estudia en profundidad como, la forma de vender entre organizaciones (*business-to-business*), en las últimas dos décadas, se ha transformado sustancialmente por el desarrollo de los sistemas de comunicación. El hecho de que las relaciones comerciales entre empresas se hayan transformado tan rápido, crea un nuevo escenario competitivo donde aquellas organizaciones que no se pueden adaptar a este nuevo contexto, o simplemente no tienen recursos para mantenerse actualizados, es posible que no sobrevivan. Por el contrario, las que se han preparado para la transición a esta nueva realidad, muy cerca de las nuevas tendencias y mejores prácticas, son aquellas que salgan más favorecidas a largo plazo.

Esta nueva realidad, además de los cambios disruptivos en tecnología y la sofisticación de las actividades de marketing y ventas, se verá condicionada por factores externos no controlables, como por ejemplo la pandemia del COVID-19. Asimismo, desde nuestra perspectiva como seres humanos, la línea que separa nuestra faceta personal de la profesional difiere menos entre sí.

Para poder ser relevantes en este nuevo contexto, las marcas invierten en conectar con sus potenciales clientes. A la hora de vender, tanto en B2C como en B2B, es fundamental que el individuo (*buyer*) interprete que estos esfuerzos por conseguir su vinculación son honestos (valores, propuesta, mensaje, necesidad cubierta, diferenciación, compromiso social, etc.).

El objetivo de este trabajo de fin de grado será profundizar en como las relaciones comerciales entre empresas se han transformado y cómo van a evolucionar, intentando proyectar las próximas tendencias de marketing y ventas B2B. Con este fin, la pregunta de investigación principal será: ¿en qué medida ha cambiado la forma de vender entre empresas?

Palabras clave: B2B, inversión tecnológica, procesos comerciales, marketing y ventas, eficiencia, marketing automation, modelo Account-Based Marketing.

Abstract

This investigative paper tackles in depth how, the way of selling between companies (business-to-business), in the last two decades, has substantially transformed due to developing better and more efficient means of communication. The fact that commercial relationships between companies has transformed so fast, creates a new competitive landscape where all the organizations that can't adapt to this new context, or simply don't have enough resources to keep up to date with new trends, may not survive against their competition. On the flip side, those who have prepared for the transition to the new reality, paying close attention to new trends and best practices, are the ones that will remain on top.

This new reality, other than disruptive technological (martech) changes and sophistication of marketing and sales activities, will be conditioned by external factors that cannot be controlled. A perfect example would be the global pandemic of the COVID-19 that we are currently suffering. Moreover, from our perspective as human beings, the line that sets apart our personal and professional facet is becoming thinner over time.

In order to be relevant nowadays, brands must invest in connecting with their potential clients. When it comes to sales, both in B2C and B2B, is key that the buyer interprets that the efforts to establish a link from the company are honest and pure (values, proposition, message, needs covered, differentiation, social responsibility, etc.)

Keywords: B2B (business-to-business), martech investment, commercial processes, marketing and sales, efficiency, marketing automation, Account-Based Marketing model.

Índice

1. Introducción	
Estructura del trabajo y metodología	8
Definición de objetivos	9
2. Las relaciones comerciales entre empresas (B2B) se han transformado	10
Capítulo 1: El proceso de ventas ha cambiado	12
1.1 Los Elementos B2B de la Pirámide de Valor	13
1.2 Las ventas B2B se han convertido en una ciencia	17
1.3 La siguiente generación de ventas	18
1.4 El modelo Account Based Marketing	21
Capítulo 2: ¿Por qué han cambiado tanto las ventas B2B? La disrupción del factor tecnológico	24
2.1 Marketing Automation	25
2.2 Herramientas Martech para la optimización de procesos de marketing y ventas B2B	29
Capítulo 3 Estudio de Caso: Marketing y Ventas B2B en España	32
3.1 Introducción al caso	32
3.2 Metodología y Captura de datos	33
3.3 Consistencia de los datos	36

3.4 Calendario de ejecución	37
Capítulo 4: Análisis del estado del Marketing y Ventas B2B en España	38
4.1 Principales resultados del estudio	38
4.2 Insights ejecutivos relevantes: Comparación entre España vs. Otros mercados	53
4.3 Conclusiones	54
Bibliografía	58
Anexo	62

Índice de figuras

Figura 1: Los Campeones digitales disfrutaban una ventaja significativa en sus ingresos	20
Figura 2: Framework general de la implementación del marketing automation	26
Figura 3: Supergráfico del contexto del martech en Europa 2019	28

1. Introducción

La manera en la que las empresas establecen relaciones entre ellas ha cambiado en los últimos años. Nos encontramos en un momento histórico para la sociedad, causado por el brote del virus COVID-19, transformando tanto la vida profesional como personal de la gente. Además, compañías en todo el mundo han tenido que adaptarse a constantes cambios en la demanda, teniendo el cliente o consumidor final un mayor poder de decisión en el proceso de compra de un producto o servicio. Los responsables de compras de estas organizaciones tienen una mayor facilidad para informarse sobre cualquier tema gracias a Internet y los avances en tecnología, obteniendo contenido personalizado a los gustos de cada individuo. Y este hecho no solo está repercutiendo el proceso de ventas Business-to-Consumer (B2C), sino que también en gran parte a las ventas producidas en un contexto Business-to-Business (B2B). La principal diferencia entre ambos reside en que el B2C consiste en la venta y puesta a disposición de productos y servicios de las empresas a los consumidores finales, mientras que el B2B es el negocio orientado a la relación entre un fabricante y un distribuidor, así como entre un distribuidor y un comerciante minorista. En este trabajo, centraremos el tema principal en analizar cómo se ha transformado la forma de vender entre empresas B2B, y como la pandemia del COVID-19 les ha afectado significativamente.

La motivación que me incentiva a escoger este tema comienza al inicio de mis estudios universitarios, donde decidí optar por estudiar la carrera de ADE con mención internacional. Es decir, no solo me llamaba el entender el funcionamiento y el desarrollo de una empresa, sino que también quería hacerlo desde una perspectiva global. Este proceso dura 4 años, empezando por conseguir entrar en el grado de E-4 Boston en ICADE, que me permitía estar los dos primeros años de universidad en España y los dos últimos en Estados Unidos. En el primer periodo descubrí el mundo del marketing digital y las ventas digitales B2C: en primero conseguí un puesto de prácticas durante el verano en una agencia digital, BySidecar¹. En ella, no solo aprendí los conceptos fundamentales del uso de herramientas del entorno digital, sino que me sentí motivado a aprender más porque veía la repercusión real que tenía. Es por ello por lo que, en segundo, aplique y conseguí mi segundo puesto de prácticas en una de las compañías líderes en la transformación del panorama español en ventas B2B en la actualidad,

¹ BySidecar: www.bysidecar.com

Sum | The Sales Intelligence Company². Durante mi tiempo en la compañía, no solo profundicé en lo aprendido en mis primeras prácticas, entre con más detalle al mundo del performance. Mi tercer y cuarto año de carrera cursé en Boston, aportando la perspectiva global que veía necesaria para tener la formación más completa posible.

Antes de comenzar el último curso, y con la idea presente de seguir profundizando en marketing digital, tuve la oportunidad de aplicar y recibir una oferta de prácticas en Adobe Inc³. Durante 6 meses, forme parte del equipo de Performance Marketing, modelo de marketing por el cual los clientes (anunciantes) contratan al equipo de marketing (en este caso a Adobe) en base a los resultados u objetivos que el cliente quiera obtener. Debido a la relevancia que representa Adobe en el mundo del marketing, tuve la oportunidad de trabajar con clientes importantes en diferentes sectores, entre ellos Columbia y su marca premium SOREL, lo que además supuso una gran oportunidad para solidificar lo aprendido en las dos anteriores prácticas. Durante mi estancia en Silicon Valley, el CEO de Sum estuvo por el valle y la bahía durante semana, y tuve el placer de compartir una reunión con él y discutir, entre otras cosas, los proyectos de B2B en los que estaban trabajando en los años venideros. Es por lo que, para este trabajo, vuelvo a colaborar con Sum en un trabajo de investigación que evaluará el panorama actual del B2B en España en el Marketing y las Ventas

² Sum | The Sales Intelligence Company: www.sum.es

³ Adobe Inc.: www.adobe.com

Estructura del trabajo y metodología

A continuación, es necesario describir la estructura y metodología a seguir en este trabajo de investigación, para que el lector consiga situarse en el contexto que se está describiendo. Por ello, antes de empezar con el marco teórico, se ha incluido un apartado que resume cual es la situación actual de las relaciones comerciales B2B en España. Además, presentamos aquellos factores que hemos creído más relevantes para poder validar la hipótesis principal.

Una vez terminado, entramos en el marco teórico, el cual se divide en dos capítulos fundamentales. Para la recopilación de información fidedigna, la cual usaremos en el apartado teórico, recurrimos a artículos redactados por los líderes en el contexto del marketing y ventas B2B. En el primero, se explica en detalle cómo se ha producido el cambio en los procesos de ventas entre organizaciones. Empezando por los elementos B2B de la pirámide de valor, la cual se aplica del mismo modo que la pirámide de Maslow, para comprender que se necesita en el contexto actual de los procesos comerciales B2B para superar a tus rivales. A continuación, se explica cómo han llegado a convertirse las ventas *business-to-business* en una ciencia, y así proceder en el siguiente apartado al futuro del estado de las ventas, y la situación a la que se tendrán que enfrentar la siguiente generación de vendedores. Finalmente, en el primer capítulo se describe el modelo *Account-Based Marketing* y la influencia de su implementación en conseguir una evolución óptima en resultados ante el mercado.

Para el segundo capítulo, concluyendo con el marco teórico, se profundiza en el impacto del factor tecnológico en estos procesos. Es decir, como la disrupción de la tecnología ha cambiado radicalmente la forma de vender en B2B. Lo he separado en dos apartados principales: la primera está dedicada a la implementación del *marketing automation* en los procesos de marketing y ventas; y la segunda a las herramientas *martech* que simplifican la optimización de estos procesos.

En lo que respecta al marco práctico, también ha sido dividido en dos partes. La primera consiste en la introducción y descripción de la metodología del estudio. Es decir, se presenta el caso a analizar, la metodología y captura de los datos obtenidos, pasando por el análisis de la consistencia de los datos. Finalmente, se concluye con el tratamiento de los datos recopilados y el calendario de ejecución para cada tarea.

La segunda parte es el análisis del estado del marketing y las ventas B2B en España. Comienzo por explicar los principales resultados del estudio, para el cual fue necesario la realización de una encuesta diseñada para su distribución al mercado B2B español. Después, se recogieron los insights ejecutivos mas relevantes para afirmar la hipótesis, comparando la situación de España con otros mercados, rematando este capítulo con las conclusiones más destacadas.

Definición de objetivos

En este trabajo nos planteamos como objetivo fundamental profundizar en una materia que, en estos momentos, pasa a ser crucial para muchas organizaciones. Por ello, como hipótesis principal hemos establecido la siguiente: **“la forma de vender entre empresas (B2B) ha cambiado y, adicionalmente, la pandemia del COVID-19 le afecta significativamente”**.

Para poder justificar, en uno u otro sentido, esta afirmación necesito analizar una serie de suposiciones de partida que son aquellas en las que basaré mi análisis. Para concluir el trabajo, repasaremos estas hipótesis y comprobaremos si finalmente podemos confirmar su veracidad, o por el contrario descartarlas ya que no suponen ninguna relevancia para el estudio. Estas son:

- El proceso de **ventas B2B** ha cambiado.
- La **tecnología** favorece el cambio en la forma de vender.
- El **marketing** se ha convertido en elemento diferencial de los procesos de ventas B2B.
- La línea que separa el **ámbito profesional del personal** es cada vez más fina.
- Adicionalmente, la sociedad está sujeta a impactos disruptivos que condicionan la forma de relacionarse, en este caso, el del **COVID-19**.

2. Las relaciones comerciales entre empresas (B2B) se han transformado

En los últimos años, el proceso de ventas online (especialmente en B2B) ha cambiado por completo. En líneas generales, la metodología que se utilizaba a la hora de vender en *Business-to-Business* estaba influenciada por lo que se hacía en B2C. Se asumía que lo que funcionaba en B2C automáticamente iba a resultar de la misma manera en B2B, lo que es un grave error. Los modelos de adquisición han tenido que adaptarse para alcanzar las **mejores prácticas a la hora de vender entre organizaciones**, aplicados para encontrar los compradores cuyas necesidades se ajustan más a tu negocio, y no malgastar recursos en intentar atraer empresas que no demandan tus servicios.

Al estar más conectados que nunca a la tecnología como sociedad, las compañías se han dado cuenta que pueden aprovecharse de ello de manera óptima. Tanto las compañías como los individuos pueden acceder a información de redes sociales, lo que les permite tener una imagen más real sobre la persona o empresa que estén buscando. Además, con el **desarrollo de la tecnología**, la facilidad para acceder a grandes cantidades de datos es significativamente superior a anteriores. El acceso a *Open Data Sources* (bases de datos que están abiertas a cualquier persona para modificar, reutilizar y compartir la información que contienen) se ha facilitado en los últimos años gracias al desarrollo de la tecnología. Otra ventaja que favorece la evolución de esta es **conocer a tus potenciales compradores de manera más íntima** y saber cuáles son sus necesidades

Y es que aquellas empresas que consigan desarrollar y **formar un equipo de marketing puntero**, se posicionaran un peldaño por encima del resto. En los procesos de ventas B2B, el marketing ha pasado a ser un elemento clave. En el mundo globalizado y conectado que vivimos, invertir en un equipo de marketing altamente cualificado permitirá a las empresas a llegar a una mayor cantidad de potenciales consumidores/clientes, con una mayor personalización y con capacidad de analizar muchos datos que ayuden a conseguir mejores resultados para la compañía.

Mas allá de la transformación de los procesos de ventas, también estamos ante un periodo de cambio en lo que se refiere a los comportamientos y dinámicas de las personas en su ámbito laboral. **La línea que separa lo profesional y lo personal se va haciendo más fina:**

predomina el uso de redes sociales como LinkedIn o Instagram. Las compañías que hoy en día no estén presentes en redes sociales como las mencionadas, están destinados a sucumbir ante el resto. Además, el hecho que podamos subir información al Cloud y acceder a ella en el momento y lugar que queramos, las jornadas de trabajo extendidas (incitada en gran parte por el teletrabajo), hasta la toma de decisiones que hacemos en nuestro día a día como individuo, condicionan en gran medida a las que puedas hacer en el ámbito profesional. **La persona como individuo ya no se diferencia tanto de la persona como profesional en una compañía.**

Sin embargo, hay situaciones que afectan a los mercados por los **sucesos que se escapan del control del ser humano**. El caso más claro y directo es el del COVID-19 y los estragos que ha causado no solo a la economía mundial, pero sobre todo a la sociedad. Este ejemplo nos sirve para demostrar que eventos trágicos como el que está ocurriendo, implican **cambios disruptivos en la forma de relacionarse de las personas**. El uso de mascarillas obligatorio, la reducción tanto de pasajeros en aviones como de vuelos nacionales e internacionales, el teletrabajo sin importar la industria en la que se trabaje, son realidades que han surgido por un impacto disruptivo en la sociedad. Ahora es el coronavirus, pero no será el primero ni el único suceso que vaya a cambiar la forma en la que nos relacionamos (ya paso con la gripe aviar, el ébola, la erupción del Eyjafjallajökull o el accidente nuclear de Fukushima I, además de los tsunamis, tornados, tormentas, gotas frías o consecuencias del calentamiento global). Al vivir en una **sociedad conectada globalmente**, este tipo de sucesos nos afectan a todos. Por ejemplo, que una fábrica de tejido de Zara se derrumbe en India debido a un terremoto, afecta no solo a los locales, sino que también afectará a aquellos países en los cuales la ropa que sería entregada y vendida posteriormente en las tiendas del mundo de esta marca se verá imposibilitado de hacer.

Por tanto, estas suposiciones que contemplamos de partida condicionan el contexto en el que nos debemos mover y en el que, las compañías deberán trabajar y solidificar sus relaciones para que cualquier estrategia de Marketing y Ventas B2B sea sostenible. En las próximas páginas de este trabajo avanzaremos sobre estos aspectos.

Capítulo 1

El proceso de ventas ha cambiado

Las ventas B2B están pasando por un momento de cambios y evolución sin precedentes, con una serie de tendencias que redefinirán el camino para alcanzar el liderazgo en el mercado. Hasta el momento, la metodología aplicada a las ventas digitales B2B era muy similar a la que se lleva a cabo en B2C, pero el panorama ha cambiado.

Pero no vamos a entrar de lleno en cómo han cambiado sin saber antes que es el B2B y cuáles son las características que lo definen. “Las organizaciones cuyo **modelo de relación es el B2B** son empresas que ofrecen los productos y servicios que otras compañías necesitan para sus operaciones y para poder abordar su proceso de crecimiento.” (B2BGrowth.es, 2020) Entre otras, también se incluyen en estos modelos compañías de servicios profesionales que proveen sus productos a otras empresas. En las ventas *Business-to-Business*, a diferencia de las B2C (*Business-to-Consumer*), se ofrecen materias primas, piezas terminadas, servicios profesionales, así como múltiples servicios profesionales que contribuyen a otras compañías a operar, crecer y mantener su estructura productiva funcionando. En un modelo de colaboración B2B, cada uno de los proveedores contribuye en cierta medida en la cadena de valor de la organización que contrata sus servicios.

Mas allá del tipo de actividad, vamos a describir las características principales el funcionamiento de los procesos de ventas B2B:

- Consisten en una **transacción o negocio** que se lleva a cabo entre **dos compañías**, por ejemplo, un negocio mayorista y uno minorista.
- Como explicaremos en profundidad más adelante, hoy en día las transacciones B2B conforman un **modelo de funcionamiento muy amplio**, a diferencia de cómo se realizaba tradicionalmente: las compras entre empresas sucedían solo a nivel de la cadena de suministro.
- Además, encontraremos transacciones B2B como modelo externalizado de servicios, véase el caso de la industria automotriz, la administración de propiedades, limpieza industrial, externalización de mano de obra, etc. Estos modelos facilitan la búsqueda de proveedores especializados que pueden ofrecer un producto o servicio terminado

en unas condiciones óptimas y a coste más reducido que si se optase por producir dentro de la propia compañía.

Optimizar continuamente precios, cumplir con los requerimientos y especificaciones de clientes, seguir las regulaciones gubernamentales, así como apoyar y participar en prácticas éticas son muchas de las decisiones envueltas para desarrollar efectivamente un negocio B2B, y es que el cumplimiento de estos criterios está en juego. Las ofertas de servicios Business-to-Business alcanzan niveles de sofisticación y especialización cada vez mayores, convirtiéndose a los ojos del mercado como una *commodity* más.

Las personas que actúan como compradores dentro del proceso, además de las cuestiones técnicas relacionadas con la selección de un proveedor, incorporan sus preocupaciones personales y subjetivas sobre el riesgo inherente a la operación. El responsable de la compra se juega su prestigio dentro de la organización y el proveedor debe tener presente esta cuestión personal. Por lo tanto, trabajar en la reputación, compromiso, confianza y buen servicio son aspectos críticos para un proveedor de productos y servicios B2B.

Para entender el origen de estas preocupaciones y comprender cuales son las prioridades de los clientes a la hora de tomar decisiones, analizaremos la pirámide de valor de los elementos B2B.

1.1.-Los Elementos B2B de la Pirámide de Valor

El cambio notable experimentado en los métodos y procesos de ventas está motivado, en parte, por la necesidad de entender el espectro de prioridades de los clientes. Para ello, vamos a recurrir al trabajo de investigación realizado por la consultora Bain & Company que analiza los resultados obtenidos de estudios cuantitativos y cualitativos de clientes durante tres décadas, centrándose en los factores que mayor relevancia tienen para los compradores.

Con estos datos, se identifican **40 elementos de valor fundamentales**, clasificados posteriormente en distintos niveles en forma de pirámide. Los elementos situados en la base proporcionan un valor más objetivo, y los que están situados hacia la cúspide, proporcionan un valor más subjetivo. “Nuestro enfoque de elementos de valor extiende esos conocimientos a las personas que desempeñan funciones corporativas y sus motivaciones para comprar y usar productos y servicios empresariales.” Almqvist, Cleghorn and Sherer (2018).

Para facilitar la estructura de la pirámide, se clasifican los elementos en **5 categorías diferentes**:

- **Valores Mínimos Esenciales:**

- *Requisitos/Especificaciones*: Ajuste a las especificaciones internas del consumidor.
- *Precios Aceptables*: Ofrecer productos o servicios a un precio razonable
- *Normativas Regulatorias*: Cumple con la regulación
- *Estándares Éticos*: desarrolla sus actividades de manera ética.

La base de la pirámide. Encontramos los valores que facilitan el cumplimiento de especificaciones, dentro de un precio razonable, bajo el cumplimiento de la normativa y respetando las normas éticas.

- **Valor Funcional:**

- Económico:
 - *Incremento en ventas*: Ayuda al consumidor a incrementar ingresos.
 - *Reducción de costes*: Corta costes para la compañía del consumidor.
- Rendimiento:
 - *Calidad del producto*: Ofrece bienes o servicios de alta calidad.
 - *Escalabilidad*: Se expande muy fácilmente ante demanda, procesos o tareas adicionales.
 - *Innovación*: Provee capacidades de innovación.

Un nivel por encima, se encuentran los elementos funcionales, aquellos que responden a necesidades económicas o al rendimiento de productos de las empresas. Destacan entre ellos la *reducción de costes* y la *escalabilidad*, y por norma general, tanto compradores y vendedores como empresas B2B siguen concentrando la mayor parte de su energía en elementos funcionales.

- **Valor de Facilidad de Hacer Negocios:**

- Productividad:
 - *Ahorro de Tiempo*: gana tiempo para usuarios o la compañía en general.
 - *Reducir Esfuerzo*: Ayuda a las organizaciones a conseguir objetivos con menor esfuerzo invertido.
 - *Ahorro de Molestias*: Permite al consumidor ahorrarse inconvenientes innecesarios.
 - *Información*: Ayuda a usuarios a estar informados en todo momento.

- *Transparencia*: Provee una vista transparente dentro de la organización del consumidor.
- Acceso:
 - *Disponibilidad*: Asegura el bien o servicio está disponible donde y cuando se necesite.
 - *Variedad*: Aporta variedad al surtido de productos o servicios entre los que elegir.
 - *Configurabilidad*: Ofrece bienes o servicios que puedan ser fácilmente configurados, adaptándose a las necesidades del consumidor.
- Relaciones:
 - *Capacidad de respuesta*: Responde rápida y profesionalmente a las necesidades de la organización.
 - *Expertise*: Proporciona “know-how” en la industria o mercado correspondiente.
 - *Compromiso*: Demuestra el compromiso a conseguir el éxito del consumidor.
 - *Estabilidad*: Se muestra como una compañía estable para el futuro cercano.
 - *Adaptabilidad Cultural*: Adaptable a la cultura tanto del comprador como de la sociedad
- Operacional:
 - *Organización*: Ayuda a los usuarios a convertirse más organizados.
 - *Simplificación*: Reduce la complejidad de cualquier proceso, simplificando al máximo posible las tareas.
 - *Conexión*: Relaciona organizaciones y usuarios entre sí, tanto internamente como externamente.
 - *Integración*: Ayuda a consumidores a integrar diferentes facetas del negocio.
- Estratégico:
 - *Reducción de Riesgos*: Protege a consumidores frente a pérdidas y riesgos innecesarios.
 - *Accesibilidad*: Permite a consumidores operar en más localizaciones o segmentos del mercado.
 - *Flexibilidad*: Se mueve más allá de bienes o servicios estandarizados, de esta manera puede aplicar un nivel de personalización deseado.
 - *Calidad*: Mejora la calidad percibida de productos o servicios de los propios consumidores.

A continuación, en el tercer nivel, se encuentran los elementos que facilitan realizar negocios. El valor que añaden los elementos mencionados fluctúa, dependiendo si se trata de resultados

puramente objetivos, como puede ser el aumento en la productividad de un cliente (gracias al *ahorro de tiempo* o reducción de esfuerzos) o mejorar el rendimiento operativo (mayor simplicidad y *organización*) A este nivel pertenece el primer conjunto de elementos que involucran juicios subjetivos de los compradores, destacando la búsqueda para mejorar las relaciones entre las partes. Como ejemplos podemos encontrar: obtener el *ajuste cultural adecuado* o el *compromiso* por parte del vendedor con la organización del cliente.

- **Valor Individual:**

- *Expansión de Red:* Ayuda a usuarios a crecer su red profesional de contactos, véase LinkedIn.
- *Comerciability:* Permite a usuarios y compañeros estar mejor posicionados en sus respectivas industrias.
- *Aseguramiento de Responsabilidad:* No pone en riesgo la reputación del comprador en el puesto de trabajo, incluso puede mejorar su imagen.
- *Diseño y Estética:* Muestra bienes y servicios con una estética bonita y placentera.
- *Crecimiento y Desarrollo:* Ayuda a usuarios y compañeros a desarrollarse como individuos.
- *Reducción de Ansiedad:* Proporciona estabilidad y seguridad a toda la organización, no solo a los compradores.
- *Diversión y Beneficios:* Es divertido y satisfactorio interactuar con él.

En el cuarto nivel de la pirámide ya no encontramos ningún valor objetivo, quedando solo tipos adicionales de valor subjetivo. Se abordan las prioridades individuales de los compradores, tanto personales (reducción de ansiedad o el atractivo producido por el diseño y la estética), como relacionados con su reputación profesional (incrementar comerciabilidad o expansión de red) Además, temas que preocupen emocionalmente están incluidos en este nivel. Como los proveedores quieren estar seguros en cualquier operación que se realice, se tienen en cuenta la reducción de riesgos y garantías de reputación, lo que ayudara a evitarse transacciones fraudulentas o un *scam* más grave.

- **Valor Inspiracional:**

- *Visión:* Ofrece al consumidor a anticiparse a la dirección del mercado.
- *Esperanza:* Proporciona al usuario final esperanza para el futuro de la organización.
- *Responsabilidad Social:* Ayuda al consumidor a ser más responsable con la sociedad.

En el último nivel de la pirámide, encontramos los elementos conocidos como de valor inspiracional. Buscan mejorar la visión del futuro, asesorando a una compañía a que tenga cuidado con los cambios en los mercados; transmitir esperanza con vistas al futuro para la organización y compradores; o bien intentar mejorar la *responsabilidad social*.

1.2.-Las ventas B2B se han convertido en una ciencia

Estamos ante una revolución en el mundo de las ventas entre compañías (empresa a empresa privada, entre empresas y administraciones públicas y entre empresas y entidades no gubernamentales). Las tendencias que las organizaciones están siguiendo actualmente, son las bases de lo que será en un futuro vender en B2B. La implementación de la analítica avanzada y el *machine learning* a la metodología utilizada en estas compañías, permiten que directores de ventas accedan a cantidades de datos antes imposibles de conseguir. Además, el incremento en poder computacional facilita su puesta en marcha, ya que actualmente se puede procesar la información necesaria para tomar una decisión de marketing o ventas mejor fundamentada en elementos objetivos.

Esta combinación de poder computacional y tratamiento analítico, podemos conseguir una mejor predicción de oportunidades de ventas con mayor propensión a generar mejores. Todo ello con un alto grado de precisión. Las empresas líderes en el mercado implementan la analítica avanzada en sus operaciones de ventas. Con un mínimo incremento en sus equipos de marketing y ventas y sin costes fijos gracias a la tecnología SaaS (*Software as a Service*), estas compañías están generando un mayor número de oportunidades comerciales lo que se traduce en mayor volumen de transacciones y un aumento de la productividad en sus departamentos.

Pero el uso de la analítica avanzada no solo aporta cambios positivos para la venta entre compañías, sino que también influencia a los clientes finales. Las preferencias de los seres humanos han cambiado radicalmente, porque hemos evolucionado a ser una sociedad motivada por consumir contenido multimedia de todo tipo en grandes cantidades. Además, las nuevas generaciones se han familiarizado con Internet, al estar expuestos al mundo online desde la infancia, estableciendo relaciones a través de canales digitales con mayor comodidad que anteriormente. Por ello, los responsables de ventas pertenecientes a estas nuevas generaciones aportan una perspectiva estratégica en el mundo digital actualizada, así como *expertise* técnico diferencial con respecto a generaciones anteriores.

Finalmente, la revolución bajo la que se encuentran las ventas B2B se ve afectada por la tendencia de recurrir a modelos de negocio basados en la suscripción. Esta metodología ha redefinido la forma de gestionar las relaciones de empresas con sus clientes. Hoy en día, las ventas únicas no representan el valor que antes se le otorgaba, y predominan los ingresos recurrentes (mensualizado, por trimestres o mediante contratos anuales). Equipos de ventas más sofisticados y managers orientados a una mejor relación con el cliente, facilitan que se adquiera un enfoque a largo plazo en la relación con los clientes, alineando el éxito de la empresa con el del comprador.

El resultado de los cambios disruptivos recién mencionados es la evolución de las ventas ciencia lo que podría dar en llamarse casi “una ciencia”. Las ventas están impulsadas por la manipulación de datos, mejoradas por herramientas digitales de la mano de la analítica avanzada. Para destacar en este mercado tan competitivo, las compañías tienen que centrarse en entender el qué, por qué y cuándo del cliente. Las compañías que hayan incorporado lo que llamamos “ciencia de las ventas B2B” empiezan a distanciarse de sus rivales en términos de crecimiento de ingresos (registrando x2.3 la media del crecimiento de ingresos en la industria), rentabilidad (3% a 5% adicional en el margen de contribución de las ventas obtenidas) y en valor para los inversores (8% mayor total del resultado para inversores en comparación con el resto de la industria) (Mckinsey, 2018).

1.3.-La siguiente generación de ventas

Con la noción de la importancia del cliente, entra el rol del poder de la gestión datos y el desarrollo de infraestructuras digitales más sofisticadas, lo que favorece a la creación de sinergias entre equipos de marketing y ventas. La siguiente generación de las técnicas de ventas (procesos de ventas impulsados por el análisis de datos, alineando la generación de leads con el *Customer Journey* de potenciales clientes) demuestran su efectividad en comparación con los métodos tradicionales. Las organizaciones se enfrentan constantemente a desafíos, como mejorar el rendimiento percibido por sus clientes, adaptarse a nuevos comportamientos de compra y expectativas sobre productos, avanzar en el nivel de productividad de los equipos de venta, así como invertir en la inversión en campañas multicanales.

Sn embargo, muchas de ellas asumen como válido el conocimiento general que tienen sobre cómo conseguir transformarse hasta conseguir un nivel digital deseado. Pero los líderes en el

mercado B2B saben que aceptar este conocimiento no ayudara en un medio/largo plazo al crecimiento de la compañía. Por el contrario, reconocen la necesidad de concentrar sus esfuerzos en trabajar en los factores diferenciadores que mueven a su audiencia objetivo, y así alcanzar el éxito. El resultado se traduce en empresas que han asimilado que sus productos y servicios están involucrados en un *customer journey end-to-end*: intervienen en todas las fases de la experiencia del cliente, desde identificar una necesidad, pasando por adquirir el producto o servicio para solucionarla, terminando con el servicio posventa

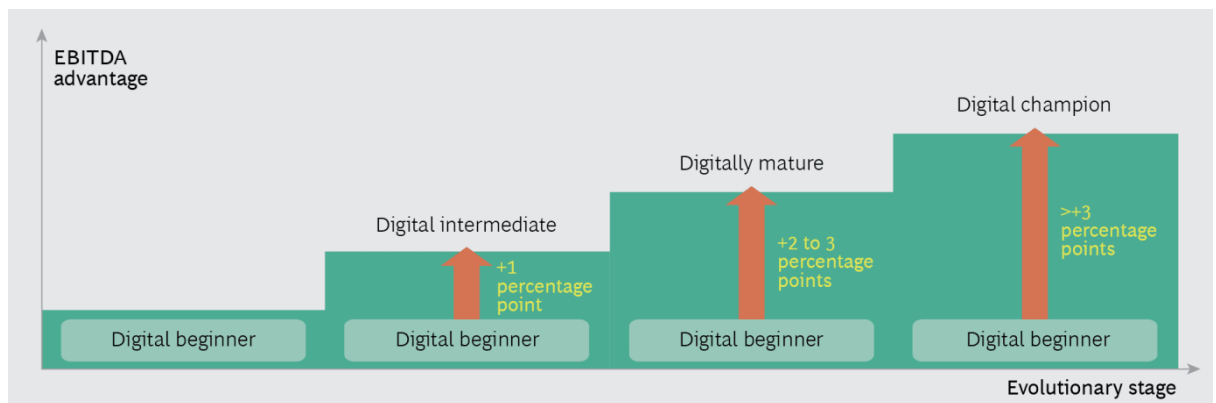
Por ello podemos decir que el entorno de la venta B2B refleja cada vez más el mundo del cliente. Demandan velocidad y agilidad, con puntos de venta online y offline. El hecho que el usuario final tenga tanto poder en el proceso de ventas, cuyas preferencias de compra experimentan cambios constantemente, obliga a organizaciones a moverse con agilidad. Por agilidad me refiero a poner en funcionamiento un nuevo modelo de operación diseñado en torno al comprador y soportado por los procesos y dirección adecuados. Pero ¿cómo puede una compañía actuar con agilidad? La respuesta reside en implementar un modelo operativo que proporcione estabilidad, permitiendo a los equipos de ventas fijarse en perseguir las oportunidades de crecimiento en aquellos clientes potenciales ideales.

Como hemos visto, el panorama de ventas de empresa a empresa en el futuro tiende a estar centrado alrededor del cliente final. Pero para ser líder en un mercado tan competitivo, no basta solo con escuchar y adaptarse a las demandas/preferencias de tus clientes, sino que es clave el responder con agilidad ante cualquier situación. Según un estudio realizado por Boston Consulting Group, podremos agrupar estas empresas utilizando los siguientes parámetros: entendimiento del *customer journey*, optimización de los procesos de ventas, optimización de canales individuales, implementación/despliegue entre canales, y oferta de herramientas y entrenamiento digital. Dependiendo de cómo las compañías sean capaces de responder ante estos parámetros, podemos clasificarlas dentro de los 4 diferentes tipos de *players* que protagonizan las ventas digitales.

- **Principiante:** organizaciones que han optado por optimizar canales de venta individuales. Centrados más en la mejora de su producto que en la mejora del proceso de ventas.
- **Intermedio:** aquellas compañías que han optimizado tanto canales de venta como procesos, pero han invertido pocos recursos en la integración de canales, sin una estrategia digital de ventas definida.

- **Maduro:** las empresas que caen bajo esta categoría han recurrido al conocimiento que tienen sobre el *customer journey*. Esto les facilita desarrollar estrategias de venta digitales más eficaces, así como ofrecer herramientas digitales y entrenamiento para mejorar el rendimiento de ventas.
- **Campeón:** los denominados campeones son las compañías que han conseguido todo lo que sus competidores han hecho. Sin embargo, se diferencian del resto en que han integrado todos sus canales digitales, poniendo especial hincapié en evadir conflictos entre canales. El expertise que estas empresas poseen, se traduce en una ventaja clara en rendimiento frente a las otras 3 categorías, como se ve reflejado en el EBITDA de cada grupo en la siguiente tabla:

Figura 1: Los Campeones digitales disfrutan una ventaja significativa en sus ingresos



Fuente: Boston Consulting Group (2016)

Con todo ello, a medida que el tiempo avanza y la competitividad que la globalización ejerce sobre las compañías en cada una de sus industrias B2B se incrementa, se producen cambios constantes en el estado y la metodología utilizada en los procesos de venta entre empresas.

1.4 El modelo Account Based Marketing (ABM)

Como hemos visto, la nueva forma de vender y ejecutar procesos de marketing y ventas ha provocado que las compañías tengan que adaptarse al mercado antes que sus competidores si quieren tomar el liderato. Para que esto ocurra con más facilidad, las empresas deciden implementar el modelo de *Account Based Marketing* (ABM) Lo definiríamos como la disciplina de marketing cuyo objetivo es alinear los esfuerzos entre los departamentos de marketing y ventas, centrados en impactar las cuentas objetivo que pertenecen al segmento de clientes ideales para una compañía. En definitiva, la metodología ABM busca alcanzar el éxito con

aquellos potenciales clientes que deseamos conquistar. La implementación del *Account Based Marketing* a los procesos de marketing y ventas para que trabajen juntos trae consigo beneficios que no hubieran sido posibles sin recurrir a este modelo:

- **Permite mantener los equipos de Marketing y Ventas alineados:** con el nivel de transparencia y alineamiento entre ambos departamentos asegura que los dos equipos estén centrados en los mismos objetivos, trabajando bajo los mismos presupuestos y entendiendo el rol de cada *stakeholder* dentro de la empresa.
- **Maximiza la relevancia de tu negocio usando solo cuentas de alto valor:** el *Account Based Marketing* requiere que todo el contenido mostrado haya sido personalizado para cada cuenta. Debido a esta customización, la relevancia de las cuentas se maximiza, ya que solo se recurre a contenido e interacciones específicamente diseñados para resolver las necesidades individuales de tus diferentes clientes.
- **Proporciona experiencias consistentes al cliente:** para que los esfuerzos en ABM no sean en vano, es necesario que se mantenga el nivel de personalización y de la experiencia a lo largo de todas las cuentas a largo plazo. Siguiendo este método, tus clientes tendrán la sensación de que la empresa está dedicando todos sus esfuerzos a esa cuenta. Sentirán que has diseñado un mercado solo para ellos, y no hay mejor servicio para un cliente que el tiempo y esfuerzos dedicados a su negocio. Parece una tarea compleja, pero cuando los departamentos de Marketing y Ventas sean capaces de formar una sinergia a partir del modelo ABM, serán capaces de producir experiencias personalizadas a largo plazo para cada cliente, de manera efectiva y natural.
- **Permite una fácil medición del return on investment (ROI):** al ser tan sencillo medir el ROI empleando la metodología ABM para cada cuenta, las compañías pueden saber que cuentas son ideales para el negocio que desarrollan, y así deshacerse de aquellas que no aportan valor. Descartando las cuentas que no son esenciales a largo plazo, permite a las empresas a centrar los recursos en aquellas que aportan el máximo valor, e identificar y diseñar cuentas similares para el futuro.
- **Agiliza la coordinación del ciclo de ventas:** con el modelo *Account Based Marketing*, el ciclo de ventas se agiliza. Al centrar los esfuerzos en cuentas específicas de alto valor, se ahorra mucho tiempo y recursos en clientes que no valen la pena. Esto permite invertir más tiempo en las fases del ciclo de ventas que impactan positivamente los resultados a final del ejercicio:
 1. *Identificar Cuentas Objetivo.*
 2. *Presentar contenido a Cuentas Objetivo.*
 3. *Cerrar Cuentas Objetivo.*

4. *Satisfacer Cuentas.*

En vez de experimentar con diferentes estrategias para capturar prospectos y cualificar grandes cantidades de leads obtenidos, el ABM permite escoger las cuentas objetivo ideales para el negocio y centrarse en construir y mantener a largo plazo las relaciones comerciales que más valor aportan. Gracias a que los departamentos de marketing y ventas se alinean, las oportunidades de convertir cuentas y retener su lealtad a largo plazo incrementa, proporcionando experiencias al cliente consistentes y personalizadas a sus necesidades.

- **Se expande el negocio gracias a la relación con las cuentas objetivo:** aunque este proceso requiere una gran inversión en tiempo y recursos para proporcionar al grupo de clientes selecto una experiencia personalizada, el esfuerzo a largo plazo se verá recompensado: *quality over quantity*. De este modo, las cuentas objetivo adquieren un gran valor, frente a intentar establecer un mayor número de relaciones comerciales con leads menos cualificados que no aportan el valor deseado a la compañía. Además, es más costoso obtener nuevos clientes que retener la relación con los ya existentes, así que invirtiendo grandes esfuerzos en la calidad de esa relación dará sus frutos a largo plazo en el resultado del ejercicio. La personalización que se le proporciona a los clientes hará que estén más contentos con el servicio y sean más leales con la compañía, por ello es necesario aprovecharse de esta situación (esta lealtad se traduce en buena publicidad y promoción para la organización)

En definitiva, y como bien define el líder del mercado de contenido, formación y eventos de marketing B2B en UK, B2B Marketing, “Account-Based Marketing es una aproximación estratégica que se desarrolla de forma conjunta entre Ventas y Marketing y se centra en las cuentas clave que son objetivo (tanto si son clientes actuales como potenciales)”. Se centra en clasificar los contactos con mayor valor en cada cuenta, recogiendo la mayor cantidad de datos posible y centrándose en los desafíos que afectan a esas cuentas para poder ofrecerles contenido personalizado alineado con las necesidades de su negocio.

Una vez anticipado en profundidad el concepto del B2B, como se ha ido transformando durante los últimos años hasta hoy, y como seguirá evolucionando, abordaremos en el siguiente capítulo la influencia que tiene la tecnología en esta transformación.

Capítulo 2

¿Por qué han cambiado tanto las ventas B2B?: La disrupción del factor tecnológico

El uso de la tecnología forma parte de nuestro día a día, se ha convertido en un recurso fundamental para el funcionamiento de la sociedad. La relevancia que tiene no se queda solo a nivel de usuario, sino que compañías y organizaciones se aprovechan de los nuevos avances en tecnología para ofrecer servicios más sofisticados y personalizados al usuario final. Esto facilita que se puedan tomar decisiones de compra y venta más informadas, ya que la tecnología proporciona a los consumidores grandes cantidades de información, que antes no estaba disponible. Además, las empresas también están expuestas al desarrollo tecnológico, por lo que no solo individuos, sino que también compañías tienen los recursos para obtener datos sobre (casi) todo lo que deseen.

No obstante, en el panorama de ventas B2B, este deseo se traduce en alcanzar el máximo grado de automatización posible, así como perseguir mayores posibilidades de optimización comercial. Asimismo, el desarrollo en tecnología facilita construir clientes relaciones más personales, como por ejemplo a través de las redes sociales. El hecho de que puedan conocer personalmente a sus potenciales compradores, sabiendo cuáles son sus necesidades y que les preocupa, permite adaptar la estrategia digital de ventas a la demanda real del mercado. Además, gracias a la inversión en **herramientas de tecnología marketing**⁴ que facilitan la automatización) estos objetivos se pueden conseguir, combinándolo con un equipo que entienda tanto el funcionamiento de las soluciones tecnológicas como el del mercado, sabiendo como integrar el primero con el segundo para conseguir los mejores resultados posibles. En esta fase entra en juego el *marketing automation*, concepto clave para comprender por qué y para qué se lleva a cabo la estrategia digital de una manera o de otra.

Mas allá del desarrollo tecnológico en herramientas utilizadas en las ventas B2B, cabe mencionar la revolución producida por los avances en **inteligencia artificial** y la integración de **modelos de machine learning** al marketing B2B.

⁴ A partir de ahora, nos referiremos a las herramientas de tecnología marketing como herramientas martech

2.1 Marketing Automation

Para que una compañía que se dedique a vender B2B, pueda destacar con respecto a otras empresas debe adaptar el diseño del *customer journey* a las necesidades de sus clientes. Dependiendo de cómo quieras establecer tu relación comercial con el cliente, y el grado de implementación de tecnología para los procesos de marketing y ventas, se utilizarán las herramientas de *martech* adecuadas. Adaptar el *customer journey* será un desafío ya que no ha cambiado con el tiempo. Lo que ha pasado es que la relación entre compañías se ha intensificado: o bien ha habido un acercamiento mayor gracias a la respuesta positiva e inmediata a las necesidades de los clientes, o se han distanciado por fallar a estas necesidades.

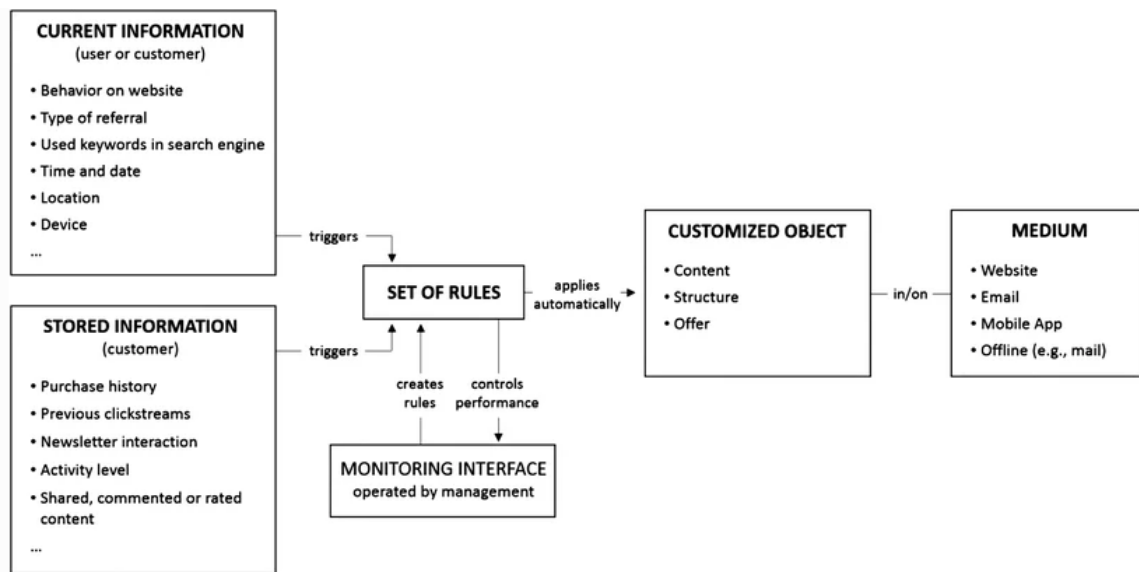
Para todas las interacciones que se produzcan entre la compañía y sus clientes, se puede maximizar su valor y utilización, debido a las ventajas que ofrece la gestión y tratamiento de datos en tiempo real. De esta manera, crecer en el mercado requiere la implementación de diferentes herramientas (CRM, herramientas de interacción, etc.) que permitan alcanzar economías de escala. Además, para conseguir optimizar los procesos de venta y marketing al máximo, el *customer journey* debería estar automatizado al completo: tipo de clientes, contenido que se les ofrece, comportamientos de compra, intención de compra, etc., las herramientas que gestionen las interacciones, y demás factores que influyan en la decisión de compra y venta.

El concepto que debe quedar claro es que el **marketing automation no es una tecnología**. En sí mismo constituye, por lo general, un ecosistema de diferentes soluciones que están integradas y que conversan entre ellas, para proceder a la mejor próxima acción en función de lo que haya ocurrido anteriormente en el viaje del cliente.

Marketing automation consiste el empleo de software para automatizar procesos de marketing, como puede ser la segmentación de consumidores, integración de datos sobre consumidores, gestión de campañas, entre otras aplicaciones. Permite reemplazar el esfuerzo humano por procesos automatizados que rinden con mayor eficiencia, abriendo un abanico de posibilidades para crear nuevos procesos. *Marketing automation* está destinado a utilizar software para automatizar actividades de marketing. Muchos departamentos de marketing automatizan tareas repetitivas como email marketing, posts en redes sociales, incluso campañas de anuncios – no solo por la eficiencia que aportan-, sino porque pueden proporcionar una experiencia personalizada mejorada para sus clientes. La tecnología del *marketing automation* hace todas estas tareas más sencillas de realizar” (HubSpot, 2015).

Un componente clave del *marketing automation* es la capacidad de estudiar métricas para determinar el éxito de una campaña entera a lo largo de segmentos y canales. Estas métricas miden el impacto de las campañas en los KPIs (*Key Performance Indicators*) que interesen a la compañía, así como el impacto que tienen las campañas en los ingresos finales. Podríamos utilizar como metáfora algo similar a lo que ocurre si compramos un Ferrari y no sabemos conducirlo. El coche tiene de las mejores especificaciones en el mercado, pero no podemos ponerlo a funcionar. Lo mismo pasa en el mundo del marketing B2B. Si tienes el mejor *stack* tecnológico, pero no un equipo que conozca las mejores prácticas para su puesta en marcha no sirve de nada tener esas herramientas.

En principio, la tecnología que está disponible en cada compañía es destinada (en gran medida) a trabajar en establecer y mantener a largo plazo una buena relación con los clientes actuales, y así no perder su interés y confianza. Pero no solo hay que tener en cuenta que motiva a tus clientes en este momento, también hay que anticiparse a necesidades que puedan surgir en el futuro. Al tener acceso a la información necesaria, las compañías pueden estudiar a sus compradores analizando datos en tiempo real, así como diseñar modelos de predicción, lo que les permite adaptarse a cualquier cambio en el compartimento de compra del cliente. Pero sin la ayuda del *marketing automation* y las herramientas que permiten su aplicación a los ya existentes procesos de venta, tener acceso a esa información no aportará gran valor diferencial. Para tener una visión generalizada de cómo se aplican las herramientas de *marketing automation*, vamos a fijarnos en el *framework* que generalmente siguen las herramientas de *marketing automation*:

Figura 2: Framework general de la implementación del *marketing automation*

Fuente: Business & Information Systems Engineering (2020)

- En la primera fase, se encuentra la **evaluación o calibración de la información** del usuario, consumidor o cliente. En este nivel, la disponibilidad de información es clave, y cuanto más sea posible recoger y manipular, a lo largo del proceso se podrán tomar decisiones más precisas. Los datos recogidos pueden proceder de una base de datos de clientes, así como del seguimiento del *customer-journey* u otras fuentes.
- En la siguiente fase, la información adquirida en el anterior nivel responderá a una **serie de acciones de marketing automatizadas**. Estas son una respuesta directa de información sobre los clientes o bien que ya existen en la base de datos, o de datos entrantes en tiempo real. Las acciones son posteriormente enlazadas a la información mediante reglas sencillas: si un consumidor se comporta de una manera en concreto, la acción predefinida tendrá que iniciarse. La ventaja reside cuando se consiguen programar miles de acciones para miles de eventos con tan solo una regla determinada.
- A continuación, en la tercera fase, los directores de marketing deciden **qué hacer con la información recogida**: puede ser utilizada para crear segmentos de clientes por intereses, por el tipo de respuesta a comunicación directa (al periódico, por ejemplo) o demográficamente (por edad). A partir de los segmentos, se sacan conclusiones sobre el comportamiento del cliente y se configuran las reglas para acciones futuras que se quieran definir, dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar.

- Finalmente, en la última fase del proceso de automatización del marketing, los encargados de la estrategia tienen que **asegurarse de que el proceso de optimización y rendimiento estén funcionando acorde con los objetivos marcados**. Para ello, el equipo tendrá que monitorizar estos procesos desde el primer *data point* hasta el último, y ajustar las acciones predefinidas para que sean efectivas cuando tengan que activarse.
- Además, hay algunos procesos que no necesitan mucha información sobre los clientes o incluso no tienen por qué ser optimizados por su complejidad, pero que mejoran la utilidad percibida por el cliente (como recibir un email de bienvenida automatizado). Para este tipo de implementación, la automatización de los procesos de marketing juega un rol de facilitador o ahorrador de recursos y tiempo, que al final se traduce en optimización de costes.

Como vemos, las ventajas y facilidades que el *marketing automation* aporta a los procesos de marketing, especialmente en B2B, son evidentes. Pero para sacarle el mayor provecho a esta forma de trabajar, no basta con simplemente adquirir el servicio o plataforma y pretender que ya está hecho el trabajo. Para ello, es necesario diseñar previamente una estrategia que se alinee con los objetivos marcados, que entienda correctamente el viaje del cliente, que pueda ser implementada y mantenida de forma sostenible y que esté alineada con la necesidad de construir la mejor Experiencia de Cliente (*Customer Experience*)

Con todo, el uso de *marketing automation* para optimizar los procesos de marketing aporta un valor añadido a las campañas publicitarias omnicanales, que no se puede conseguir si se deja a cargo de una intervención humana. Adoptando este tipo de tecnología, tenemos la capacidad de trazar y analizar los resultados de las conexiones entre el email automatizado enviado, los leads que se cualifican y los que no, la eficacia de las campañas en redes sociales y, finalmente, los ingresos anticipados del siguiente ejercicio.

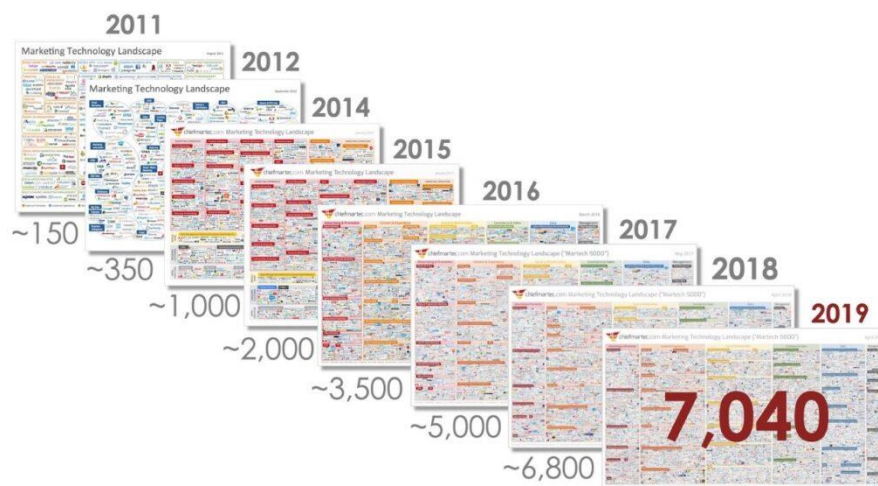
Ahora que entendemos la implementación de una buena estrategia de *marketing automation*, y porque se toman decisiones específicas en diferentes niveles del proceso de ventas B2B, vamos a estudiar cómo llevarlas a cabo en la realidad. Para ello, necesitamos la ayuda de las herramientas *martech*, y comprender la importancia de adquirir el *stack* tecnológico que se ajuste a las necesidades de la compañía.

2.2 Herramientas Martech para la optimización de procesos de marketing y ventas B2B

Invertir en herramientas tecnológicas que permiten alcanzar el máximo grado de automatización es una tendencia que cada vez más compañías adoptan para intentar diferenciarse de la competencia y retener a sus consumidores a largo plazo. Pero hay que diferenciar que los consumidores B2C y B2B no siguen el mismo *customer journey*, ya que la relación que se mantiene con un tipo de compañía u otra, así como las herramientas que se utilizan para gestionar estas relaciones, depende de las necesidades del cliente o consumidor final.

Si hablamos del *stack* tecnológico disponible que existe para actividades de marketing, ha crecido sin parar durante la última década. Empezando con apenas 150 soluciones, encontraremos que hay unas 7040 distintas hoy en día (datos a cierre de 2019)

Figura 3: Supergráfico del contexto del martech en Europa 2019



Fuente: 2020 Marketing Technology Landscape (2020)

Al disponer de tantas alternativas, vamos a agruparlas en 6 categorías fundamentales y, a su vez, dividir las por la función específica que desempeñan. Al haber tantas soluciones, vamos a enfocar los esfuerzos en el *stack* tecnológico adecuado para marketing y ventas B2B. Solo agruparemos aquellas soluciones que ocupen un papel diferencial para la implementación de la estrategia digital y el desarrollo de procesos de crecimiento: vincular el marketing con las

ventas y habilitar procesos comerciales. Por ello, vamos a analizar primero los dos elementos clave del ecosistema tecnológico, y después pasar con el resto de las categorías, siguiendo el análisis hecho por el blog especializado en B2B, B2BGrowth:

- **CRM (Customer Relationship Management):** también conocido como SFA software (Sales Force Automation) ayuda a compañías a trazar y gestionar las interacciones que tienen con sus consumidores, en un único sistema de almacenado. Es el sistema de almacenamiento fundamental para marketing y ventas, el pilar sobre el que diseñar el proceso comercial B2B. Para facilitar el tratamiento de los datos recibidos de las interacciones con los clientes, almacena la información más relevante de estos en un registro conciso a tiempo real.
- **Sales Enablement Platform:** El otro elemento fundamental del ecosistema en el proceso de habilitación de marketing y ventas. Esta tecnología facilita la gestión y ejecución de las actividades de ventas, como pueden ser el email o el teléfono. Proporciona a la compañía un repositorio de contenido para marketing y estrategias de ventas, específicamente diseñado para los encargados de ventas, productivo, útil y personalizado a lo largo del proceso de ventas. Estas herramientas se aseguran de que cualquier encargado de ventas utilice el contenido adecuado, lo entregue a los prospectos con un mayor valor asignado, y tracen la interacción de estos prospectos con el contenido que se les ha enseñado. Muchas de estas herramientas ofrecen la posibilidad de crear contenido dentro del producto, y hay compañías que lo aprovechan para entrenar, enseñar o incorporar al equipo a nuevos representantes de ventas. Esta última aplicación no es su funcionalidad principal, ya que las Sales Enablement tools están centradas especialmente en actuar como el centro de operaciones para contenido de marketing, preparado para ser usado por el equipo de ventas. No es posible plantear un proceso de ventas con un equipo de ventas que no dispongan de la tecnología necesaria para establecer comunicación directa con los clientes. Igual que para CRM, adjunto el mismo tipo de gráfico, comparando las alternativas en el mercado para las herramientas de Sales Enablement:

Una vez las empresas que se dedican a las ventas B2B tengan clara la importancia de la implementación de las herramientas de CRM y Sales Enablement, es necesario que consideren dentro de su estrategia comercial otras herramientas facilitadoras que completaran el proceso de marketing y ventas de principio a fin. El resto de tecnología relevante que tendrán que integrar (dependiendo de las necesidades de cada compañía) será explicada en el anexo.

Como hemos visto en los dos primeros capítulos, el proceso de ventas B2B ha cambiado completamente en los últimos años. No solo por el cambio de metodología implementada en las operaciones del día a día y en la importancia del papel del consumidor para las empresas,

sino que también como la tecnología ha favorecido a que estos cambios se produjeran rápida y efectivamente. En los capítulos 3 y 4, veremos en detalle cómo se encuentra el panorama explicado en los dos anteriores, en España mediante un estudio de mercado del marketing y las ventas en 2020.

Capítulo 3

Estudio de Caso: Marketing y Ventas B2B en España

3.1 Introducción al caso

Una vez hemos comprendido la transformación por la que lleva pasando el estado de las ventas B2B en la teoría, en este capítulo se presentará un estudio de caso en el que estudiaremos como está el “Estado del Arte del Marketing y Ventas B2B”, en particular, en el mercado español.

Con el estudio realizado, queremos demostrar las hipótesis establecidas al principio del trabajo, contrastando el marco teórico con las prácticas que las compañías españolas llevan a cabo en la actualidad. Primero, analizar desde la perspectiva de las empresas participantes en el estudio como la manera de realizar ventas entre empresas en los últimos años ha cambiado. Después, medir el grado al que la inversión y los esfuerzos dirigidos al desarrollo de la tecnología favorecen a su adopción tanto para B2C como B2B. Finalmente, queremos demostrar como la aplicación de tecnología en los procesos de ventas B2B tienen un impacto positivo en su rendimiento.

Para ello, he estado trabajando el último mes y medio con el equipo de Sum | The Sales Intelligence Company, firma de consultoría estratégica que ayuda a las organizaciones a desarrollar modelos de crecimiento sostenibles, en este estudio de marketing y ventas B2B.

El objetivo de este benchmark es entender las prácticas actuales y los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en el 2020 (donde el impacto del COVID-19 será notable) en sus relaciones B2B. De esta manera, podemos hacer una evaluación sobre el estado de España en comparación con países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, donde los procesos de marketing y ventas se encuentran en un grado de madurez avanzado

Los resultados obtenidos serán utilizados para difundir las mejores prácticas de marketing y ventas entre los profesionales de la industria, centrándonos en la estrategia y procesos de

marketing y ventas de las compañías que participan. Además, esperamos que este conocimiento sirva de guía en la toma de decisiones sobre los procesos comerciales B2B, razón por la que lo hemos querido incluir en este trabajo y permanezca clasificado, también, como un documento académico.

3.2.-Metodología y captura de datos

El estudio parte de la necesidad por conocer la evolución de las prácticas, metodologías, desafíos y necesidades de los equipos de Marketing y Ventas B2B en compañía de todos los tamaños en España (desde PYMES de varios empleados hasta grandes multinacionales), con la disrupción provocada por el uso de tecnología para optimizar las relaciones comerciales entre empresas, como factor principal en el cambio. No se han considerado en el estudio autónomos o empresas de carácter unipersonal.

Comienza a ser evidente que los gestores de las organizaciones son conscientes de que, implementando las mejores prácticas a sus procesos comerciales, pueden alcanzar el rol de Campeón (explicado en el capítulo 1). Por este motivo, se ha llevado a cabo un proceso de análisis mediante un cuestionario estructurado, con variables clasificatorias y preguntas cerradas, aplicando la metodología de encuesta online para la recogida de información. Se han obtenido datos cuantitativos sobre las operaciones comerciales de las empresas entrevistadas, como los datos de conversión, las cifras de ventas, presupuestos de marketing, cuentas objetivo, grado de implementación tecnológico, etc., a través de las preguntas explicadas en el anexo.

Esta encuesta se ha realizado mediante un cuestionario estructurado, donde se presentan al entrevistado diferentes respuestas prefijadas. Hemos elegido alternar preguntas dicotómicas (dos opciones a elegir, por ejemplo, Sí/No) y en abanico (3 o más opciones) tanto en opción respuesta única como multirrespuesta.

En lo que se refiere al tratamiento e identificación de los datos, el analista en este estudio es el equipo de investigación de Sum, con extenso conocimiento en la materia (varios de los profesionales de Sum poseen años de experiencia en la actividad de Investigación de Mercados para compañías líderes tanto en España como a nivel internacional), por lo que las preguntas y respuestas se han construido teniendo en consideración la forma adecuada de obtención de información tratando de reducir los sesgos inherentes a un estudio de estas características.

En lo que respecta al **muestreo** utilizado para el estudio, se ha recurrido al muestreo aleatorio simple, ya que la selección de la muestra es objetiva, la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionada y podemos medir el error muestral. Si queremos explicar el estado de marketing y ventas con seguridad, necesitamos un tamaño muestral elevado, extrayendo un total de 474 muestras. Los resultados obtenidos por las preguntas están organizados en variables de clasificación (industria en la que trabajan, número de empleados, volumen de ventas, etc.) y, comparándolo con diferentes informes de otros países, podremos tener una visión holística del estado del marketing y las ventas B2B en España.

Posteriormente, pasamos a la estructura y organización de la encuesta. Está compuesta por 10 bloques diferentes:

1. **Compañía:** lo primero que queremos conocer sobre los encuestados es en qué tipo de organización trabajan. De este modo, identificamos las respuestas por industrias, tamaño de la organización en empleados y ventas, así como el tipo de actividad de marketing y ventas que desarrollan.
2. **Profesional:** del siguiente bloque queremos averiguar el nivel de experiencia y responsabilidad por parte de los encuestados. Cuanta más experiencia y conocimiento del mercado los *insights* resultantes del estudio serán más significativos que si respondieran la encuesta profesional con poco *expertise*. Por ello, dividimos este bloque preguntando por el rol que desarrollan en la compañía, su área de responsabilidad funcional y los años de experiencia profesional.
3. **Marketing:** para el bloque de marketing, queríamos saber información sobre los presupuestos que acostumbran a invertir las compañías B2B en España en marketing, así como tácticas que ponen en funcionamiento en sus operaciones del día a día: tácticas orgánicas y de pago para generar demanda, criterio de *scoring* de leads o la velocidad de seguimiento de un lead.
4. **Ventas:** tanto el bloque de marketing y ventas nos facilita visualizar el estado de las operaciones comerciales B2B, y poder analizar las prácticas más utilizadas y los resultados que consiguen gracias a su uso. Para las ventas, obtuvimos información sobre el valor del promedio de contrato anual, número de propuestas comerciales que genera la compañía cada mes, duración del ciclo de ventas, tasas de conversión y crecimiento de ventas, así como saber si implementan el modelo ABM o no.
5. **ABM:** con el bloque de ABM queremos saber el grado de implementación del modelo *Account Based Marketing* en España, ya que recurrir a esta metodología (como explicamos en el capítulo 1) ayuda a las compañías a llevar al siguiente nivel sus procesos de marketing y ventas, especialmente las relaciones comerciales que mantienen con sus clientes de mayor valor. Para eso, recopilamos datos sobre si utilizan una lista de cuentas objetivo y cuántas la conforman,

así como el departamento encargado de la lista y el porcentaje de ventas generado a partir del uso de cuentas objetivo.

6. **Propuesta de Valor:** no solo queremos conocer el tipo de empresa que participa y ver cuáles son las practicas que ponen en funcionamiento, sino que también queremos indagar sobre cómo se ven a ellos mismos en cuanto a añadir valor al mercado se refiere. En el bloque de Propuesta de Valor, hemos querido que se evaluaran ellos mismos, con afirmaciones como “La calidad ofrecida no es relevante para nuestros clientes” o “No existe ningún aspecto diferencial de nuestra compañía que los clientes perciban”
7. **Tecnología:** en el siguiente bloque, el objetivo es analizar la tecnología que están utilizando las compañías en España. De este modo podemos identificar las debilidades en tecnología que tienen, y poder dar recomendaciones adaptadas a sus necesidades, en cuanto a inversión tecnológica y selección de *martech* se refiere para mejorar sus procesos comerciales.
8. **Éxito:** en el bloque de Éxito, queremos reconocer cuales son los desafíos que, por lo general, más afectan a las compañías B2B para alcanzar sus objetivos. Pero también queremos identificar las fortalezas, aquello en lo que creen destacar ante el mercado. Con la combinación de ambos resultados, podemos asesorar con mayor precisión el plan a ejecutar dependiendo de que variable se aplique (industria en la que trabajen, estado de las ventas, el rol, etc.).
9. **Marketing y Ventas:** a diferencia del bloque de Marketing y el de Ventas, donde nos centramos en recoger información sobre la metodología y resultados de sus procesos comerciales, en este queremos saber sobre agentes externos que participen. Nos interesa saber si las compañías tienen estos procesos internalizados, o si dependen de agencias de marketing o equipos de ventas externos para llevarlos a cabo.
10. **COVID:** finalmente, es relevante para el estudio recoger información sobre el impacto que ha ocasionado la llegada de la nueva normalidad, debido al brote del COVID-19, al estado del marketing y ventas B2B. Estos datos nos servirán para poder proyectar a futuro cual es la mejor metodología para disminuir el impacto del virus.

Cada bloque engloba una serie de preguntas y respuestas predefinidas que se incluirán en el anexo.

El trabajo de campo se ha desarrollado a través de la recogida de información mediante diferentes alternativas que podemos agrupar en 3 categorías:

- **Email Marketing y campaña en redes sociales:** recurrimos a este canal para captar a directores de marketing, comerciales, jefes de departamento, etc., a partir de bases de datos públicas y mediante campaña en redes sociales (LinkedIn y Twitter).

- **Panel de directores generales y dueños de compañías**, mediante el despliegue del estudio a un panel con variables de clasificación condicionadas: directores o dueños de compañías y con nivel adquisitivo familiar superior a 70.000 euros.
- **Ecosistema digital** de Sum y empresas del Grupo Nervo: utilizamos los activos digitales del grupo para anunciar el estudio (poner el banner, el email y el post de LinkedIn en el anexo) así como la red de contactos de todos los empleados de la compañía.

3.3 Consistencia de los resultados

Para poder justificar la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos, es necesario demostrar si obtuvimos respuestas en las que podamos confiar. Para ello, hay que centrar los esfuerzos en asegurar la calidad de los datos y comprender los componentes de la **significación o importancia estadística**. Podremos obtener un alto nivel de significación en el estudio si conseguimos la mayor exactitud en la evaluación de los datos.

Para tener la seguridad de que las conclusiones que saquemos del estudio sean consistentes, nos hemos asegurado de que la muestra sea representativa para la población total de compañías B2B en España. Hemos calculado el **error muestral** total del estudio, incluyendo el **universo muestral** de compañías B2B, B2C, B2B2C y B2G que es **3.000.000**, y la muestra de **288 respuestas** que hemos recogido, resultando en **±5,8**. El haber obtenido un tamaño de muestra elevado y reducir el error muestral, nos permite tomar decisiones con un nivel de confianza suficiente como para ponerlas en funcionamiento.

3.4 Calendario de ejecución

Para la consecución efectiva del estudio, planeamos dividirlo en 3 partes o fases principales. Primero, decidimos empezar con tiempo a diseñar y distribuir el cuestionario. Dedicamos 1 semana en la preparación de este, seleccionando que preguntas iban a proporcionarnos datos significativos, teniendo en cuenta el público objetivo al que está dirigido el estudio, y en la organización de las bases de datos de email marketing.

Una vez preparada la encuesta y el plan para poner en marcha su distribución, nos movemos a la segunda fase, invirtiendo 3 días en programar el cuestionario en la herramienta, ejecutando test iniciales. Con los resultados positivos de las pruebas, pasamos al último paso de esta fase: la validación del sistema de la encuesta online a través de Survey Monkey.

Con la primera parte concluida, pasamos a la segunda parte del estudio, en la que nos dedicamos a la distribución de la encuesta a nuestro público objetivo. Empezamos el 26 de mayo, con la esperanza de que la rellenaran las compañías suficientes como para obtener una muestra representativa de la población, concluyendo el 5 de junio con una muestra lo suficientemente grande para ser significativa. Con la recopilación de estos datos completada, se procedió a limpiarlas respuestas para poder preparar el informe técnico, tarea que nos llevó dos días, del 8 al 10 de junio.

Finalmente, en la tercera parte ya tenemos los datos que necesitamos para llevar a cabo el análisis de resultados, fase cuya duración fue de 5 días, del 11 al 16 de junio. Sacamos los *insights* principales sobre el estudio, aquellos datos que creímos relevantes destacar por el impacto que suponen en las conclusiones. A continuación, comparamos los *insights* del estudio con resultados internacionales, sacados de diferentes estudios, un proceso que duró 2 días, del 17 al 19 de junio. Para concluir el estudio, del 21 al 24 de junio, presentamos el resultado final y las principales conclusiones obtenidas.

Capítulo 4

Análisis Marketing y Ventas B2B

4.1 Principales resultados del Estudio

Con el cierre del capítulo 3, donde hemos detallado en profundidad el estudio realizado, procedemos al análisis de los resultados. Para ello, presentare primero datos relacionados con factores demográficos, y conocer el tipo de muestra con la que estamos trabajando. Después, continuaremos analizando por las variables que sean más relevantes y que nos ayuden a corroborar o nos demuestren que estábamos equivocados con las suposiciones de partida.

Si nos centramos en la muestra que conseguimos recoger para el estudio, contamos con un total de 288 compañías, de las cuales el grupo más amplio es el de organizaciones dedicadas al *business-to-customer* (B2C) como actividad de marketing y ventas, con un 39.2% perteneciendo a este tipo de compañías. El segundo tipo de compañías predominante es el de *business-to-business* (B2B), con un 37.6%, seguidas por las *business-to-business-to-customer* (B2B2C) con 17.7% de participación y, la minoría, las organizaciones dedicadas a las ventas a administraciones públicas o *business-to-government* (B2G) con un 5.5%. Para hacernos una idea del tamaño de las compañías, tanto del número de empleados como su tamaño en ventas que han participado, vamos a analizar las dos últimas preguntas del primer bloque. La mayoría de encuestados pertenecen a compañías con más de 250 empleados que se dedican al marketing y ventas B2B (76), con empresas compuestas por hasta 50 empleados, también en B2B (71) Además, la industria que predomina entre este grupo es la de media y servicios de información y entretenimiento con 16% de presencia, con la industria de servicios profesionales con 12% como la segunda más predominante.

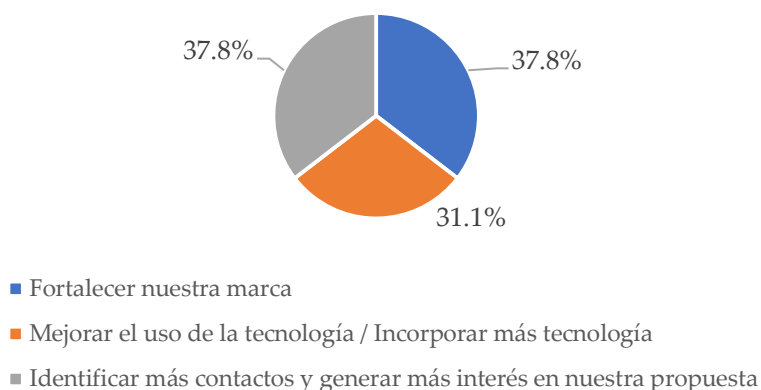
Como hemos explicado en el marco teórico, las relaciones comerciales entre empresas se han transformado, especialmente en B2B. Por ello, hemos enfocado esta sección en aquellas respuestas que nos indican cuáles son los desafíos a los que se están enfrentando las compañías, pero también las fortalezas que creen que potencian a sus operaciones en el mercado, para visualizar el impacto del cambio en los procesos de marketing y ventas en el día a día. Vamos a analizar estos datos en base al rol que desempeñan los encuestados en sus respectivas compañías, es decir, se dividirá entre roles de **CEO, dirección General y Consejo de**

Administración (Grupo 1), director, VP o C-Level (Grupo 2); Especialista, Analista o Consultor (Grupo 3) y Manager o jefe de Departamento (Grupo 4). Además, queremos que nos diga cada grupo su experiencia e información ante el desarrollo, nivel de inversión e implementación de tecnología en sus respectivas compañías. El cambio ocurrido en las relaciones comerciales B2B, y que haya sido potenciado por la implementación de tecnología son dos de nuestras suposiciones principales, y que mejor que los distintos roles envueltos en las operaciones comerciales para describirnos la realidad del caso.

- **Grupo 1:** compuesto por 45 encuestados, un 37.8% encuentra entre los desafíos más difíciles de superar, conseguir fortalecer el valor de la marca de compañía e identificar un mayor número de contactos que sean relevantes para la cadena de valor. Además, se han dado cuenta de la importancia del factor tecnológico en la búsqueda de eficiencia en los procesos de marketing y ventas, por ello un 31% reconoce que necesitan mejorar el uso que le dan al *martech* que han adquirido, así como invertir en ampliar su *stack* tecnológico.

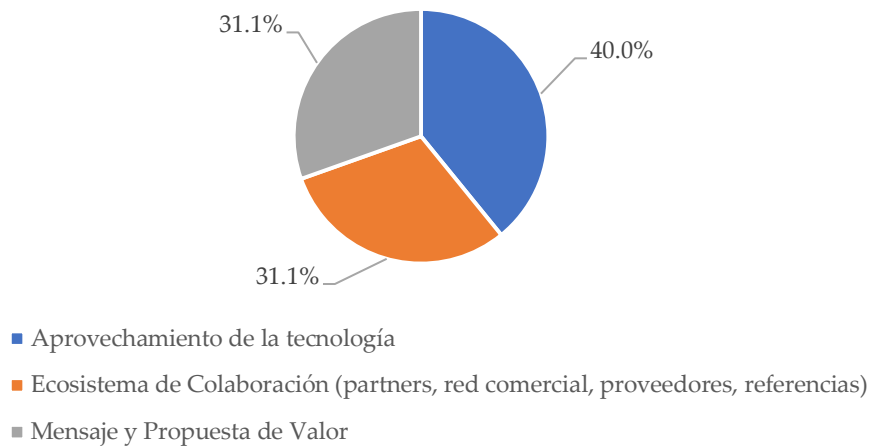
¿Cuáles son los tres mayores desafíos a los que se enfrentan vuestros equipos hoy?

Total respuestas: 45

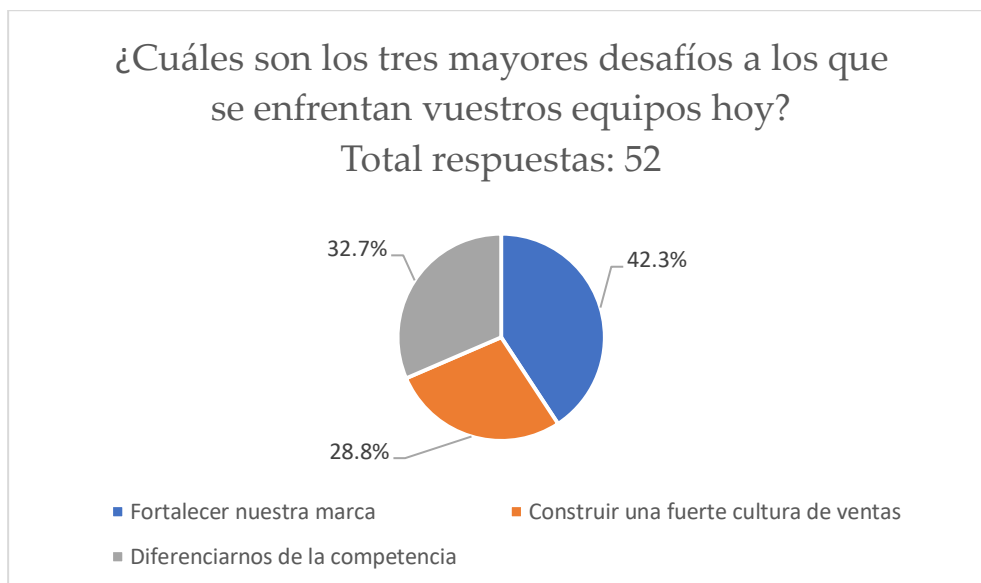


Por el contrario, han visto que las áreas que les están ayudando a alcanzar el éxito son el aprovechamiento de tecnología con un 40%. A continuación, un 31% de los encuestados ha respondido que tanto el ecosistema de colaboración que han establecido (partners, red comercial, proveedores, referencias, etc.) como el mensaje y propuesta de valor que presentan al mercado, les favorece.

¿Cuál de las siguientes crees que es un área fuerte en tu compañía? Solamente señala dos, las que consideres más relevantes en el éxito comercial.
Total respuestas: 45

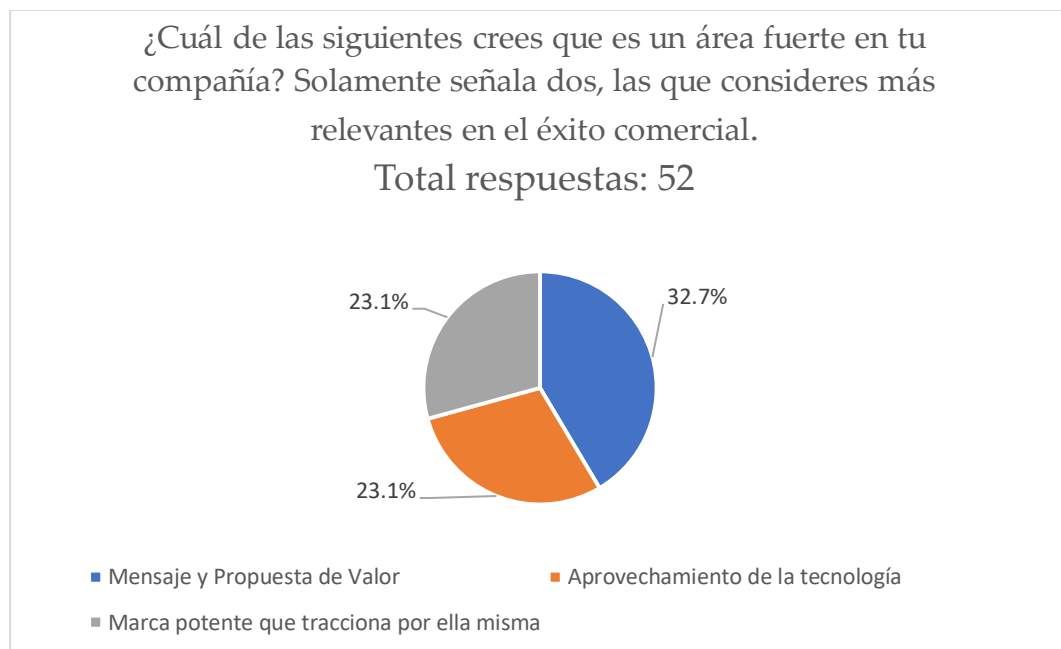


- Grupo 2:** compuesto por 52 encuestados, se han encontrado en el día a día que fortalecer la imagen y mensaje de la marca, así como conseguir diferenciarse de la competencia son los desafíos que más les cuesta afrontar, con un 42.3% y 32.7, respectivamente, de Directores, VPs o C-Levels identificando ambos desafíos como preocupantes para sus compañías. Además, el tercer obstáculo que han encontrado para desarrollar sus operaciones con éxito es construir una fuerte cultura de ventas, con el 28.8% de este grupo reconociendo una falta de capacidades para vender importante.



Sin embargo, un 32.7% ha reconocido que entre las áreas que fortalecen a la compañía, la más relevante es el mensaje y la propuesta de valor que presentan ante el mercado. Asimismo, el aprovechamiento de la tecnología y la potencia de su marca (permite que traccione por ella

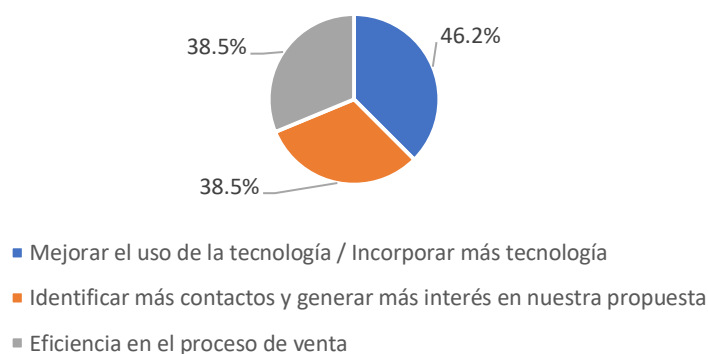
misma) conforman el 23.1% de componentes de este grupo que ven estas dos áreas como fortaleza para alcanzar el éxito.



- Grupo 3:** el tercer grupo lo componen 26 especialistas, analistas o consultores. Entre ellos, un 46.2% ha encontrado que el desafío más difícil de sobreponer es el mejorar el uso de la tecnología, pero también ven la necesidad de incorporar más *martech* al *stack* disponible. Además, están preocupados por alcanzar niveles óptimos de eficiencia en el proceso de venta e identificar más contactos y generar más interés en su propuesta, con un 38.5% de descontento en ambas áreas.

¿Cuáles son los tres mayores desafíos a los que se enfrentan vuestros equipos hoy?

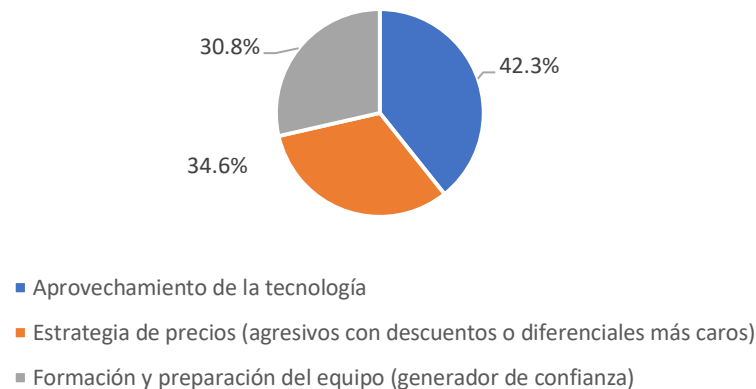
Total respuestas: 26



En cuanto a las áreas en las que más fuertes se encuentran para alcanzar el éxito comercial, un 42.3% identifican al aprovechamiento de la tecnología como la más influyente. Además, el 34.6% reconoce que la estrategia de precios que están aplicando, tanto por descuentos agresivos como por ofrecer precios diferenciales más caros, está funcionando a su favor. Finalmente, la formación y preparación del equipo es un factor muy importante para ellos, reflejando un 30.8% la confianza que genera el contar con un equipo preparado.

¿Cuál de las siguientes crees que es un área fuerte en tu compañía? Solamente señala dos, las que consideres más relevantes en el éxito comercial.

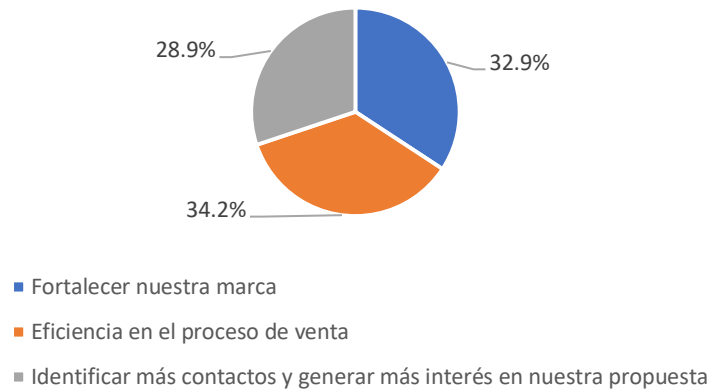
Total respuestas: 26



- **Grupo 4:** el último grupo con el que contamos para el análisis por roles, es el de los managers o jefes de departamento, en el que han participado 76 de ellos. Para este colectivo, el área que su compañía tiene que fortalecer es la eficiencia de los procesos de venta, reconociendo un 34.2% que les supone un desafío en sus operaciones comerciales. Seguido de la eficiencia, el desafío que más le preocupa al 32.9% es alcanzar mayor consistencia en su marca, conseguir fortalecer la imagen y el mensaje de esta. Finalmente, un 28.9% se ha dado cuenta que no están haciendo un buen trabajo en identificar más contactos, sin generar interés en su propuesta.

¿Cuáles son los tres mayores desafíos a los que se enfrentan vuestros equipos hoy?

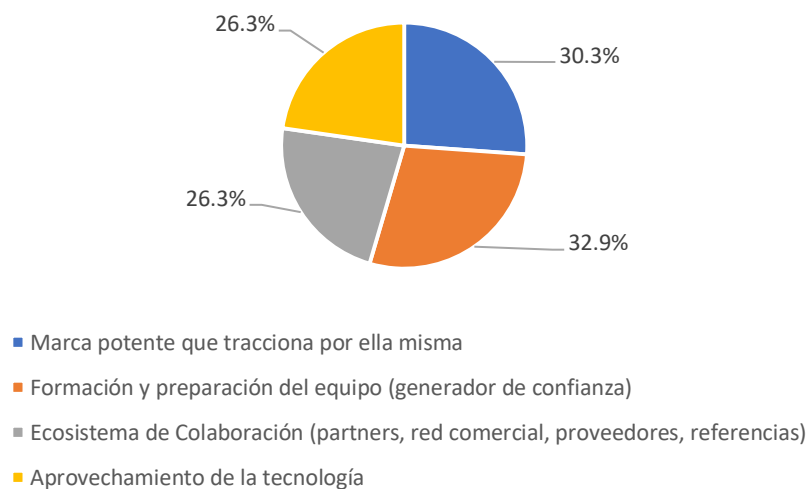
Total respuestas: 76



No obstante, han identificado una serie de áreas cuya fortaleza les está permitiendo alcanzar, de una manera u otra, el éxito comercial. Primero, el 32.9% ha identificado como el haber formado y preparado a sus equipos genera una confianza en la compañía que ayuda a conseguir los objetivos propuestos. El 30.3% de los encuestados identifica que su marca tiene la potencia suficiente como para que traccione por ella misma. Finalmente, el 26.3% cree que tanto el ecosistema de colaboración que han establecido con partners su red comercial, proveedores y referencias, como el aprovechamiento que le dan a la tecnología que disponen son áreas que impulsan a la consecución del éxito comercial.

¿Cuál de las siguientes crees que es un área fuerte en tu compañía? Solamente señala dos, las que consideres más relevantes en el éxito comercial.

Total respuestas: 76



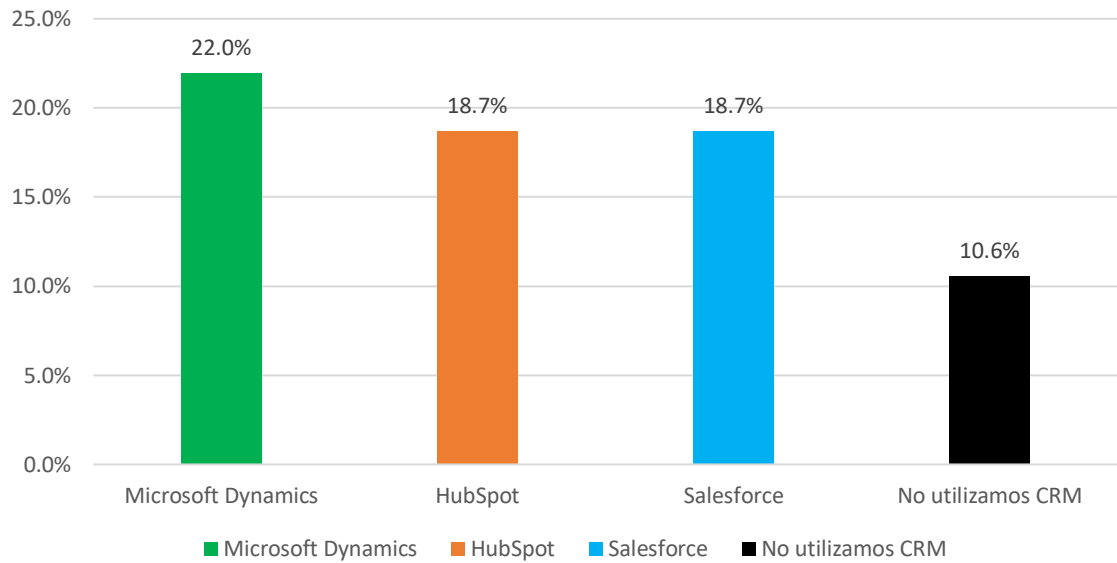
Como podemos ver, hay una serie de desafíos y fortalezas que son comunes a lo largo de los roles que constituyen una compañía. Este ejercicio nos ha servido para identificar las mejores prácticas para adaptarse exitosamente a la transformación digital de los procesos de marketing y ventas, así como para reconocer aquellos desafíos en los que se tienen que centrar estas organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, necesitamos estudiar el impacto del factor tecnológico para comprender cual es la metodología más acertada para convertirse en Campeón en el mercado de marketing y ventas B2B actual. Por ello, vamos a analizar aquellas preguntas del cuestionario que se centren en la inversión e implementación de la tecnología para la consecución del éxito comercial. El apartado tecnológico queríamos estudiarlo teniendo en cuenta la variable Actividad, empezando por el impacto en el marketing y ventas B2B y finalizando con las organizaciones dedicadas al B2B2C. Hemos hecho este filtro para no incluir las respuestas de las organizaciones dedicadas al B2G y B2C, ya que queremos centrarnos en cómo afecta la tecnología en el B2B.

- **Business-to-business:** para medir la importancia que supone el factor tecnológico, hemos querido recopilar información sobre las herramientas martech a las que más recurren para sistemas de CRM y email marketing. También mediremos el nivel de inversión que han dedicado a esta tecnología, tanto para la disponible, como la modificación del presupuesto estimada (incremento o reducción) a largo plazo.

Estudiando las respuestas de los 123 encuestados, hemos descubierto que en España un 22% recurre a Microsoft Dynamics como el *go-to* de los sistemas CRM. Seguido del 18.7% de implementación de Salesforce y HubSpot, siguientes *players* más relevantes en la búsqueda de máxima eficiencia en los procesos de marketing y ventas B2B. Un dato que debemos resaltar es el 10.6% que no utiliza un sistema de CRM. Como remarcamos en el capítulo 2, es el pilar sobre el que diseñar el proceso comercial *business-to-business*. Funciona como único sistema de almacenamiento fundamental para marketing y ventas, para así poder trazar y gestionar las interacciones que tienen con sus consumidores. Si las compañías no cuentan con un sistema para gestionar las relaciones con sus clientes, van a malgastar dinero y tiempo en tareas que podrían estar automatizadas.

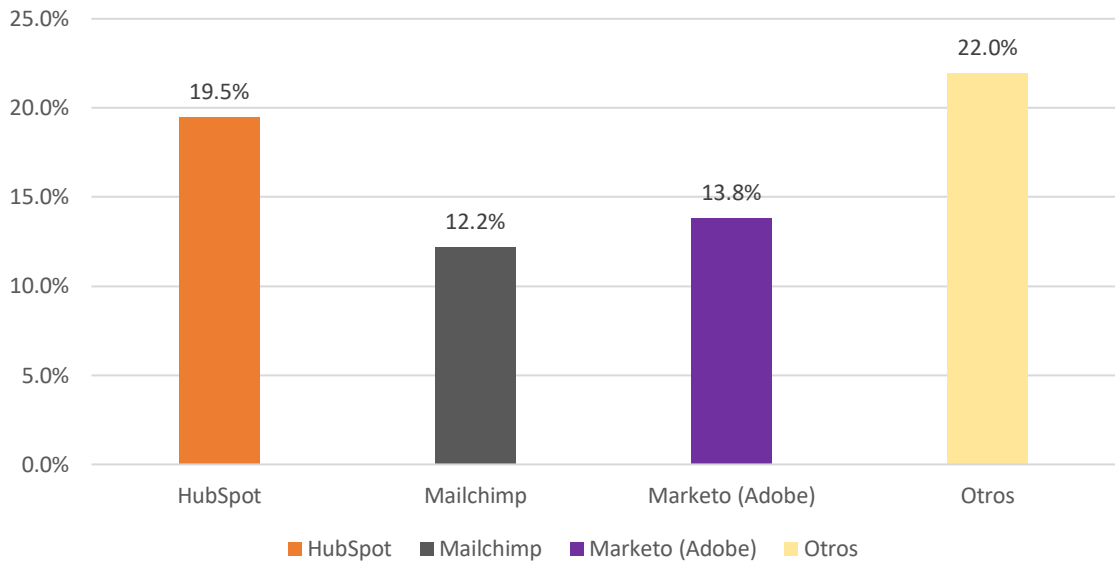
¿Qué tipo de CRM utiliza tu organización? (B2B)



Total respuestas: 123

Por otro lado, en lo que se refiere al tipo de email marketing que utilizan las respectivas organizaciones de los encuestados, un 19.5% recurre a HubSpot como principal herramienta. Asimismo, Marketo y Mailchimp concluyen las alternativas *martech* que las organizaciones B2B utilizan para automatizar sus campañas de email, con un 13.8% y un 12.2% respectivamente. Un 22% de encuestados optan por otras alternativas que no hemos mencionado en el cuestionario y que hemos codificado como Otros. Deciden por no implementar las alternativas que mejores resultados proporcionan a nivel global.

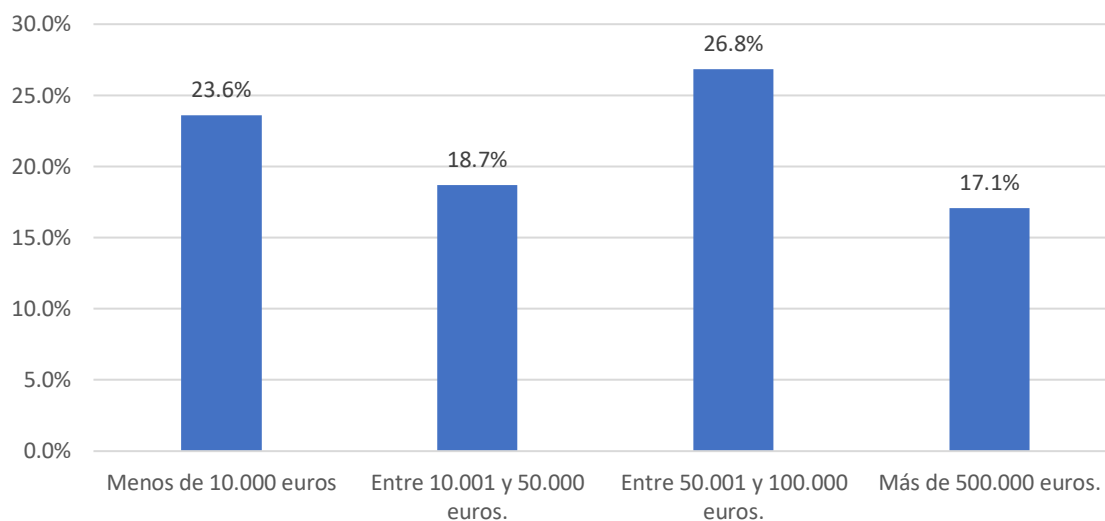
¿Qué tipo de email marketing utiliza tu organización?



Total respuestas: 123

Por otra parte, en el apartado financiero, el 26.8% de las organizaciones han invertido en tecnología de ventas en los últimos 12 meses entre 50.000 y 100.000 euros. Sin embargo, la cifra baja a menos de 10000 euros en el caso de 23.6% de las compañías B2B participantes. Pero la tendencia a invertir aumenta en el siguiente grupo, con un 18.7% que ha invertido en el último año entre 10.000 y 50.000 euros. Finalmente, las empresas que han invertido en tecnología de ventas más de 500.000 euros representan un 17.1% del total. Vemos como se está haciendo un esfuerzo por parte de las empresas para implementar tecnología a sus procesos de marketing y ventas, adquiriendo el stack tecnológico adecuado para sus necesidades.

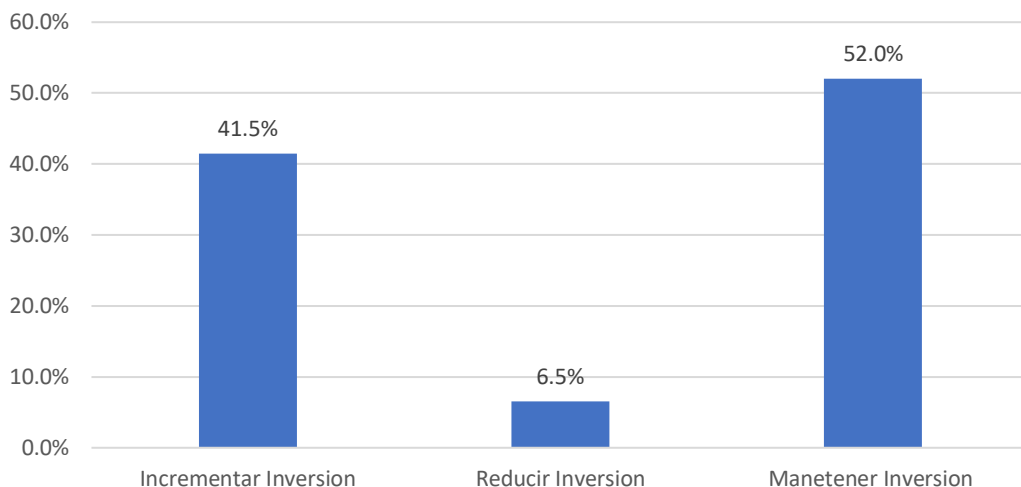
¿Cuánto ha invertido tu organización en tecnología de ventas en los últimos 12 meses?



Total respuestas: 123

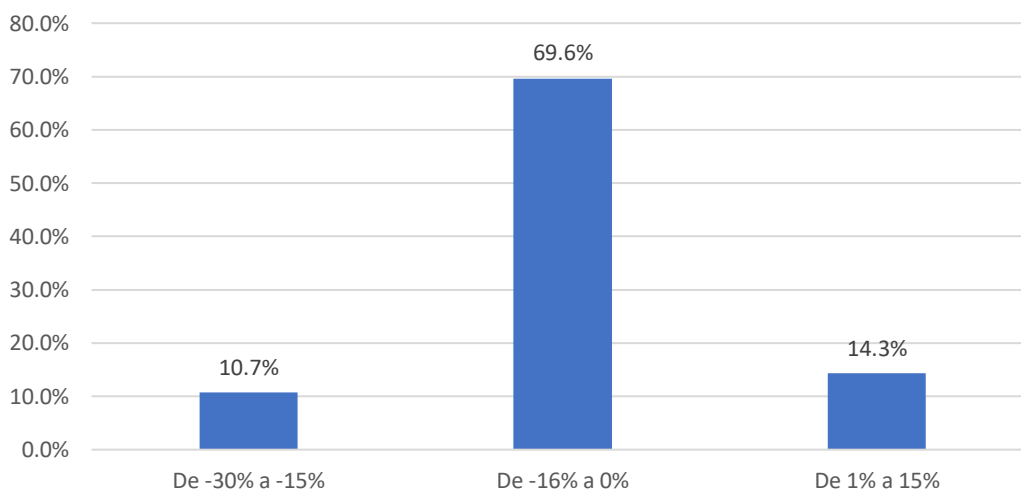
Ya que, por lo general, el desembolso en tecnología es considerable, las previsiones a largo plazo indican que el 52% de compañías mantendrán el nivel de inversión que llevaban hasta el momento. No obstante, un 41.5% está decidido a incrementar la inversión, ya que en su estrategia hay intención de incluir más tecnología para sus procesos comerciales. El problema reside en que muchas de estas empresas han comprado sin reparo tecnología, con poca o ninguna preparación para integrarla, y tener tecnología por tener es un gran malgasto de recursos. Finalmente, tan solo un 6.5% se decide por reducir la inversión con vistas al futuro. Mas allá, la tendencia a mantener la inversión en tecnología se ve reflejada en el porcentaje aproximado de la modificación que vayan a aplicar, 69.6% decidiéndose entre una reducción del 16% y de 0%, es decir, mantener la inversión. Al contar con más de la mitad de las organizaciones B2B para mantener la inversión en tecnología en los próximos 12 meses, podemos deducir que este casi 70% no modificara la cantidad que van a gastar.

¿Cuál es la expectativa sobre la inversión en tecnología en los próximos 12 meses?



Total respuestas: 123

¿Cuál será el porcentaje (aproximado) de esa modificación?

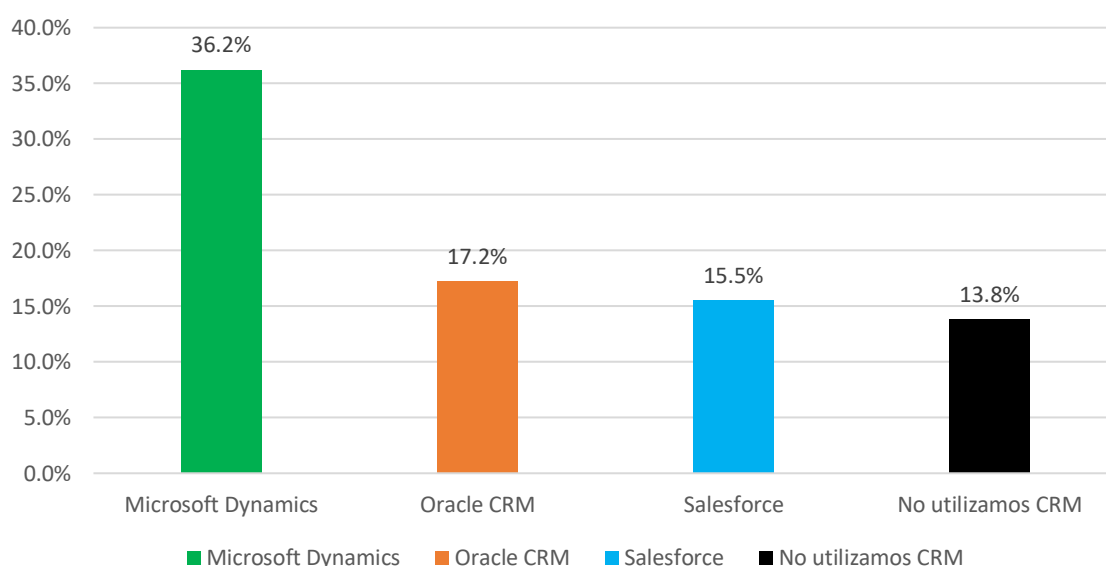


Total respuestas: 123

- Business-to-business-to-customer:** para medir la importancia que supone el factor tecnológico, hemos querido recopilar información sobre las herramientas *martech* a las que más recurren para sistemas de CRM y email marketing. También mediremos el nivel de inversión que han dedicado las organizaciones cuya actividad principal y marketing y ventas es B2B2C a esta tecnología, tanto para la disponible, como la modificación del presupuesto estimada (incremento o reducción) a largo plazo.

Estudiando las respuestas de los 58 encuestados, hemos descubierto que en España un 36.2% recurre a Microsoft Dynamics como el *go-to* de los sistemas CRM, un incremento del 14.2% en comparación con las empresas B2B. Seguido del 17.2% y 15.5% de implementación de Oracle CRM y Salesforce, respectivamente, dos de los *players* más relevantes para implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes a los procesos de marketing y ventas B2B2C. Si resaltábamos anteriormente que el 10.6% de compañías B2B no utilizan un sistema de CRM, el 13.8% de las B2B2C no cuentan con esta tecnología. Con la alta competitividad que presenta el mercado, no se puede ignorar el valor que aporta disponer de esta tecnología para conseguir ser eficiente.

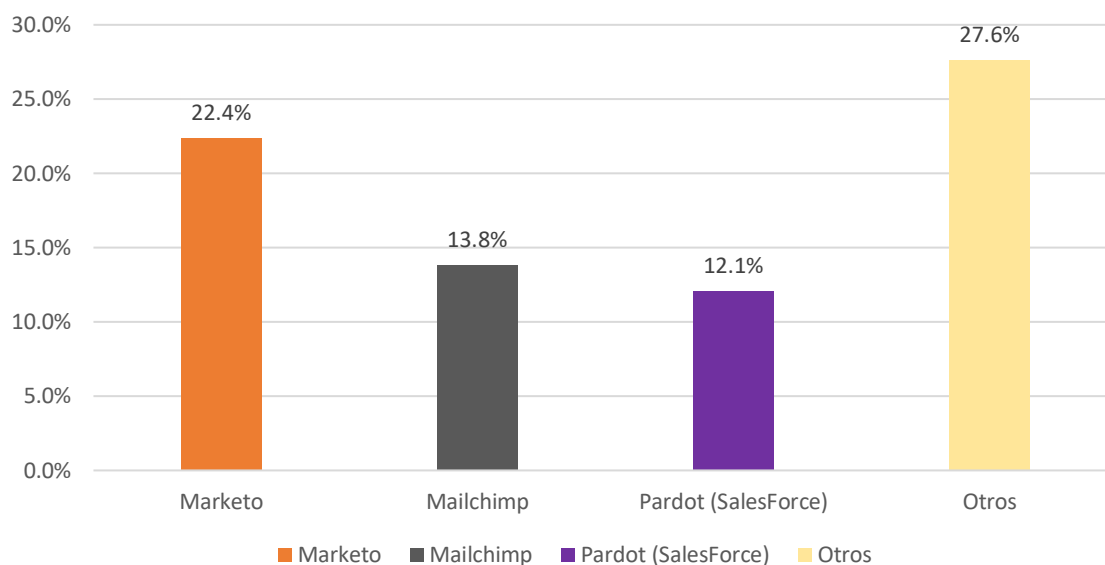
¿Qué tipo de CRM utiliza tu organización? (B2B2C)



Total respuestas: 58

Por otro lado, en lo que se refiere al tipo de email marketing que utilizan las respectivas organizaciones de los encuestados, un 22.4% recurre a Marketo como principal herramienta. Asimismo, Mailchimp y Pardot (SalesForce) concluyen las alternativas *martech* que las organizaciones B2B utilizan para automatizar sus campañas de email, con un 13.8% y un 12.1% respectivamente. Un 27.6% de encuestados optan por otras alternativas que no hemos mencionado en el cuestionario y que hemos codificado como Otros. Deciden por no implementar las alternativas que mejores resultados proporcionan a nivel global.

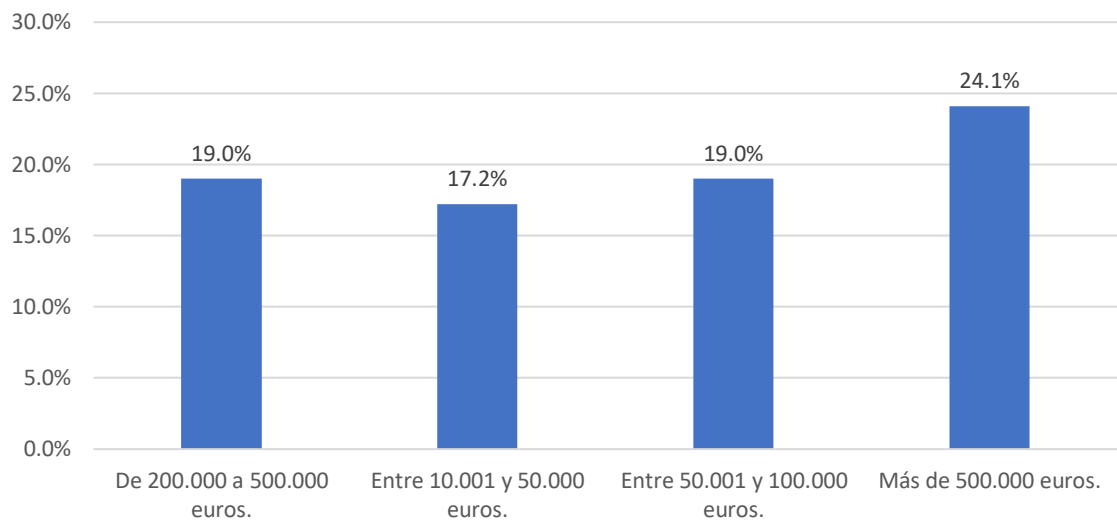
¿Qué tipo de email marketing utiliza tu organización?



Total respuestas: 58

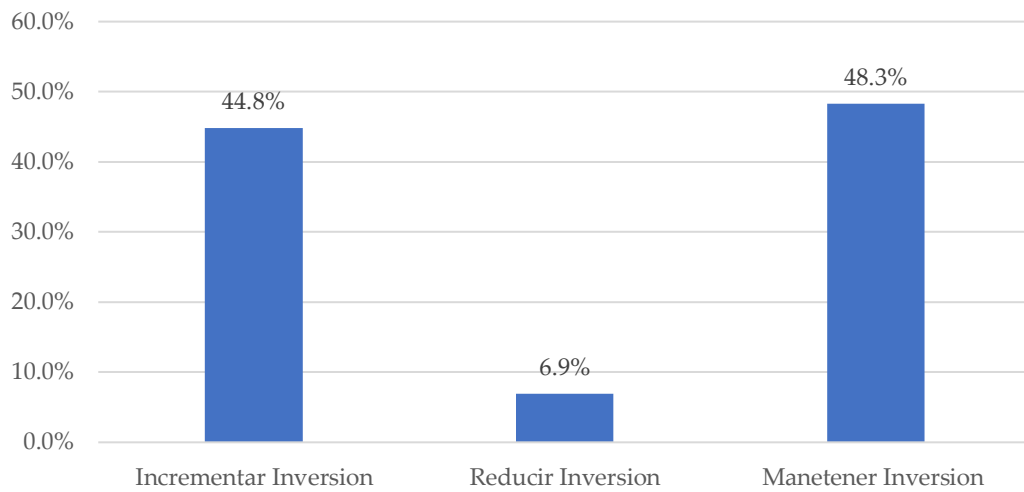
Por otra parte, en el apartado financiero, el 24.1% de las organizaciones han invertido en tecnología de ventas en los últimos 12 meses más de 500.000 euros. Además, para los siguientes segmentos, la cifra continúa siendo elevada para la inversión de las compañías B2B2C, con un 19% invirtiendo entre 50.000 y 100.000 euros y entre 200.000 y 500.000 euros, Pero la tendencia a invertir aumenta en el siguiente grupo, con un 18.7% que ha invertido en el último año entre 10.000 y 50.000 euros. Finalmente, las empresas que han invertido en tecnología de ventas entre 10.000 y 50000 euros representan un 17.2% del total. Al contrario que las organizaciones B2B, aquellas envueltas en actividades *business-to-business-to-customer* han invertido mayores cantidades de dinero en tecnología. Son conscientes del valor que significa para sus actividades comerciales, por ello un 48.3% no tiene pensado ni disminuir ni aumentar la inversión en el futuro, con un 44.8% de encuestados reconociendo que pretenden incrementar el desembolso en tecnología. Un 52.4% mantendrá la modificación de la inversión entre reducirla al 16% y no modificarla en absoluto.

¿Cuánto ha invertido tu organización en tecnología de ventas en los últimos 12 meses?



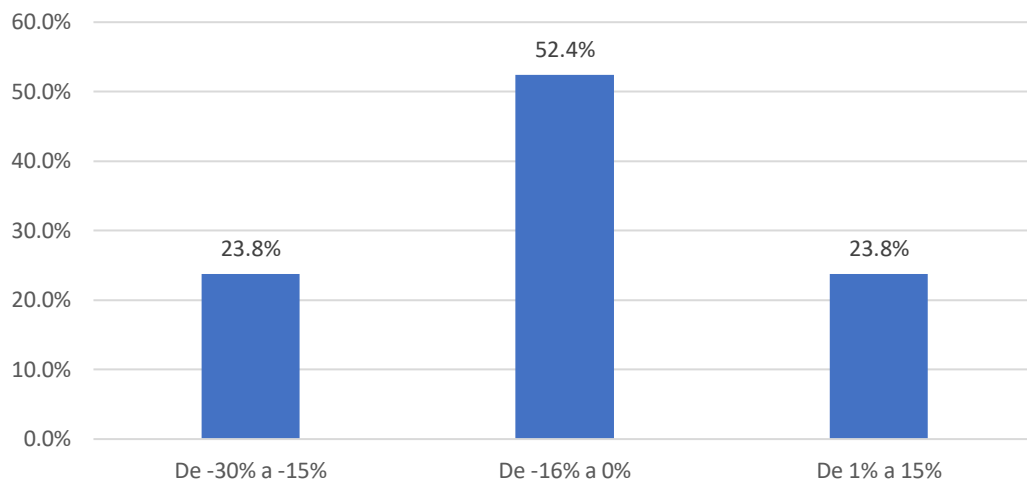
Total respuestas: 58

¿Cuál es la expectativa sobre la inversión en tecnología en los próximos 12 meses?



Total respuestas: 58

¿Cuál será el porcentaje (aproximado) de esa modificación?



Total respuestas: 58

Una vez analizado ambos tipos de organizaciones, podemos ver como los cambios que se están produciendo en las relaciones comerciales con otras empresas han provocado que las compañías se estén encontrando con desafíos difíciles de superar. No obstante, muchas empresas se han preparado y formado para adaptarse al cambio, lo que les ha hecho fortalecerse en diferentes áreas que les permiten alcanzar el éxito comercial. Además, hemos visto como el factor tecnológico es imprescindible para aprovechar las nuevas mejores prácticas, contando con la mayoría de las empresas manteniendo niveles altos de inversión para sus *stacks* tecnológicos.

4.2 Principales *insights*: comparación España vs. otros países

Analizando los resultados obtenidos del estudio, podemos sacar una serie de insights clave sobre el estado del marketing y ventas en España frente a mercados con un nivel de madurez más elevado, como Reino Unido, Estados Unidos o Canadá. Vamos a centrarnos especialmente en comparar datos que estén relacionados con el impacto (positivo o negativo) que han tenido los cambios producidos en los procesos de marketing y ventas B2B, explicados en los primeros capítulos del trabajo. Además, queremos comprender el nivel de madurez y mejores prácticas de los demás países, y comprobar si lo que se hace en España se asimila o difiere con ellos:

- Mientras que **Salesforce** es un referente en Estados Unidos, Canadá y otros mercados anglosajones, ocupando más de un 40% de cuota de mercado, en España la referencia es **Microsoft**. Con su herramienta **Dynamics**, se posiciona en el mercado español con un 27.5% de cuota.
- En términos de inversión tecnológica, las compañías dedicadas al marketing y ventas B2B españolas no se arriesgan como en el resto de los mercados. Allí, la decisión de **incremento de tecnología**, en el tramo del 10%, es **superior en 10 puntos** frente a la mentalidad en España. Aunque, como hemos visto en el análisis de los resultados, España tiende al alza a la hora de invertir en tecnología, no están dispuestos a aumentar el presupuesto para adquirir martech en un futuro cercano. El hecho de que no apuesten por incrementar la inversión implica que la **orientación tecnológica** y el **apoyo en soluciones** está **más presente en otros mercados**.
- Si comparamos el grado de implementación de sistemas CRM, el **17% de compañías** dedicadas a los procesos comerciales B2B en mercados como el norte americano, no utilizan ningún tipo de plataforma de customer relationship management. En España, este porcentaje aumenta al 22%. Insistimos en la necesidad de implementar un sistema de CRM para gestionar eficientemente las relaciones comerciales con tus clientes.
- Por otra parte, hemos encontrado diferencias entre el valor promedio de contrato anual al que cierran sus negocios las compañías en otros mercados y en España. Como se puede apreciar comparando las gráficas del **mercado internacional** y el español en el anexo x, el valor de los contratos que se cierran en el extranjero se encuentra entre los **25.000 y 75.000 euros**. Sin embargo, **en España** este valor ronda entre los **0 y 25.000 euros**.

4.3. Conclusiones sobre la evolución del marketing y las ventas en los próximos años y nuevas líneas de investigación

Para concluir el estudio de la mejor manera posible, vamos a repasar cada hipótesis, contrastando los resultados recopilados en la encuesta con la veracidad de cada una de ellas. De esta forma, nos aseguraremos si el foco del estudio que hemos aplicado era el correcto y que la información obtenida nos permitirá afirmar las suposiciones que fijamos al comienzo.

- **El proceso de ventas B2B ha cambiado**

El estado del marketing y ventas online *business-to-business* ha cambiado definitivamente. Desde la metodología integrada en los diferentes equipos hasta las relaciones con tus clientes y empleados. Hemos visto como los equipos van sofisticándose con el paso del tiempo, ajustándose a las demandas del mercado. El proceso de ventas B2B ha ido transformándose principalmente por la forma de establecer y gestionar tus relaciones con clientes, poniendo a estos en el centro de toda estrategia comercial. Las compañías dedicadas a los procesos comerciales B2B se han dado cuenta de la importancia de la figura del cliente en sus resultados al final del ejercicio fiscal, por ello ha habido un cambio sin precedentes en este mercado.

- **La sociedad está sujeta a impactos disruptivos que condicionan la forma de relacionarse, en este caso, el del COVID-19**

Es necesario remarcar el impacto que ha tenido el brote del COVID-19 a escala mundial, viendo reflejado en el día a día las repercusiones que ha tenido en el entorno empresarial. Las organizaciones han tenido y tendrán que seguir adaptándose a los desafíos, tanto nuevas formas de trabajar, comunicarse, hasta de organización y relación con los potenciales clientes, especialmente los departamentos de marketing y ventas. Esta adaptación está tomando forma a una velocidad vertiginosa, como no se había visto en la historia reciente de la humanidad. Además, ha traído consigo un modelo de relación social totalmente diferente, ya que los protocolos que garantizaban un funcionamiento normal de la economía se han visto

comprometidos por el virus. Esta situación se prolongará más tiempo del que creemos, por ello es necesario que las compañías consigan adaptar sus procesos comerciales completamente para producir por si surge un rebrote a escala nacional o mundial.

- **La tecnología favorece el cambio en la forma de vender**

Como hemos comprobado a lo largo del trabajo, culminando con los resultados e *insights* del estudio, es imprescindible la implementación de tecnología para maximizar la eficiencia en los procesos comerciales B2B. Las organizaciones tienen que invertir recursos y esfuerzo ahora, que el mercado está todavía muy volátil y repleto de incertidumbre, para integrar en su totalidad la estrategia digitalmente. Para conseguirlo, es necesario que no solo se invierta cuantitativamente en tecnología. Además, tiene que llevarse a cabo una auditoría del *stack* tecnológico disponible, para ver cuáles son las fortalezas y debilidades reales frente a las necesidades que demandan sus clientes. Por tanto, concluimos que el factor tecnológico ha cambiado por completo la forma de relacionarse y funcionar en el mundo del marketing y ventas B2B.

- **El marketing se ha convertido en elemento diferencial de los procesos de ventas B2B.**

Si algo ha quedado claro de los resultados obtenidos del estudio, es que para alcanzar el éxito comercial y conquistar aquellos clientes que tienen más valor, es imprescindible diseñar e implementar una estrategia de marketing digital que se adecue a las necesidades de los clientes. Por ello, podemos afirmar que el marketing se ha convertido en elemento diferencial de los procesos de ventas B2B. Debido a la relevancia de este factor en los procesos comerciales *business-to-business*, quiero completar este apartado de reflexión enfatizando el análisis del marketing y las ventas B2B en España frente a otros mercados, especialmente los líderes como U.S.A o U.K. Contemplamos un gap o diferencia entre España y los líderes, proyectando que se tardaran unos 2-3 años en alcanzar los niveles de eficiencia que ellos reciben. El panorama en el contexto español está todavía en proceso de evolución y cambios, viendo en el estudio que quedan por invertir muchos esfuerzos todavía en implementar tecnología y formar a los equipos para que se use su máximo potencial. Por eso, insistimos estudiar en profundidad las áreas en las que la tecnología no aporte valor añadido en cuanto a satisfacer las necesidades de tus clientes se refiere. Además, se ha presentado una oportunidad única para acelerar la

reducción del *gap*, es el momento para aprovechar y adelantarse a las tendencias que marquen el camino de lo que funciona y lo que no. Y que mejor que esto ocurra gracias al desarrollo por parte de compañías españolas.

- **La línea que separa el ámbito profesional del personal es cada vez más fina.**

Finalmente, no podemos afirmar que esta última hipótesis sea verdad. Es cierto que con el COVID-19 la relación de los empleados con sus respectivas empresas ha cambiado, debido principalmente a la implementación del teletrabajo. Aunque esto haya ocurrido, el estudio no nos proporciona suficiente evidencia como para rotundamente validar la hipótesis.

En cuanto a las nuevas líneas de investigación que marcarán las mejores prácticas del futuro de los procesos de ventas B2B, hay que destacar la implementación del *machine learning* y la inteligencia artificial y como están cambiando el marketing B2B. Además, anticiparemos como el modelo *Account-Based Marketing* (explicado en el capítulo 2) está siendo la nueva norma a la hora de dirigir los esfuerzos de marketing y ventas hacia las cuentas ideales.

- ***Machine learning e inteligencia artificial:*** al tener acceso a tantos datos, las empresas están consiguiendo una gran ventaja a la hora de tomar decisiones. Ya sea por el conocimiento que se puede adquirir, el control de la información que posees, así como la capacidad de analizarla, en muchos casos, a tiempo real. En su aplicación al B2B, el poder del *machine learning* nos proporciona conclusiones muy detalladas, lo que nos ayuda a decidir más rápido y así acelerar el proceso de compra de los clientes. Asimismo, las ventajas de la inteligencia artificial son muy variadas. Gracias a ella, podremos diseñar nuestro *funnel* con un mayor nivel de optimización, ya que podremos comprender el *customer's journey* mucho mejor.
- ***Account-Based Marketing:*** en el marco teórico del trabajo, anticipamos el concepto del ABM y que aporta a la consecución de optimizar el proceso de ventas. Mas allá, describiremos brevemente que implicación supone para el futuro del B2B. Porque tener un equipo formado en esta metodología, nos ayudara a realizar una correcta segmentación, y así invertiremos de manera inteligente nuestros recursos para las cuentas objetivo ideales. “Todas las acciones, los análisis, los recursos previstos, la planificación prevista y las campañas que se ejecuten, están orientadas a conseguir el impacto deseado en nuestras cuentas objetivo” (B2BGrowth, 2020).

Bibliografía:

Velasco, M. (2019, mayo 03). *Elementos de valor en un modelo B2B*. Retrieved from <https://medium.com/@macoaconico/elementos-de-valor-en-un-modelo-b2b-159445099df2>

Eric Almquist, C. (2018, diciembre 05). *What B2B Buyers Really Care About*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value?language=es>

Colter, T., Guan, M., Mahdavian, M., Razzaq, S., D. Schneider, J. (2018, enero 04) *What the future science of B2B sales growth looks like*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-the-future-science-of-b2b-sales-growth-looks-like#>

Taneja, V., Anderse, P., Mustaghni, B. *Data-Driven Sales - Digital Lead Generation Strategy*. (n.d.). Retrieved from <https://www.bcg.com/capabilities/marketing-sales/next-generation-sales.aspx>

Cespedes V., F., Poblete, L. (2019, junio 03) *How B2B Companies Can Win Back Customers They've Lost* Retrieved from: <https://hbsp.harvard.edu/product/H04Z8P-PDF-ENG?itemFindingMethod=Other>

Hatcher, O. (2020, mayo 11). *From then to 'wow': The evolution of marketing automation*. Retrieved from <https://www.the-future-of-commerce.com/2019/08/26/evolution-of-marketing-automation/>

Bel, O. (2019, febrero 01). *Customer journey: Qué es y cómo definirlo en tu estrategia*. Retrieved from <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

Hidalgo, L. (2020, junio 09). *Qué es B2B y cómo funciona*. Retrieved from <https://b2bgrowth.es/blog/que-es-b2b/>

Méndez, B. (2020, June 09). *Herramientas Martech para marketing y ventas (I)*. Retrieved from <https://b2bgrowth.es/blog/herramientas-martech-para-marketing-y-ventas/>

HubSpot. (n.d.). *HubSpot Marketing: What is Marketing Automation?* Retrieved from <https://www.hubspot.com/marketing-automation-information>

Dania, R. (2016) Marketing Automation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov* 9(2) 58. Retrieved from http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/10_Todor.pdf

R. Bucklin, D. L., RE. Bucklin, J. L., HU. Buhl, M. R., Dijkstra, A., O. Hinz, I. H., AL. Montgomery, M. S., D. Veit, E. C. (1998, enero 01). *Marketing Automation*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0370-8>

Méndez, B. (2020, junio 09). *Herramientas Martech para marketing y ventas (II)*. Retrieved from <https://b2bgrowth.es/blog/herramientas-martech-para-marketing-y-ventas-ii/>

G2 (2020, febrero 12) *Best CRM Software* Retrieved from <https://www.g2.com/categories/crm>

G2 (2020, abril 09) *Best Marketing Automation Software* Retrieved from <https://www.g2.com/categories/marketing-automation>

G2 (n.d.) *Best Sales Enablement Software* Retrieved from <https://www.g2.com/categories/sales-enablement>

G2 (2020, abril 17) *Best Account Data Management Software* Retrieved from <https://www.g2.com/categories/account-data-management>

Méndez, B. (2020, junio 09). *ABM B2B: ¿Qué es el Account-Based Marketing en 5 definiciones?* Retrieved from <https://b2bgrowth.es/blog/abm-b2b-account-based-marketing-abm/>

Baker, K. (2020, mayo 19). *The Ultimate Guide to Account-Based Marketing (ABM)*. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/account-based-marketing-guide#what-is-account-based-marketing>

O'Neill, P. (2020) *How is marketing's technology stacking up? And why it is process that counts* B2B Marketing. Retrieved from: [https://www.b2bmarketing.net/en/system/files/b2bm_how-is-marketings-technology-stacking-up .pdf?file=1&id&id=180271](https://www.b2bmarketing.net/en/system/files/b2bm_how-is-marketings-technology-stacking-up.pdf?file=1&id&id=180271)

Baldwin, M. (2020) *The martech audit: How's your the stacking up* B2B Marketing. Retrieved from https://www.b2bmarketing.net/en/system/files/b2bm_the-martech-audit_hows-your-tech-stacking-up .pdf?file=1&id&id=175221

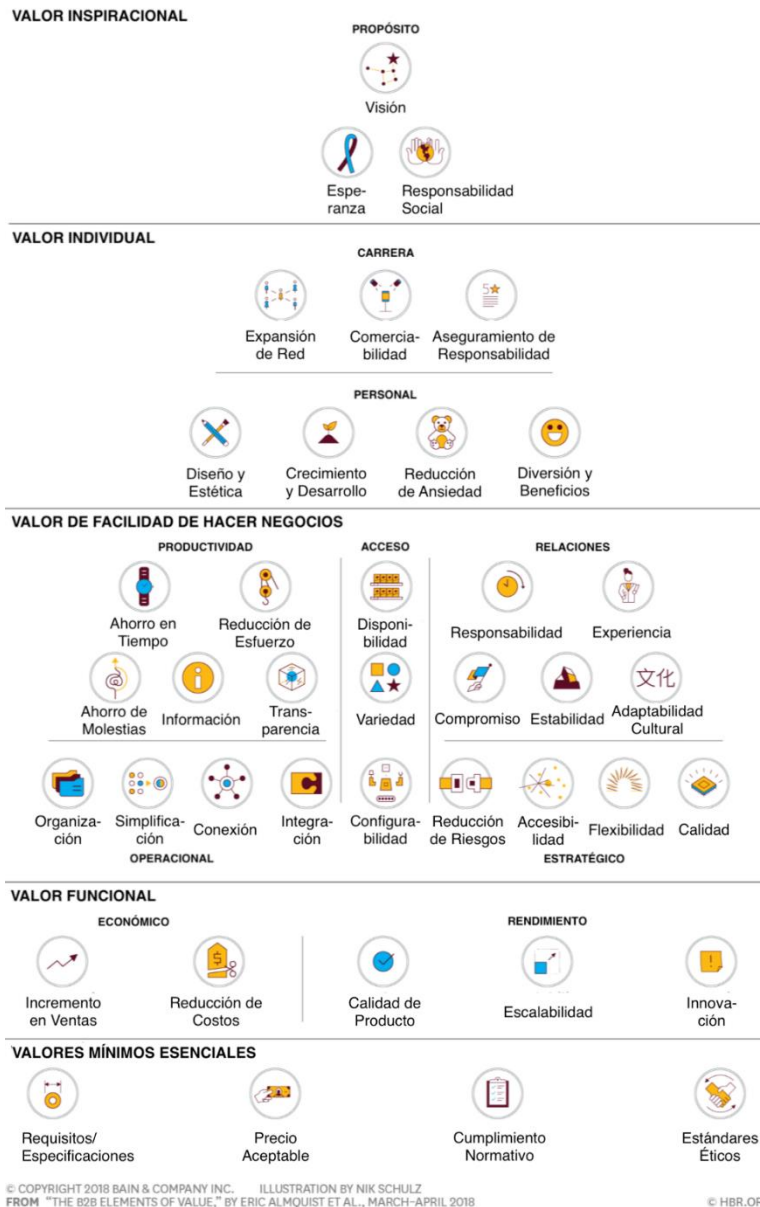
Harris, S. (2018, noviembre) *B2B Marketing Trends Report* Informa Engage. Retrieved from <https://engage.informa.com/wp-content/uploads/informaengage-b2bmarketingtrendsreport.pdf>

How to Analyze Survey Data: Methods & Examples. (n.d.). Retrieved from <https://www.surveymonkey.com/mp/how-to-analyze-survey-data/>

Méndez, B. (2020, julio 2020). *ABM B2B: ¿Qué es el Account-Based Marketing?* July 03 2020, Retrieved from <https://b2bgrowth.es/blog/abm-b2b-account-based-marketing-abm/>

Anexo

1. Pirámide de los Elementos de Valor B2B



- **Advertising & Promotion**
 - Mobile & Marketing
 - Search & Social Advertising
 - Display & Programmatic Advertising
- **Commerce & Sales**
 - Ecommerce Marketing

- Sales Automation, Intelligence & Enablement
- Ecommerce Platforms & Carts
- Retail Proximity & IoT Marketing
- **Content & Experience**
- Email Marketing
- Content Marketing
- SEO
- Optimization, Personalization & Testing
- Interactive Content
- Video Marketing
- CMS & Web Experience Management
- Marketing Automation & Campaign Lead Management
- Mobile Apps
- **Data**
- Marketing Analytics Performance & Attribution
- Business Customer Intelligence & Data Science
- Mobile & Web Analytics
- Governance Compliance and Privacy
- Dashboards & Data Visualization
- **Management**
- Collaboration
- Product Management
- Vendor Analysis
- Talent Management
- **Social & Relationships**
- Social Media Marketing & Monitoring
- Advocacy, Loyalty & Referrals
- CRM
- Community & Reviews
- LiveChat & Chatbots
- Influencers

2. 12 aplicaciones de herramientas martech para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de ventas y marketing B2B:

- **Lead Account Matching and Routing:** gestiona los datos de prospectos, conectando leads y cuentas con el CRM. Proporciona información adicional de enrutamiento y priorización. Requerido en procesos donde el número de cuentas e interlocutores supera una capacidad controlable de forma manual.
- **Contact Data:** almacena los datos para contactos individuales, como pueden ser nombres de individuos, título, teléfono, email, etc.
- **Account Data:** información sobre aspectos específicos de una compañía como ingresos, industria, tamaño, tecnología utilizada, ámbito de actuación, presencia geográfica, órganos de administración.
- **Intent Data:** Se almacenan datos de aspectos específicos sobre una compañía, tanto de sus cuentas como la visibilidad de sus búsquedas en internet.
- **Sales Enablement App:** esta tecnología soporta procesos de formación y de contenido para los encargados de ventas.
- **Call Intelligence:** tecnología que graba y analiza las conversaciones de venta.
- **Sales Activity Automation:** Permite realizar capturas automatizadas de emails, eventos de calendario y otras actividades digitales.
- **Incentive Management:** Tecnología encargada de la administración de planes de compensación, como la gestión de bonus, repartos de presupuesto, etc.
- **CPQ and Sign:** organiza propuestas para su aprobación y firma.
- **Forecast and Pipeline Management:** tecnología que proporciona visibilidad y analítica alrededor del presupuesto y expectativas de ventas a alcanzar.
- **Chat Messaging:** se utiliza para la comunicación con los visitantes de un sitio web.
- **Planning, Comp., and Quota:** modelos de negocio y planificación de escenarios tomando en cuenta análisis de ventas, proyecciones según territorios y cualquier tipo de modelización.

<p><u>CRM</u></p> <p>El sistema principal de almacenamiento para ventas y marketing.</p>	<p><u>Lead Account Matching and Routing</u></p> <p>La tecnología que conecta leads y cuentas en el CRM y proporciona información adicional de enrutamiento y priorización.</p>	<p><u>Contact Data</u></p> <p>Data para los contactos individuales, como nombre, título, teléfono, email, etc.</p>	<p><u>Account Data</u></p> <p>Data de cuentas, como ingresos, industria, tecnología utilizada, ámbito de actuación, etc.</p>	<p><u>Intent Data</u></p> <p>Información de aspectos específicos sobre una compañía en sus búsquedas en Internet.</p>
<p><u>Sales Enablement platform</u></p> <p>Tecnología para gestionar y ejecutar actividades de ventas como email y teléfono.</p>	<p><u>Sales Enablement App</u></p> <p>Tecnología que soporta los procesos de formación, coaching y contenido para los representantes de ventas.</p>	<p><u>Call Intelligence</u></p> <p>La tecnología que graba y analiza las conversaciones de ventas.</p>	<p><u>Sales Activity Automation</u></p> <p>La tecnología que permite realizar capturas automatizadas de emails, eventos de calendario y otras actividades digitales.</p>	<p><u>Incentive Management</u></p> <p>Administración de planes de compensación, incluyendo la gestión de bonus, repartos de presupuesto, etc.</p>
<p><u>CPQ and Sign</u></p> <p>La tecnología que organiza las propuestas para su aprobación y firma.</p>	<p><u>Forecast and Pipeline Management</u></p> <p>Visibilidad y analítica alrededor del presupuesto y las expectativas de ventas a alcanzar.</p>	<p><u>Chat Messaging</u></p> <p>La tecnología utilizada para comunicarse con los visitantes de un sitio web.</p>	<p><u>Planning, Comp., and Quota</u></p> <p>Modelos de negocio y planificación de escenarios basándose en análisis de ventas, modelización de territorios, etc.</p>	

3. Preguntas, respuestas y variables utilizadas en la encuesta

Compañía

Industria a la que pertenece tu compañía.

Administraciones públicas

Líneas aéreas y transporte de pasajeros

Agricultura, ganadería o pesca

Automoción

Banca y Servicios Financieros

Bienes de consumo

Economía circular

Construcción y sector inmobiliario

Deporte

Electrónica y equipamiento

Farmacia

Bienes industriales y maquinaria

Media y servicios de información y entretenimiento

Software, Internet y Tecnología

Logística y transporte de mercancías

Otra

Servicios profesionales

Química y materiales

Restauración y Canal HoReCa

Distribución minorista (Retail)

Salud y cuidado personal

Sector Sanitario

Seguros

Telecomunicaciones

Viajes, turismo y ocio

Movilidad urbana y transporte público

Energía y utilities

¿Cuál es el tamaño de la organización en número de empleados?

Empresa unipersonal

Hasta 10 empleados

De 11 a 50 empleados

De 51 a 250 empleados

De 251 a 1.000 empleados

De 1.001 a 5.000 empleados

Más de 5.000 empleados

¿Cuál es el tamaño de la organización en ventas (¿último ejercicio económico)?

Menos de 1 millón de euros.

De 1 a 6 millones de euros.

De 7 a 25 millones de euros.

De 26 a 50 millones de euros.

De 51 a 250 millones de euros.

De 251 a 1.000 millones de euros.

Más de 1.000 millones de euros

¿Qué tipo de actividad de marketing y ventas se realiza en la organización? Indica solamente la principal.

B2B (Business to Business) | Venta a otras compañías o intermediarios.

B2B2C (Business to Business to Customer) | Venta a cliente/consumidor final a través de un distribuidor.

B2C (Business to Customer) | Venta al cliente o consumidor final.

B2G (Business to Government) | Venta a administraciones públicas.

Profesional

¿Cuál de las siguientes posiciones describe mejor tu rol en la compañía?

CEO, Dirección General y Consejo de Administración

Director, VP o C-Level

Especialista, Analista o Consultor

Manager o Jefe de Departamento

Otro (por favor, especifica)

¿Cuál es tu área de responsabilidad funcional en la compañía?

Administración y Finanzas

Dirección General

Marketing

Marketing y Ventas

Operaciones

Otro (por favor, especifica)

Recursos humanos

Tecnología

Ventas

¿Cuál de las siguientes encaja mejor en tu experiencia profesional?

Menos de 2 años de experiencia.

De 2 a 5 años de experiencia.

De 6 a 10 años de experiencia.

De 11 a 15 años de experiencia.

De 16 a 25 años de experiencia.

Más de 25 años de experiencia

Marketing

¿Qué porción significa el presupuesto de marketing y ventas (equipo, campañas, publicidad, tecnología) sobre el total de ventas de la compañía? Indica el valor aproximado según tu conocimiento incluyendo también el coste del equipo tanto del área de marketing como de ventas.

Media Porción del presupuesto

Mediana Porción del presupuesto

Desviación Estándar Porción del presupuesto

De 0 a 10%

De 11% a 20%

De 21% a 30%

De 31% a 40%

¿Cuáles de las siguientes tácticas orgánicas (no de pago) utiliza tu compañía para generar demanda? Señala todas las que procedan.

Chat (en website propio)

Creación de contenido

Email Marketing

Eventos propios

Ninguna de las anteriores

Emisión de llamadas (outbound)

Personalización del site

Redes Sociales (contenido orgánico)

SEO (posicionamiento orgánico en buscadores)

Webinars (propios)

¿Cuál de las siguientes tácticas pagadas utiliza tu compañía para generar demanda? Señala todas las que procedan.

Sindicación de contenido pagado

Display y Video

Email directo (con proveedores externos)

Marketing de influencers

Ninguna de las anteriores

Eventos externos (patrocinio)

Publicidad nativa (publirreportajes, historias patrocinadas, etc.)

Retargeting

Anuncios en redes sociales (Social Ads)

SEM (posicionamiento pagado en buscadores)

¿Disponéis de un criterio de scoring de leads o todos se tratan igual según el interés del potencial cliente?

Sí, todos los leads deben cumplir unos requisitos mínimos.

No, todos se atienden igual, independientemente del score.

¿Cuál es la velocidad de seguimiento de un lead? Es decir, el tiempo que tarda en que un lead se pase al equipo de ventas.

Menos de 5 minutos

1 hora

4 horas

8 horas

24 horas

48 horas

2-3 días

3-5 días

Menos de una semana

Más de una semana

Lo desconozco

Ventas

¿Cuál es el valor promedio de contrato anual (VPCA)? Considera para la respuesta el segmento de clientes más habitual de tu compañía.

Hasta 10.000€

De 10.001€ a 25.000€

De 25.001€ a 50.000€

De 50.001€ a 100.000€

De 100.001€ a 150.000€

De 150.001€ a 250.000€

Más de 250.000€

¿Cuántas propuestas comerciales, entre todos los canales, genera tu compañía en media cada mes?

Media N propuestas mes

Mediana N propuestas mes

Desviación Estándar N propuestas mes

De 0 a 10

De 11 a 50

De 51 a 200

Más de 200

¿Cuánto tiempo dura tu ciclo de ventas? Respuesta en número de meses. Considera un cálculo estimado para el cierre de una venta desde la generación del lead hasta la firma del contrato.

Media N meses ciclo

Mediana N meses ciclo

Desviación Estándar N meses ciclo

De 0 a meses

De 4 a 6 meses

De 7 a 12 meses

Más de 12 meses

¿Cuáles son las tasas de conversión de tu proceso de Ventas? Responde en número entero. Simplemente es necesaria una estimación. Consideramos como tasa de conversión la conversión de lead (o solicitud de primer contacto) a venta (una vez que se ha cerrado el acuerdo comercial).

Media Conversión a venta

Mediana Conversión a venta

Desviación Estándar Conversión a venta

De 10% a 20%

De 21% a 30%

De 31% a 40%

¿Trabaja tu compañía con el modelo Account-Based Marketing?

Sí

No

¿Cuál fue la tasa de crecimiento de ventas del último año?

Media Tasa de crecimiento

Mediana Tasa de crecimiento

Desviación Estándar Tasa de crecimiento

De -30% a -15%

De -16% a 0%

De 1% a 15%

De 16% a 30%

ABM

¿Tu compañía dispone de una lista de cuentas objetivo?

Si

No

¿Cuántas cuentas objetivo hay en tu lista? Indica valor aproximado.

Media N Cuentas Objetivo

Mediana N Cuentas Objetivo

Desviación Estándar N Cuentas Objetivo

De 0 a 10

De 11 a 100

Más de 100

¿Qué departamento es el responsable de la lista de cuentas objetivo?

Marketing

Ventas

Marketing y Ventas (de manera conjunta)

Otro (por ejemplo, Dirección General)

¿Qué porcentaje de las ventas anuales se genera a partir de las cuentas objetivo?

Media Porcentaje Cuentas Objetivo

Mediana Porcentaje Cuentas Objetivo

Desviación Estándar Porcentaje Cuentas Objetivo

De 0% a 25%

De 26% a 50%

De 51% a 75%

De 76% a 100%

Propuesta de valor

Nuestro cliente prefiere ser rígido y escrupuloso con el alcance del servicio

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

Nuestro cliente se fija y valora aspectos concretos de nuestras propuestas

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

La calidad ofrecida no es relevante para nuestros clientes

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

No somos diferenciales respecto a la competencia en nuestras propuestas y planteamientos.

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

No existe ningún aspecto diferencial de nuestra compañía que los clientes perciban

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

El mercado nos reconoce por ser especialistas

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

La flexibilidad no es un factor que nuestros clientes tengan en cuenta

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

Nuestros clientes no son exigentes con los plazos de ejecución y/o entrega

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

Nuestros clientes solamente se fijan en el precio

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

Tenemos referencias reconocidas en el mercado

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Neutro

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en de acuerdo

Tecnología

¿Qué tipo de CRM utiliza tu organización? Señala solamente el principal.

HubSpot

Microsoft Dynamics

Otros

No utilizamos CRM

Oracle CRM

Pipedrive

Salesforce

Zoho

¿Qué tipo de email marketing utiliza tu organización? Señala solamente el principal.

Active Campaign

No utilizamos email marketing

HubSpot

Mailchimp

Marketo (Adobe)

Otros

Pardot (Salesforce)

Sendinblue

En total, ¿cuánto ha invertido tu organización en tecnología de ventas en los últimos 12 meses?

Menos de 10.000 euros.

Entre 10.001 y 50.000 euros.

Entre 50.001 y 100.000 euros.

De 100.001 a 200.000 euros.

De 200.001 a 500.000 euros.

Más de 500.000 euros.

En los próximos 12 meses, ¿cuál es la expectativa sobre la inversión en tecnología?

Incrementar inversión

Mantener inversión

Reducir inversión

¿Cuál será el porcentaje (aproximado) de esa modificación? Bien sea incrementar o reducir.

Media Inversión tecnología porcentaje

Mediana Inversión tecnología porcentaje

Desviación Estándar Inversión tecnología porcentaje

De -30% a -15%

De -16% a 0%

De 1% a 15%

De 16% a 30%

Éxito

¿Cuáles son los tres mayores desafíos a los que se enfrentan vuestros equipos hoy?

Fomentar la colaboración entre Marketing y Ventas

Diferenciarnos de la competencia

Generar más confianza de la dirección

Identificar más contactos y generar más interés en nuestra propuesta

Construir una fuerte cultura de ventas

Eficiencia en el proceso de venta

Construir una buena estrategia Go-To-Market

Encontrar los indicadores clave

Fortalecer nuestra marca

Construir un buen mensaje comercial

Aumentar la calidad del pipeline

No utilizar siempre el precio como solución

Mejorar el rendimiento de los vendedores

Seleccionar y contratar mejor talento

Mejorar el uso de la tecnología / Incorporar más tecnología

¿Cuál de las siguientes crees que es un área fuerte en tu compañía? Solamente señala dos, las que consideres más relevantes en el éxito comercial.

Account-Based Marketing y Selección de Cuentas Objetivo

Agresividad y seguimiento de las oportunidades comerciales

Ecosistema de Colaboración (partners, red comercial, proveedores, referencias)

Formación y preparación del equipo (generador de confianza)

Objetivos y cuotas racionales, diseñados con sentido común

Marca potente que tracciona por ella misma

Mensaje y Propuesta de Valor

Creación de Pipeline de Calidad

Estrategia de precios (agresivos con descuentos o diferenciales más caros)

Aprovechamiento de la tecnología

Marketing y Ventas

¿Cuenta la compañía con una o varias agencias de marketing externo?

No, toda la actividad se realiza internamente

Sí, solamente tenemos un partner

Sí, trabajamos con varios partners

¿Cuenta la compañía con equipo de ventas externalizados?

Sí (piensa en red de colaboradores externos, red de distribución, telemarketing, etc.)

No

¿Cuántas personas, aproximadamente, forman estos equipos? Responde ambas en número entero aproximado.

Media Equipos

Mediana Equipos

Desviación Estándar Equipos

De 0 a 10

De 11 a 100

Más de 100

COVID

¿Cuáles de los siguientes aplicas a raíz del COVID-19? Señala todos los que procedan

Cambiamos las peticiones a nuestra Agencia

Cambiamos nuestros canales de marketing

Nos enfocamos a nuevos clientes

Cambiamos el mensaje

Hemos parado todo

Lanzamos nuevos productos y/o servicios

Invertimos en tecnología de marketing

¿Cómo afecta el COVID-19 al día a día de la actividad comercial?

Ningún problema, como siempre

Algunos desafíos en ciertos momentos

Es difícil en la mayoría de los casos

Imposible (hemos sufrido restricciones de apertura)

Muy difícil en todos los casos

No sabría decir

En el año en curso, ¿cuál es la expectativa sobre los presupuestos de ventas?

Incrementar ventas

Mantener ventas

Reducir ventas

¿Cuál será el porcentaje (aproximado) del impacto? Válido tanto para reducción como incremento.

Media COVID expectativa porcentaje

Mediana COVID expectativa porcentaje

Desviación Estándar COVID expectativa porcentaje

De -50% hasta -25%

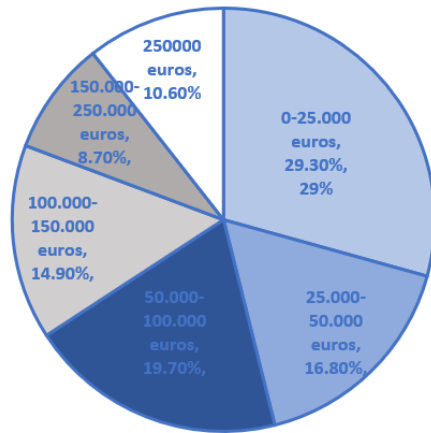
De 26% hasta 0%

De 1% hasta 25%

De 26% hasta 50%

4. Comparativa del valor promedio de contrato anual entre España y los mercados más importantes

ESPAÑA



Resto de Países

