



ACELERA TU FUNNEL **B2B** CON **IA**

INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A LA CAPTACIÓN,
CONVERSIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES

Víctor Modesto González Pérez
Sebastián Molinillo Jiménez
Guillermo Bermúdez González



Acelera tu *funnel* B2B con IA

Inteligencia artificial aplicada a la captación,
conversión y retención de clientes

Madrid, 2026

Víctor Modesto González Pérez
Sebastián Molinillo Jiménez
Guillermo Bermúdez González

Acelera tu *funnel* B2B con IA

Inteligencia artificial aplicada a la captación,
conversión y retención de clientes

Septiembre, 2026

Acelera tu funnel B2B con IA: Inteligencia artificial aplicada a la captación, conversión y retención de clientes

Víctor Modesto González Pérez, Sebastián Molinillo Jiménez y Guillermo Bermúdez González

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-278-4
Depósito Legal: M-23366-2026

Diseño de cubierta: ESIC Editorial
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Myriam Mieres
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A las tres mujeres de mi vida.

A mi madre, Conchimón, por enseñarme cuál era el camino correcto.

A mi hija, Paula, por ser el motor que me da fuerzas para andar el camino día a día.

A mi esposa, Charo, por iluminar los rincones más oscuros del camino
cuando el resto de las luces se apagaron.

Víctor Modesto

Índice

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1. Mercados B2B	17
1.1. Definición y características de los mercados B2B	19
1.2. Tipologías de mercados B2B	23
1.2.1. Clasificación por la naturaleza del cliente	24
1.3. Variables decisionales en los mercados B2B	37
1.3.1. Variables del comprador	38
1.3.2. Variables del proceso	40
1.3.3. Variables del producto o servicio	41
1.3.4. Variables económicas	42
1.3.5. Variables de marketing	43
1.3.6. Variables del proveedor	44
1.3.7. Variables logísticas	45
1.3.8. Variables de riesgo	45
1.3.9. Variables competitivas	46
1.4. Impacto de la inteligencia artificial en los ecosistemas B2B	47
1.5. Conclusiones	48
1.6. Test de autoevaluación	49
1.7. Caso práctico: Integración tecnológica de un fabricante de estructuras de aluminio con su canal de instaladores	52
1.7.1. Contexto y problema	52
1.7.2. Diagnóstico	52
1.7.3. Solución aplicada	52
1.7.4. Proceso de implantación	52

1.7.5. Resultados e indicadores	53
1.7.6. Segunda fase: incorporación de la inteligencia artificial	53
Capítulo 2. El <i>funnel</i> de marketing en mercados B2B	55
2.1. Definición y evolución del <i>funnel</i> B2B	57
2.2. <i>In-in B2B funnel</i>	61
2.3. KPI del <i>funnel</i> de marketing B2B	68
2.3.1. Clasificación de los KPI	69
2.3.2. Otras consideraciones sobre los KPI	74
2.4. La IA y la redefinición de los <i>funnels</i> B2B	76
2.5. Conclusiones	77
2.6. Test de autoevaluación	78
2.7. Caso práctico: Aplicación del modelo <i>in-in B2B funnel</i> en una empresa de <i>software</i> B2B en mercado SaaS	81
2.7.1. Contexto y problema	81
2.7.2. Diagnóstico	82
2.7.3. Solución aplicada	82
2.7.4. Proceso de implantación	83
2.7.5. Resultados e indicadores	84
2.7.6. Segunda fase: incorporación de la inteligencia artificial	85
Capítulo 3. Optimización del <i>funnel</i> de captación en mercados B2B mediante IA	87
3.1. SEO B2B. Investigación de palabras clave (<i>keyword research</i>) inteligente	91
3.1.1. Introducción	91
3.1.2. KPI de la estrategia SEO B2B	92
3.1.3. Estrategias de optimización SEO <i>on-page</i> B2B enfoque IA ..	96
3.2. SEO <i>off-page</i> : Autoridad, enlaces y reputación	109
3.2.1. Introducción	109
3.2.2. Estrategias de <i>link building</i> optimizadas con IA	111
3.3. GEO (<i>generative engine optimization</i>) B2B: Optimización para IA generativa	113
3.3.1. Introducción	113
3.3.2. Criterios de selección en respuestas generativas	114
3.3.3. <i>Checklist</i> GEO: Contenidos citables y arquitectura mínima...	115
3.3.4. Autoridad y confianza en GEO	115
3.3.5. Medición y control: Un sistema mínimo viable	116
3.4. Campañas PPC B2B: Segmentación y enfoque con IA	117

3.4.1. Objetivo PPC en B2B: Acelerar la captación y optimizar la cualificación	117
3.4.2. Arquitectura de campaña: Simple, controlable y rentable	118
3.4.3. Aplicaciones de IA en PPC B2B: Ámbitos de aportación y límites.....	119
3.4.4. Medición rigurosa: Del clic al <i>pipeline</i>	120
3.5. <i>Social ads</i> : Segmentación inteligente.....	121
3.5.1. Introducción	121
3.5.2. Plataformas y criterios de selección B2B	121
3.5.3. Arquitectura de audiencias recomendada.....	122
3.5.4. Segmentación inteligente: ICP.....	122
3.5.5. Métricas: Indicadores adecuados para B2B.....	123
3.6. Agentes IA en LinkedIn.....	124
3.7. Conclusiones.....	125
3.8. Test de autoevaluación	125
3.9. Caso práctico: Diseño y optimización del <i>funnel</i> de captación de un <i>software</i> B2B vertical mediante inteligencia artificial	128
3.9.1. Contexto y problema	128
3.9.2. Diagnóstico inicial	129
3.9.3. Objetivo del proyecto	129
3.9.4. Solución aplicada.....	130
3.9.5. Proceso de implantación	131
3.9.6. Resultados e indicadores	131
Capítulo 4. Optimización del <i>funnel</i> de ventas en mercados B2B mediante IA	135
4.1. El <i>funnel</i> de ventas	137
4.2. El papel de la fuerza de ventas en mercados B2B	139
4.3. KPI de ventas B2B	140
4.3.1. Indicadores de rendimiento del <i>funnel</i>	141
4.3.2. Indicadores económicos.....	141
4.3.3. Indicadores operativos y de gestión	142
4.4. IA aplicada al diseño y la optimización del <i>funnel</i> de ventas.....	142
4.4.1. Fase 1: <i>Lead</i> (<i>lead</i> recibido).....	143
4.4.2. Fase 2: <i>Lead</i> contactado.....	144
4.4.3. Fase 3: Demo (reunión) agendada	146
4.4.4. Fase 4: Demo (reunión) realizada	150
4.4.5. Fase 5: Cierre (positivo o negativo)	156
4.5. Conclusiones.....	158
4.6. Test de autoevaluación	158

4.7. Caso práctico: Optimización del <i>pipeline</i> comercial B2B mediante inteligencia artificial.....	161
4.7.1. Contexto y problema	161
4.7.2. Diagnóstico	161
4.7.3. Solución aplicada.....	161
4.7.4. Resultados e indicadores	163

Capítulo 5. Optimización del <i>funnel</i> de posventa en mercados B2B mediante IA	167
5.1. El <i>funnel</i> de posventa.....	169
5.2. KPI del <i>funnel</i> de posventa B2B	170
5.2.1. KPI de retención y recurrencia	171
5.2.2. KPI de expansión y valor de la cuenta.....	171
5.2.3. KPI de adopción y uso del servicio	172
5.2.4. KPI de experiencia y eficiencia operativa	172
5.3. IA aplicada al diseño y la optimización del <i>funnel</i> de posventa B2B...	173
5.4. Fases del <i>funnel</i> de posventa.....	175
5.4.1. Fase 1: <i>Onboarding</i> y activación.....	175
5.4.2. Fase 2: Adopción y retención.	178
5.4.3. Fase 3: Renovación y expansión.....	182
5.5. Conclusiones.....	189
5.6. Test de autoevaluación	190
5.7. Caso práctico: Optimización del <i>funnel</i> de posventa B2B mediante inteligencia artificial.....	193
5.7.1. Contexto y problema	193
5.7.2. Diagnóstico	193
5.7.3. Diseño de la solución	194
5.7.4. Resultados obtenidos.....	196

Capítulo 6. Horizontalización del <i>funnel</i> en mercados B2B	199
6.1. De silos a <i>funnel</i> conectado	201
6.1.1. Primera etapa: Arquitectura digital de <i>front-end</i> (web-céntrica)	202
6.1.2. Segunda etapa: Sistema comercial conectado (web + CRM/ERP)	203
6.1.3. Tercera etapa: <i>Funnel</i> orquestado por IA (capa transversal <i>front-back</i>).....	205
6.2. El CRM como eje integrador del ciclo comercial	206
6.2.1. CRM: arquitectura operativa mínima (datos, procesos y gestión)	207

6.2.2. Modelo operativo mínimo.....	208
6.2.3. <i>Reporting</i> y control.....	210
6.2.4. CRM: Automatización de flujos críticos	210
6.2.5. CRM: Integraciones críticas para la horizontalización.....	211
6.3. Cultura organizacional y liderazgo transversal.....	213
6.3.1. De la conducta directiva a la gestión transversal.....	214
6.3.2. Marco de referencia: CXM B2B	214
6.4. Tendencias futuras e implicaciones operativas para el <i>funnel</i> horizontal.....	216
6.4.1. Agentes IA: de asistente a operador supervisado	216
6.4.2. AGI como escenario límite: refuerza el modelo operativo, no lo reemplaza.....	217
6.5. Conclusiones.....	218
6.6. Test de autoevaluación	219
6.7. Caso práctico: Horizontalización del <i>funnel</i> comercial B2B mediante CRM e inteligencia artificial.....	221
6.7.1. Contexto y problema	221
6.7.2. Diagnóstico	222
6.7.3. Diseño de la solución	223
6.7.4. Resultados obtenidos.....	225
Capítulo 7. Conclusiones generales	227
BIBLIOGRAFÍA.....	231

Introducción

Acelera tu funnel B2B con IA: Inteligencia artificial aplicada a la captación, conversión y retención de clientes presenta un enfoque holístico de los procesos de comercialización B2B, optimizados mediante una capa transversal de IA que se configura como eje central y transformador de los procesos comerciales en mercados B2B.

A un entorno empresarial marcado por la digitalización, la automatización y la omnicanalidad se une la complejidad inherente a la naturaleza de los mercados B2B: múltiples *stakeholders*, procesos de toma de decisiones largos y complejos, niveles de personalización cada vez más avanzados y una presión constante por mejorar la eficiencia empresarial.

Los modelos tradicionales de *funnel* presentan varias limitaciones que les impiden responder de forma efectiva a los retos actuales de los mercados B2B. Su dinámica lineal, su foco predominantemente transaccional y la ausencia de una integración estructurada de la IA dificultan que puedan configurarse hoy como herramientas sólidas de gestión empresarial.

Con el objetivo de dar respuesta a esta realidad, la obra propone un nuevo *framework*: el *in-in B2B funnel*. Entre sus principales rasgos destacan la gestión integral de todo el ciclo comercial, un flujo por capas de compra y uso que supera la linealidad de los modelos convencionales mediante bucles de aprendizaje continuos y un enfoque centrado en el cliente, sustentado en una gestión basada en datos y en capas transversales de IA como elemento realmente transformador.

El libro articula este modelo mediante *frameworks* comparados —*in-in B2B funnel* frente a modelos tradicionales— y, desde ese enfoque, recorre de forma completa el *funnel* de marketing: desde la captación hasta la fidelización, pasando por los modelos comerciales y aplicando motores de IA para optimizar cada fase del proceso.

En la fase de captación se profundiza, entre otras aplicaciones, en la optimización y automatización de campañas, la segmentación predictiva, el diseño inteligente de

estrategias de *keyword research* para SEO y la optimización de *copys* y creatividades mediante IA.

En la fase de venta se abordan estrategias de *lead scoring* y *account scoring*, la aplicación de agentes de IA para prospección, agendado y cierre de *leads*, el soporte de IA en tiempo real durante las reuniones comerciales y otras estrategias orientadas a optimizar el flujo de ventas.

En posventa, la obra desarrolla modelos de medición de la satisfacción del cliente basados en IA, con mecanismos de detección temprana de abandono mediante *scoring* predictivo de la cartera de clientes.

En este contexto, la IA presenta estrategias orientadas a la gestión integral del dato, así como su incorporación a *dashboards* operativos conectados con los sistemas CRM y ERP.

La obra incorpora, además, *frameworks* accionables, completamente operativos, y diferentes cuestionarios que permiten analizar la aplicación de las estrategias y herramientas propuestas en contextos reales de los mercados B2B actuales.

Acelera tu *funnel* B2B con IA combina una sólida visión académica con un amplio contenido aplicado. Se posiciona como un puente entre los modelos clásicos de *funnel* y la realidad compleja, imprevisible y turbulenta de los mercados del siglo XXI. Propone, por tanto, un marco de referencia que integra literatura científica especializada con práctica profesional real.

Conjugando rigor académico, aplicación práctica, estrategia, tecnología y medición, el libro da respuesta a las necesidades tanto de profesionales del área de comercialización (directores comerciales y de marketing, *product managers*, responsables de *customer experience*) como de académicos y estudiantes de posgrado y doctorado interesados en la gestión del *funnel* B2B en la era de la inteligencia artificial.

1

Mercados B2B

- 1.1. Definición y características de los mercados B2B.
- 1.2. Tipologías de mercados B2B.
- 1.3. Variables decisionales en los mercados B2B.
- 1.4. Impacto de la inteligencia artificial en los ecosistemas B2B.
- 1.5. Conclusiones.
- 1.6. Test de autoevaluación.
- 1.7. Caso práctico: Integración tecnológica de un fabricante de estructuras de aluminio con su canal de instaladores.

Objetivos de aprendizaje:

- Comprender el concepto de mercado B2B (*business-to-business* o entre empresas).
- Conocer los distintos tipos de mercados B2B en los que se opera actualmente.
- Analizar las principales características de los mercados B2B.
- Identificar los principales elementos diferenciadores con los mercados B2C (*business-to-consumer* o de empresa a consumidor).
- Identificar las principales variables decisionales en mercados B2B.
- Reflexionar sobre el impacto de la IA (inteligencia artificial) en los actores, los procesos y la toma de decisiones en mercados B2B.

Palabras clave: Mercados B2B. Relaciones estratégicas. Toma de decisiones de compra. Digitalización de procesos. IA aplicada a procesos empresariales.

1.1. Definición y características de los mercados B2B

Entendemos como mercado aquel espacio físico o virtual donde confluyen oferentes y demandantes de productos y servicios con el objetivo de realizar transacciones comerciales que cubran necesidades de los demandantes al tiempo que generan una rentabilidad positiva para los oferentes.

En un mercado B2B, tanto oferentes como demandantes son organizaciones. El intercambio de valor se basa en estrategia y rentabilidad mutua.

Puesto que todos los actores de un mercado B2B son organizaciones, los procesos de agregación de valor presentan particularidades. Dichas particularidades provienen de dos factores: de la naturaleza colectiva de los decisores y de la integración de los bienes transaccionales en cadenas de valor productivas, no en consumo final.

Así, HubSpot (2023) señala que, en B2B, las compras suelen buscar soluciones de largo plazo, lo que se traduce en ciclos más largos, contratos más extensos y relaciones más duraderas. Este hecho, la combinación de un enfoque estratégico y vínculos a largo plazo, delimita cualquier negociación, así como las relaciones de poder entre los distintos actores. En estos procesos, el valor agregado pierde peso frente a las luchas de poder internas, donde intereses particulares del actor dominante pueden descartar ofertas beneficiosas para la producción.

En este contexto, el Modelo de Compra de Sheth (Sheth, 1973) describe cómo las expectativas conflictivas de los *stakeholders* (grupos de interés o actores implicados) y la resolución de dichos conflictos moldean las decisiones de compra, un aspecto clave para entender la gestión del *funnel* B2B.

Otros factores críticos que influyen en las etapas de adquisición B2B:

1. *Alto coste de errores en la adquisición de un bien o servicio.* Dado que dicha adquisición será incorporada al proceso productivo, cualquier proceso fallido de compra, bien sea por un error técnico o porque responda a intereses personalistas, supone comprometer toda la cadena de producción generando un alto impacto en la cuenta de resultados de la compañía.
2. *Mayor volumen de las operaciones.* Si unimos el impacto en el proceso productivo de una compra fallida al hecho de que las transacciones pueden llegar a ser de alto volumen económico, cualquier desviación en el proceso de compra puede llegar a ser letal para una organización.
3. *La confianza y reputación como piedra angular de las relaciones B2B.* Como mencionábamos anteriormente, las interacciones B2B son estratégicas y a largo plazo. Ello influye en la complejidad y duración de los procedimientos comerciales. Los elementos determinantes en la concreción de un intercambio en mercados B2B son la confianza y la reputación de ambos actores. Como se detallará en posteriores secciones, esta circunstancia condiciona todas las acciones de marketing de una compañía B2B. Gran parte de su presupuesto está destinado no a captar *leads* (clientes potenciales que han mostrado interés o facilitado sus datos de contacto) directamente, sino a mejorar su reputación corporativa, lo cual incidirá positivamente en la ratio de conversión de *lead* a *deal* (operación comercial cerrada).

En este sentido, y siguiendo el modelo TAM (Davis, 1989), en mercados B2B relacionales de adopción tecnológica, la confianza entre cliente y proveedor se convierte en la base de la elección de un proveedor por encima incluso de la utilidad percibida.

4. *Importancia de los departamentos de atención al cliente.* Otro hecho derivado de la relación estratégica y a largo plazo en mercados B2B es el peso relativo que adquiere en la toma de la decisión final la calidad del departamento posventa. En los procesos de compra B2B es frecuente que decisores profesionales opten por un producto de menor calidad o de mayor precio basando su decisión en la calidad de respuesta del equipo de soporte.
5. *Distinción entre el decisor y el usuario del producto.* En mercados B2B, es frecuente que el actor que lidera el proceso de compra sea distinto de aquel o aquellos integrantes de la organización que van a usar el producto adquirido.

Esta distinción entre decisores y usuarios está recogida en el modelo del *buying center* (centro de compras o unidad de decisión de compra) (Robinson, Faris y Wind, 1967), el cual distingue los siguientes tipos de *stakeholders* que intervienen en un proceso de compra B2B:

a) Usuarios: Quienes usarán el producto/servicio.

- b) Influenciadores:** Aportan información o criterios técnicos.
- c) Compradores:** Quienes formalizan el proceso contractual.
- d) Decisores:** Quienes tienen la autoridad final.
- e) Gatekeepers:** Quienes controlan el flujo de información hacia el *buying center* (secretarios, asistentes, asesores...).
- f) Iniciadores:** Detectan una necesidad o identifican un problema.

He participado en negociaciones para la compra de ERP (*enterprise resource planning* o planificación de recursos empresariales) en pymes españolas en las que el empresario, como principal decisor, impulsa la adquisición del ERP, mientras que los equipos administrativos (usuarios finales) muestran resistencia activa. Este hecho pone de manifiesto cómo el conflicto de intereses entre los tomadores de decisiones de compra de tecnología y los usuarios de esta puede suponer la no incorporación de dicha tecnología a las operaciones de la compañía.

Como señalan Magsamen-Conrad *et al.* (2022), la adopción de una tecnología depende de variables perceptuales y contextuales (p. ej., utilidad percibida, facilidad de uso, normas sociales o condiciones facilitadoras), por lo que su mera implantación organizativa no implica necesariamente una aceptación efectiva. Estos autores subrayan que, más allá de factores teóricos como la utilidad percibida (TAM) o la expectativa de rendimiento UTAUT, siglas de *unified theory of acceptance and use of technology* (Venkatesh, Thong y Xu, 2016), la resistencia interna y la falta de condiciones facilitadoras (p.ej.: capacitación, soporte...) pueden poner en riesgo la implementación de proyectos tecnológicos. El modelo de aceptación de tecnología (TAM; Davis, 1989) sugiere que hay dos factores que determinan la intención de usar una nueva tecnología:

- a) La percepción de utilidad.
- b) La facilidad de uso.

Desde mi perspectiva, fundamentada en mi experiencia profesional implementando sistemas ERP y CRM (*customer relationship management* o *software* de gestión de clientes), he podido comprobar que, en la realidad de las pymes españolas, la principal barrera para esta adopción es el miedo del usuario a perder la posición de poder que le otorga el control de las operaciones de la empresa y/o miedo a ser sustituido por estas nuevas tecnologías.

Una forma gráfica de representar el modelo del *buying center* queda recogida en la Figura 1.1. Dicha figura resume los flujos de información y de decisiones en el proceso de toma de decisiones en mercados B2B, en los que existen múltiples *stakeholders*.

FIGURA 1.1
REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL MODELO *BUYING CENTER*



Fuente: Elaboración propia a partir de Robinson, Faris y Wind (1967).

6. *Impacto de la digitalización en los procesos de compra B2B.* La irrupción de las nuevas tecnologías de la información ha transformado todos los mercados, tanto B2B como B2C y C2C (*consumer to consumer* o de consumidor a consumidor). En los mercados B2C, dicho impacto queda limitado a la búsqueda de información previa a la compra y la posterior materialización de esta en plataformas digitales de distinta naturaleza. Sin embargo, en los mercados B2B, el impacto de la digitalización de procesos y relaciones ha supuesto una verdadera revolución. La tecnología está disponible para todos los operadores, tanto oferentes como demandantes. Este hecho impacta en tres áreas clave de las organizaciones:

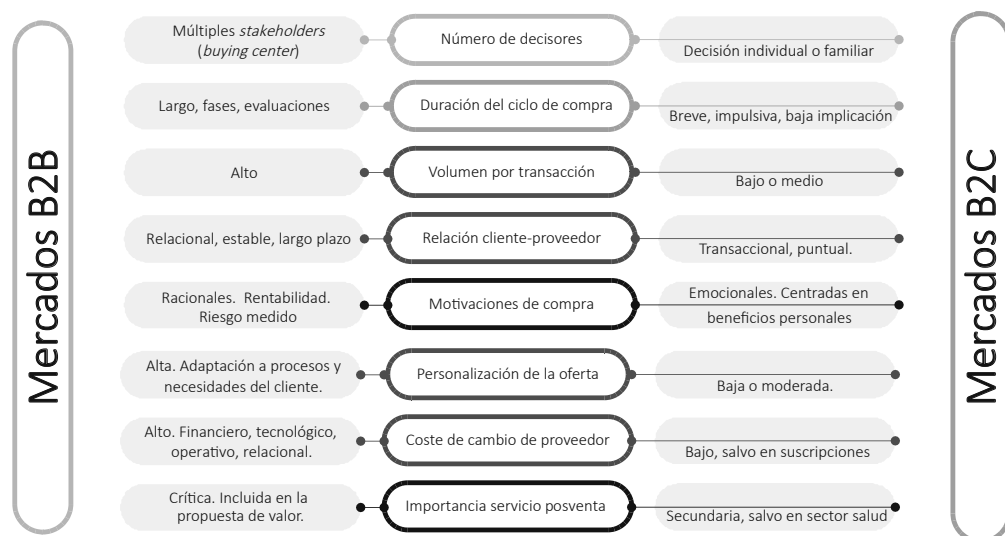
- a) Procesos de compra.
- b) Automatización de procesos.
- c) Gestión de relaciones con clientes.

Como se desprende de esta descripción de los mercados B2B, y debido a los múltiples y complejos factores que determinan los procesos de compra en estos mercados, los *funnels* de marketing, ventas y posventa están condicionados por dichos factores, y aumenta, por tanto, la complejidad en los procesos de incorporación de nuevas tecnologías.

La Figura 1.2 muestra una comparativa del comportamiento de los distintos factores determinantes en mercados B2B vs. B2C. Como se observa en dicha figura, existen elementos diferenciadores entre ambos mercados.

Una vez establecidos los fundamentos conceptuales y los desafíos actuales en los mercados B2B, y para completar la visión holística de la naturaleza de estos mercados, resulta indispensable comprender sus tipologías. A partir de ahí, podremos trabajar en la optimización de los *funnels* B2B aplicando modelos de inteligencia artificial.

FIGURA 1.2
COMPARATIVA MERCADOS B2B VS. B2C



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente sección se clasifican las tipologías B2B y sus implicaciones directas para captación, ventas y posventa.

1.2. Tipologías de mercados B2B

El objetivo central de esta obra es lograr la optimización de los distintos *funnels* en entornos B2B. El fin último de dicha optimización será maximizar el ROI (*return on investment* o retorno de la inversión) de las operaciones de los diferentes actores que operan en estos mercados. Esta optimización impactará de forma directa, positiva y más que proporcional en la cuenta de resultados de las empresas.

Para poder alcanzar nuestro objetivo, ha sido necesario hacer una descripción previa de las principales características de los mercados industriales. Sin embargo, dichas características varían en presencia e intensidad según la tipología de estos mercados. Por ello serán necesarios enfoques estratégicos específicos en función del tipo de entorno industrial en el que nos encontremos.

Por mi experiencia profesional, he visto proveedores que se convertían prácticamente en *partners* de su cliente. Por ejemplo, en mercados ERP SaaS (*software as a service* o *software* como servicio), la relación de una empresa con su proveedor de ERP se convierte en una relación a largo plazo y un nivel de dependencia cliente-proveedor alto,

ya que el coste de cambio de un sistema de gestión es muy elevado. Sin embargo, en la compra de material de oficina, esa relación se vuelve transaccional, lo que reduce el grado de fidelización, ya que el producto no forma parte estratégica del proceso productivo del cliente, al tiempo que no se asocian costes al cambio de proveedor. Este hecho condiciona la estrategia para optimizar los *funnels* de gestión de uno y otro mercado.

A continuación, vamos a clasificar las diferentes tipologías de mercados B2B. En dicha clasificación pondremos en relación las características de estos entornos empresariales con la naturaleza de las operaciones de intercambio que tienen lugar en cada mercado.

1.2.1. Clasificación por la naturaleza del cliente

Según Kotler y Keller (2016), basándonos en la naturaleza del cliente organizacional, podemos distinguir tres tipos de mercado:

- 1) Industrial.
- 2) Revendedor.
- 3) Institucional y gubernamental.

En cada tipo de mercado, además de definirlo y aportar una visión general de él, iremos poniendo en relación los principales factores que impactan en los procesos de compra en mercados B2B.

Mercados B2B industriales

Se define como mercado B2B industrial aquellos mercados en los que los productos objeto de intercambio son incorporados directa o indirectamente al proceso productivo del comprador. Podrán formar parte del proceso productivo tanto materias primas como componentes además de los bienes de equipo que participan en el proceso de fabricación.

Esta circunstancia condiciona todos los procesos de compra, ya que, por una parte, los bienes adquiridos impactarán en la calidad de los bienes producidos y, por otra parte, tendrán además una repercusión directa en la competitividad de la empresa fabricante.

En el sector de la promoción inmobiliaria, es frecuente observar que los responsables de contratación, arquitectos y aparejadores alargan el proceso de adjudicación de una obra durante meses: son reuniones donde se negocian significativas partidas económicas de bienes destinados a la construcción de un edificio.

El hecho de que los bienes intercambiados vayan a ser incorporados a un proceso de producción más amplio condiciona por completo el ciclo de evaluación de proveedores

y la toma final de la decisión de contratar. Por tanto, en los mercados industriales es frecuente ver cómo el proceso de compra se torna más largo y complejo, ya que en la fase de evaluación de proveedores intervienen más decisores y además se han de evaluar gran cantidad de criterios: no solo el precio, sino también la confiabilidad del vendedor, la calidad de los inputs adquiridos, etc.

En mercados industriales la percepción del riesgo transaccional es muy elevada, pero no solo para el comprador, sino también para el vendedor. Por lo tanto, es importante destacar que el volumen de las operaciones es muy elevado. En cada transacción se intercambian bienes y servicios cuyo valor se concreta en grandes partidas económicas.

Por otra parte, dicha percepción del riesgo no es un factor determinante solo para el comprador, sino también para el vendedor. En este sentido, el comprador incorporará estos bienes objeto de intercambio a su proceso productivo, por lo que debe asegurarse la calidad técnica y de servicio posventa del vendedor, ya que el bien intercambiado será una pieza fundamental en la calidad del producto final.

Para ambos actores, la confianza será el eje en torno al cual giren las relaciones comerciales; esto redundará en relaciones mantenidas en el tiempo, lo que por otra parte dificulta la entrada de un posible nuevo competidor en esos intercambios.

Conviene destacar que, por su parte, el vendedor también asume un elevado riesgo de impago. Debido al alto volumen económico de cada transacción, lo normal en este mercado es que el vendedor fraccione el pago al comprador. De hecho, el plazo más corriente de cobro es a 30 o 60 días.

Los oferentes de este tipo de mercados implementan varias estrategias para minimizar el riesgo de impago. En primer lugar, antes de empezar a suministrar productos a un nuevo cliente evalúan su calidad crediticia. Para ello utilizan las diferentes bases de datos que existen en el mercado para evaluar el riesgo de venta a una empresa. Una vez realizado este análisis, los vendedores suelen optar por dos estrategias diferenciadas o una combinación de ambas.

La primera estrategia es la limitación del volumen de operaciones con un cliente en función de su calidad crediticia. La segunda es acudir al mercado de seguros comerciales para asegurarse ante el posible impago de una operación comercial. Es frecuente también la combinación de ambas, es decir, limitar la venta a un cliente al volumen de operaciones que la compañía de seguros está dispuesta a asumir.

En términos operativos esto se traduce en sistemas ERP conectados con empresas de medición del riesgo para que, directamente en la ficha del cliente, aparezca tanto su calidad crediticia como la cantidad máxima de crédito que se puede otorgar a ese cliente. Cabe destacar que esa marca de riesgo es un criterio objetivo. En la práctica, los CEO o los directores comerciales pueden tomar la decisión de ampliar el crédito a un determinado cliente por razones comerciales o porque disponga de más información sobre

él. Por ejemplo, al cliente le acaban de aprobar una póliza de crédito cuyo principal es muy elevado, pero todavía no aparece en CIRBE (Central de Información de Riesgos del Banco de España), la cual describe todos los pasivos bancarios que tiene una empresa.

Por tanto, la empresa aseguradora no dispone en ese momento de la información para marcar la variación de insolvencia del cliente y no aumenta el límite de crédito, pero gracias a la información adicional disponible para el equipo directivo es posible continuar con las operaciones comerciales superando el límite de crédito que figura en la ficha del cliente.

Esta elevada percepción del riesgo se ve agravada por la alta complejidad de los procesos de compra. Cuando hablamos de complejidad, nos referimos a complejidad técnica, financiera y decisional.

La complejidad técnica se sustenta en la necesidad de contar con expertos cualificados que evalúen la adecuación técnica de los *inputs* intercambiados. Pero en este contexto, entran en juego los departamentos de compra. Dichos departamentos buscan maximizar los descuentos y minimizar el precio de compra del conjunto total de las operaciones de la compañía.

Desde la perspectiva del departamento financiero, negociarán precios, pero también formas de pago, e incluso podrán relacionar el precio de compra de los *inputs* con el precio de venta del producto final. Por su parte, la dirección comercial tendrá como objetivo minimizar el precio de venta del producto final.

Este análisis pone de relieve la complejidad del proceso de compra en mercados industriales, ya que además de que el *input* cuente con la calidad técnica necesaria, el departamento de compras querrá minimizar el precio, mientras que el financiero buscará ampliar el plazo de pagos y la dirección comercial presionará para mantener el precio del producto final lo más bajo posible.

Este análisis conecta directamente con el modelo del *buying center*. Como señalan Robinson *et al.* (1967), en B2B el éxito comercial depende de alinear mensajes con múltiples intereses organizacionales.

La conjunción de estos dos factores, a saber, alta percepción de riesgo y complejidad del proceso de compra, unida a la importancia estratégica del producto para el comprador implican un gran nivel de personalización de la oferta y, por tanto, un elevado coste de cambio de proveedor.

En este contexto, los intercambios comerciales se convierten en altamente relacionales. Comprador y vendedor suelen forjar lazos de amistad y confianza, y establecen vínculos que van más allá de la relación profesional, lo que levanta una barrera comercial a la entrada de nuevos posibles suministradores.

Un elemento adicional que eleva la barrera de entrada de otros competidores a la relación comercial es el hecho de que exista un alto nivel de conexión digital entre

proveedor y cliente. Esta conexión se concreta en numerosos procesos digitales interconectados. Esta conexión se manifiesta en la automatización de los pedidos desde el ERP de comprador al ERP del vendedor, la automatización de la logística y la conexión en tiempo real de la base de datos de referencias y precios del proveedor con el ERP del comprador.

Mercados B2B de revendedores

Conforman el mercado B2B de revendedores aquellos operadores que comercializan sus productos sin incorporarles modificaciones sustanciales. En este contexto resulta especialmente relevante el concepto de canal de distribución. Se define canal de distribución como el conjunto de operadores y actividades realizadas para llevar el producto desde el fabricante al consumidor final generando valor añadido tanto para las organizaciones como para el cliente final.

Desde un enfoque más amplio, Coughlan, Anderson, Stern y El-Ansary, (2006) definen el canal de distribución como una red interdependiente de funciones y actores que facilitan el flujo de productos, información y pagos desde el fabricante hasta el consumidor final.

Kotler y Keller (2016), por su parte, distinguen dos modelos de canal de distribución. En primer lugar, el canal de bienes de consumo, en el que los autores definen cuatro niveles de canal en función del número de intermediarios. En segundo lugar, definen el canal de bienes industriales como aquél en el que los fabricantes comercializan sus productos a clientes industriales, bien de forma directa a través de su propia fuerza de ventas (nivel 0), o bien a través de un distribuidor comercial (nivel 1): Fabricante-distribuidor industrial-cliente industrial.

Esta clasificación pone de manifiesto que, desde el enfoque de los ciclos de compra en los mercados B2B, pueden ser tres o más los operadores que forman parte del proceso transaccional: el fabricante, el distribuidor industrial o revendedor y el cliente final industrial.

Esta realidad resulta determinante para nuestro análisis transaccional en mercados B2B, ya que son dos las transacciones entre empresas que se producen en este nivel de canal, lo cual condiciona tanto las relaciones de poder entre los operadores como los factores determinantes de las decisiones de compra.

Los factores de compra que determinan las transacciones en el mercado de revendedores difieren sustancialmente de los que operan en el mercado industrial, o nivel 0 de Kotler y Keller, a saber, de fabricante a cliente industrial. Este proceso de compra debe ser analizado desde una doble perspectiva:

- a) Desde el fabricante al distribuidor industrial.
- b) Desde el distribuidor industrial al cliente final industrial.

Tal y como analizamos en el apartado anterior, en los mercados industriales el eje fundamental de las relaciones comerciales es la confianza, que convierte los intercambios en un modelo relacional.

Sin embargo, en el mercado de revendedores, estas relaciones adquieren un matiz transaccional. En este contexto, el coste de cambio de proveedor se reduce sensiblemente y los ejes sobre los que operan las transacciones son determinados KPI (*key performance indicators* o indicadores clave de rendimiento) económicos tales como, precio, margen, rotación, etc.

No obstante, hay determinados factores que pueden modular este carácter transaccional de las relaciones de intercambio en mercados de revendedores. Dichos factores pueden ser clasificados en cuatro bloques: contractuales, estratégicos-estructurales, tecnológicos y legales.

Una de las principales características de los mercados B2B es la recurrencia de compra, por lo cual resulta determinante profundizar en el impacto que genera cada uno de estos factores en el grado de transaccionalidad de las relaciones de intercambio en este contexto. Para ello, definiremos cada uno de estos factores y analizaremos las implicaciones que tienen en las relaciones dentro del canal de distribución industrial.

1. Factores contractuales

Son aquellos que derivan de acuerdos entre fabricante y distribuidor formalizados en contratos y que, como consecuencia, modifican la relación de poder entre las partes, aumentando los costes de cambio de proveedor:

- a. *Contrato de exclusividad.* Un contrato de exclusividad recoge el acuerdo entre las partes de exclusividad en la relación. Dependiendo del poder en el canal de cada una de las partes, dicha exclusividad se dará en un sentido o en otro e incluso en ambas direcciones.

Así, un fabricante que dependa en mayor o menor medida de un distribuidor podrá dar la exclusividad de comercialización en un determinado lugar a un operador, de tal manera que en esa área geográfica los productos del fabricante solo podrán ser puestos a la venta por el distribuidor seleccionado. Dicha dependencia fabricante-distribuidor puede venir ocasionada por varios factores: dominio del distribuidor en esa zona, alta capacidad de venta del distribuidor, etc. Aquí se destaca la figura del interproveedor de Mercadona. El distribuidor tiene tanto poder en el canal que obliga al fabricante a trabajar única y exclusivamente con Mercadona a cambio de asegurarle al fabricante la compra del total de la producción.

En otro escenario, un fabricante líder en su segmento podrá exigir exclusividad a un distribuidor. Derivada de dicha exclusividad será la obligación del distribuidor

de no comercializar ningún producto de ningún otro fabricante. Claro ejemplo de esta realidad son los concesionarios de vehículos. La marca de coches obliga al concesionario a distribuir vehículos solo de su marca.

Desde un enfoque estratégico, los contratos de exclusividad generan importantes vínculos entre fabricante y distribuidor. Cuando una industria concede a un distribuidor la exclusividad de comercialización en un mercado está limitando su potencial de ventas de este mercado.

Desde la óptica del distribuidor se produce al mismo tiempo una limitación al comercializar en exclusiva los productos de un solo fabricante.

Estos modelos de contrato de exclusividad pueden verse alterados por los desequilibrios en la relación de poder fabricante-distribuidor. Estos contratos de comercialización en exclusiva se firman en circunstancias muy concretas en cuanto a situaciones de asimetría en la relación de poder de ambos actores.

Según el tipo y grado de asimetría es posible observar las siguientes situaciones:

- *Fabricante líder y distribuidor débil.* En este escenario, el fabricante ostenta una posición de liderazgo en el mercado, lo que genera una relación de poder asimétrica dentro del canal de distribución. Esta desigualdad permite al fabricante establecer unilateralmente sus condiciones contractuales.

Para el distribuidor, esta asimetría en la relación de poder implica una elevada asunción de riesgo en el supuesto en el que la ventaja competitiva del distribuidor gire en torno a los productos del fabricante.

La pérdida de exclusividad generaría para el distribuidor la supresión de su ventaja competitiva, lo que conllevaría la inmediata pérdida de cuota de mercado y rentabilidad.

Apple, como fabricante líder en el sector tecnológico, impone a sus distribuidores condiciones muy estrictas, mientras que los distribuidores operan con márgenes reducidos y alta dependencia del gigante tecnológico.

- *Distribuidor líder y fabricante débil.* En este escenario de asimetría en la relación de poder del canal, será el distribuidor quien establezca condiciones contractuales muy restrictivas para el fabricante.

En sectores donde la gran distribución concentra una cuota de mercado significativa, la decisión unilateral por parte del distribuidor de excluir los productos de un fabricante de los lineales de sus tiendas puede concluir con la quiebra de este, sobre todo en aquellos escenarios en los que el fabricante haya concentrado más de un 20 % de sus ventas en un solo gran distribuidor.

Por tanto, en situaciones de asimetría muy marcada, el distribuidor puede llegar a fijar precios, márgenes y condiciones de pago del fabricante.

- *Fabricante líder y distribuidor líder.* Cuando existe un equilibrio en la relación de poder en el canal, las firmas de contratos de exclusividad entre ambos actores resultan menos frecuentes debido a la necesidad de ambas partes de mantener su independencia estratégica.

Tanto el fabricante como el distribuidor pueden conservar su liderazgo de forma independiente. Por ello, los contratos de exclusividad limitarían el crecimiento y el liderazgo de ambas partes.

Una situación comercial que refleja esta afirmación es la guerra comercial que se produjo entre Carrefour y PepsiCo el 4 de enero de 2024.

Según *El Economista* (2024), Carrefour tomó la decisión de retirar los productos PepsiCo de sus lineales alegando una situación de reduflación en los productos del fabricante (reducción de la cantidad contenida en cada envase manteniendo o incluso aumentando los precios).

Por su parte, PepsiCo la vinculaba con una decisión unilateral y contractual del gigante francés de la distribución.

Ambas partes experimentaron un impacto negativo en su cifra de negocio. Según Food Retail (2024), Pepsico perdió el 75 % de sus compradores de *snacks* y patatas fritas en Carrefour, al tiempo que la enseña francesa retrocedió un 1,5 % en la cuota de mercado en esta misma categoría.

- Contratos de franquicia.* Mediante un contrato de franquicia, el franquiciador, propietario de la marca y del *know how*, cederá al franquiciado el derecho de uso de la marca y su conocimiento del negocio a cambio de una contraprestación económica que se suele sustanciar en un canon de entrada, *royalties* (cánones periódicos) o un porcentaje del beneficio o facturación. El franquiciador participará incluso en el proceso de implantación del franquiciado. Este modelo es el de la franquicia McDonald's y presenta grandes ventajas tanto para franquiciadores como para franquiciados.
- Programas de fidelización.* Con el objetivo de fidelizar a los distribuidores, el fabricante puede implementar lo que en mercados B2B se conoce como programas de fidelización. Dichos programas consisten en un paquete de mejoras que el fabricante pone a disposición de los distribuidores y generalmente están vinculados a un objetivo marcado al canal.

A continuación, describimos algunos de los programas de fidelización más usados en los mercados B2B:

- *Programa de incentivos al canal.* Suelen estar vinculados a un volumen de ventas del distribuidor en un determinado periodo temporal. La forma de recompensa más frecuente en este tipo de programas son descuentos sobre cifra de compras del distribuidor.

- *Partnerships o alianzas estratégicas.* Se trata de alianzas entre fabricantes y distribuidores para poner en marcha acciones de forma conjunta que supongan un incremento de valor para ambas partes. También se denominan programas de cocreación de valor.

Este es el caso en que fabricante y distribuidor asumen conjuntamente los costes de una campaña publicitaria o que desarrollan un producto nuevo con recursos compartidos.

- d. Programas de formación y certificación.* En aquellos escenarios en los que el fabricante es un actor consolidado en el mercado y con prestigio en su segmento, para el distribuidor puede ser una gran ventaja vincularse a dicho fabricante, ya que, en numerosas ocasiones, es el propio fabricante quien genera *leads* vinculados a un nombre y presencia de marca y cede dichos *leads* a los distribuidores que estén certificados.

En el sector tecnológico es frecuente este tipo de acuerdos. Un ejemplo completo es el programa de *partners* de Google. Este es un programa para agencias de publicidad y marketing, las cuales deben someterse a ciertos requisitos fijados por Google para convertirse en un «distribuidor autorizado» o *partners* de Google. A cambio, Google les ofrece formación especializada, acceso directo a soporte técnico de Google y asistencia a eventos empresariales.

- e. Condiciones de pago.* Tanto las condiciones de pago como los descuentos por volúmenes de compra son dos estrategias ampliamente utilizadas en los mercados B2B. El fabricante incrementa progresivamente los descuentos y extiende los plazos de pago conforme el distribuidor va adquiriendo compromisos de compra cada vez mayores. Esta situación genera un escenario altamente ventajoso para el distribuidor, por lo que el cambio de proveedor supondría un empeoramiento sustancial de las condiciones de compra. En consecuencia, el fabricante ha levantado unas barreras de cambio de tal magnitud que hacen inviable la entrada de un nuevo posible actor en la ecuación.

Las formas más ampliamente utilizadas para diferir los pagos en mercados empresariales es el pago a 30 o 60 días, bien sustanciados en pagarés, *confirming* o acuerdos contractuales.

2. Factores estratégicos y estructurales del canal

- a. Del distribuidor industrial:*

- *Dominio logístico del distribuidor.* Una de las principales necesidades de un fabricante es conseguir una cobertura de mercado más amplia. En este contexto, resulta determinante la capacidad logística del distribuidor. La amplitud de su red de distribución le colocará en una posición dominante frente al

fabricante. Cabe destacar que cuanto más amplia y exclusiva esté configurada la capilaridad logística de distribuidor, más poder de negociación presentará en la relación fabricante-distribuidor.

Esta pérdida de poder del fabricante en beneficio del distribuidor ha llevado a grandes firmas a considerar un modelo de integración hacia adelante.

En este modelo de integración, un operador adopta una posición más adelantada en el canal obteniendo así el margen de todos los operadores y el absoluto dominio del canal.

Un ejemplo ilustrativo de esta estrategia es el Grupo Inditex, que fabrica la ropa que traslada a sus propias tiendas llegando así del fabricante al consumidor final. En otras palabras, el Grupo Inditex se atribuye el margen del fabricante, del grupo logístico y del distribuidor final.

- Existen otros sectores en los que el fabricante está integrado de forma natural. En particular, este fenómeno se observa con claridad en el sector tecnológico.

Un caso representativo de este mercado es el de la comercialización de *software* bajo el modelo SaaS (*software as a service*). Es una modalidad de comercialización de *software* mediante pago por uso. Generalmente se sustancia en el pago de una cuota mensual a cambio del acceso y la utilización del *software*.

Al tratarse de un servicio en la nube y no requerir transporte físico, el fabricante puede acceder estratégicamente a mercados globales, sin necesidad de distribuidores. Puede llegar a un mercado global, bien con su propia fuerza de ventas digital o bien mediante la descarga del *software* previa suscripción. También es frecuente en la realidad de estos mercados combinar ambos canales de comercialización.

El confinamiento provocado por la pandemia de covid-19 generalizó el uso de tecnología de videoconferencias entre las empresas. Esta transformación ha reducido significativamente las barreras geográficas en los procesos de comercialización, permitiendo a los proveedores SaaS ampliar el alcance de sus soluciones a un mercado global con un modelo de distribución digitalmente mediado.

- *Know how técnico en servicios de valor añadido.* Los productos no deben entenderse como unidades de valor en sí mismas, sino como plataformas para la prestación de servicios (Vargo y Lusch, 2004). Según este marco conceptual, es habitual que los productos incorporen servicios de valor añadido. Los más frecuentes son soporte técnico, formación, mantenimiento y personalizaciones.

En ocasiones se requiere una gran capacitación y un elevado estándar técnico para producir dichos servicios, lo cual reduce el número de distribuidores

habilitados para incorporar estos servicios de valor añadido a la distribución de determinados bienes de los fabricantes. Por consiguiente, la relación de poder entre ambos actores queda modulada, con lo que se reduce el grado de transaccionalidad en sus relaciones y se crean relaciones comerciales estables y duraderas.

- b. *Del fabricante.* Reconocimiento, posicionamiento y exclusividad de la marca del fabricante. Una estrategia de marketing bien diseñada y correctamente implementada genera un importante elemento de diferenciación para la marca del fabricante y una ventaja competitiva sostenible. Dicha ventaja se manifiesta entre otros aspectos en un elevado reconocimiento de la marca, entendido como el grado en que los consumidores identifican esa marca y pueden asociarla a una determinada categoría de productos ante la visualización de elementos distintivos de la marca.

Otra manifestación de la planificación estratégica de marketing del fabricante es el posicionamiento de la marca, es decir, el lugar que ocupa dicha marca en la mente del consumidor. A qué valores o atributos la asocia y en que segmento la posiciona, generando además cierta exclusividad asociada al uso o exhibición de los productos de dicha marca.

Estos tres atributos de una marca; reconocimiento, posicionamiento y exclusividad refuerzan la confianza del mercado e impactan directamente en la demanda del producto.

Un fabricante, que mediante su estrategia de marketing consiga atraer consumidores a sus productos de forma orgánica, aportará una gran ventaja a sus distribuidores, ya que estos podrán reducir su esfuerzo en marketing sin impactar en la cuenta de resultados de la compañía.

En conclusión, un fabricante cuya marca esté en el *top of mind* (primera marca recordada) de su mercado generará relaciones duraderas con sus distribuidores y reducirá la transaccionalidad en sus operaciones.

3. Integración tecnológica

En el contexto de la cuarta revolución industrial, impulsada por la digitalización y la IA, uno de los principales objetivos de las compañías es la automatización de todos los procesos. Dicha automatización implica una importante reducción de costes operativos, lo que se traduce en un incremento directo de la competitividad empresarial.

En este entorno digital de automatización de procesos y de aumento de la escalabilidad empresarial, la siguiente fase de este proceso es la extensión de dicha automatización a las operaciones cliente-proveedor. La interconexión de sistemas de información entre los distintos actores del canal de distribución supone una importante barrera de salida en una relación fabricante-distribuidor.

A lo largo de esta obra analizaremos el impacto de la IA en todos los *funnels* de empresas en mercados B2B. Relacionamos aquí los principales elementos de interconexión digital entre los actores de un mercado de revendedores B2B:

- *Plataformas EDI.* Las plataformas EDI (*electronic data interchange* o intercambio electrónico de datos) son soluciones tecnológicas que permiten el intercambio automático de documentos estructurados entre dos o más empresas, integrando los sistemas ERP de dichas compañías.

Los principales documentos intercambiados en plataformas EDI son facturas, pedidos a proveedor, albaranes de entrega, etc.

Las ventajas de esta solución integrativa impactan directamente en la rentabilidad de los actores EDI, ya que automatizan procesos, reducen errores humanos y mejoran la trazabilidad.

Por otra parte, cualquier integración tecnológica implica un complicado proceso técnico en el que intervienen los equipos de desarrollo de ambas empresas. Es necesario desarrollar API de integración que conecten ambos sistemas y generar repositorios virtuales compartidos en caso en el que el intercambio de documentos no se realice en tiempo real.

Esta complejidad técnica, el elevado coste de implementación, así como las grandes ventajas que aportan a las empresas implicadas fidelizan relaciones comerciales reduciendo drásticamente la transaccionalidad.

- *Plataformas B2B de ecommerce.* Las plataformas B2B de intercambios comerciales digitales son espacios virtuales integrados bajo una sola interfaz, en la que los actores B2B realizan transacciones comerciales personalizadas y en numerosas ocasiones integrando los sistemas de información de ambas empresas.

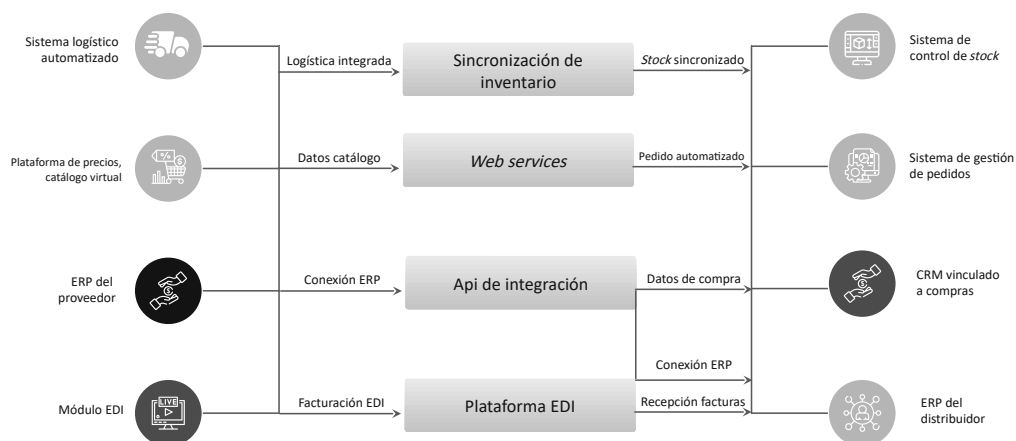
Son plataformas orientadas a grandes volúmenes, con precios y condiciones personalizadas y con acceso a un ecosistema digital de actores que posibilitan las transacciones comerciales en un mercado global sin la intervención de fuerzas de venta.

- *Otros sistemas de integración tecnológica fabricante-distribuidor.* Un sistema de gestión compartida de inventarios o la integración de sistemas ERP-CRM son otros modelos de integración tecnológica que modulan las relaciones fabricante-distribuidor, reduciendo la transaccionalidad y aumentando el grado de fidelización en sus relaciones comerciales.

La integración tecnológica es un factor decisivo en la generación y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo entre fabricante y distribuidor. Una vez integrados los sistemas, dicha integración supone la automatización del proceso de intercambio, incrementando la productividad y reduciendo costes de gestión en ambos operadores.

Por ello, se muestra un esquema gráfico de un posible modelo de integración tecnológica entre fabricante y distribuidor. La Figura 1.3 recoge los flujos más habituales en estas integraciones.

FIGURA 1.3
REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA ENTRE PROVEEDOR Y DISTRIBUIDOR EN MERCADOS B2B



Fuente: Elaboración propia.

4. Legales

Existen marcos jurídicos que modulan las relaciones comerciales en los mercados de revendedores. Las formas más habituales en las que el ámbito jurídico interviene en el mercado son las normativas y las patentes.

- *Normativas.* Determinadas normativas pueden dar cierta ventaja competitiva a algunos actores sobre otros. En mercados regulados o parcialmente regulados, una norma puede establecer ciertas condiciones muy específicas para poder fabricar o comercializar determinados bienes y servicios.

En estos casos, aquellos actores que dispongan del capital, la estructura o la tecnología necesaria para ajustarse a la ley reguladora de ese mercado accederán a un derecho prioritario o exclusivo para actuar en ese ámbito empresarial.

En consecuencia, aquellas empresas que deseen comercializar esos productos deberán realizarlo de forma exclusiva a través de aquellos operadores autorizados a tal efecto.

Este hecho deriva en una sólida barrera de cambio de proveedor; e incluso en aquellas ocasiones en las que el derecho de comercialización se asigna de forma

exclusiva a un operador, el cambio de proveedor resultará inviable si la empresa tiene como objetivo estratégico seguir operando en dicho sector.

Un caso representativo de estos mercados parcialmente regulados es el de las Empresas de Servicios de Inversión (ESI). Se incluyen en esta categoría las sociedades de valores y las agencias de valores. Será la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV) la encargada de evaluar y admitir o no a estas empresas de inversión en base a los requisitos contenidos en la Ley del Mercado de Valores y el Real Decreto 217/2008. Los criterios son altamente restrictivos y están sujetos a la aprobación final de la CNMV, lo que limita la libre elección de proveedor y fideliza por tanto de manera artificial las relaciones entre operadores de este mercado.

- *Patentes.* Una patente es el título legal que reconoce el derecho de explotación exclusiva de una invención, impidiendo que otros la fabriquen, usen, vendan o distribuyan sin el consentimiento del titular, dentro del territorio donde se ha concedido.

A partir de esta definición se observa claramente la barrera que levanta una patente al cambio de proveedor. Si el producto o servicio objeto de intercambio está sujeto a una patente o derechos de propiedad intelectual, el distribuidor que tenga como objetivo estratégico incorporar dichos productos o servicios deberá hacerlo a través del fabricante titular de la patente.

Un caso de uso de patente especialmente relevante por el nivel de impacto en la salud y en la economía mundial fue el de la vacuna contra la covid-19. Pfizer, la empresa que patentó la vacuna contra dicha pandemia, solo permitió su distribución a través de laboratorios autorizados.

Como se infiere del análisis, la clave de gestión en el mercado de revendedores está focalizada en promover el carácter relacional de los acuerdos, así como en incorporar elementos de valor añadido que refuercen lazos y aumenten la fidelización del cliente.

Como resumen de todos los factores que modulan la transaccionalidad en mercados B2B de revendedores y relacionándolos con el impacto que tiene cada factor en potenciar el carácter relacional en estos mercados, la Figura 1.4 muestra de forma esquemática las relaciones existentes entre las distintas tipologías de factores con su impacto en la fidelización.

Una vez analizadas las diferentes tipologías de mercados B2B, es oportuno profundizar en el proceso de toma de decisiones de compra dentro de los mercados empresariales. Este análisis decisional pormenorizado aporta una visión holística del proceso de compra empresarial, que constituirá un elemento clave para alcanzar el objetivo de esta obra.

Implicaciones para el *funnel*: las tipologías condicionan canales, mensajes y criterios de cualificación de *leads* (captación).

FIGURA 1.4

PRINCIPALES FACTORES QUE MODULAN EL CARÁCTER TRANSACCIONAL O RELACIONAL DE LAS RELACIONES EN MERCADOS DE REVENDADORES B2B



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Variables decisionales en los mercados B2B

Tanto la estructura como los contenidos de este manual tienen como principal objetivo abordar la optimización de los *funnels* de captación, ventas y posventa en mercados empresariales. Como eje vertebrador de dichos *funnels* aparecen las variables que forman parte del proceso de decisión en cada una de las etapas del *customer journey* (recorrido del cliente).

A continuación, pasaremos a enumerar y definir cada una de estas variables, las cuales serán elementos clave en la dinámica de optimización del recorrido del cliente empresarial previo a la toma de la decisión de compra. Como ya adelantábamos anteriormente, los procesos de compra empresariales son complejos y multidimensionales. Esta complejidad, además, se ve acentuada por la multiplicidad de *stakeholders* que forman parte del proceso decisional.

Esta realidad deberá ser tenida en cuenta cuando pasemos a profundizar en aspectos más técnicos de la optimización de cada etapa del *customer journey*.

Como punto de partida, fijamos en la Figura 1.5 las fases de un proceso estándar de compra. Las variables decisionales actuarán en todo el *funnel* de adquisición. Sirva la Figura 1.5 como una visión general antes de dar profundidad a cada una de las variables.

FIGURA 1.5
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO DE COMPRA EN MERCADOS B2B



Fuente: Elaboración propia.

La multiplicidad de variables que modelan la toma de decisiones empresariales de compra pueden ser clasificadas según su naturaleza. Así, tenemos la siguiente clasificación:

1.3.1. Variables del comprador

Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa compradora es una variable determinante en el proceso de adquisición de bienes y servicios.

En un primer acercamiento parece claro que el tamaño de la empresa está relacionado con su facturación y por tanto con su capacidad de compra. Y es cierto, sin embargo, que hay otro aspecto más relevante relacionado con el tamaño del comprador y es la complejidad administrativa fijada en los protocolos de compra. Es frecuente observar en la realidad empresarial una relación directa entre tamaño organizativo y complejidad burocrática.

Podremos comprobar como muchas de las variables decisionales vinculadas al comprador están relacionadas o subordinadas al tamaño de la empresa. Es decir, dicho

tamaño influye en el presupuesto disponible, la política de compras, la estructura organizativa, etc.

Sector industrial

La normativa aplicable a los *inputs* de los procesos productivos varía significativamente en función del sector. Hay sectores donde es imposible el intercambio comercial si el proveedor no cuenta con determinados certificados de calidad tipo ISO (normas de la Organización Internacional de Normalización).

Presupuesto disponible

El presupuesto disponible para una adquisición está condicionado inicialmente por el tamaño de la empresa. Sin embargo, hay otros factores que van a incidir en dicho presupuesto o más exactamente en el tamaño de la partida presupuestaria o porcentaje del total del presupuesto.

Esos otros factores son el grado de apertura de la organización a innovaciones, la prioridad que la empresa otorga a según qué áreas de la compañía, los objetivos estratégicos e incluso la idiosincrasia de la dirección general.

Es frecuente observar en la realidad empresarial como los consejos de dirección priorizan inversiones en circulante y dejan en un segundo nivel de importancia las inversiones en tecnología, automatización de procesos o marketing.

Estructura organizativa y política de compras

A menudo se observan procesos de compra en mercados industriales en los que finalmente no se sustancia la operación, incluso cuando el producto ofertado cubría las necesidades del comprador y además el precio estaba dentro de la ventana de negociación de ambos actores.

El principal motivo de este escenario son los requerimientos administrativos del comprador. Estos requerimientos pueden convertirse en barreras insalvables para la empresa que realiza la propuesta comercial. Dicha barrera puede suponer la ruptura del proceso negociador haciendo que la operación de compraventa nunca llegue a sustanciarse.

En estructuras organizativas muy verticales, con múltiples decisores intermedios, los objetivos profesionales o personales de cada centro pueden divergir. Esta fragmentación genera barreras insalvables para concluir de forma positiva el proceso de compra.

En estos escenarios, una variable clave para el oferente será incorporar al precio del bien o servicio todo el tiempo dedicado a superar las barreras administrativas del comprador. Si el volumen de la operación comercial es reducido, la decisión del vendedor debería ser no proseguir con la operación de venta. Una operación sin margen podría comprometer la rentabilidad del proveedor.

En síntesis, tanto la verticalidad de la organización como la excesiva burocratización del proceso por parte del comprador pueden eliminar el margen del vendedor llegando a hacer inviable la operación comercial.

Nivel de experiencia técnica

El nivel de experiencia técnica del comprador es una variable que modula el proceso de compra en mercados industriales. Cabría distinguir entre la adquisición de materias primas y de bienes auxiliares.

Las empresas son especialistas en sus propios procesos productivos. Así, el nivel de experiencia técnica en materiales directos es siempre elevado. Una empresa de instalaciones de fontanería está familiarizada con el estándar técnico de los componentes empleados en sus obras.

En la adquisición de materias primas los criterios de selección están relacionados con la calidad y aplicabilidad del *input* adquirido. Sin embargo, en la adquisición de bienes auxiliares el proceso de toma de decisión varía sustancialmente.

En el supuesto de que la misma empresa de fontanería quisiera adquirir un ERP para automatizar sus procesos, la limitada cualificación técnica del fontanero en esta área incrementaría el riesgo de cometer errores en la compra de dicho *software*.

Las empresas medianas enfrentan desafíos al adquirir bienes auxiliares clave. Al carecer de cualificación técnica interna, suelen acudir al mercado externo de asesores especializados para obtener su soporte en la selección de la mejor alternativa.

Empresas de gran tamaño incorporan a sus equipos fijos profesionales especialistas en determinados bienes auxiliares, optimizando así el flujo de compra de bienes de apoyo.

1.3.2. Variables del proceso

Número de personas implicadas (buying center)

Desde un enfoque sistémico, según von Bertalanffy (1968), la suboptimización es una propiedad de los sistemas complejos, la cual describe situaciones en las que la optimización de cada una de las partes no conlleva la optimización global del propio sistema.

En los procesos de compra en mercados industriales en los que intervienen varios departamentos y personas de diferentes niveles se dan situaciones de suboptimización. Mientras que el departamento financiero pretende reducir precio y aumentar periodo de pago, para el departamento de marketing el objetivo es invertir la mayor cantidad de presupuesto posible en acciones de captación de *leads*.

Este tipo de relaciones internas influyen directamente en los procesos de adquisición de bienes y servicios en mercados B2B, en los que cada departamento define sus acciones sobre la base de la optimización de sus objetivos departamentales sin contemplar la globalidad de la organización.

En estos procesos de decisión complejos con múltiples *stakeholders*, además de los intereses departamentales, pueden existir intereses personales que incrementen el número de variables decisionales que intervienen en la adquisición de *inputs* en una organización.

Duración del ciclo de compra

La duración del ciclo de compra depende de múltiples factores:

1. Tipología de bienes. La adquisición de materias primas o bienes de aplicación directa a proceso productivo implicará un ciclo de compra más largo que el de bienes de equipo.
2. El precio del producto adquirido es una variable moderadora de la duración de los procesos de compra.
3. Exclusividad. Aquellos bienes que sean exclusivos en el mercado por su componente tecnológico, por su distribución o por la adecuación a las necesidades del comprador tendrán un proceso de adquisición más corto que aquellos otros bienes con amplia oferta en el mercado.

1.3.3. Variables del producto o servicio

Calidad técnica

La adecuación técnica a los estándares requeridos por la parte compradora es un elemento clave en el proceso de decisión de bienes industriales.

La innovación tecnológica puede ser contemplada como un elemento más del estándar técnico de un producto. Esta innovación es la que aporta un elemento diferencial en la propuesta de valor del oferente amplificando la percepción de calidad del producto por el comprador.

Es importante destacar que en determinados sectores los niveles de calidad de un producto son de carácter objetivo y vienen determinados por normas externas. Los certificados de calidad tipo ISO, UNE (normas técnicas españolas publicadas por la Asociación Española de Normalización) u otros certificados sectoriales o internacionales.

Compatibilidad con sistemas existentes y posibilidades de personalización

En operadores B2B los procesos internos suelen estar firmemente implantados en la estructura organizativa. Toda la organización está alineada con dichos procedimientos y cualquier adquisición que modifique la forma interna de operar será rechazada por la empresa.

Con el objetivo de paliar la desalineación de los bienes adquiridos con el estándar operativo existente, el proveedor suele incorporar personalizaciones del producto a la operativa del comprador.

Este fenómeno de la personalización es especialmente relevante en algunos sectores como la adquisición de sistemas de información ERP y CRM. Existen ERP verticales, adaptados a la casuística de un sector y que incorporan todos los procesos habituales de dicho mercado. Este enfoque de ERP vertical es válido para pymes, si bien para empresas de mayor tamaño es necesario incorporar un componente de personalización del ERP vertical para adaptarlo completamente a los procesos de la empresa.

Este concepto de personalización está vinculado a los altos costes de formación de una estructura para adaptarla a un proceso nuevo. Otro factor determinante por el que las organizaciones solicitan personalizaciones es por la resistencia al cambio que presentan los individuos de cualquier estructura empresarial.

Servicios de valor añadido

La percepción de valor de una propuesta comercial no queda determinada exclusivamente por la calidad técnica del producto. En mercados B2B los compradores valoran positivamente la incorporación de servicios de valor añadido a la oferta global de transacción. Esta propuesta ampliada incorpora conceptos como servicios posventa, *onboarding* (incorporación inicial) personalizado, formación continuada, material de apoyo a ventas o recepción de *leads* por parte del proveedor, entre otros.

Según Levitt (1965), este conjunto de servicios de valor añadido son el factor determinante para escalar una propuesta comercial de producto esperado (conjunto de características esperadas por el cliente en un producto) a producto aumentado (aquel conjunto de atributos del producto que superan las expectativas del cliente).

Es frecuente observar en mercados industriales como este conjunto de servicios son los que finalmente determinan la decisión de adquisición en un sentido o en otro.

1.3.4. Variables económicas

El concepto de variables económicas incorpora todos los componentes que pueden alterar el precio de compra o la forma de pago. Descuentos por volumen de compra,

descuentos por pronto pago, plazos de cobro, etc., serán elementos clave en la decisión final de adquisición del producto o servicio en mercados B2B.

Conviene destacar en este apartado, que en mercados industriales el precio puede no ser el factor determinante para tomar la decisión. Un error en la elección de proveedor en este tipo de transacciones puede traer pérdidas económicas más elevadas que el hecho de pagar un precio inferior al que ofrecen otros proveedores. La seguridad y la confianza adquieren prioridad frente a variables económicas. Desde esta misma perspectiva, también debe considerarse el coste de cambio del proveedor como una variable crítica. Cuanto mayor sea el coste de adquisición y de implantación, mayor será la barrera levantada al cambio de proveedor.

1.3.5. Variables de marketing

Finalmente, desde un enfoque de marketing operativo, las acciones llevadas a cabo por una empresa tienen dos ejes básicos. Por un lado, incrementar la visibilidad de la marca en su *target* (público objetivo). El aumento de exposición del producto o marca ante su mercado objetivo incrementa las posibilidades de captación de nuevos *leads* (clientes potenciales), además de impactar positivamente en la notoriedad de marca en los mercados donde opera.

Por otro lado, estas acciones del departamento de comunicación tienen como segundo objetivo generar un posicionamiento de marca, entendido el posicionamiento como el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, asociándola así a valores de cercanía y confianza que tendrán una influencia directa en la decisión final de adquisición del producto.

Para la consecución del primer objetivo de marketing, conseguir notoriedad de marca en su segmento, los departamentos de marketing diseñan e implementan campañas en distintos medios tanto digitales como no digitales. Visibilidad en redes sociales, campañas de PPC (*pay per click*, pago por clic) o campañas de *social ads* (publicidad en redes sociales) son algunas de las estrategias digitales empleadas en mercados B2B.

Existen otras vías no digitales de acceso al mercado en entornos B2B como ferias sectoriales, prospección con fuerzas de venta presencial o telefónica, etc.

Para trabajar el posicionamiento, las marcas utilizan un *tagline* o frase corta que resume su propósito y sus valores. Este elemento combinado con *claims* (mensajes publicitarios) específicos de campaña son los que van modulando el espacio que va a ocupar la marca en la mente de sus clientes, es decir, su posicionamiento.

Un alto reconocimiento, así como un posicionamiento alineado con los objetivos de la marca son variables decisionales determinantes en mercados B2B.

1.3.6. Variables del proveedor

Reputación y experiencia del proveedor

En mercados relacionales en los que el periodo de vinculación entre ambos actores puede durar años, la reputación y experiencia previa del proveedor son elementos decisivos en la toma de decisión de compra. Este es el motivo por el que los operadores B2B dedican una parte importante del presupuesto de marketing a generar una huella digital positiva. La huella digital de una compañía está formada por el conjunto de impactos que recibe un comprador potencial al quedar expuesto a la marca, es decir, al conjunto de valoraciones, menciones y contenidos referentes a las marcas que están visibles en el universo digital.

En este sentido, cuando existe una relación comercial previa entre comprador y vendedor, dicha reputación queda reducida a la experiencia vivida por el cliente en anteriores operaciones de compraventa.

En este contexto, adquiere relevancia el concepto de NPS (*net promoter score*) o medidor de la propensión a recomendar una marca que poseen los clientes de esta. Dicho índice es un indicador clave para medir el nivel de satisfacción de un cliente, por lo que el proveedor debe enviar encuestas de satisfacción a sus compradores con cierta frecuencia con el objetivo de disponer de un seguimiento dinámico y personalizado de dicha propensión, lo que viene vinculado al grado de satisfacción del comprador.

Ubicación geográfica

Por otro lado, la ubicación geográfica del proveedor ha sido históricamente un factor determinante de la decisión de compra. El coste de transporte era un elemento diferenciador ante la elección de dos propuestas comerciales idénticas, haciendo que la empresa se decantara por el proveedor más próximo debido a la reducción del coste logístico.

Además, la confianza que generaba la cercanía del proveedor se incrementaba con la posibilidad de solicitar una reunión presencial ante cualquier desviación en la entrega o posventa de lo contratado.

Sin embargo, en la última década el peso de esta variable en la toma de decisión final está viendo reducida su influencia. Dos son los motivos que están acelerando esta tendencia hacia la deslocalización de los proveedores:

1. Los grandes avances de la logística.
2. La revolución de las tecnologías de la información.

Con respecto al transporte de bienes, el rápido desarrollo del comercio electrónico ha capilarizado la red logística haciendo accesible una entrega en cualquier punto geográfico en un reducido periodo de tiempo. Especialmente relevante en este aspecto es el desarrollo de la red de la última milla, la cual ha reducido los costes y tiempos de entrega de los materiales.

En referencia a la confianza que generaba la cercanía, las tecnologías de videoconferencias han reducido sustancialmente los desplazamientos para reuniones presenciales, que se sustituyen por reuniones virtuales debido a su operatividad y eficiencia. De hecho, se está produciendo la tendencia del cambio de reuniones presenciales por virtuales, incluso entre actores localizados en la misma provincia o localidad.

1.3.7. Variables logísticas

En mercados B2B, el plazo de entrega es una variable que puede determinar el cierre o no de la operación comercial.

Dicho plazo de entrega viene determinado por otros subfactores como son la cobertura geográfica o la flexibilidad del proveedor para adaptarse a cambios en la demanda.

Un proveedor que pueda garantizar a sus clientes los plazos de entrega de sus productos y demostrar su capacidad de adaptación a cambios producidos por el entorno para mantener los plazos de entrega acordados tendrá una ventaja competitiva frente a otros competidores que no dispongan de dicha capacidad.

1.3.8. Variables de riesgo

La evaluación de riesgos es un análisis común en la toma de decisiones de compra en cualquier mercado, pero de forma más destacada en los mercados B2B. Es especialmente relevante en este escenario de transacciones entre empresas debido al alto impacto que puede tener en la cuenta de resultados un error cometido en la toma de decisiones en cualquier fase del proceso de compra.

Los riesgos evaluados están relacionados con variables operativas, financieras, legales, técnicas y de reputación o dependencia del proveedor.

Un riesgo financiero de quiebra o concurso de acreedores en un proveedor clave para el proceso productivo de una compañía puede comprometer las operaciones de esta.

Cuanto mayor sea la dependencia cliente-proveedor mayor será el riesgo financiero para el comprador.

1.3.9. Variables competitivas

Todas las variables dependientes del proveedor son relevantes y tienen un impacto directo en la decisión de contratación de un proveedor B2B.

Sin embargo, la variable que supone el eje central de cualquier decisión es la propuesta de valor del proveedor, la cual incorpora a su vez subvariables como el precio, la diferenciación imprimida por el proveedor en su propuesta o la capacidad de personalización del pedido.

Para empresas comprometidas con el medio ambiente y que entre sus valores incorporen el manifiesto de proteger el entorno, la incorporación de elementos de sostenibilidad a la propuesta de valor podrá ser otro factor clave en la toma de decisión final.

FIGURA 1.6.

CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES DECISIONALES EN MERCADOS B2B



Fuente: Elaboración propia.

Implicaciones para el *funnel*: las variables decisionales priorizan contenidos y ofertas en consideración y decisión; base para *scoring* (puntuación y priorización) y personalización.

Pasamos ahora a ofrecer una vista rápida de todos los elementos de los *funnels* B2B que están siendo impactados y redefinidos por la IA.

1.4. Impacto de la inteligencia artificial en los ecosistemas B2B

La irrupción de la inteligencia artificial está produciendo un cambio de paradigma en todas las áreas de nuestra realidad. Está modificando la forma en que aprendemos, nos relacionamos o trabajamos.

Sobre la base de todo proceso de decisión en mercados, se encuentra la información disponible que proporciona soporte y reduce riesgos en la toma de decisiones. La incorporación de motores de inteligencia artificial a los procesos decisionales empresariales incrementa la información disponible, así como las posibilidades de segmentación, clasificación y comparación de dicha información.

Tal como señalan Davenport y Ronanki (2018), la IA no solo automatiza decisiones operativas, sino que transforma los marcos cognitivos con los que las organizaciones interpretan sus mercados.

Este hecho tiene impacto en los mercados empresariales desde dos enfoques diferenciales:

1. Desde la perspectiva del comprador amplía las posibilidades de búsqueda y selección de proveedores o alternativas de bienes y servicios. Permite organizar comparativas de diferentes propuestas, obtener información para evaluar riesgos de compra, ofrece información completa de los productos, así como comparativas de las características funcionales y de los beneficios de cada propuesta de valor de los distintos proveedores.
2. Desde el enfoque del vendedor la IA está revolucionando el *funnel* de captación y ventas B2B. Esta perspectiva es la que conforma el eje vertebrador de esta obra. Concretamente estudiaremos el impacto de la inteligencia artificial en todo el *customer journey* desde que aparece la necesidad empresarial hasta que finalmente es satisfecha con la incorporación del bien o servicio al proceso productivo.

Siguiendo a Huang y Rust (2021), la inteligencia artificial permite optimizar el *funnel* de captación y ventas B2B a través de tres tipos de inteligencia complementaria: mecánica (para automatizar tareas repetitivas), cognitiva (para analizar patrones y recomendar acciones) y emocional (para interpretar y responder a estados afectivos del cliente). Estas capacidades pueden integrarse estratégicamente en todo el *customer journey*, desde la investigación de mercado hasta las acciones de fidelización.

Como enfoque complementario, esta obra centra su análisis en el *funnel* de captación y ventas digital aplicando *frameworks* (marcos de trabajo) inteligentes a cada fase del *funnel*.

Así abordaremos la aplicación de la IA en la primera fase «usuario potencial» analizando como la IA puede aumentar la exposición a la marca de los usuarios potenciales

favoreciendo la conversión de usuario potencial a usuario de los activos digitales de la empresa.

La segmentación avanzada de campañas, la generación automatizada de *claims* publicitarios o la redacción de textos publicitarios persuasivos para los anuncios digitales son algunas de las áreas que optimizaremos con inteligencia artificial en esta primera fase del *funnel* de captación.

La segunda fase del *funnel* de captación, la transición de «usuario de nuestros activos digitales a *lead*», puede igualmente ser optimizada aplicando análisis UX (*user experience* o experiencia de usuario) inteligentes y sistemas de «*session replay* (reproducción de sesiones de navegación)» analizados con inteligencia artificial.

Una vez generado el *lead*, se inicia el *funnel* de ventas, donde los equipos comerciales podrán optimizar todo el proceso de seguimiento y cierre aplicando herramientas inteligentes en todo el proceso comercial: el contacto, la generación de citas y el cierre de operaciones de venta.

La inteligencia artificial está redefiniendo los procesos de retención, fidelización y conversión de clientes en embajadores de marca. El uso de herramientas de IA aplicadas a la optimización de acciones de satisfacción de clientes y mejora del NPS está reduciendo la tasa de abandono y mejorando la percepción de la propuesta de valor de clientes de cartera.

En los siguientes capítulos abordaremos la aplicación de estrategias y herramientas inteligentes enfocadas en la maximización de ventas e ingresos de organizaciones que operan en mercados B2B.

1.5. Conclusiones

Este capítulo sienta las bases conceptuales sobre las que se desarrollará el objetivo principal de la obra: la optimización del *funnel* de captación y ventas B2B, especialmente en entornos digitales mediados por inteligencia artificial.

No obstante, para abordar dicho objetivo con éxito, es necesario comprender la complejidad de las relaciones industriales. El elevado número de factores internos y externos que pueden incidir en el desarrollo de una operación comercial unido a la toma de decisiones colegiadas (*buying center*), que rige los procesos de compra en estos mercados, suponen retos adicionales en la aplicación de estrategias de optimización del *funnel*.

La confianza como eje vertebrador de las relaciones en el canal es otro aspecto clave de esta realidad, puesto que determina gran parte de las decisiones de optimización del *funnel*. Los mensajes en las campañas de captación, la huella digital de las compañías y todo el *workflow* (flujo de trabajo) comercial deben estar orientados a generar esa confianza.

Los revendedores y el canal indirecto generan una serie de situaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta en los procesos de optimización. Especial relevancia tiene en este contexto la gestión de situaciones de asimetría de poder en el canal en la gestión del *funnel* de posventa. De hecho, una de las principales estrategias de cartera pasa por la segmentación ABC (clasificación de clientes en categorías A, B y C según su valor) de esta, cuyos criterios están relacionados con la gestión de la asimetría de poder y el establecimiento de relaciones estables.

Por último, la propuesta de valor ampliada, aspecto determinante del éxito en las estrategias de optimización del canal. Más allá del precio o incluso del servicio posventa, una propuesta de valor integral, armada desde la perspectiva de aportación ampliada de valor al cliente, será el elemento impulsor de todas las acciones de optimización de los *funnels* de captación, venta y posventa en mercados B2B.

Y de forma transversal, sustentándose en los principios clásicos de la gestión en mercados B2B, vemos la incorporación de la inteligencia artificial en áreas como el análisis complejo de evaluación de proveedores para minimizar el impacto del *buying center*, la optimización de mensajes personalizados para mejorar la confianza o las estrategias de gestión de asimetrías en el canal.

En el siguiente capítulo se abordará la definición y categorización de los distintos *funnels*, cuyo conocimiento, unido a la aplicación de todos los aspectos teóricos vistos en este capítulo, nos guiará en todo el proceso de optimización de los *funnels* B2B.

1.6. Test de autoevaluación

1. ¿Cuál de las siguientes características diferencia fundamentalmente los mercados B2B de los B2C?

- A) El uso exclusivo de canales digitales.
- B) La mayor sensibilidad al precio final.
- C) La toma de decisiones colegiada y racional.
- D) La presencia de consumidores individuales.
- E) La orientación emocional del mensaje publicitario.

2. El concepto de *buying center* hace referencia a:

- A) El equipo de marketing interno que gestiona las compras de medios.
- B) La plataforma de compras automatizadas B2B.
- C) El grupo de personas que participan en la decisión de compra empresarial.
- D) El departamento financiero encargado del presupuesto de compras.
- E) El espacio físico donde se gestionan las adquisiciones.

3. Según el capítulo, la confianza en mercados B2B se construye principalmente a través de:

- A) El diseño visual del producto.
- B) La huella digital, la reputación del proveedor y la coherencia en el mensaje comercial.
- C) La gratuidad del servicio posventa.
- D) Las promociones y los descuentos agresivos.
- E) La localización geográfica del proveedor.

4. ¿Qué factor incrementa el carácter relacional del proceso de compra B2B?

- A) El volumen de compras reducido.
- B) La estandarización del producto.
- C) La simplicidad técnica del bien adquirido.
- D) El alto riesgo percibido y la complejidad técnica.
- E) La descentralización del canal.

5. En los mercados de revendedores, uno de los principales factores moduladores de la relación es:

- A) El precio de reventa al consumidor final.
- B) La asimetría de poder entre proveedor y distribuidor.
- C) El uso de herramientas CRM.
- D) La diversidad geográfica del canal.
- E) El nivel de formación técnica del cliente.

6. La propuesta de valor ampliada en B2B se refiere a:

- A) La oferta limitada a precio y calidad técnica.
- B) La presentación visual de la marca.
- C) La inclusión de servicios posventa, soporte técnico, formación y adaptación al cliente.
- D) La posibilidad de modificar los precios por volumen.
- E) El branding (gestión de marca) emocional dirigido al consumidor final.

7. ¿Cuál de estas variables NO se encuentra entre las clasificadas como «variables del comprador» en el capítulo?

- A) Tamaño de la empresa.
- B) Presupuesto disponible.
- C) Estructura organizativa.
- D) Nivel de experiencia técnica.
- E) Calidad técnica del producto.

8. ¿Qué papel cumple la segmentación ABC de cartera en la gestión de relaciones en canales indirectos?

- A) Establecer los márgenes comerciales para cada proveedor.
- B) Adaptar la estrategia a la importancia estratégica y volumen del cliente distribuidor.
- C) Distribuir *leads* de forma equitativa entre instaladores.
- D) Clasificar productos por rentabilidad.
- E) Asignar zonas geográficas al canal.

9. ¿Qué función clave cumple la inteligencia artificial en los procesos B2B según el capítulo?

- A) Disminuir el valor percibido de la oferta.
- B) Incrementar la información disponible y mejorar la toma de decisiones.
- C) Reemplazar al equipo comercial por completo.
- D) Disminuir los precios de mercado.
- E) Suprimir la necesidad de segmentación.

10. ¿Cuál es una de las principales ventajas de integrar tecnológicamente a los revendedores en el proceso comercial B2B?

- A) Eliminar la necesidad del servicio técnico.
- B) Incrementar la fidelización al elevar el coste de cambio de proveedor.
- C) Forzar precios mínimos de reventa.
- D) Reducir el esfuerzo del comprador en la toma de decisiones.
- E) Disminuir el número de actores implicados en el canal.

SOLUCIÓN:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	C	B	D	B	C	E	B	B	B

1.7. Caso práctico: Integración tecnológica de un fabricante de estructuras de aluminio con su canal de instaladores

1.7.1. Contexto y problema

Aluminios del Sur (ALS) fabrica estructuras de aluminio para pérgolas de jardín. Su *workflow* se inicia cuando el instalador toma las medidas específicas de la estructura y envía dichas medidas a ALS para que su personal calcule el presupuesto. Al ser pérgolas personalizadas, integradas por miles de referencias y con medidas específicas para el cliente, la casuística no puede ser normalizada y ALS requiere de un equipo comercial dedicado exclusivamente a hacer presupuestos para el canal de instaladores.

El canal de instaladores refiere retrasos en la entrega de presupuestos, que ocasionan la pérdida del cliente final. Además, una vez recibido el presupuesto de ALS, tienen que extraer la información del presupuesto recibido y preparar su oferta al cliente final con su imagen corporativa, sus precios, etc., lo que les supone un tiempo excesivo.

1.7.2. Diagnóstico

ALS nos traslada los altos costes comerciales que tiene que soportar, unidos a la pérdida de productividad del equipo comercial provocada por la gran cantidad de tiempo administrativo que dedican los vendedores a elaborar presupuestos y propuestas para sus clientes instaladores.

1.7.3. Solución aplicada

La solución propuesta y finalmente aceptada por ALS fue la integración tecnológica con sus clientes del canal de instaladores.

Dicha integración se concreta en el desarrollo de una plataforma de cálculo de presupuestos que ALS pone a disposición de su canal. Dicha plataforma, de elevadísima complejidad técnica, permite parametrizar la casuística completa del cálculo presupuestario de ALS.

1.7.4. Proceso de implantación

Dentro de la plataforma se ha configurado un rol de instalador al que ALS concede acceso a sus instaladores bajo un usuario y contraseña específico para cada cliente.

Desde dicho usuario el instalador podrá calcular los presupuestos en minutos y de una forma autónoma. Además, ese usuario determinado recoge las condiciones de tarifas y descuentos que cada instalador tiene concedidas en función de los parámetros marcados por ALS: volumen de ventas, exclusividad, forma de pago, etc.

Además, ALS ha dotado de funcionalidades adicionales a la plataforma:

- a) Herramienta de presupuestos para el instalador.

Con un simple clic, el instalador podrá convertir el presupuesto que ha generado la plataforma en un presupuesto para su cliente final. Ese nuevo presupuesto de instalador contemplará la imagen corporativa, los márgenes y demás particularidades fijadas por el instalador para dicho cliente.

- b) Transformar un presupuesto aceptado en una factura.
- c) CRM para la gestión de los clientes.
- d) Acceso a la intranet de material técnico, novedades, etc., que ALS pone a disposición de su canal.

1.7.5. Resultados e indicadores

- a) Incremento del NPS (*net promoter score* o propensión a recomendar nuestros servicios por nuestros clientes) del canal de instaladores.
- b) Fidelización de sus clientes. Una vez que el instalador utiliza la herramienta para generar sus propios presupuestos, facturas y para gestionar sus oportunidades comerciales con el CRM, el coste de cambio de proveedor es mucho más elevado.
- c) Reducción de la carga administrativa del equipo comercial, el cual puede enfocar sus esfuerzos en la captación de nuevos instaladores.

1.7.6. Segunda fase: incorporación de la inteligencia artificial

Como segunda fase del proyecto ALS está trabajando en la incorporación de la inteligencia artificial en la plataforma con diferentes propósitos:

- a) Aplicación de un motor de IA al análisis de los presupuestos aceptados por los clientes finales con el propósito de ir mostrando sugerencias de mejora en la propuesta de valor de los instaladores a sus clientes.
- b) IA aplicada a la segmentación inteligente en los motores del CRM, que permitirá una clasificación y selección de clientes en función de su probabilidad de conversión.

Caso de éxito real de integración tecnológica en el canal de revendedores que muestra los beneficios de ampliar la propuesta de valor mucho más allá del precio o incluso el servicio posventa.

Claves del caso

- La propuesta de valor de ALS se amplía mediante servicios y herramientas que mejoran la operativa comercial de sus instaladores.
- La integración tecnológica permite trasladar a una plataforma un conocimiento presupuestario que antes dependía del equipo interno de ALS.
- La autonomía del instalador reduce los tiempos de respuesta al cliente final y disminuye la carga administrativa del fabricante.
- La incorporación del CRM, la facturación y la intranet refuerza la relación entre ALS y su canal de revendedores.
- El uso continuado de la plataforma eleva el coste de cambio de proveedor y favorece la fidelización del canal.
- La inteligencia artificial se incorpora sobre una estructura previamente digitalizada y con datos generados por el uso de la plataforma.

Preguntas de aplicación

1. ¿Qué características propias de los mercados B2B pueden identificarse en el caso de ALS?
2. ¿Qué problemas generaba el proceso inicial de elaboración de presupuestos para ALS y para sus instaladores?
3. ¿Cómo amplía la plataforma la propuesta de valor del fabricante hacia su canal de revendedores?
4. ¿Por qué la utilización de la plataforma puede incrementar el coste de cambio de proveedor?
5. ¿Qué efectos tiene la automatización del proceso presupuestario sobre la productividad del equipo comercial?
6. ¿Qué datos generados por la plataforma podrían utilizarse para desarrollar las aplicaciones de inteligencia artificial previstas?