

2025

# TO BE IN B2B

Retos, tendencias y oportunidades  
del B2B en España



**LIN3S**

# ÍNDICE

---

01 To be in B2B P02

---

02 Una visión actual del B2B P15

---

03 Voces desde el B2B P75

---

04 De las palabras a hechos P109

---

05 ¿Cambio, oportunidad o ambas cosas? P139

# TO BE IN B2B

¿OTRO ESTUDIO DE MERCADO? SÍ, PERO....  
¿ERA NECESARIO? CREEMOS QUE SÍ.  
¿APORTA ALGO? OH, SÍ...

El modelo de negocio B2B está cambiando y lo está haciendo muy rápidamente. La digitalización es el gran proceso transformador que impulsa ese cambio y es, sin duda, un proceso que definirá el negocio en los próximos años. El B2B del futuro, sea como sea, deberá su forma a los días y a las decisiones que se están tomando ahora.

En este impasse, como en todo lo demás, se pueden observar diferencias significativas con la transformación que, en paralelo, está afrontando el B2C. Estar en el B2B es simplemente distinto; ni mejor, ni peor, pero definitivamente distinto. Esa diferencia, por sí misma, ya justifica el tiempo y el esfuerzo invertidos en este estudio.

Pero, aun si las particularidades del B2B no fueran suficientes, sin duda la incertidumbre que rodea el gran cambio que estamos observando justificaría la existencia de To Be in B2B. Y es que, en un momento clave como este, observamos poca uniformidad. Algunas empresas emprendieron hace tiempo la digitalización de sus procesos y avanzan con buen paso hacia un futuro de éxito, diversificación y crecimiento; pero a menudo sus enfoques y sus estrategias difieren mucho y merece la pena prestar atención a los detalles. ¿Por qué han adoptado tal o cual estrategia? ¿Por qué escoger esta herramienta digital y no otra?

Y luego están, por supuesto, todas aquellas empresas que se encuentran inmersas en el cambio, muchas veces a medio camino entre lo digital y lo analógico, afrontando dificultades de integración, barreras culturales e incertidumbre a espaldas. Esperamos que quienes se hallen en esta situación sepan valorar mejor que nadie la aparición de To be in B2B. Porque este es un estudio pensado para ayudarles en ese trance; para ofrecerles una visión general que les permita tomar conciencia de su posición respecto a la de su competencia, o incluso respecto a otras empresas que operan otros sectores, pero en el mismo modelo B2B. ¿Cómo lo están enfocando otros? ¿Qué herramientas tienen sentido y cuáles no? ¿Existe un solo camino, una transformación digital correcta? ¿Y una estrategia digital "buena"? To Be in B2B pretende responder a estas y otras muchas preguntas similares. Sí, queremos conocer el estado actual del proceso de digitalización en las empresas B2B españolas en 2025, descubrir cuáles son las dificultades y los desafíos que implica el cambio, esclarecer cuáles son las mejores prácticas y las estrategias de éxito... pero, sobre todo, queremos ofrecer las claves para navegar por todo el proceso sin morir en el intento.

# ASÍ ES TO BE IN B2B

## Y ASÍ ES COMO LO HEMOS HECHO

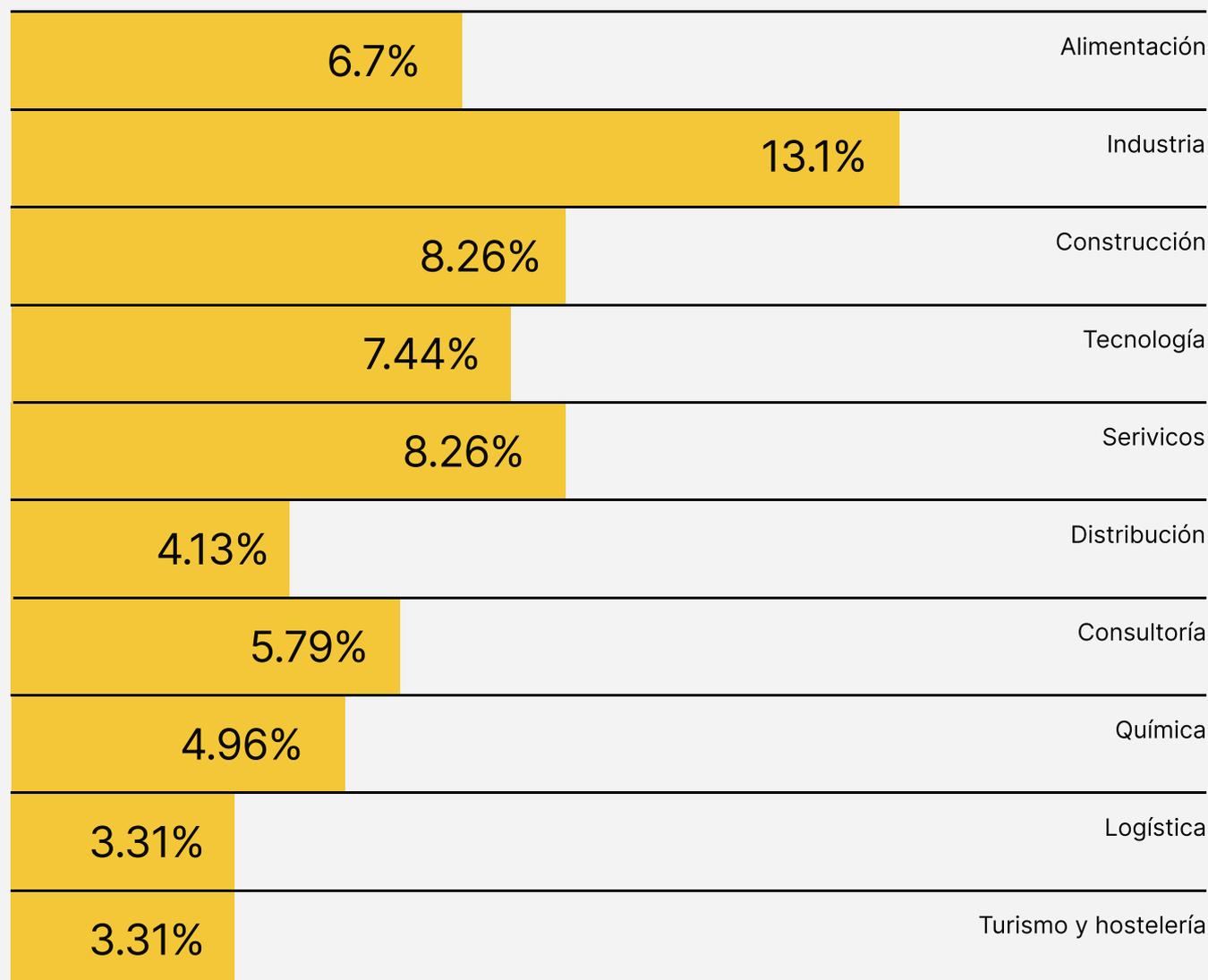
Este estudio nace con la vocación de convertirse en una referencia. Consta de tres partes que pueden ser consumidas de forma independiente, pero que, consideradas en conjunto, conforman el análisis más actualizado que puede encontrarse sobre la digitalización en empresas españolas que operan en B2B. Veamos en qué consiste cada una de esas partes.

Todas estas encuestas se han llevado a cabo entre el 2 de enero y el 7 de febrero de 2025, por lo que la imagen que componen los datos recabados constituye la fotografía más actualizada del modelo de negocio B2B que se puede encontrar.

# LOS DATOS

Lo primero para servir de ayuda a quien opera en el B2B es ofrecer una composición de lugar. Porque los mapas están muy bien, pero no sirven absolutamente de nada si no se conoce la posición que se ocupa sobre el terreno. Este es el objetivo de la primera parte de To be in B2B: proyectar ese mapa y ofrecer las coordenadas que ayuden a cada persona o empresa a encontrar su posición en él. Para cumplir dicho objetivo hemos llevado a cabo más de 130 encuestas entre expertos en marketing digital que se desempeñan en empresas B2B de más de 30 sectores distintos.

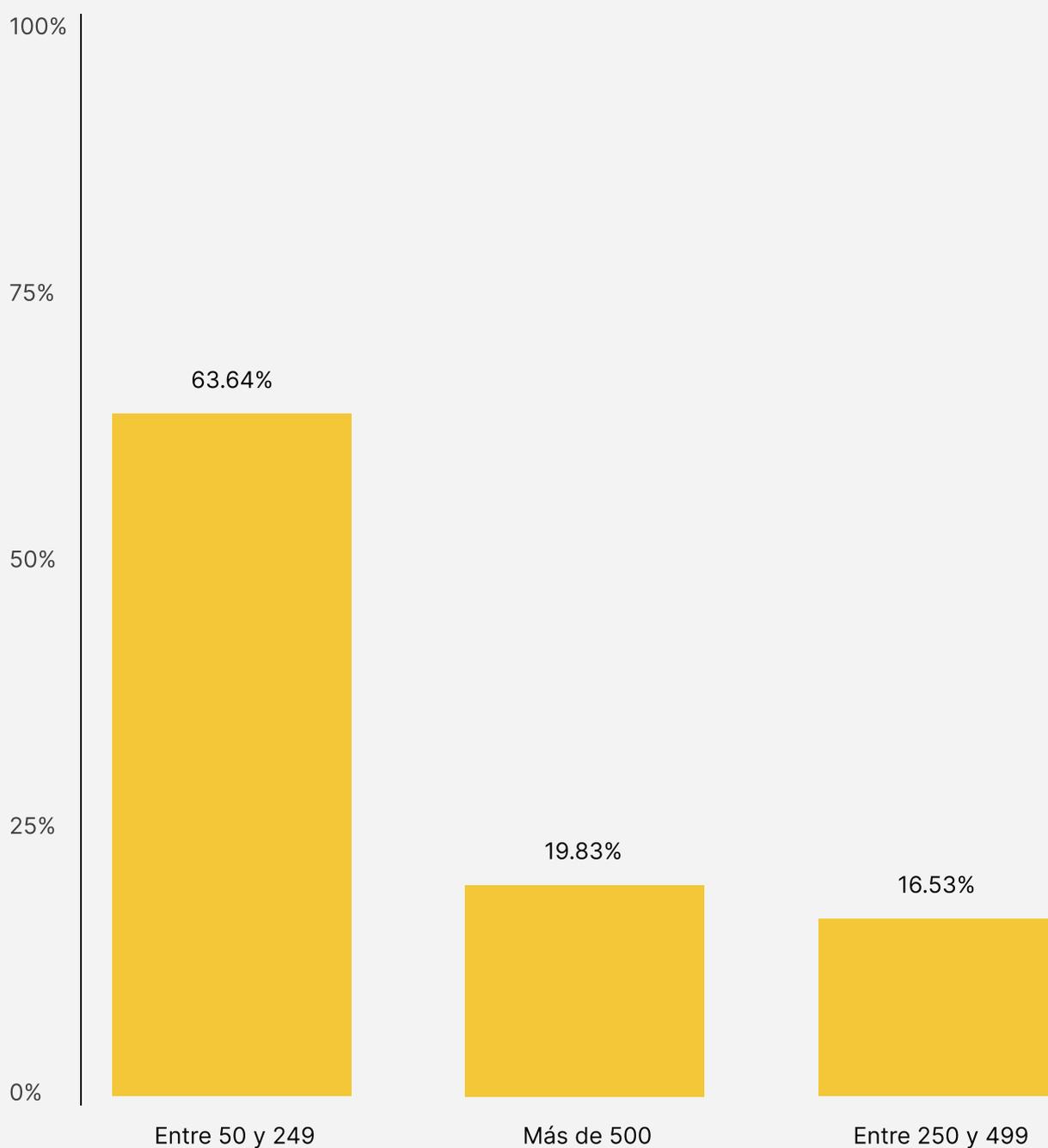
SECTORES B2B CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN TO BE IN B2B A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS CUANTITATIVAS.



## LOS DATOS

A la hora de establecer la muestra no solo se ha tenido en cuenta que hubiera una amplia variedad de sectores representados, también se ha buscado la heterogeneidad de tamaños. Entre las más de 130 empresas representadas podemos encontrar desde Pymes hasta compañías de más de 500 trabajadores.

### SECTORES B2B REPRESENTADOS EN TO BE IN B2B A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS CUANTITATIVAS



# LOS DATOS

En cuanto a la temática, en estos sondeos hemos puesto especial énfasis en la estrategia y el marketing digital. A través de ellos buscamos descubrir las estrategias digitales que se están implementando en el modelo B2B en 2025, como paso previo para poder esclarecer cuáles son las prácticas de éxito, algo que se trata en las secciones siguientes.

## +10

ÁREAS CUBIERTAS POR LAS ENCUESTAS CUBREN TODO LO RELACIONADO CON EL MARKETING DIGITAL Y LOS PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS B2B

- USO Y ESTRATEGIA DE LOS CANALES DIGITALES
- TECNOLOGÍAS Y PLATAFORMAS MÁS UTILIZADAS
- DATOS: CÓMO GESTIONAN Y APROVECHAN LOS DATOS EN MARKETING
- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS DE MARKETING
- DESARROLLO, GESTIÓN DE TALENTO Y SKILLS MÁS BUSCADOS
- TENDENCIAS SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL B2B
- IMPACTO DEL CONECTO ECONÓMICO EN EL SECTOR
- ABORDAJES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE CLIENTES B2B
- RETOS EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DIGITALES
- IMPACTO DE IA EN ESTRATEGIAS DIGITALES



# LA VISIÓN

To be in B2B aspira a trascender el simple compendio de datos. Como hemos mencionado, queremos sacar conclusiones valiosas que ayuden a quienes operan en B2B, no solo a establecer su posición en la transición hacia un modelo digital, sino también a conocer cómo será la evolución de dicho modelo y cuáles son los factores a tener en cuenta para lograr una transformación digital exitosa.

Para lograr este objetivo hemos entrevistado a 14 personas que ocupan puestos de responsabilidad en empresas B2B y cuentan con una trayectoria profesional dilatada. Su visión privilegiada del negocio, la digitalización y los desafíos que afronta el mercado B2B nos permite entrever cómo será dicha evolución. En esta parte del estudio no nos centramos en el hoy, sino más bien en cómo alcanzar la gran visión del mañana.

# LA VISIÓN



**JAVIER ABRISQUETA**  
Sales & Ecommerce

EXPERTO  
INDEPENDIENTE



**GORKA BARAÑANO**  
Country Director en Vaillant  
Group Spain

VAILLANT GROUP



**ITZIAR IDARRAGA**  
Directora Hub Leads  
en LIN3S

LIN3S



**PATRICIA JULIÁN**  
Head of Marketing & Business  
Development, Brand and  
Clients en Pérez-Llorca

Pérez-Llorca



**JON MACÍAS**  
Chief Commercial & Marketing  
Officer en Edison Next

EDISON NEXT



**JAIME MUGUIRO**  
Director Comercial en John  
Deere para España y Portugal

JOHN DEERE



**ION MURGA**  
Global Marketing Lead en  
Salto Systems

SALTO  
inspired access



**DANIEL PASTRANA**  
Marketing Director en DHL  
ecommerce Spain

DHL



**SHELLEY PURSELL**  
Senior Director of Marketing,  
Latin America & Iberia en  
HubSpot

HubSpot



**SUSANA QUIÑONES**  
Experta independiente

biaktion  
business in action



**DANIELA RANA**  
Demand Generation Manager  
en CHEP

CHEP



**DANIEL TORRES**  
CEO & Founder en  
Torresburriel Estudio

torresburriel  
estudio



**GONZALO TORRES**  
Country Manager Iberia en  
Shopify

shopify



**JORGE VARELA**  
Senior Manager - Europe  
Digital Planning & Control en  
Banco Santander

Santander

# LAS CLAVES DEL ÉXITO

Y, finalmente, hemos unido a todo lo anterior a los más de 20 años de experiencia de LIN3S como consultora digital para pasar de las palabras a los hechos. Al final de este estudio encontrarás las claves para la transformación digital exitosa de una empresa que opere en el modelo B2B; toda una guía, basada en hechos probados, para las empresas que se encuentren inmersas en el proceso o que aún no lo hayan iniciado.

# ANTES DE EMPEZAR...

## 10 HALLAZGOS CLAVE PARA QUIENES NO TIENEN TIEMPO.

¡Un momento! ¿Y esto? ¿No habíamos quedado en que lo primero eran los datos, los gráficos, la fotografía del B2B y todo eso?

Pues sí, así es. Sin embargo, sabemos que el B2B es un modelo muy demandante en el que rara vez encontrarás tiempo para dedicarlo a leer estudios. Es por eso que hemos pensado que te vendría bien un compendio de los hallazgos clave de este estudio. Lo que siguen son hechos basados en datos; hechos que ofrecen un contexto que es necesario comprender antes de entrar el detalle; y hechos, dicho sea de paso, que demuestran que, en general, queda mucho por hacer.



## 10 HALLAZGOS CLAVE PARA QUIENES NO TIENEN TIEMPO.

# 01

LA DIGITALIZACIÓN EN B2B ES INEVITABLE, PERO SIGUE SIN SER ESTRUCTURAL.

Las empresas han asumido la necesidad de digitalizarse, pero muchas aún lo hacen de forma fragmentada y reactiva, sin una visión clara de cómo la digitalización encaja en su modelo de negocio. La estrategia digital existe en la mayoría de las empresas, pero en muchos casos no está integrada con otras áreas clave, como ventas o atención al cliente.

# 02

EL GRAN DESEQUILIBRIO: MUCHO BRANDING Y POCA CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

Las empresas B2B siguen invirtiendo más en reconocimiento de marca y captación de leads, mientras que la parte media y final del funnel siguen siendo las grandes olvidadas. Esto genera un ciclo donde se captan contactos, pero no se trabajan de forma eficiente para convertirlos en clientes ni fidelizarlos a largo plazo.

Este desequilibrio tiene un impacto directo en la rentabilidad del marketing digital en B2B. Sin estrategias de nurturing, automatización y personalización, muchas oportunidades comerciales se pierden antes de convertirse en ventas.

# 03

MARKETING Y VENTAS AÚN NO ESTÁN ALINEADOS (Y ESO IMPACTA EN LOS RESULTADOS)

Uno de los problemas estructurales que frena la conversión en B2B es la falta de integración entre marketing y ventas (ni hablamos de un enfoque RevOps). Los leads generados por marketing no siempre llegan al equipo comercial en el momento adecuado ni con la suficiente madurez, lo que reduce la efectividad de las estrategias de captación.

# 04

LA INVERSIÓN DIGITAL AÚN NO ES REALMENTE DATA-DRIVEN

A pesar del acceso a más herramientas y datos, las empresas siguen tomando muchas decisiones de inversión basándose en percepciones más que en análisis real del retorno. Solo un 19% de las empresas asigna presupuesto en función del ROI, lo que indica que aún queda mucho camino por recorrer en la optimización de la inversión en digital.

El resultado es una distribución de presupuesto que prioriza paid media y canales tradicionales, mientras que estrategias con alto potencial de conversión y fidelización reciben menos inversión de la que podrían para maximizar su impacto.



## 10 HALLAZGOS CLAVE PARA QUIENES NO TIENEN TIEMPO.

# 05

TECNOLOGÍA SIN ESTRATEGIA: HERRAMIENTAS DIGITALES INFRAUTILIZADAS

El estudio confirma que las empresas B2B han adoptado herramientas digitales, pero en muchos casos no las están usando con un enfoque estratégico. CRM, email marketing y herramientas de automatización son comunes, pero su uso real muchas veces se limita a tareas básicas, sin una integración completa en la estrategia digital.

Esto sugiere que, más que invertir en más tecnología, el reto está en integrar las herramientas correctamente, asegurarse de que los equipos saben utilizarlas y que están alineadas con los objetivos de negocio.

# 06

EQUIPOS DIGITALES PEQUEÑOS Y CON DÉFICIT EN ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA

En muchas empresas, los equipos de marketing digital siguen siendo reducidos y polivalentes, lo que dificulta la especialización en áreas clave como SEO, SEM, análisis de datos o paid media. Esto no solo afecta la ejecución, sino también la capacidad de optimización y medición de las estrategias digitales.

Las empresas están resolviendo esto con un modelo híbrido de talento interno y apoyo externo, pero la clave del éxito está en lograr una integración efectiva entre ambos para asegurar coherencia y alineación estratégica.

# 07

SE HABLA MUCHO DE DATOS, PERO AÚN NO SE USAN DE MANERA EFECTIVA

Las empresas B2B han avanzado en la recolección y almacenamiento de datos, pero aún no los explotan de forma estratégica. La integración sigue siendo un problema, y muchas compañías no tienen procesos estructurados para convertir los datos en decisiones accionables.

Además, la cultura de experimentación sigue siendo baja: solo un 14% de las empresas realiza pruebas de forma sistemática. Sin un enfoque basado en testeo y aprendizaje continuo, las estrategias digitales corren el riesgo de quedarse estancadas en supuestos en lugar de estar guiadas por datos reales.

## 10 HALLAZGOS CLAVE PARA QUIENES NO TIENEN TIEMPO.

# 08

EL COMPRADOR B2B HA CAMBIADO, PERO MUCHAS EMPRESAS NO LO HAN HECHO AL MISMO RITMO

El cliente B2B actual es más digital, autónomo y exigente que nunca. Espera procesos sin fricción, acceso a información en tiempo real y la posibilidad de realizar gestiones de forma independiente. Sin embargo, muchas empresas siguen operando con procesos comerciales tradicionales que no responden a estas expectativas.

La digitalización de la experiencia de compra y la integración de plataformas de autoservicio, marketplaces y experiencias omnicanal serán factores clave en el futuro del B2B.

# 09

LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN MARCARÁN LA PRÓXIMA GRAN TRANSFORMACIÓN

Más allá de la digitalización, la inteligencia artificial y la automatización están empezando a redefinir las estrategias digitales en B2B. Sin embargo, muchas empresas aún no tienen claro cómo integrar estas tecnologías en sus procesos comerciales y de marketing.

Las compañías que logren utilizar la IA para personalizar la comunicación, optimizar la gestión de leads y mejorar la eficiencia operativa estarán en una posición ventajosa en los próximos años.

# 10

EL FUTURO DEL B2B ES DIGITAL, PERO TAMBIÉN COLABORATIVO Y CONECTADO

Más allá de la digitalización interna, la colaboración entre empresas B2B será clave en los próximos años. La integración con distribuidores, proveedores y clientes a través de plataformas digitales, marketplaces y ecosistemas conectados permitirá mejorar la eficiencia y escalar operaciones más rápido.

Además, la hiper personalización y el comercio unificado serán tendencias clave para el futuro. Las empresas que logren conectar todos sus canales y ofrecer experiencias fluidas y personalizadas serán las que lideren el mercado.

# 02

# UNA VISIÓN ACTUAL DEL B2B

---

HABLEMOS DE ESTRATEGIA

---

HABLEMOS DE CANALES

---

HABLEMOS DE HERRAMIENTAS

---

HABLEMOS DE DATOS

---

SOBRE LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL

---

CONCLUSIONES FINALES

---

# UNA VISIÓN ACTUAL DEL B2B

En esta parte del informe queremos saber hasta el mínimo detalle cómo están operando las empresas B2B españolas en lo que concierne al marketing, la estrategia digital, las herramientas, los equipos, los presupuestos, etc. Nuestra intención, con ello, es formarnos esa composición de lugar a la que hacíamos referencia antes.

Los datos que verás aquí son un reflejo de los hechos. En algunos casos ese reflejo no es bonito, porque hay áreas en las que a las empresas aún les queda mucho por recorrer para alcanzar la situación que sería deseable. Por eso sería una necesidad tomar estos datos como una vía de reafirmación y complacerse en el hecho de que “los demás están haciendo lo mismo”. El hecho de que muchas empresas hagan las cosas de determinada manera no es garantía de que esa sea la manera correcta. Puede que, simplemente, lo hagan de esa forma por falta de capacidad o de conocimiento.

Es por eso que, en la explicación de los gráficos hemos intentado señalar claramente lo que son flaquezas y asuntos que convendría corregir. Pero, en cualquier caso, insistimos: esta no es la sección en la que os contamos cómo debería llevarse a cabo el negocio, sino aquella en la que repasamos cómo es, para bien o para mal. Esto es To be in B2B puro.



# HABLEMOS DE ESTRATEGIA

La estrategia es, o debería ser, la hoja de ruta que nos lleve al éxito en el negocio. Pero, ¿están estableciendo las empresas estrategias digitales coherentes? ¿Quién asume esta responsabilidad? ¿A qué departamentos implica? ¿Cuáles son sus objetivos y cuáles los desafíos que debe enfrentar dicha estrategia?

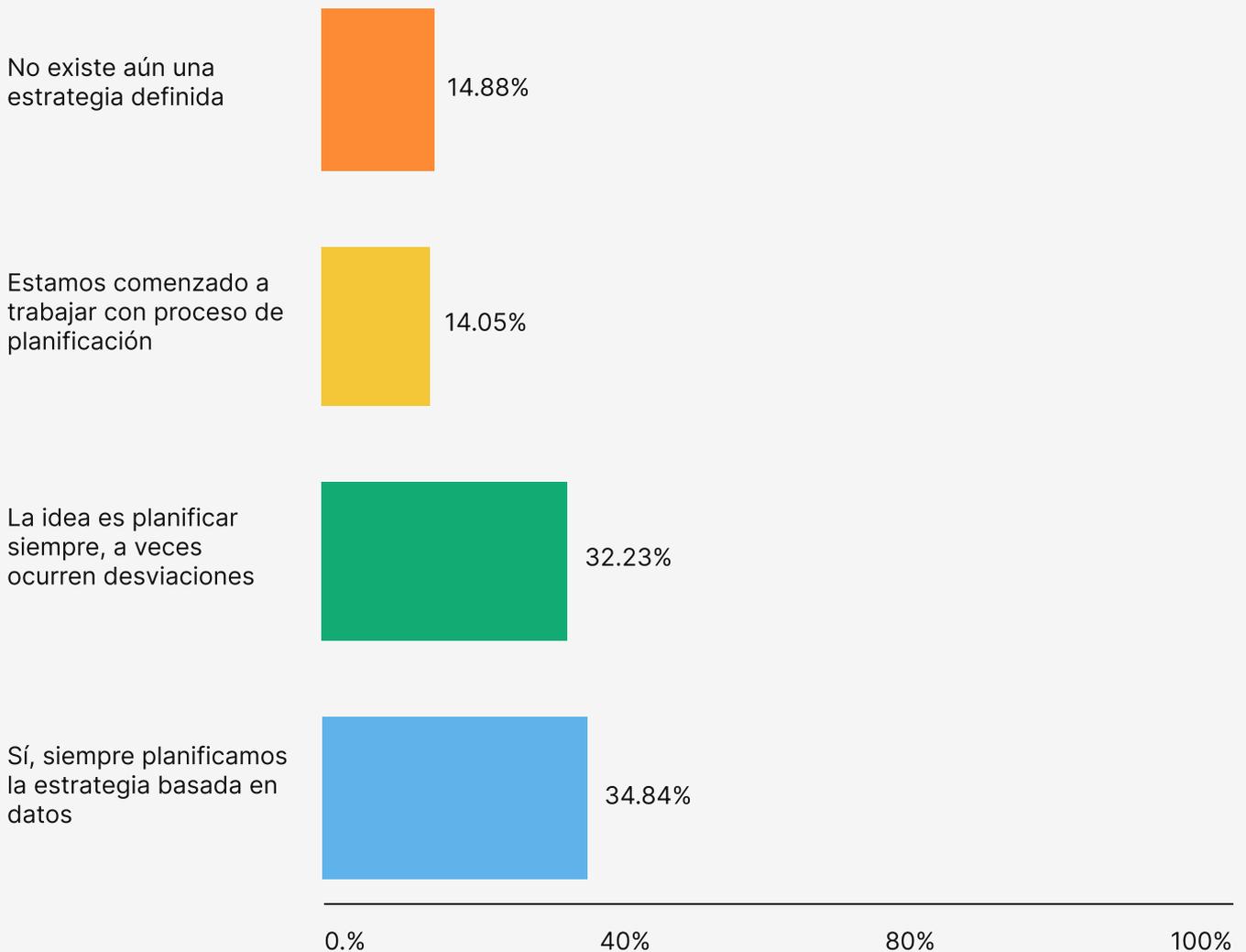
## ¿TIENEN LAS EMPRESAS UNA ESTRATEGIA DIGITAL DEFINIDA?

LA ESTRATEGIA DIGITAL CUESTA MÁS A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.

En general, más del 70% de las empresas tienen una estrategia digital definida, ya sea basada en datos o con un plan que puede tener algunas desviaciones. Específicamente, el 38,84% de las empresas basa su estrategia digital en datos.

Sin embargo, el tamaño de la empresa influye en la capacidad de planificación estratégica. Menos del 60% de las empresas más pequeñas trabajan con un plan estratégico claro, lo que indica que estructurar una estrategia digital es más difícil para las empresas de menor tamaño, seguramente por falta de equipo o de recursos.

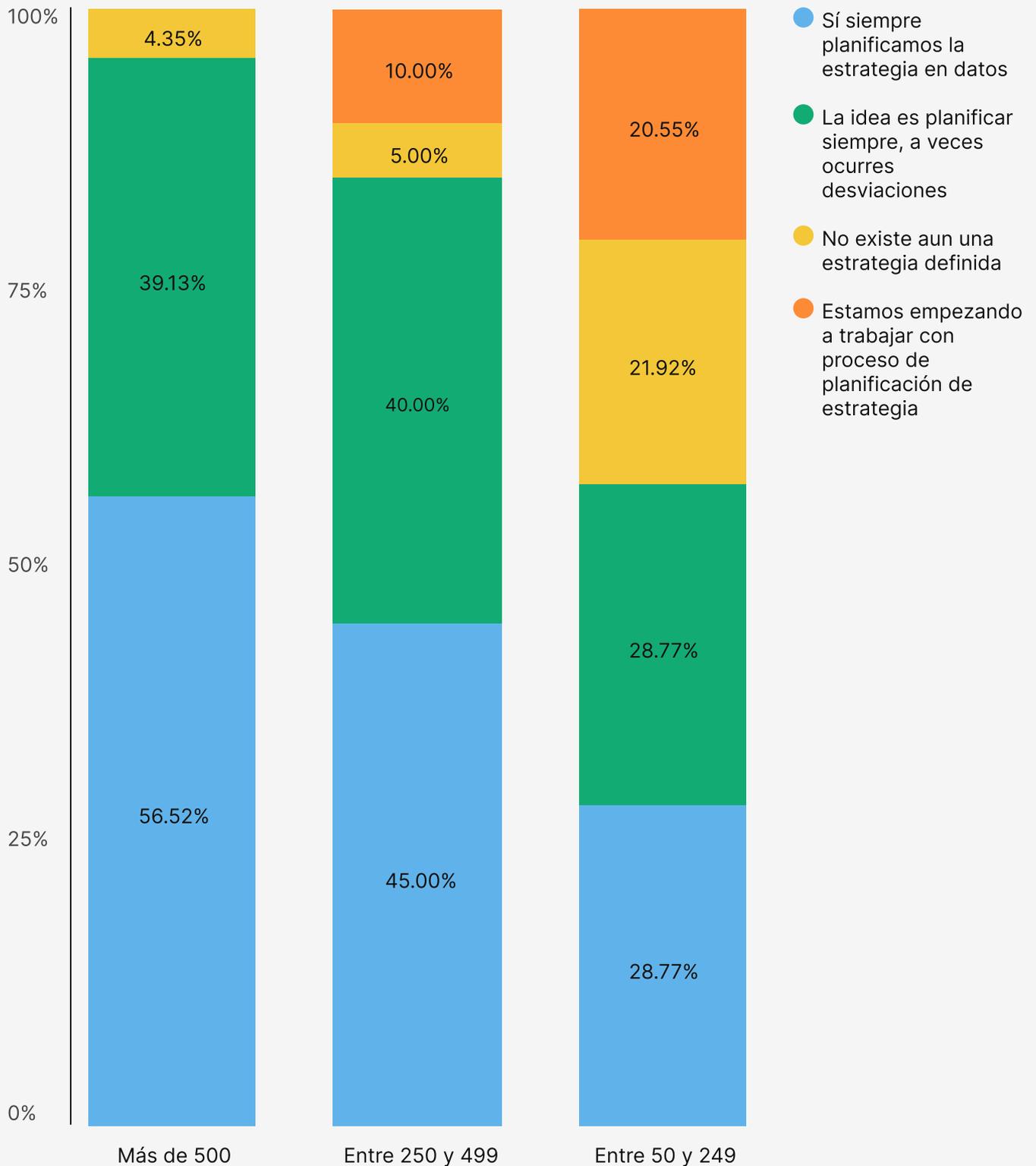
### NIVEL DE MADUREZ EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA





¿TIENEN LAS EMPRESAS UNA ESTRATEGIA DIGITAL DEFINIDA?

NIVEL DE MADUREZ EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA POR TAMAÑO DE EMPRESA



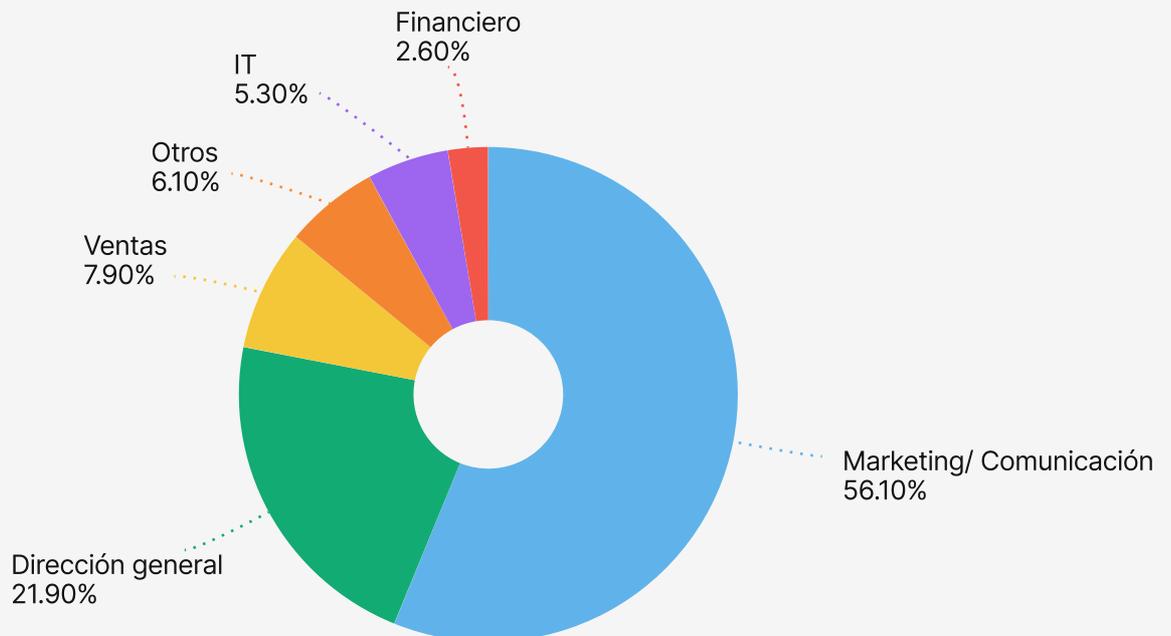
## ¿QUIÉN DEFINE LA ESTRATEGIA DIGITAL?

### LA ESTRATEGIA, AUNQUE DIGITAL, SIGUE SIENDO DE MARKETING

La tendencia general es clara: la estrategia digital suele estar en manos del equipo de Marketing y Comunicación en el 56,1% de los casos. En contraste, otros departamentos clave, como Dirección General (21,9%) y Ventas (7,9%), tienen una participación mucho menor.

Si analizamos por tamaño de empresa, en las más grandes, el Departamento de Ventas gana algo más de peso en la toma de decisiones. Y en empresas con más de 500 empleados, la participación de Dirección General baja hasta un 8,33%, algo lógico teniendo en cuenta que en estructuras tan grandes la estrategia digital se delega en equipos especializados.

### DEPARTAMENTO A CARGO DE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DIGITAL



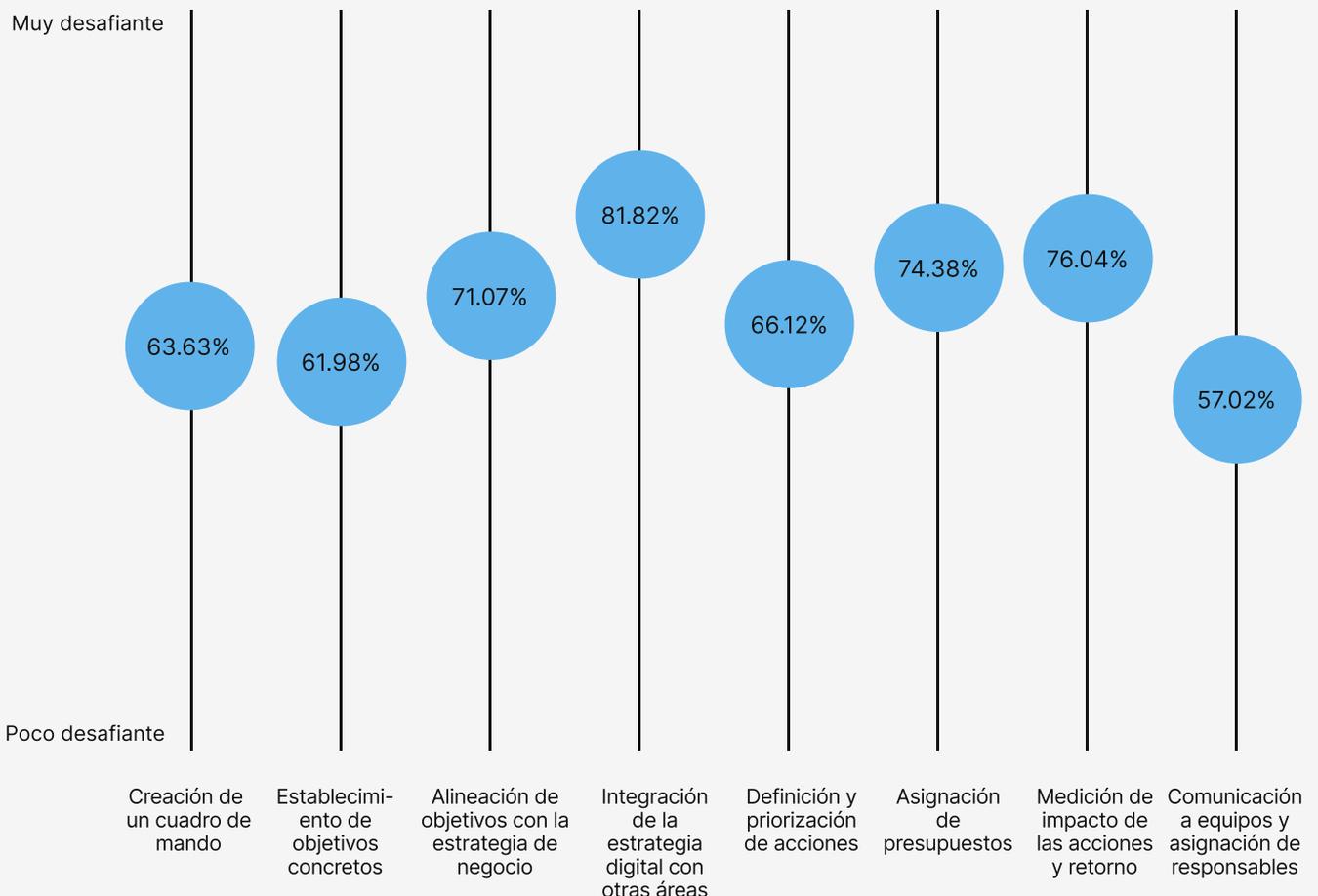
# ¿QUÉ DESAFÍOS PRESENTA LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL?

EL MAYOR RETO ES LA INTEGRACIÓN, MEDICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE SU IMPACTO.

Los mayores desafíos a la hora de definir una estrategia digital no los encontramos tanto en la planificación, cómo en la integración y en la manera de justificarla dentro de la empresa. La alineación con otras áreas (81,82) es el aspecto más complejo, pero le siguen muy de cerca la medición del impacto y retorno (76,04) y la asignación de presupuestos (74,38).

La dificultad para medir el retorno de la inversión digital no solo afecta la optimización de estrategias, sino que también condiciona la asignación de recursos. Si no hay métricas claras que justifiquen la efectividad de las acciones, conseguir presupuesto se vuelve más difícil. Estos datos corroboran lo que los expertos del sector señalan: el reto no es solo definir la estrategia digital, sino demostrar su impacto y asegurar su sostenibilidad dentro del negocio.

## PRINCIPALES DESAFÍOS EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y GRADOS DE DIFICULTAD



## ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS PRIORITARIOS DE LAS ESTRATEGIAS DIGITALES?

LA PARTE MEDIA DEL FUNNEL ES LA GRAN OLVIDADA EN LA ESTRATEGIA DIGITAL B2B.

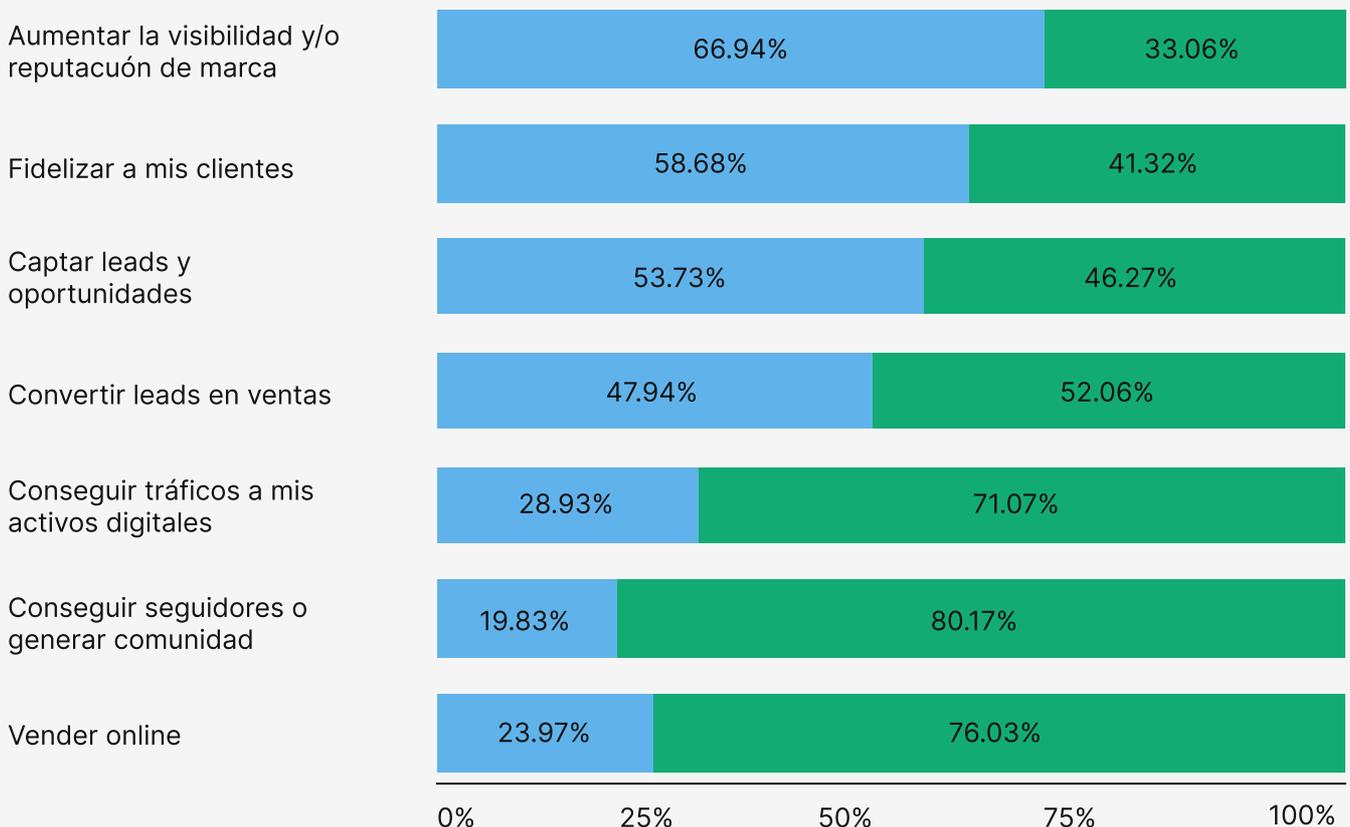
Las empresas B2B ponen el foco en la visibilidad y reputación de marca, seguidas de la fidelización de clientes y la captación de leads. Sin embargo, la parte media del funnel, como la construcción de comunidad y el nurturing, queda en un segundo plano.

Esto llama la atención y está desalineado con las necesidades reales, porque, en B2B, los ciclos de venta son largos y requieren un trabajo constante de relación con los clientes potenciales. Parte del problema puede estar en lo difícil que es medir su impacto, lo que lleva a muchas empresas a centrarse en estrategias más visibles y de conversión directa.

También influye que la personalización en marketing sigue siendo un reto, ya que depende de herramientas que todavía no están del todo maduras y datos en ocasiones sin consolidar. Como resultado, las estrategias tienden a ser más generales en lugar de altamente segmentadas.

Por otro lado, vender online sigue sin ser una prioridad para muchas empresas, como demuestra el hecho de que solo un 35,5% de las empresas de la muestra afirman vender online.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SITÚAN EN EL TOP 3 LOS SIGUIENTES OBJETIVOS



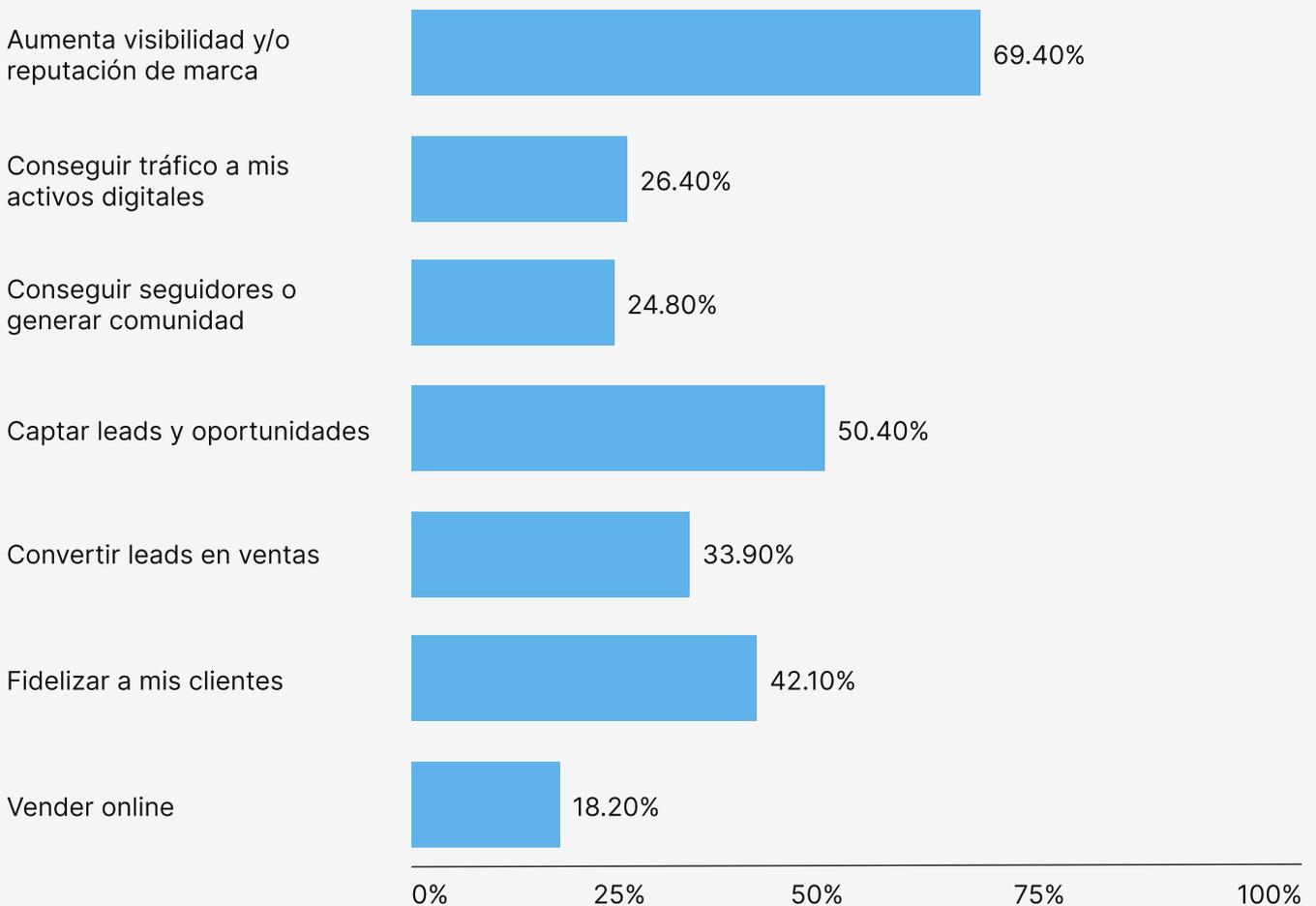
## ¿CÓMO SE EVALÚAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS?

### COHERENCIA ENTRE OBJETIVOS Y RESULTADOS.

Los resultados obtenidos con la estrategia digital reflejan bastante bien las prioridades que marcan las empresas, lo que indica una alineación entre los objetivos y los logros conseguidos. De hecho, el aumento de visibilidad y reputación de marca, que es la meta más priorizada, ha obtenido incluso mejores resultados de lo esperado.

Sin embargo, a medida que bajamos en el funnel, los resultados son más modestos, lo que refuerza la idea de que aspectos como la conversión de leads o la fidelización siguen siendo desafíos. La venta online, al ser el objetivo menos priorizado, es también el resultado menos conseguido, lo que confirma que el ecommerce en B2B aún tiene camino por recorrer.

### RESULTADOS OBSERVADOS MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN



## ¿CÓMO SE DECIDE EL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA ESTRATEGIA DIGITAL?

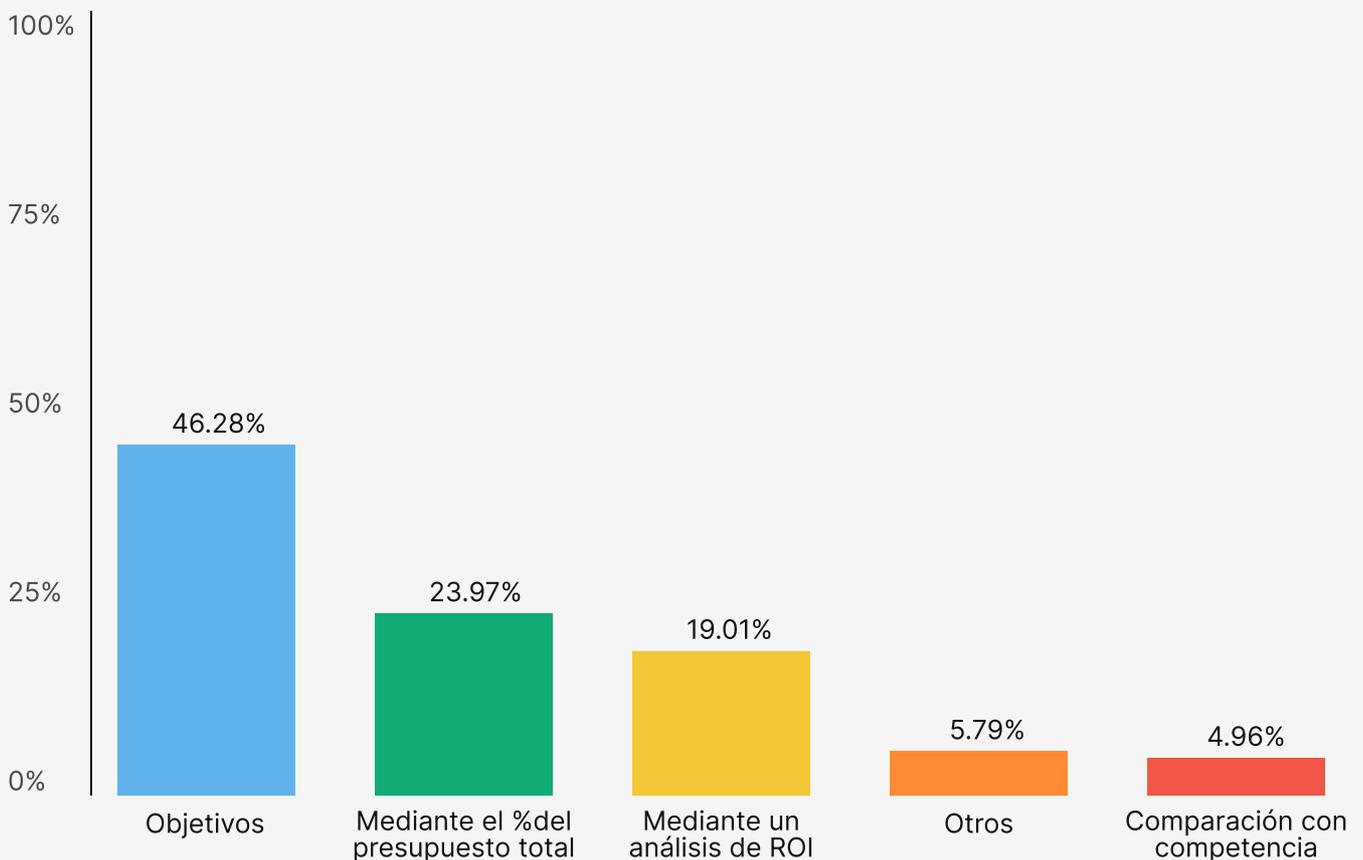
EL GRAN RETO ES MEDIR Y PRESUPUESTAR EN CONSECUENCIA.

El presupuesto para la estrategia digital se dimensiona principalmente en función de los objetivos, lo que sugiere que, en teoría, debería destinarse una mayor inversión a áreas como la visibilidad y la fidelización, que son las más priorizadas en la estrategia.

Sin embargo, la dificultad para medir resultados sigue siendo un obstáculo. Solo un 19,01% asigna presupuesto en base al ROI, lo que refleja las limitaciones que muchas empresas encuentran a la hora de evaluar el impacto real de sus acciones digitales.

Además, un porcentaje significativo sigue asignando presupuesto como un porcentaje fijo del total, una práctica que no siempre responde a un enfoque estratégico ni basado en datos, sino más bien a una lógica de distribución estándar sin un análisis profundo del rendimiento.

### PALANCAS QUE DETERMINAN LA ASIGNACIÓN DE INVERSIÓN EN LA ESTRATEGIA DIGITAL



## ¿CÓMO SE PARTEN LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS?

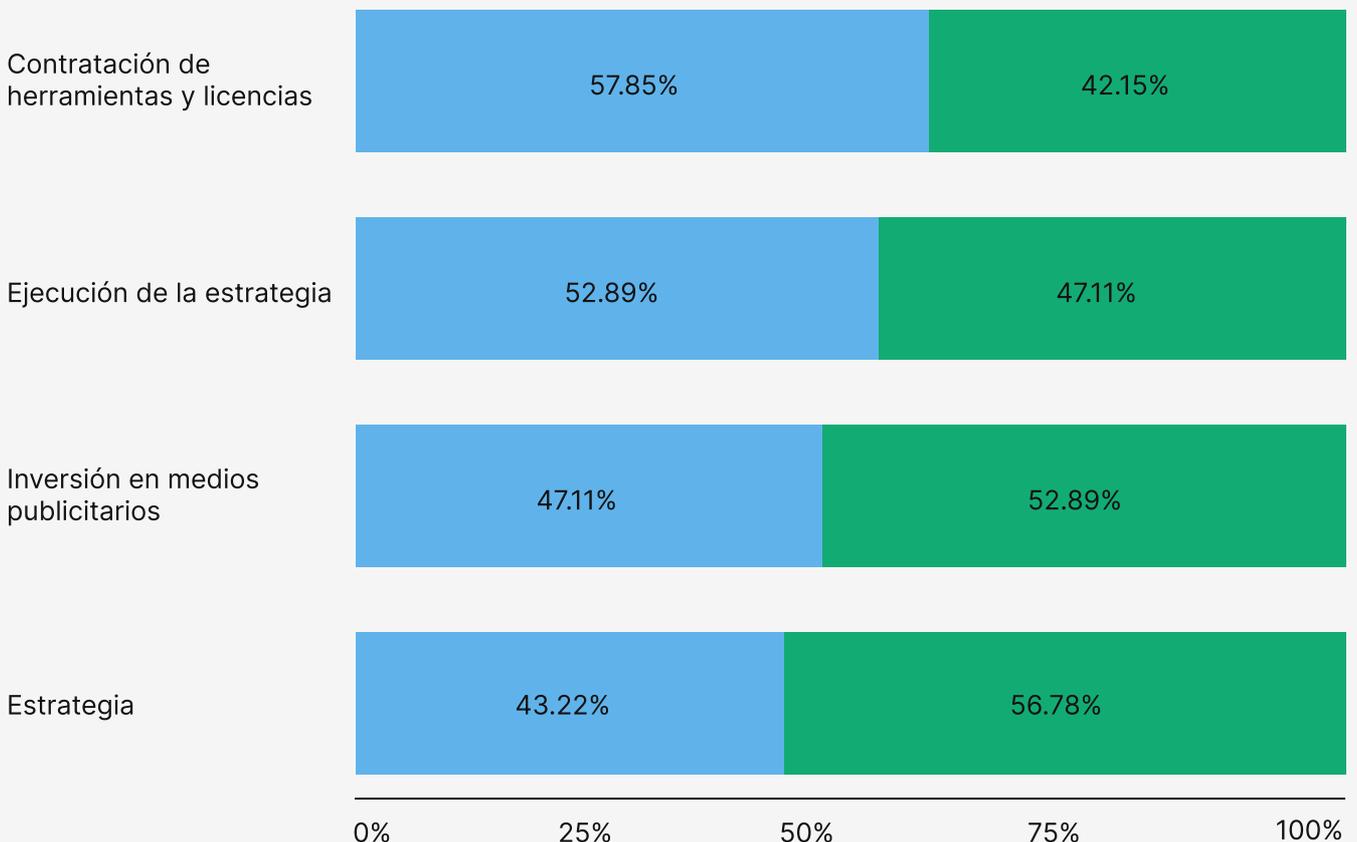
EL MAYOR ESFUERZO SE HACE EN LA EJECUCIÓN.

Los datos muestran una clara apuesta por la ejecución y las herramientas, que concentran la mayor parte del presupuesto (52,89% y 57,85% respectivamente). Esto refleja una orientación muy operativa, donde la prioridad está en disponer de los recursos y plataformas necesarias para llevar a cabo la estrategia.

También se observa una importante dependencia de la inversión en medios publicitarios, lo que sugiere que muchas empresas siguen confiando en la visibilidad pagada para obtener resultados.

En último lugar, la estrategia recibe menos presupuesto, lo que, aunque puede parecer un reparto lógico, nos ayuda a recordar que invertir en estrategia antes de ejecutar es clave para asegurar que los esfuerzos y recursos estén bien dirigidos y generen el impacto esperado

### IMPORTANCIA EN EL REPARTO DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS



## EN CONCLUSIÓN...



LA ESTRATEGIA DIGITAL SE DEMOCRATIZA, PERO FALTA MADUREZ EN SU ENFOQUE.

Aunque la mayoría de las empresas B2B tienen una estrategia digital, en muchos casos sigue siendo una estructura algo aislada y más reactiva que planificada. En empresas más pequeñas, donde los recursos son más limitados, la estrategia digital tiende a ser más táctica y menos orientada a objetivos a largo plazo. Esto puede llevar a una ejecución fragmentada, donde las acciones digitales no están alineadas con una visión de negocio sólida.



LOS MAYORES DESAFÍOS SON LA INTEGRACIÓN, MEDICIÓN Y PRESUPUESTO

El problema no es definir una estrategia digital, sino hacer que funcione dentro de la organización. La falta de alineación con otras áreas, la dificultad para medir el impacto y la asignación de presupuesto son barreras que impiden que la estrategia digital evolucione. Si las empresas no encuentran formas efectivas de demostrar el valor del marketing digital, seguirán viendo dificultades para justificar inversión y recursos.



LA INVERSIÓN SIGUE SIN SER TOTALMENTE DATA-DRIVEN

Muchas compañías siguen lidiando con sistemas heredados que no se conectan bien con las nuevas herramientas digitales. Están a medio camino entre lo digital y lo analógico y la dificultades de esta integración tecnológica les impiden tener un enfoque data driven y limitan su crecimiento.



MARKETING LIDERA LA ESTRATEGIA, PERO CON Poca INTEGRACIÓN DE OTROS DEPARTAMENTOS

El hecho de que la estrategia digital dependa mayoritariamente del equipo de marketing sugiere que, en muchas empresas, aún no se ve como un pilar estratégico del negocio. La baja participación de la Dirección General cruzada con los desafíos más detectados indica que la estrategia digital sigue operando en silos, cuando en realidad debería estar alineada con las decisiones comerciales y de negocio.



EL FUNNEL SIGUE DESEQUILIBRADO: LA PARTE MEDIA ES LA GRAN OLVIDADA

Las empresas priorizan visibilidad de marca, fidelización y captación de leads, dejando en un segundo plano la construcción de comunidad y el nurturing, a pesar de la importancia de la relación a largo plazo en B2B. Este enfoque puede estar desalineado con la realidad del sector, donde los ciclos de venta son largos y requieren una relación constante con los clientes potenciales, pero responde a la dificultad para aplicar personalización y técnicas avanzadas de nutrición en marketing.



SE PRIORIZA LA EJECUCIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA

El mayor porcentaje del presupuesto se destina a ejecución y herramientas. Este reparto es lógico ya que son partidas que requieren una mayor inversión. Pero no debemos olvidar que si no reservamos partidas suficientes para la estrategia, corremos el riesgo de que las acciones digitales se vuelvan meramente tácticas y pierdan impacto a largo plazo.

## EN CONCLUSIÓN...



DIGITALIZAR LA VENTA NO ES SOLO VENDER ONLINE, SINO DAR AUTONOMÍA AL CLIENTE

A menudo pensamos que vender online implica que toda la transacción se realice 100% en digital. Sin embargo, en B2B esto no siempre es viable debido a la complejidad técnica de muchos productos y servicios. Lo importante no es únicamente tener un ecommerce, sino digitalizar progresivamente el proceso comercial, permitiendo que los clientes tengan mayor autonomía en cada etapa.

Los compradores B2B buscan experiencias digitales más fluidas y autoservicio en la toma de decisiones. Aunque la venta online completa no sea una opción para todas las empresas, aquellas que no adapten su proceso comercial para facilitar la interacción digital y la autogestión del cliente corren el riesgo de quedarse atrás en un mercado cada vez más digitalizado.



"En digital, sin ejecución, la estrategia es solo una declaración de intenciones. Y sin estrategia, la ejecución es ir dando palos de ciego. No se trata de elegir entre pensar y hacer, sino de encontrar el equilibrio: marcar un rumbo claro sin perder flexibilidad y moverse rápido sin perder el foco"

OIANE ETXEARRIA

*Strategy Director - LIN3S*





# HABLEMOS DE CANALES

Tenemos la estrategia, tenemos la visión (o no), ¿a través de qué canales vamos a desarrollar la interlocución con nuestros clientes? ¡La elección de los canales digitales y los objetivos que se asignan a cada uno de ellos va a determinar en gran parte el éxito o fracaso de nuestra apuesta digital!

## ¿QUÉ CANALES DIGITALES UTILIZAN LAS EMPRESAS B2B?

### MÁS VALE MALO CONOCIDO...

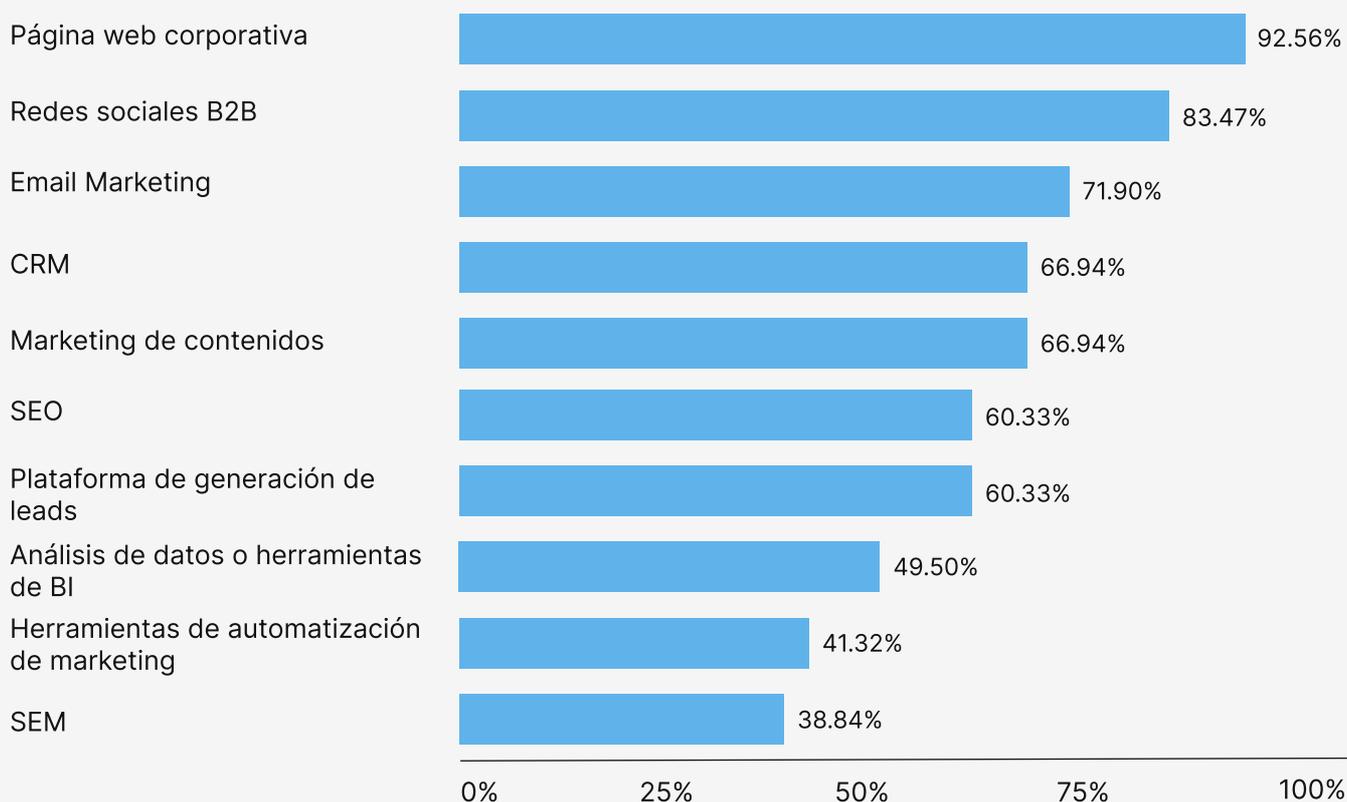
Los datos reflejan los objetivos de la estrategia digital. La web corporativa es un básico para casi todas las empresas, y canales como email marketing y redes sociales B2B tienen fuerte presencia, aunque no sean prioritarios.

Sin embargo, aún hay margen de mejora en el uso de herramientas avanzadas para la captación y automatización del marketing. Aunque las plataformas de generación de leads y el SEO tienen una adopción razonable (60,33%), la automatización de marketing sigue siendo un área pendiente usada por solo un 38,84% de las empresas. Muchas empresas no miden el coste de no automatizar. Priorizan KPIs como tráfico web o engagement en redes, dejando la automatización

en segundo plano sin evaluar cuánto negocio pierden por no optimizar conversión y eficiencia.

Por otro lado, aunque una parte importante del presupuesto se destina a paid media, el SEM es el canal menos utilizado, lo que sugiere que la publicidad digital se concentra más en redes sociales que en buscadores. Para muchas empresas B2B, capturar demanda en buscadores sin acabar atrayendo leads B2C poco cualificados es un reto. En estos casos, más que nunca, es clave aplicar una estrategia sólida que permita segmentar correctamente, optimizar el presupuesto y asegurarse de que la inversión realmente genera oportunidades de negocio.

### PESO DE LOS DIVERSOS CANALES EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIGITAL

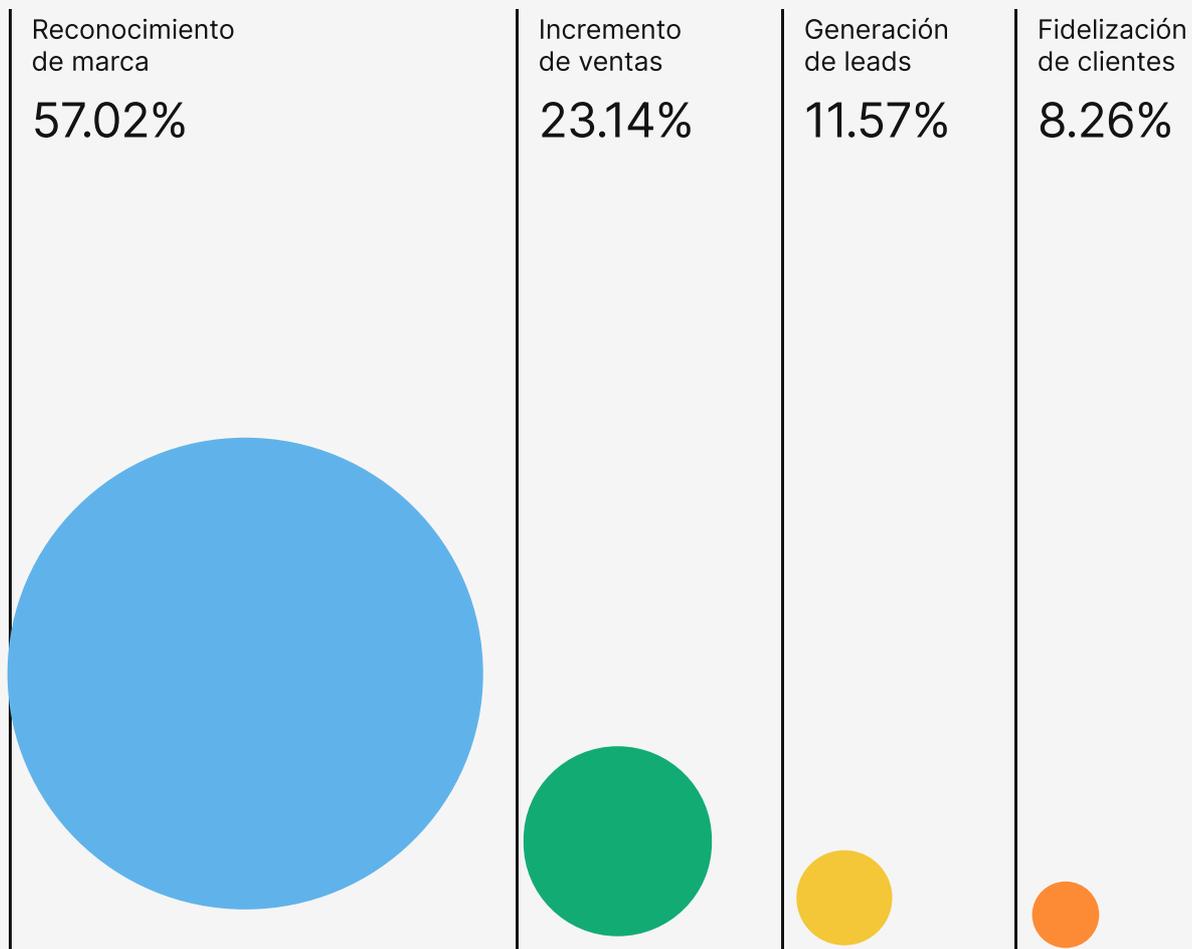


## ¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

### MUCHO BRANDING, POCA CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

Los datos muestran que cada canal dentro de la estrategia digital se usa con objetivos bastante diferenciados. La web corporativa se posiciona claramente como el activo principal para reconocimiento de marca, pero sigue sin aprovecharse como un canal de conversión intermedia o de fidelización. Teniendo en cuenta que los consumidores B2B cada vez buscan más autonomía y que el ecommerce B2B está en crecimiento, esta foto podría cambiar en los próximos años.

### OBJETIVOS ASIGNADOS A PÁGINA WEB E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS



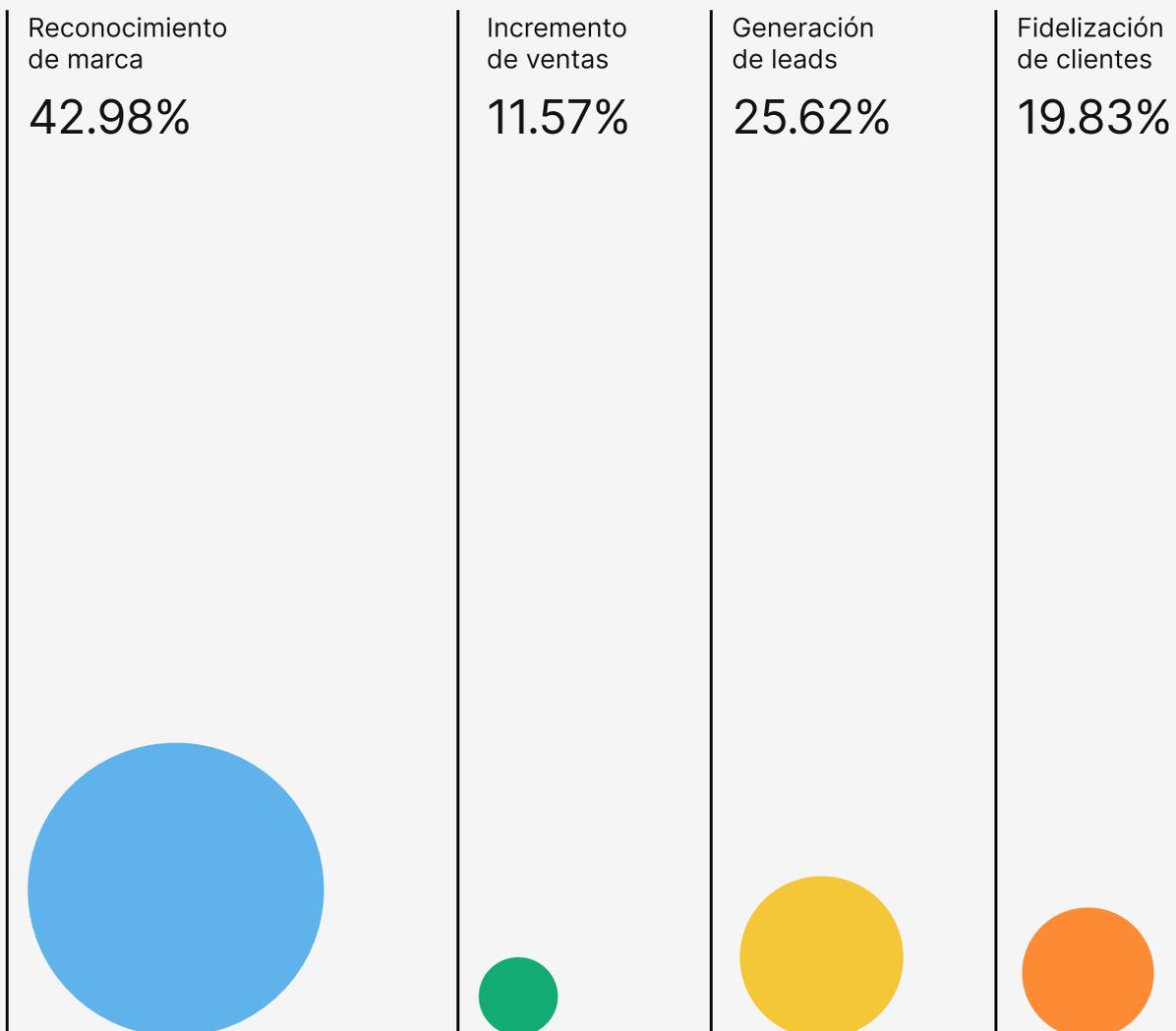


## ¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

### MUCHO BRANDING, POCA CONVERSIÓN Y FIDELIZACIÓN

En la misma línea, LinkedIn tampoco se percibe como un canal de venta directa, lo que refuerza la idea de que en esta red cuesta llevar a los seguidores a la acción. Esto representa una oportunidad para explorar estrategias que incentiven interacciones más cercanas al negocio, siempre desde un punto de vista estratégico.

### OBJETIVOS ASIGNADOS A LINKEDIN (ORGÁNICO) E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS



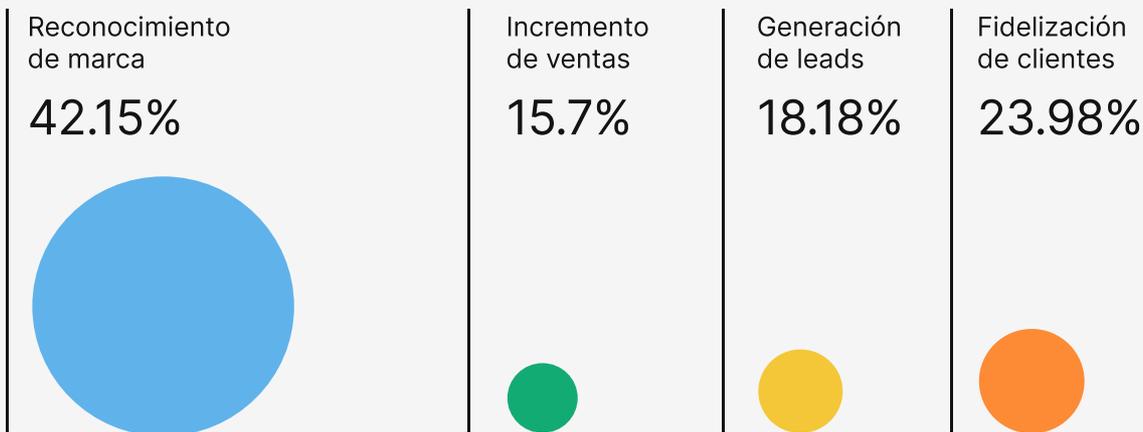


¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

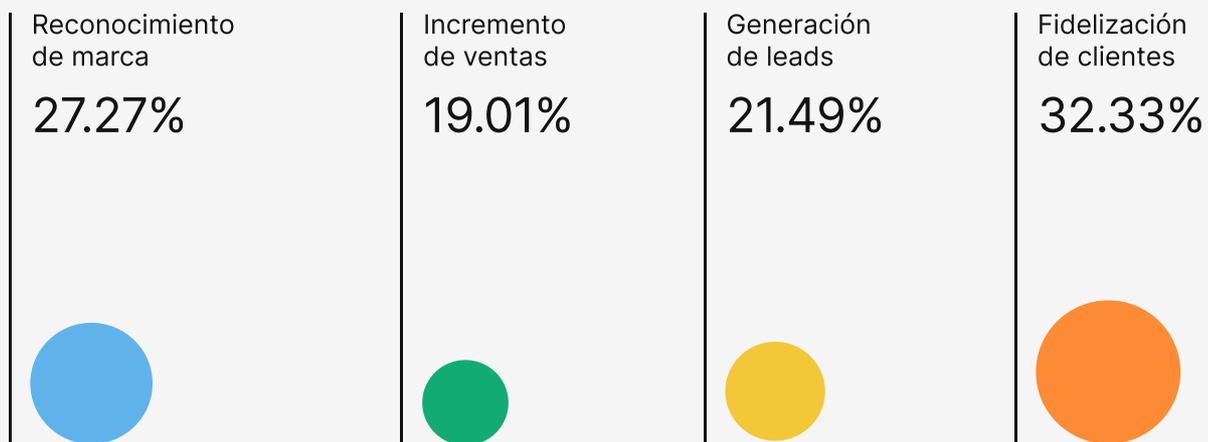
Otro dato llamativo es el uso del marketing de contenidos. Aunque es una herramienta clave en B2B, se emplea más para reconocimiento de marca que para generación de leads, cuando podría jugar un papel más activo en la captación.

Algo similar ocurre con los webinars, que se utilizan principalmente para fidelización de clientes, pero no tanto como herramienta de conversión o generación de oportunidades, lo que deja margen para su optimización en la estrategia comercial.

OBJETIVOS ASIGNADOS A MARKETING DE CONTENIDOS E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS



OBJETIVOS ASIGNADOS A WEBINARS O EVENTOS VIRTUALES E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS

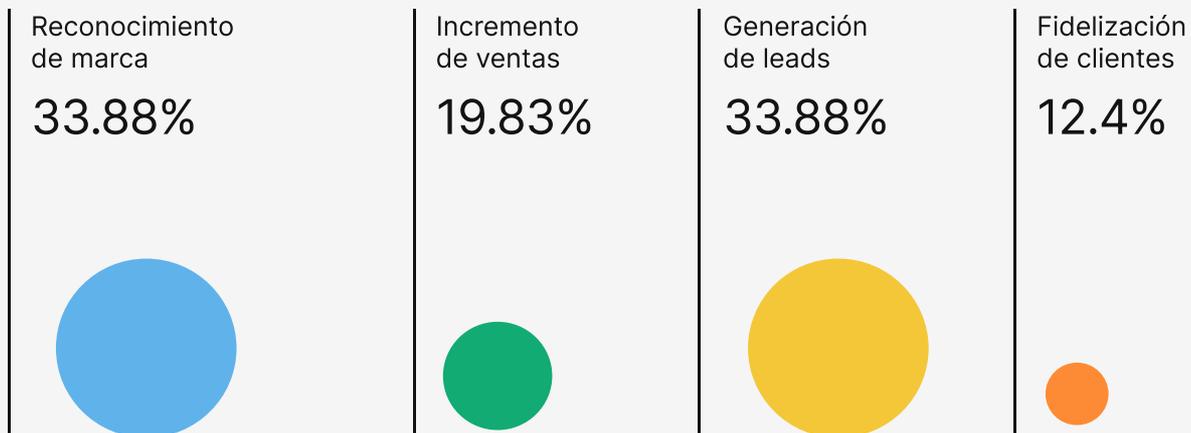




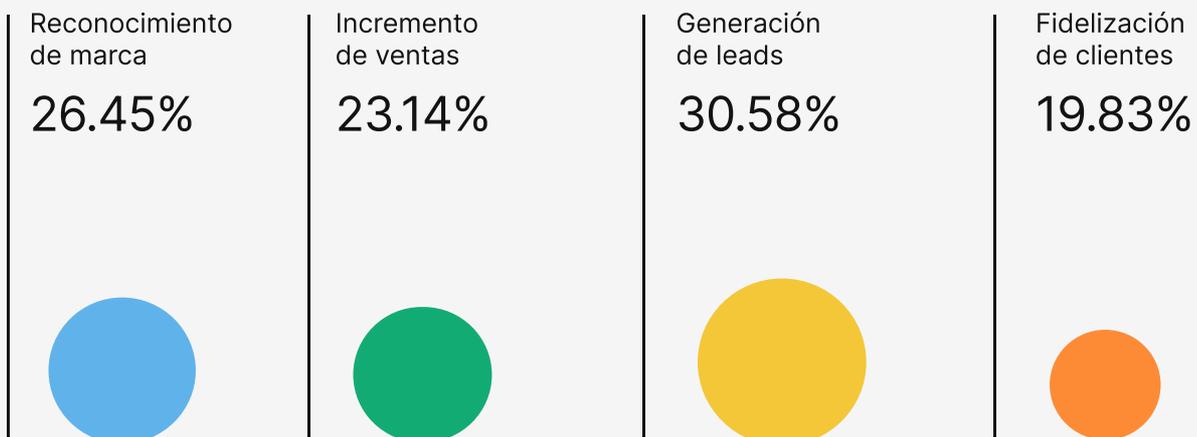
¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

En cuanto al SEO, los datos no sorprenden, pero sí sugieren una oportunidad para trabajar un enfoque más orientado a la acción, al igual que en paid media, donde la conversión podría ser más efectiva con estrategias bien dirigidas.

OBJETIVOS ASIGNADOS A SEO E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS



OBJETIVOS ASIGNADOS A PAID MEDIA E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS

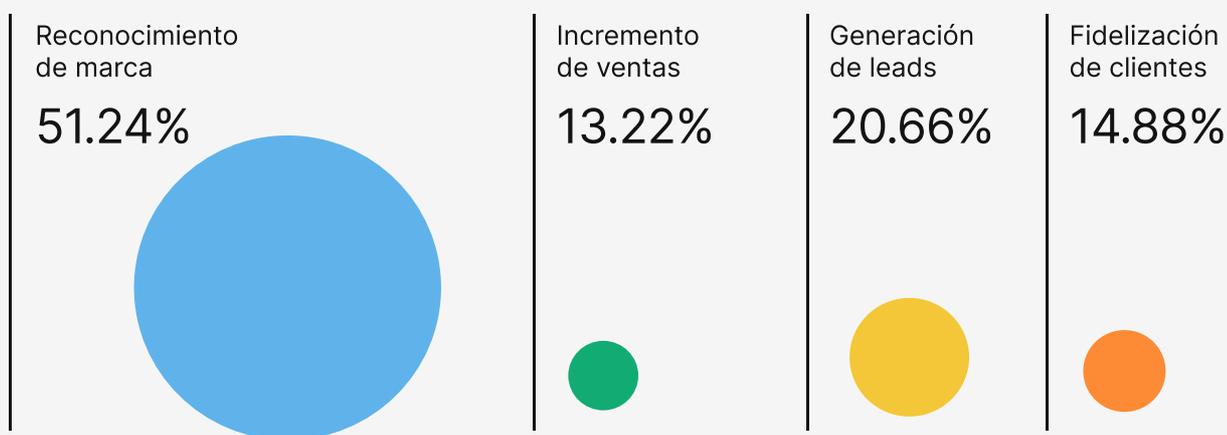




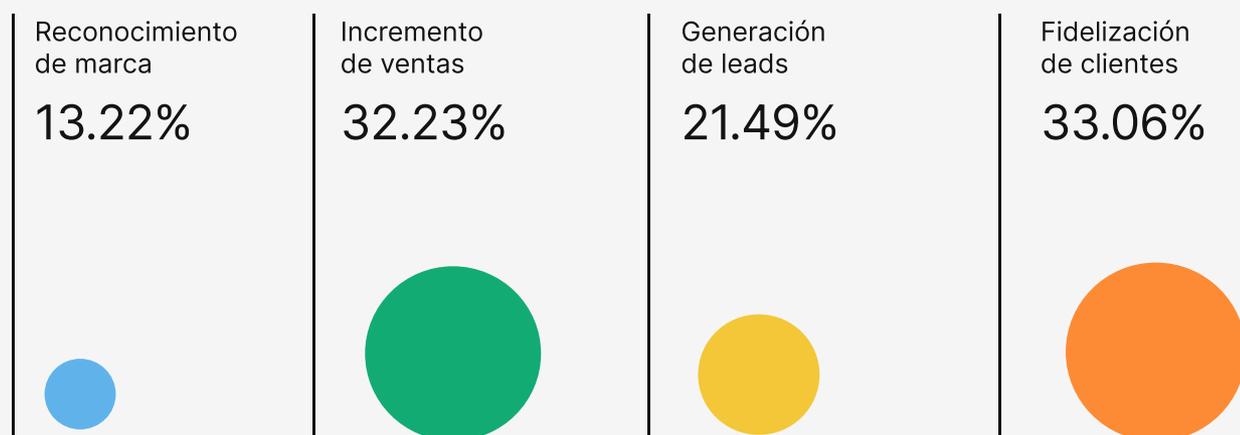
## ¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

Por último, las redes sociales muestran potencial de crecimiento para objetivos más vinculados al negocio, especialmente en su uso como canal de fidelización de clientes, una estrategia que todavía no está lo suficientemente explotada

### OBJETIVOS ASIGNADOS A REDES SOCIALES E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS



### OBJETIVOS ASIGNADOS A EMAIL MARKETING E IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS





## ¿QUÉ OBJETIVO SE ASIGNA A CADA CANAL?

### CANALES DESAPROVECHADOS

Si cruzamos los datos por objetivo, vemos que las empresas B2B tienen muy claro el papel de cada canal, pero también hay oportunidades de optimización en su uso.



El reconocimiento de marca sigue siendo el objetivo estrella, con la web corporativa (57,02%) y redes sociales (51,24%) como los grandes protagonistas. Sin embargo, sorprende que el marketing de contenidos (42,15%) y LinkedIn (42,98%) se enfoquen más en visibilidad que en conversión, cuando podrían jugar un papel clave en la captación de leads.



La conversión de leads en ventas es el gran desafío en B2B, y los datos lo reflejan. Solo email marketing (32,23%) tiene un peso significativo en este objetivo, lo que refuerza la idea de que el proceso de compra sigue siendo largo y requiere muchas interacciones antes de cerrar una venta.



La generación de leads se trabaja principalmente a través de SEO (33,88%), paid media (30,58%) y LinkedIn (25,62%), combinando estrategias orgánicas y de pago. Sin embargo, hay un gran margen de mejora en herramientas como webinars (21,49%) y marketing de contenidos (18,18%), que podrían usarse de forma más estratégica para captar oportunidades de negocio.



La fidelización de clientes se apoya en email marketing (33,06%) y webinars (32,33%), pero hay un potencial desaprovechado en otros canales como la web (8,26%) o las redes sociales (14,88%), que podrían jugar un papel más activo en la retención y relación con clientes.

En definitiva, las empresas B2B están invirtiendo en visibilidad y captación, pero aún hay margen para optimizar la conversión y fidelización. Aprovechar mejor canales como los webinars, el marketing de contenidos y el SEO con enfoques más orientados a la acción podría marcar la diferencia en la estrategia digital.

# ¿CÓMO SE DISTRIBUYE EL PRESUPUESTO ENTRE CANALES?

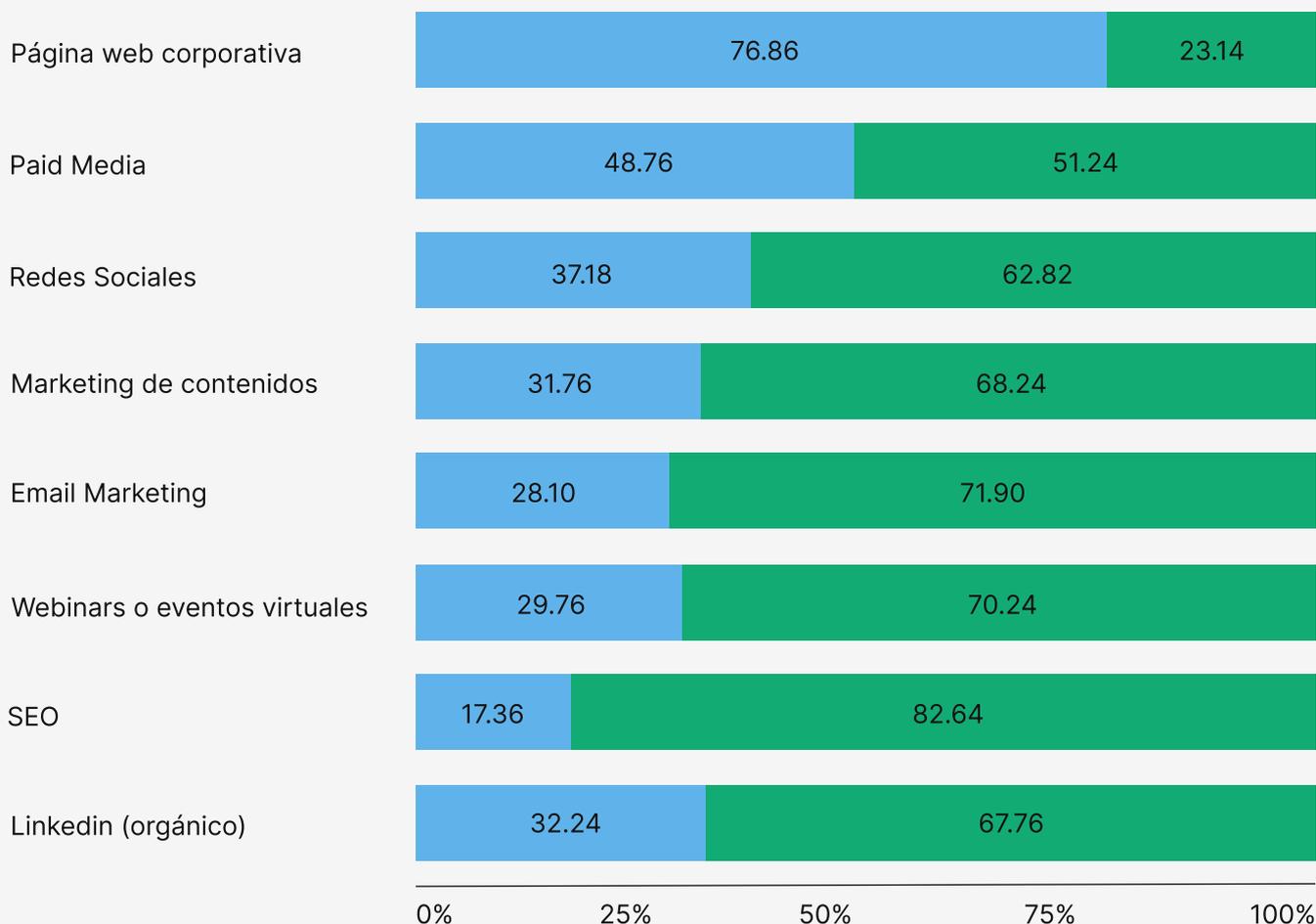
## ¿INVERTIMOS POR INERCIA?

Los canales más clásicos siguen llevándose la mayor parte del presupuesto en B2B. La web corporativa es el activo estrella, seguida de paid media, lo que demuestra que muchas empresas siguen apostando fuerte por la visibilidad de pago.

Resulta curioso el peso de las redes sociales, ya que no encaja del todo con los objetivos estratégicos, donde generar comunidad y conseguir seguidores no eran una prioridad. Esto sugiere que, aunque las RRSS reciben inversión, aún no se están explotando del todo para aportar valor real al negocio.

En el otro extremo, canales clave para la conversión y fidelización como email marketing, webinars y SEO reciben menos inversión. Esto deja claro que hay margen para reforzar estrategias que no solo capten leads, sino que también los conviertan y fidelicen en el tiempo.

## PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SITÚAN EN EL TOP 3 LOS SIGUIENTES CANALES



# ¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DE CADA CANAL?

EL PAID MEDIA NO SIEMPRE CUMPLE. TOCA REPENSAR LA INVERSIÓN PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO

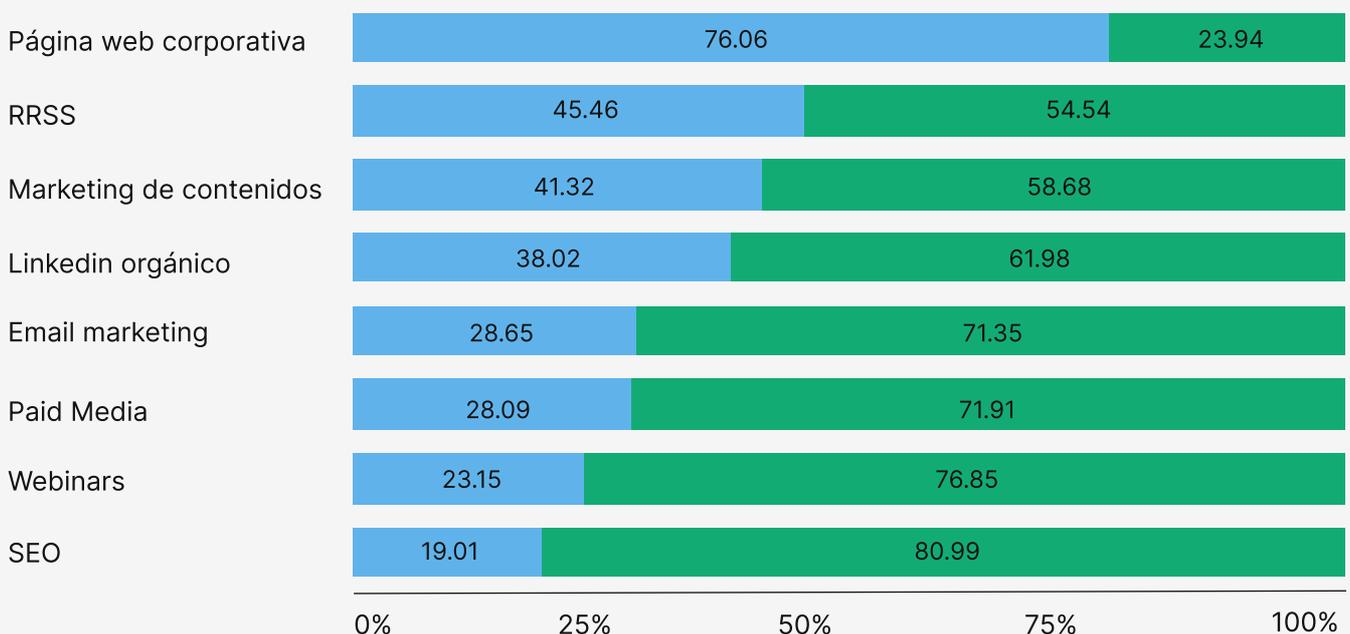
Los datos muestran que la inversión en canales y su impacto en el negocio suelen ir de la mano, con una gran excepción: el Paid media. Mientras que la web corporativa sigue siendo el activo más influyente y alineado con su alto presupuesto, la publicidad de pago tiene una brecha importante entre inversión e impacto real, lo que sugiere que su rendimiento podría no estar siendo tan eficiente como se espera.

Uno de los problemas es que el Paid Media no puede tratarse únicamente como un canal de generación de leads directos, sino como parte de un mix más amplio en la estrategia digital. Su verdadero valor está en complementar otros canales, apoyar la visibilidad de la marca y reforzar la conversión en combinación con acciones orgánicas y de nurturing. Cuando se mide solo con KPIs de captación directa, puede parecer que su rendimiento es bajo, cuando en realidad su impacto puede ser más indirecto y a medio plazo.

Llama la atención que, aunque generar comunidad no es un objetivo prioritario en la estrategia digital, las redes sociales (45,46%) y LinkedIn orgánico (38,02%) sí son activos utilizados y percibidos con impacto en el negocio. Esto indica que, aunque las empresas no siempre priorizan la construcción de audiencias, sí que explotan estos canales.

También destaca el marketing de contenidos, que obtiene una media de impacto de 4,02, por delante de canales tradicionalmente más orientados a conversión como email marketing (4,83) y SEO (4,87). Esto refuerza la idea de que los contenidos bien trabajados no solo generan visibilidad, sino que también influyen en la toma de decisiones de negocio.

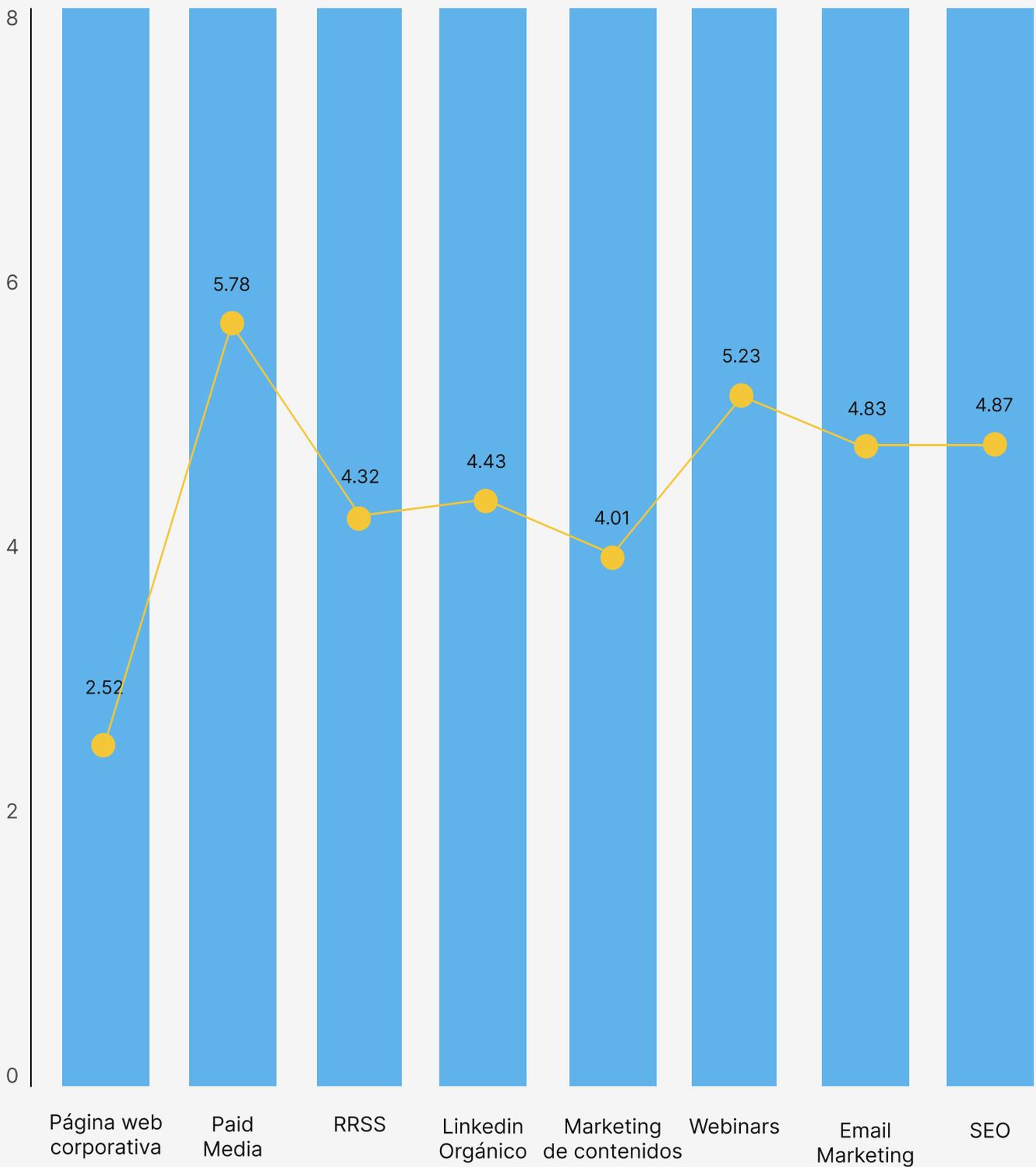
## PERCEPCIÓN DEL IMPACTO POR CANALES





¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DE CADA CANAL?

POSICIÓN MEDIA DE CADA CANAL POR ORDEN DE PRIORIDAD (1 MÁS PRIORITARIO 10 MENOS PRIORITARIO)



## EN CONCLUSIÓN...



### LAS EMPRESAS B2B APUESTAN POR LO CONOCIDO

Las empresas siguen confiando en los canales más tradicionales, con la web corporativa como eje central y una fuerte presencia de email marketing y redes sociales B2B. Sin embargo, esta elección no siempre responde a un enfoque estratégico optimizado, sino más bien a la inercia de mantener lo que ya conocen y dominan.

A pesar del crecimiento de la digitalización, siguen infrautilizando herramientas clave como la automatización de marketing, el SEO o las plataformas de generación de leads, que podrían mejorar tanto la captación como la conversión. Esta brecha entre lo que se usa y lo que realmente puede generar impacto refleja una oportunidad clara de evolución.



### LA INVERSIÓN EN CANALES NO SIEMPRE SE ALINEA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El presupuesto sigue destinándose en su mayoría a los canales más establecidos, como la web corporativa y paid media, mientras que herramientas con alto potencial de conversión y fidelización, como SEO, email marketing y webinars, reciben menos recursos.

Además, sorprende la inversión en redes sociales, que recibe un peso considerable, a pesar de que generar comunidad no es un objetivo prioritario. Esto sugiere que muchas empresas están invirtiendo sin un alineamiento claro con sus objetivos estratégicos, lo que puede reducir la efectividad de sus acciones digitales.



### SE PRIORIZA LA VISIBILIDAD, PERO LA CONVERSIÓN Y LA FIDELIZACIÓN QUEDAN RELEGADAS

Cada canal tiene un uso diferenciado, pero el peso sigue estando en el reconocimiento de marca, mientras que la conversión de leads y la fidelización reciben menos atención. Esto es especialmente evidente en LinkedIn y el marketing de contenidos, que podrían jugar un papel clave en la captación y conversión, pero siguen utilizándose más para visibilidad.

Por otro lado, herramientas con un gran potencial en fidelización, como webinars y email marketing, están infrautilizadas para este fin. Las empresas tienen una oportunidad clara de equilibrar mejor su estrategia para no solo atraer, sino también retener y convertir clientes de manera más efectiva.



### PAID MEDIA: UN CANAL QUE NO SIEMPRE CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS

Aunque en muchos casos la inversión y el impacto van de la mano, paid media es la gran excepción. A pesar de recibir una parte importante del presupuesto, su rendimiento real no parece justificar completamente la inversión, lo que sugiere que no se están optimizando bien las campañas o que hay una dependencia excesiva de la publicidad sin una estrategia clara detrás.

Por otro lado, aunque la generación de comunidad no es una prioridad declarada, LinkedIn y redes sociales sí son percibidas como canales con impacto real en el negocio. Esto refuerza la idea de que pueden jugar un papel más relevante en la conversión y en la relación con clientes si se optimiza su uso.

## EN CONCLUSIÓN...



### LA ESTRATEGIA DE CANALES NECESITA EVOLUCIONAR HACIA UNA VISIÓN MÁS INTEGRAL

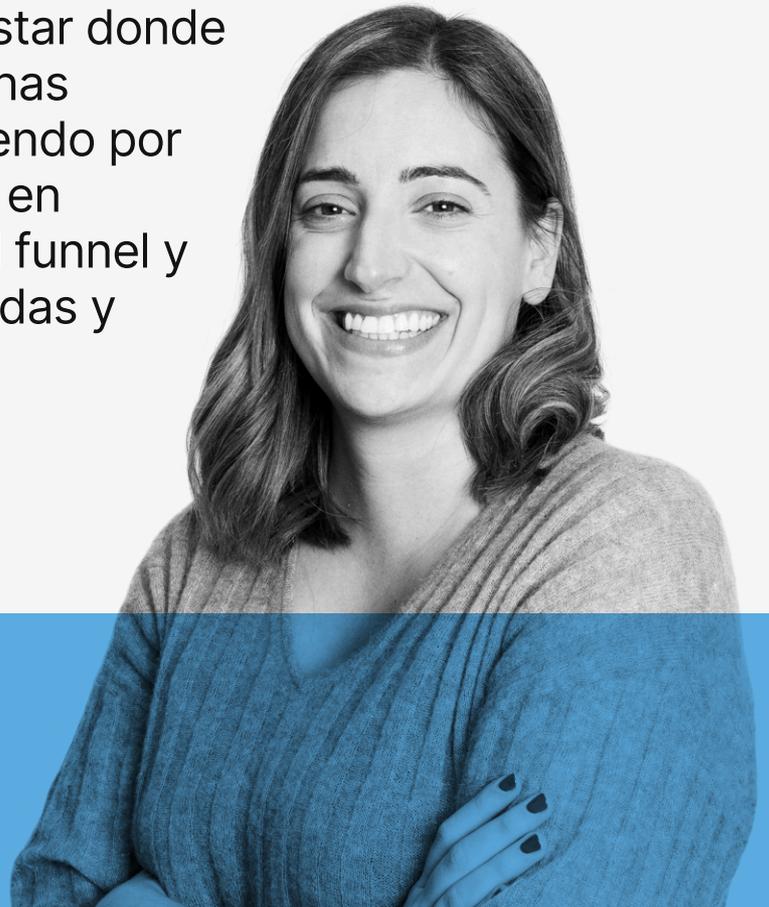
Las empresas han avanzado en el uso de canales digitales, pero el desequilibrio entre branding, conversión y fidelización sigue siendo evidente. Si quieren optimizar sus estrategias, deben aprovechar mejor los canales de conversión y fidelización, como email marketing, webinars y SEO, asegurar que la inversión en canales está alineada con sus objetivos estratégicos reales, evitando invertir en redes sociales o paid media sin una estrategia clara detrás y reducir la dependencia de los canales de pago.



"En marketing digital, no se trata solo de estar presente, sino de estar donde realmente aporta valor. Muchas empresas B2B siguen invirtiendo por inercia, cuando la clave está en equilibrar todas las fases del funnel y construir relaciones más sólidas y sostenibles"

ITZIAR IDARRAGA

*Directora Hub Leads - LIN3S*





# HABLEMOS DE HERRAMIENTAS

Las herramientas juegan un papel clave en la implementación de una estrategia digital. Su elección determinará en gran medida la optimización, automatización y medición de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos fijados por aquella.

## ¿QUÉ FUNCIONALIDADES BUSCAN EN LAS HERRAMIENTAS DIGITALES LOS PROFESIONALES B2B?

### LAS HERRAMIENTAS ANTES QUE ESTRATEGIA

El uso de herramientas digitales en B2B se centra en funciones bien estructuradas y ampliamente adoptadas. CRM y email marketing lideran la lista, seguramente no tanto porque la gestión de clientes sea una prioridad estratégica, sino porque son áreas donde las herramientas están más democratizadas y su uso es prácticamente un estándar.

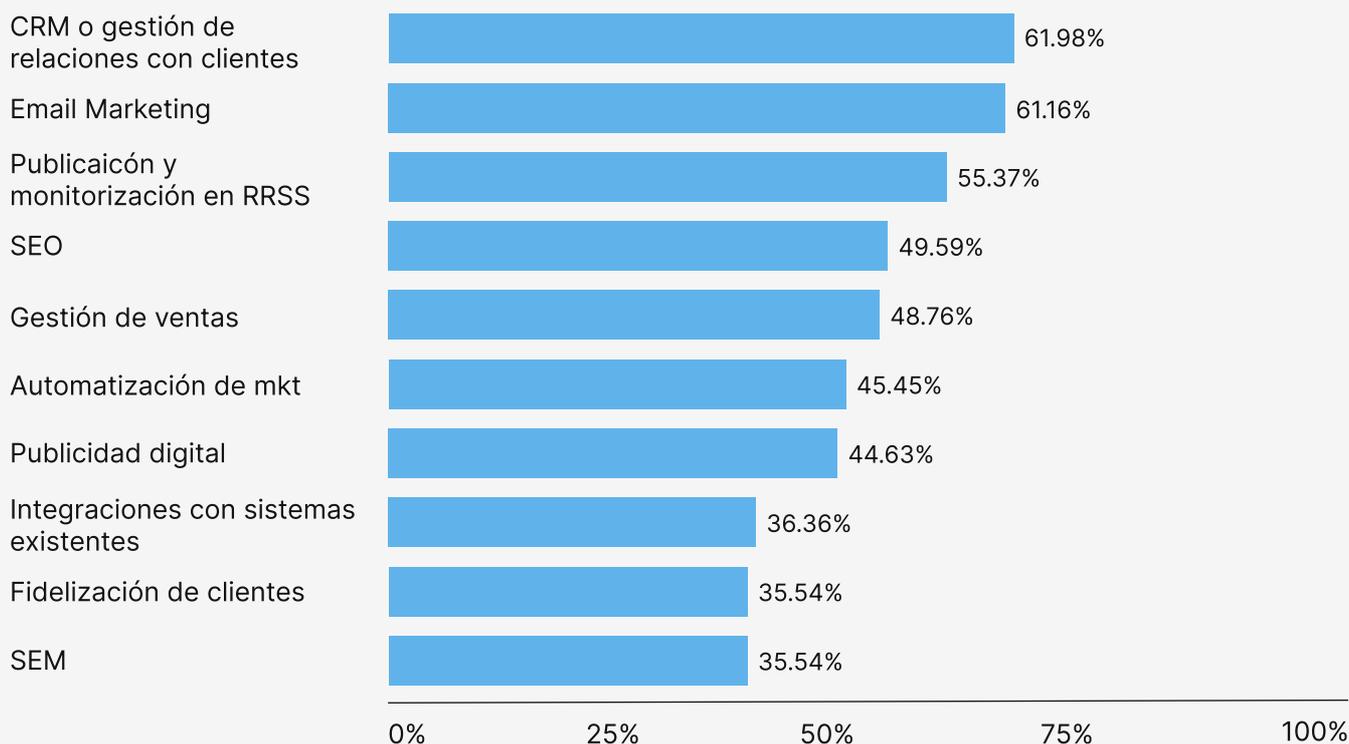
También destaca la presencia de redes sociales B2B y SEO, lo que indica que, aunque la construcción de comunidad no sea un objetivo clave, las empresas sí están invirtiendo en gestionar su presencia digital de forma estructurada.

Las herramientas para gestión de ventas y automatización de marketing muestran avances en digitalización, pero aún hay margen de mejora para conectar mejor todo el funnel.

Llama la atención la falta total de herramientas de escucha social, algo que en B2C es clave para entender tendencias y percepciones, pero que en B2B parece tener menos peso. Esto podría deberse a que la monitorización de tendencias en este entorno se vincula más a fuentes sectoriales, estudios de mercado o análisis cualitativos, en lugar de a redes sociales.

En definitiva, las herramientas más utilizadas responden más a su accesibilidad y adopción generalizada que a una alineación directa con las prioridades estratégicas. Todavía hay recorrido en la optimización del proceso de ventas, la automatización avanzada y el análisis estratégico del entorno digital.

### FUNCIONALIDADES DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES



## ¿CON QUÉ ACTIVOS DIGITALES CUENTAN?

### LA AUTONOMÍA Y LA EXPERIENCIA COMO OPORTUNIDADES.

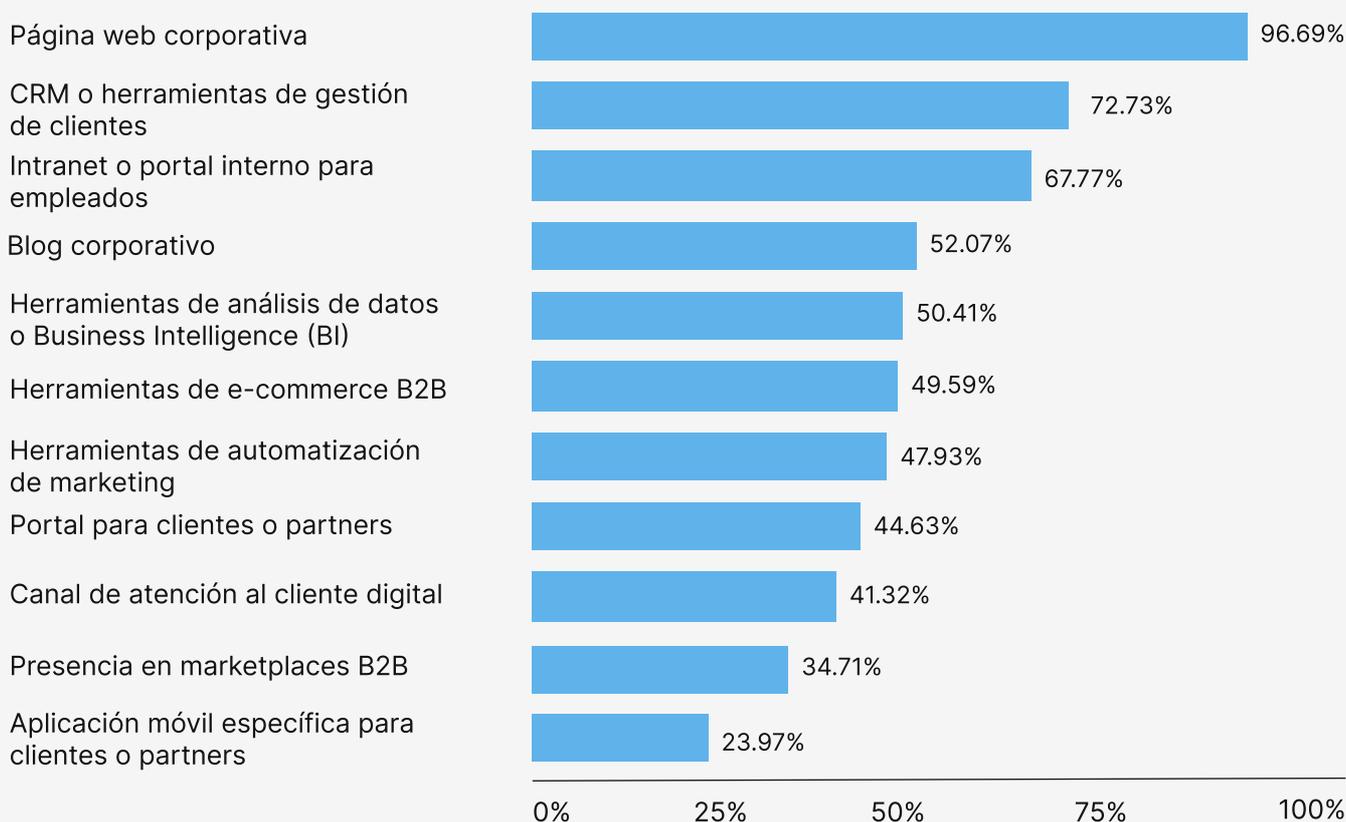
Los datos muestran que la mayoría de las empresas cuentan con los activos digitales más básicos y ampliamente adoptados. La web corporativa es un estándar indiscutible, seguida por el CRM y los portales internos para empleados, lo que refleja una fuerte apuesta por la digitalización de la gestión interna y la relación con clientes.

Sin embargo, hay activos con gran potencial de crecimiento en los próximos años. La expansión a marketplaces B2B y el uso de herramientas que faciliten la autonomía del comprador (como portales para clientes o plataformas de pedidos) son tendencias clave identificadas por los expertos y deberían ganar protagonismo en el futuro.

También destaca que la atención al cliente digital sigue sin estar completamente estructurada en muchas empresas, a pesar de ser una necesidad creciente y una oportunidad clave para mejorar la experiencia del cliente y la rentabilidad. En este sentido, la IA abre nuevas posibilidades en automatización y soporte, no solo para agilizar la gestión, sino también para obtener insights valiosos sobre los clientes y optimizar la toma de decisiones.

En definitiva, aunque las empresas han digitalizado buena parte de sus procesos internos, en gran parte por necesidad, todavía hay margen para fortalecer el e-commerce, la automatización y la inteligencia aplicada a la experiencia del cliente, tendencias que marcarán el futuro del B2B

### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS



## ¿QUÉ CRITERIOS SE EMPLEAN PARA ELEGIR LAS HERRAMIENTAS?

QUE SEAN FÁCILES E INTEGRABLES.

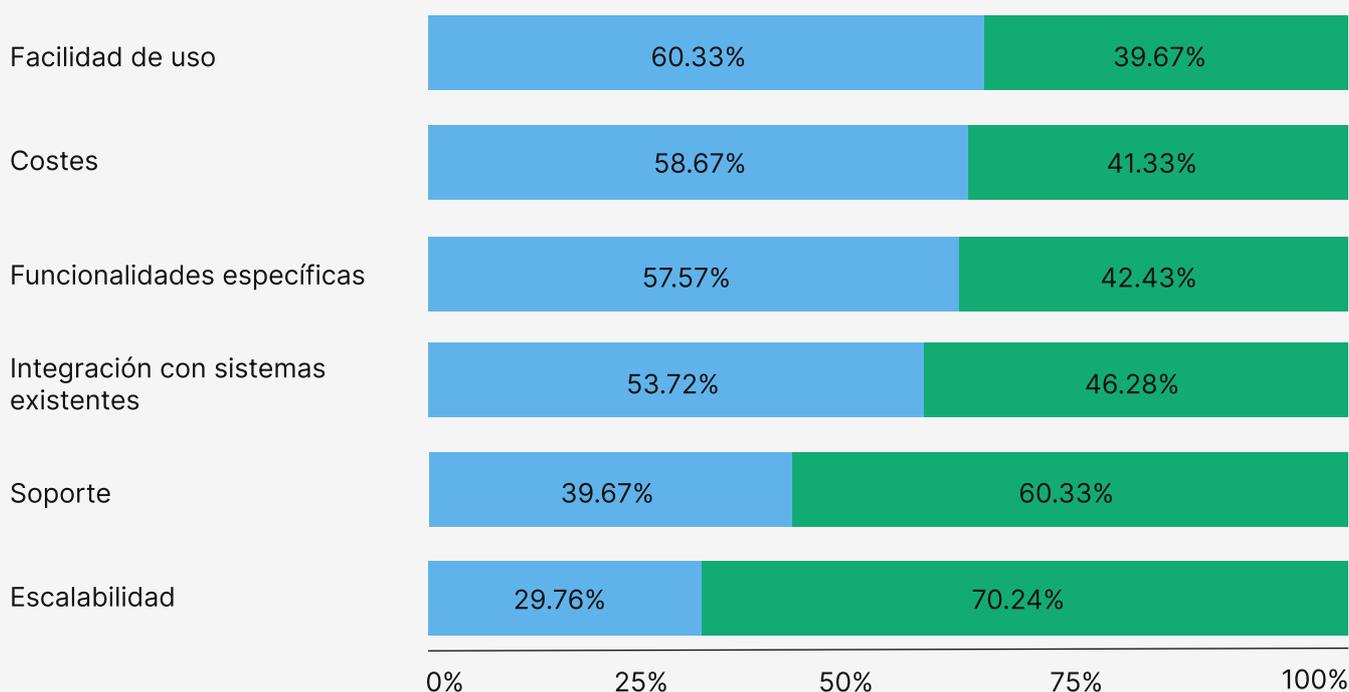
A la hora de elegir nuevas herramientas o software, las empresas priorizan sobre todo la facilidad de uso, seguida muy de cerca por el coste y las funcionalidades específicas. Esto refleja una clara necesidad de soluciones que no solo sean accesibles económicamente, sino que también sean intuitivas y respondan a necesidades concretas sin requerir una curva de aprendizaje demasiado alta.

La integración con sistemas existentes también juega un papel clave, lo que demuestra que muchas empresas buscan herramientas que encajen en su ecosistema digital sin generar fricciones operativas. Sin embargo, este foco en la integración también puede estar reflejando problemas estructurales: la falta de alineación con departamentos como IT, la rigidez de los sistemas actuales en muchas compañías y un enfoque conservador que dificulta la implementación de nuevas herramientas.

Por otro lado, factores como el soporte y la escalabilidad quedan en un segundo plano. Esto sugiere que, en el momento de selección, las empresas pueden estar enfocándose más en la adopción inmediata que en el potencial de crecimiento y soporte a largo plazo, lo que podría generar desafíos en el futuro si la herramienta no se adapta bien a su evolución.

En definitiva, las empresas B2B buscan soluciones que sean fáciles de implementar, rentables y funcionalmente efectivas, pero aún hay margen para poner más foco en la escalabilidad y en un soporte sólido que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

### PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SITÚAN EN EL TOP 3 LOS SIGUIENTES CRITERIOS





## ¿QUÉ CRITERIOS SE EMPLEAN PARA ELEGIR LAS HERRAMIENTAS?

### EL TAMAÑO DETERMINA LAS PRIORIDADES

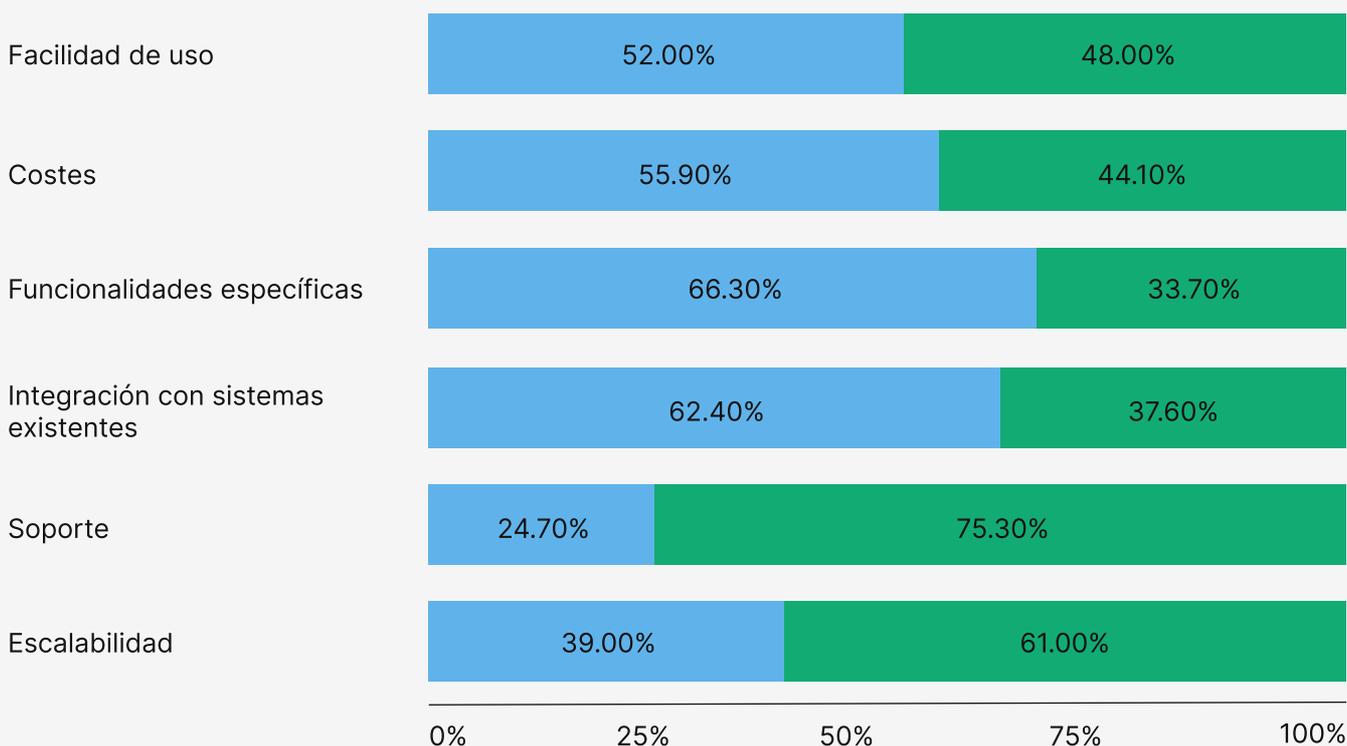
Las prioridades a la hora de seleccionar herramientas digitales varían según el tamaño de la empresa, aunque hay ciertos patrones que se mantienen. La facilidad de uso es clave para todas las empresas, pero su peso aumenta en las de mayor tamaño (70,9% en +500 empleados), lo que indica que, a medida que crecen, buscan soluciones que minimicen fricciones en su adopción.

El coste también es un factor transversal, aunque es especialmente relevante en empresas de 250-500 empleados, donde parece haber un equilibrio entre inversión y funcionalidad. En empresas más pequeñas, el foco se pone más en funcionalidades específicas e integración con sistemas existentes, ya que necesitan herramientas que se ajusten bien a su operativa sin grandes desarrollos adicionales.

En cambio, en empresas más grandes, la escalabilidad cobra más importancia (50% en +500 empleados), lo que tiene sentido, ya que buscan soluciones que puedan crecer con ellas. Por otro lado, el soporte solo es un factor crítico para las empresas medianas, lo que sugiere que en organizaciones más pequeñas la prioridad es la usabilidad y en las grandes ya cuentan con equipos internos que pueden gestionar mejor cualquier incidencia.

En definitiva, las empresas más pequeñas buscan herramientas prácticas y funcionales, las medianas equilibran costes y soporte, y las grandes ponen el foco en facilidad de uso y escalabilidad. Esto demuestra que la elección de software en B2B no sigue un único criterio, sino que depende de las necesidades y capacidades de cada organización

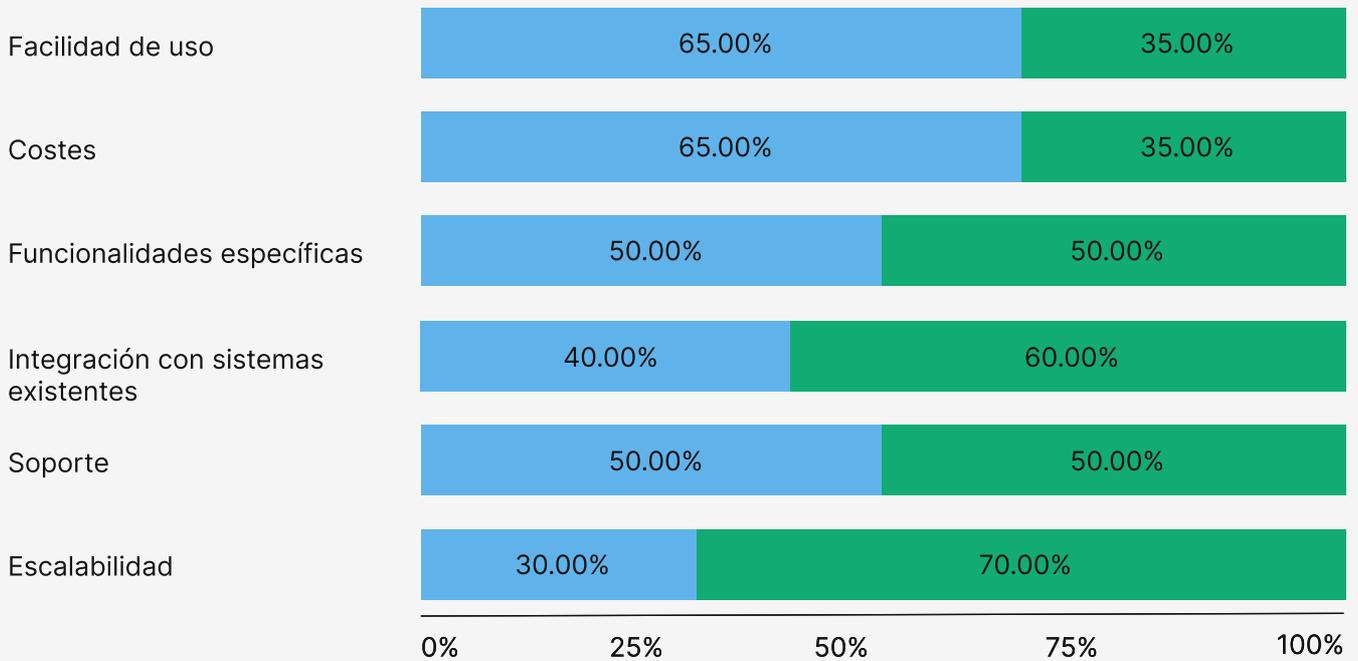
### EMPRESAS DE ENTRE 50 Y 249



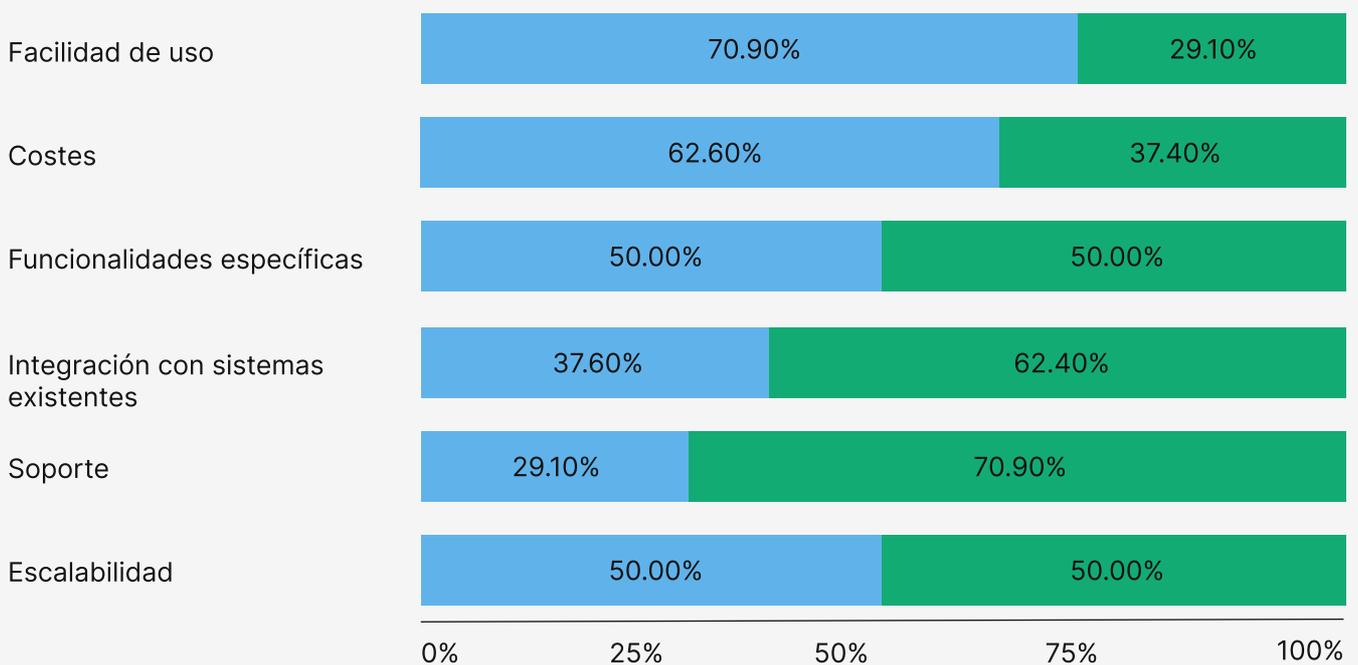


## ¿QUÉ CRITERIOS SE EMPLEAN PARA ELEGIR LAS HERRAMIENTAS?

### EMPRESAS DE ENTRE 250 Y 499



### EMPRESAS DE ENTRE MÁS DE 500



## EN CONCLUSIÓN...



### LAS HERRAMIENTAS DIGITALES SE USAN, PERO CON UN ENFOQUE TÁCTICO

Las empresas B2B han adoptado herramientas digitales de forma generalizada, pero muchas veces más por inercia que siguiendo una estrategia bien definida.

El uso de soluciones más avanzadas, como la automatización de marketing o las plataformas de generación de leads, sigue siendo bajo. Esto deja claro que, aunque las herramientas están disponibles, aún no se han integrado de forma efectiva para mejorar la conversión y la eficiencia operativa.



### LA DIGITALIZACIÓN INTERNA AVANZA, PERO EL FOCO NO ESTÁ PUESTO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Las empresas han digitalizado sobre todo su gestión interna, con web corporativa, CRM y portales internos como activos más habituales. Sin embargo, activos que facilitan la autonomía del comprador, como los marketplaces B2B o los portales para clientes, todavía no tienen una adopción generalizada.

Además, la atención al cliente digital sigue sin estar bien estructurada, lo que supone una oportunidad desaprovechada. Aquí, la inteligencia artificial puede jugar un papel clave, no solo para mejorar el soporte, sino para obtener datos valiosos sobre los clientes y personalizar mejor la relación con ellos



### LAS EMPRESAS ELIGEN HERRAMIENTAS PENSANDO A CORTO PLAZO

A la hora de seleccionar herramientas, la facilidad de uso, el coste y la integración con sistemas existentes son los criterios más importantes. La escalabilidad y el soporte quedan en segundo plano, lo que indica que muchas empresas eligen herramientas que resuelven necesidades inmediatas, pero sin pensar en su evolución a largo plazo.

Esta visión cortoplacista puede generar problemas en el futuro, cuando las herramientas elegidas no se adapten al crecimiento del negocio o cuando la falta de soporte técnico ralentice su adopción.



### LAS PRIORIDADES VARÍAN SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Las empresas pequeñas buscan herramientas que sean funcionales y fáciles de integrar, mientras que las medianas equilibran coste y soporte. En cambio, las grandes empresas priorizan la escalabilidad, asegurando que las soluciones puedan crecer con ellas sin generar fricciones.

Esto demuestra que no hay una única forma de abordar la digitalización, sino que cada empresa adapta su selección de herramientas a sus necesidades y capacidades. Sin embargo, en todos los casos, pensar en cómo las herramientas pueden evolucionar junto con el negocio sigue siendo un reto pendiente.

## EN CONCLUSIÓN...



EL SIGUIENTE RETO EN EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES ES PASAR DE LA IMPLEMENTACIÓN A LA ESTRATEGIA

Si bien la adopción de herramientas digitales está consolidada, su integración en la estrategia de negocio sigue siendo irregular. Muchas empresas han digitalizado procesos individuales, pero no han conectado sus herramientas de forma que realmente optimicen la conversión, la fidelización y la toma de decisiones basada en datos.



"El reto no es tener más tecnología, sino hacer que trabaje a favor de los objetivos de la empresa"

IÑAKI GARCÍA

CEO- LIN3S





# HABLEMOS DE DATOS

“Los datos son el petróleo del siglo XXI”. Es una frase que se han atribuido multitud de personalidades (la acuñó el matemático Clive Humby en 2006), pero no por ello es menos cierta. Lo que hace a los datos tan valiosos es que, sin ellos, las empresas se moverían a ciegas en sus entornos, incapaces de determinar qué es lo que funciona y qué no, saber quienes son sus interlocutores o inferir sus líneas de actuación futuras. Ahora bien, ¿cuál es el peso real de los datos en las estrategias digitales de las empresas B2B? ¿Cómo los recaban y cómo los utilizan? Veámoslo.

## ¿UTILIZAN LAS EMPRESAS B2B LOS DATOS PARA DEFINIR SU ESTRATEGIA?

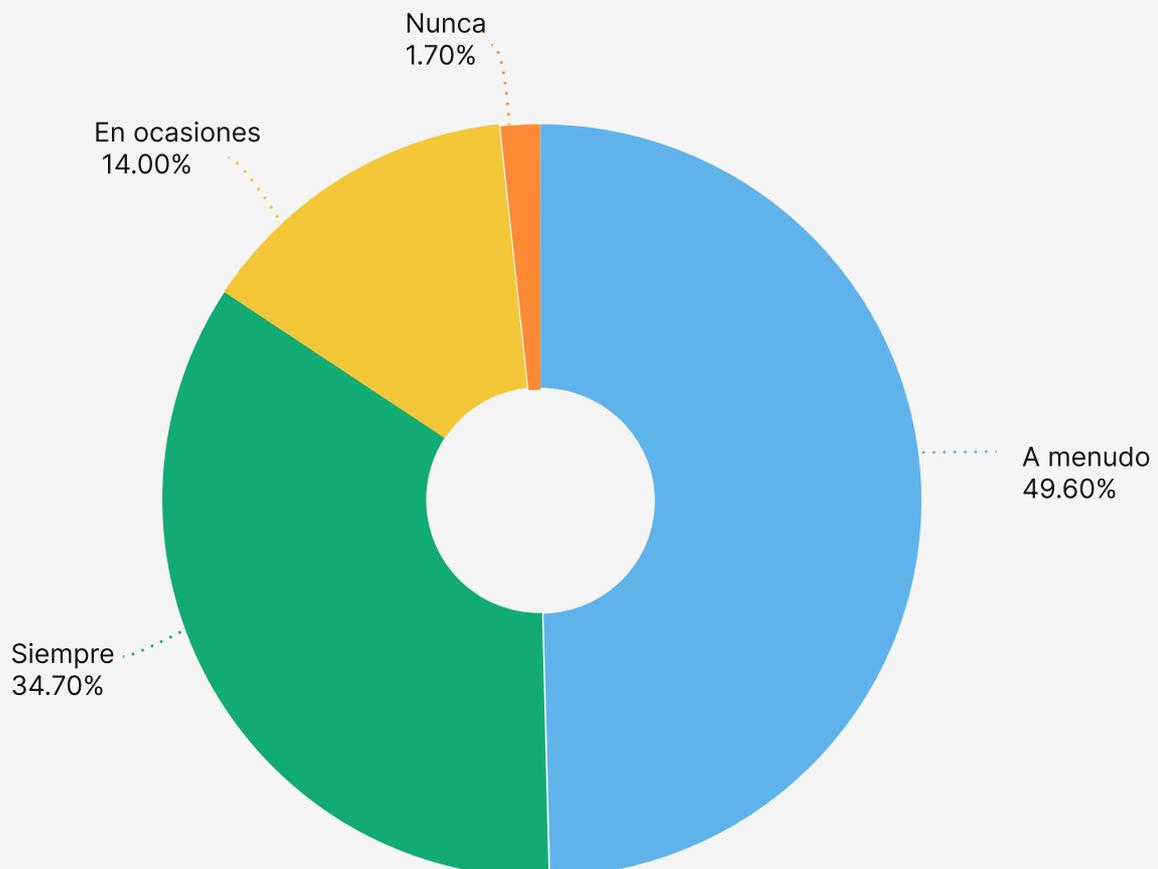
### LOS DATOS GUÍAN, PERO LA INTUICIÓN SIGUE PRESENTE

El uso de datos para la toma de decisiones estratégicas está bastante extendido en B2B, pero aún hay margen de mejora. Aunque la mayoría de empresas los utiliza de manera habitual, sólo un 34,7% los emplea siempre, lo que indica que en muchas organizaciones siguen conviviendo con la intuición o métodos más tradicionales.

El tamaño de la empresa influye en este hábito: las compañías más grandes tienen una cultura más data-driven, mientras que en las más pequeñas, la dependencia de datos es menos constante.

Para avanzar hacia un modelo realmente basado en datos, no basta con usarlos con frecuencia, sino que es clave mejorar la integración, automatización y calidad del análisis para que sean un pilar central en la toma de decisiones.

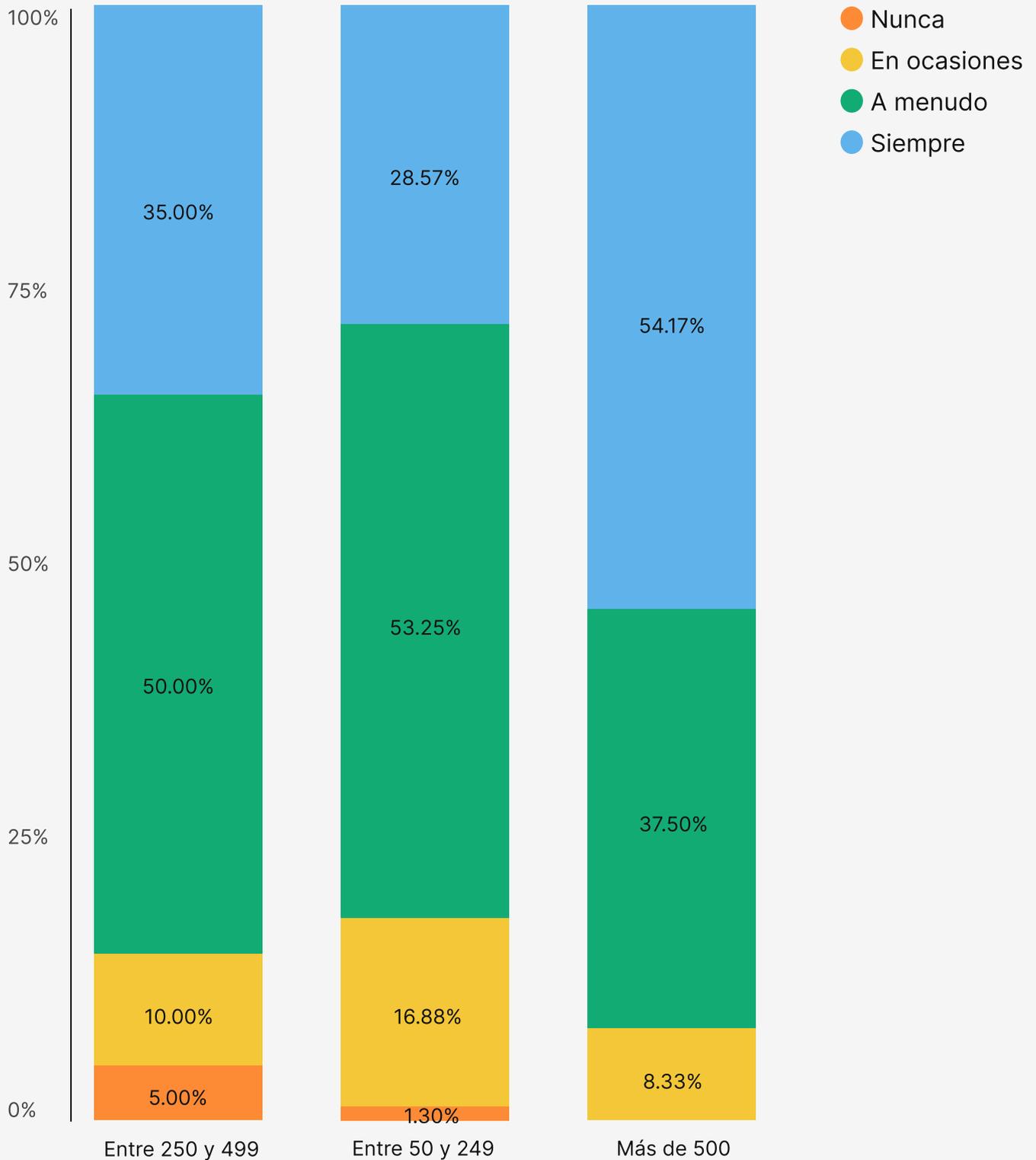
### USO DE DATOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL





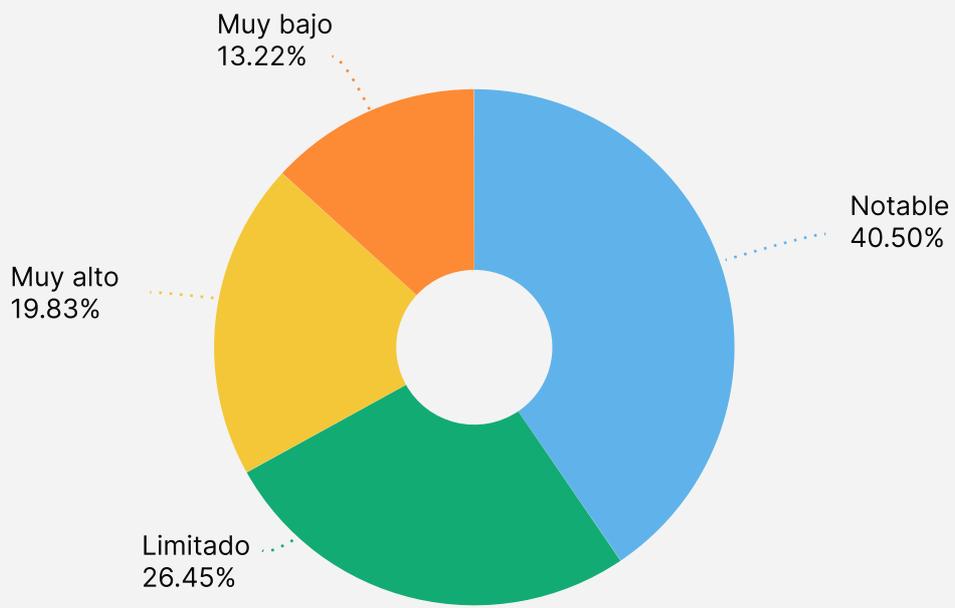
¿UTILIZAN LAS EMPRESAS B2B LOS DATOS PARA DEFINIR SU ESTRATEGIA?

USO DE DATOS POR TAMAÑO DE EMPRESA.

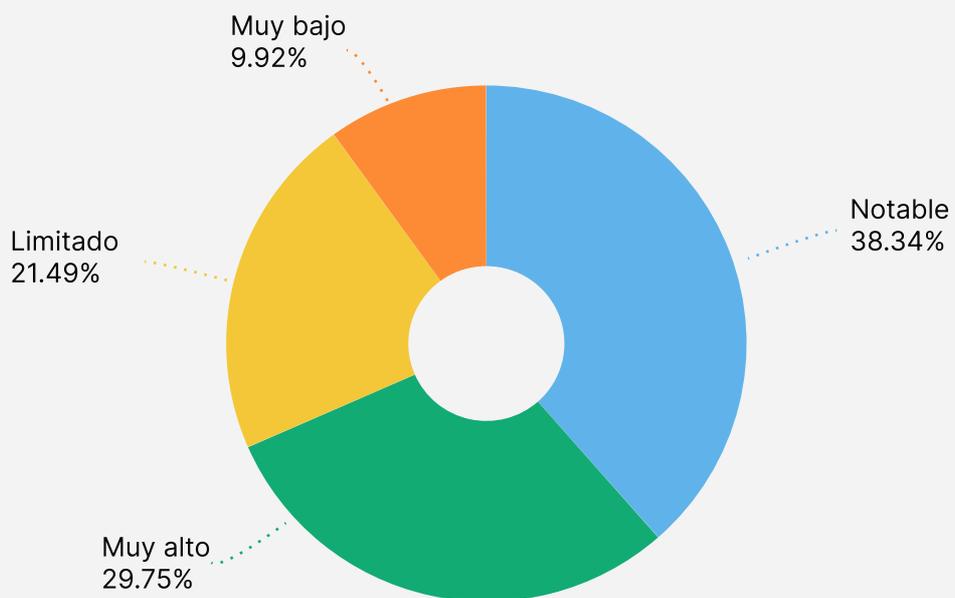


# ¿QUÉ NIVEL DE MADUREZ TIENE EN LAS EMPRESAS EL USO DE DATOS?

RECOLECCIÓN DE DATOS - PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ



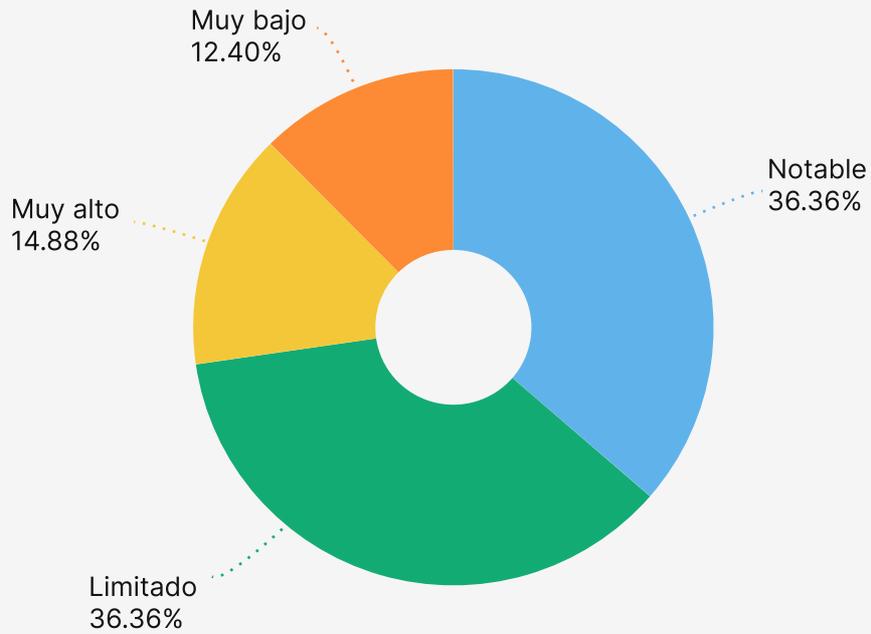
ALMACENAMIENTO DE DATOS - PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ



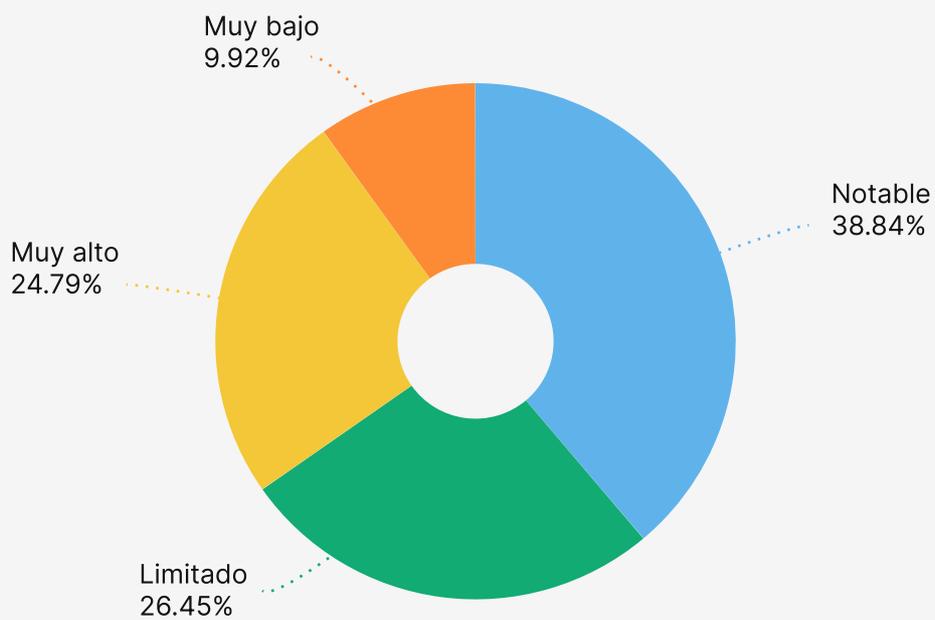


¿QUÉ NIVEL DE MADUREZ TIENE EN LAS EMPRESAS EL USO DE DATOS?

DEPURACIÓN / INTEGRACIÓN DE LOS DATOS - PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ



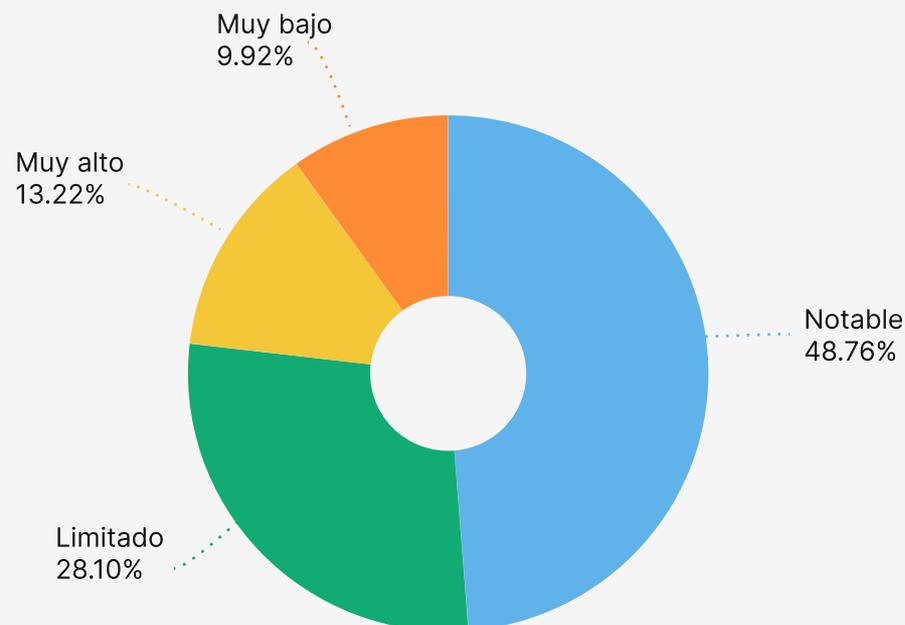
VISUALIZACIÓN DE LOS DATOS - PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ





## ¿QUÉ NIVEL DE MADUREZ TIENE EN LAS EMPRESAS EL USO DE DATOS?

### EXPLOTACIÓN DE LOS DATOS - PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ



### LOS DATOS ESTÁN AHÍ, PERO SU USO ES LIMITADO

Las empresas consideran que tienen un mayor nivel de madurez en almacenaje y visualización, lo que indica que la infraestructura para gestionar y presentar los datos está relativamente bien desarrollada.

Sin embargo, la depuración e integración de datos sigue siendo el área más débil, lo que sugiere que muchas organizaciones aún enfrentan problemas para consolidar información de distintas fuentes y garantizar su calidad.

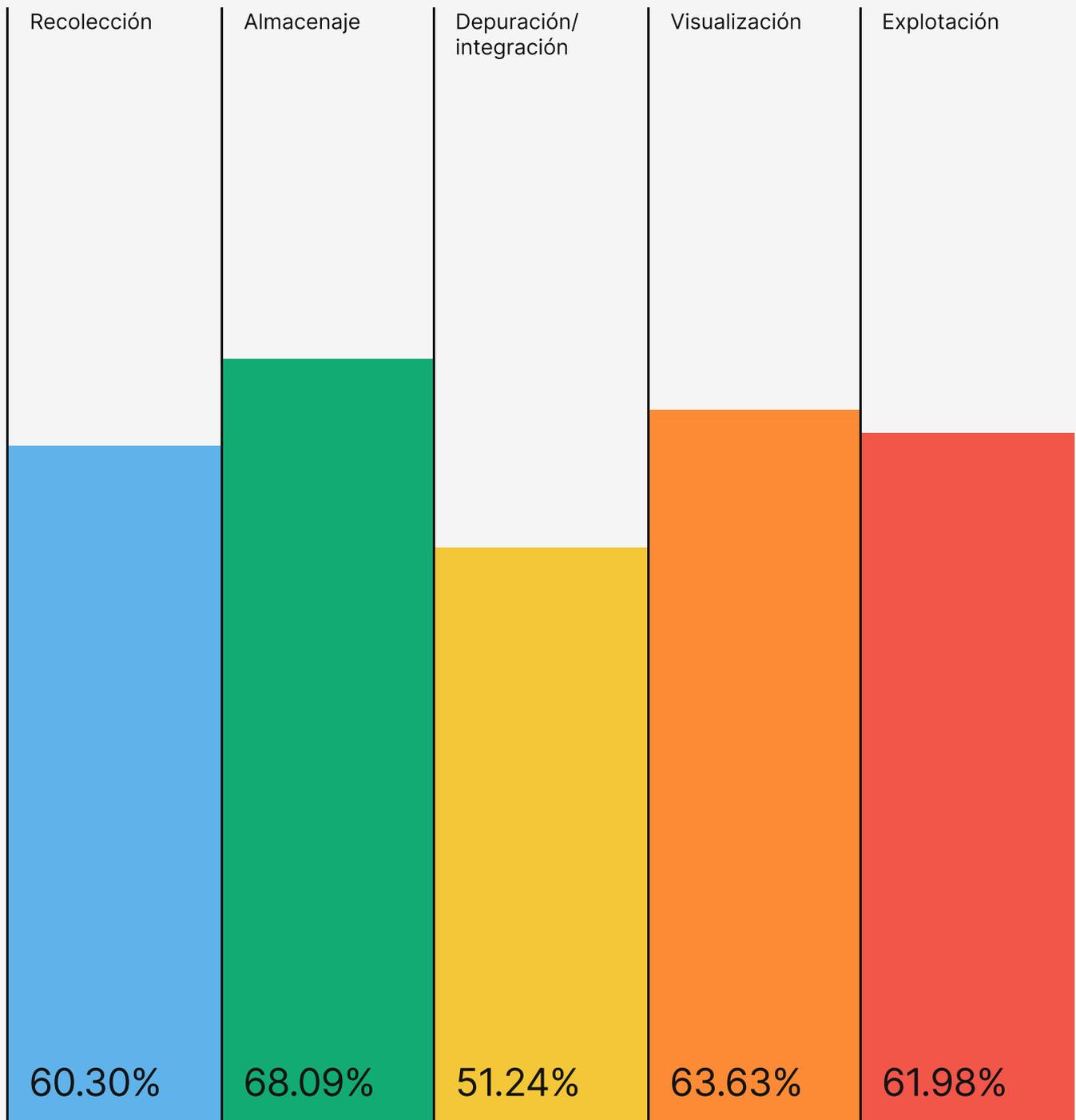
La explotación de datos, aunque no está en la peor posición, sigue siendo un desafío clave. Muchas empresas recopilan y almacenan datos, pero aún no los utilizan de manera óptima para la toma de decisiones estratégicas.

Para dar el salto en madurez digital, las empresas B2B deben enfocarse en mejorar la calidad e integración del dato, asegurando que sea accesible y útil para la toma de decisiones. Además también es necesario contar con recursos internos capacitados que puedan gestionar, interpretar y accionar estos datos de manera estratégica.



¿QUÉ NIVEL DE MADUREZ TIENE EN LAS EMPRESAS EL USO DE DATOS?

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONSIDERAN UN NIVEL MUY ALTO O NOTABLE DE LOS SIGUIENTES CRITERIOS



# ¿UTILIZAN LAS EMPRESAS LA SEGMENTACIÓN DE DATOS PARA PERSONALIZAR SUS ESTRATEGIAS Y MENSAJES EN EL CANAL DIGITAL?

## SIN DATOS NO HAY SEGMENTACIÓN

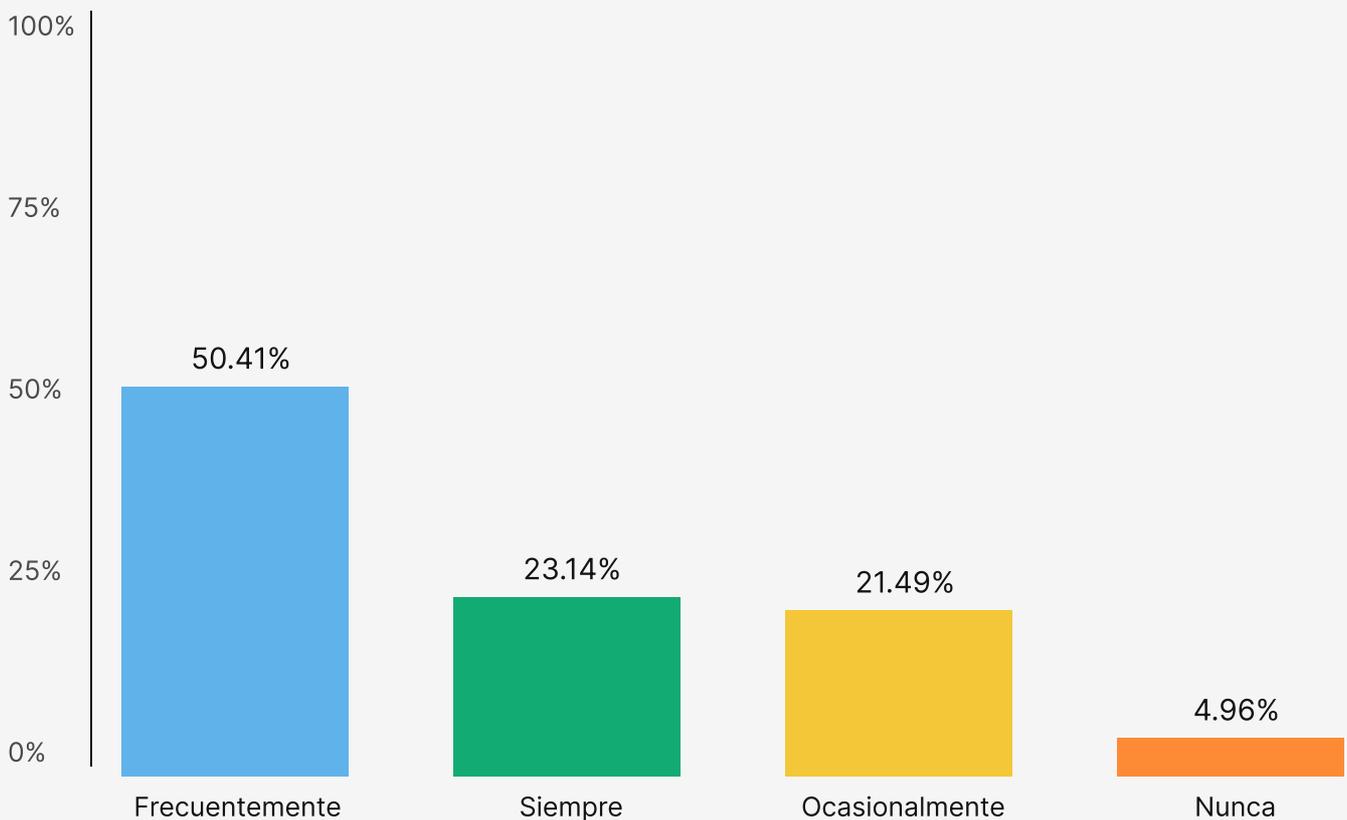
La segmentación de datos es una práctica común en las empresas B2B, pero aún no está completamente optimizada. Aunque el 73,55% la utiliza 'frecuentemente' o 'siempre', solo una cuarta parte la aplica de forma sistemática, lo que indica que todavía hay margen para mejorar en la personalización de estrategias y mensajes digitales.

El tamaño de la empresa influye significativamente en su nivel de madurez. Las empresas más grandes son las más avanzadas, mientras que en las más pequeñas, aunque su uso es alto, solo el 28,57% la aplica de manera constante.

Esta brecha podría estar relacionada con la dificultad para obtener datos de calidad y aprovecharlos correctamente, integrándolos en sistemas que nos permitan obtenerlos en realtime y aprovecharlos para personalizar nuestras estrategias.

Para aprovechar al máximo el potencial de la segmentación, las empresas deben enfocarse en mejorar la calidad del dato, optimizar su integración y apoyarse en herramientas avanzadas que permitan una personalización más precisa y escalable

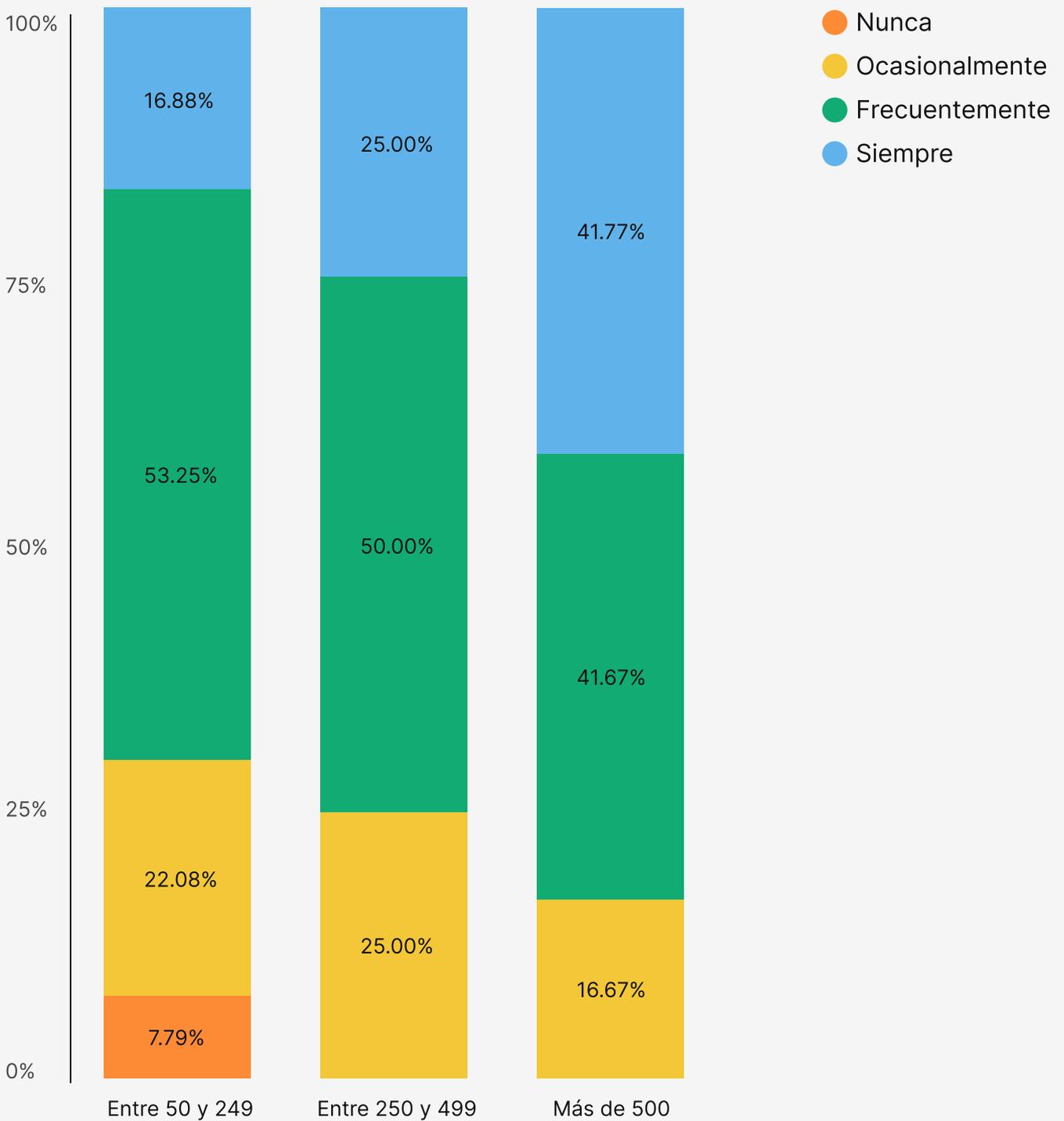
## FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS





¿UTILIZAN LAS EMPRESAS LA SEGMENTACIÓN DE DATOS PARA PERSONALIZAR SUS ESTRATEGIAS Y MENSAJES EN EL CANAL DIGITAL?

FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



## ¿SE LLEVAN A CABO EXPERIMENTOS BASADOS EN DATOS PARA OPTIMIZAR CAMPAÑAS Y ESTRATEGIAS DIGITALES?

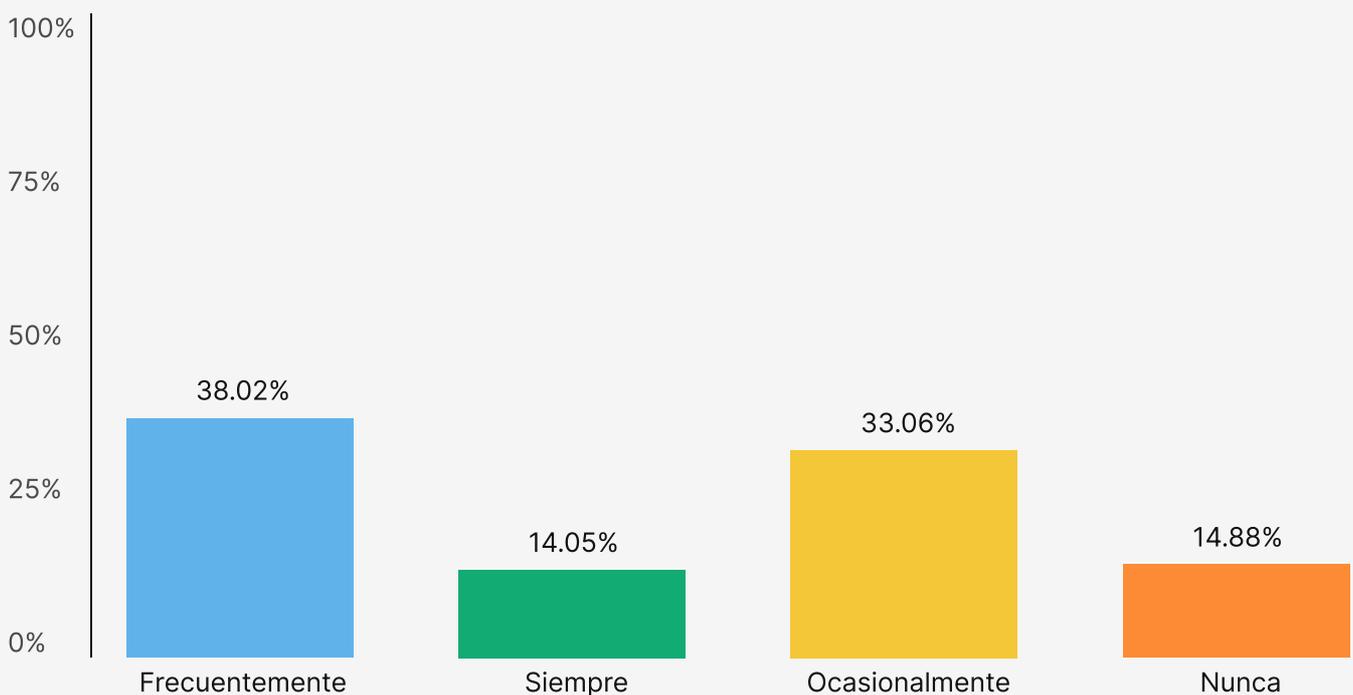
### LA EXPERIMENTACIÓN ES UNA CUESTIÓN DE RECURSOS

La experimentación basada en datos todavía no es una práctica completamente integrada en las estrategias digitales de B2B. Aunque más de la mitad de las empresas realiza pruebas con cierta frecuencia, solo un 14,05% lo hace de forma sistemática, lo que indica que aún hay margen para consolidar una cultura de optimización continua.

El tamaño de la empresa influye mucho en este aspecto. Mientras que en las grandes un tercio experimenta de manera constante, en las más pequeñas este porcentaje cae al 9,09%, con casi un 20% que nunca realiza pruebas. Esto puede deberse a falta de recursos, metodologías claras o herramientas adecuadas para testear y mejorar campañas de forma recurrente.

Si las empresas quieren mejorar su toma de decisiones y obtener mejores resultados, es clave que adopten una mentalidad de prueba y aprendizaje, donde la optimización continua basada en datos forme parte de su día a día.

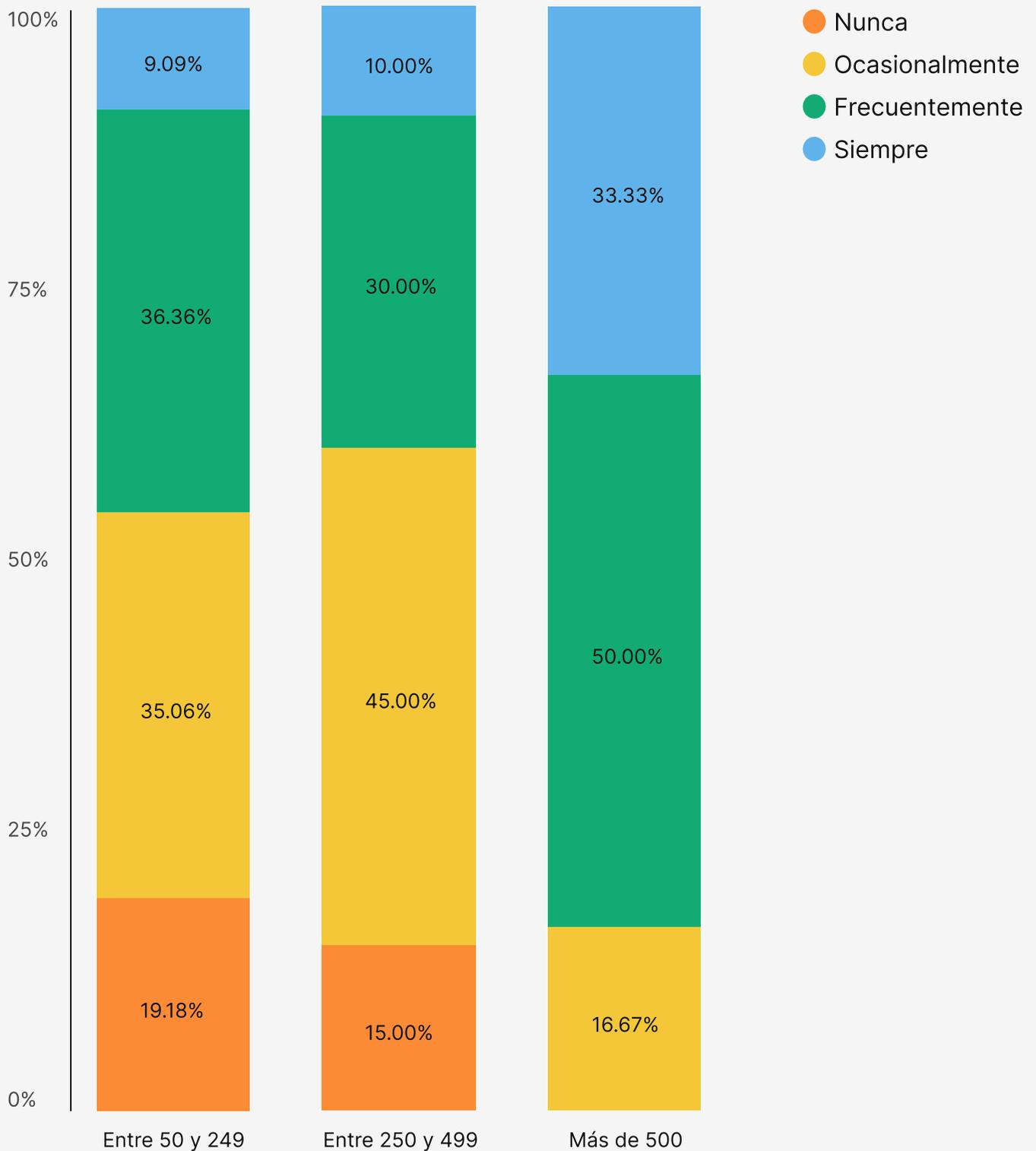
### FRECUENCIA EN EL USO DE PRUEBAS Y EXPERIMENTOS CON DATOS





¿SE LLEVAN A CABO EXPERIMENTOS BASADOS EN DATOS PARA OPTIMIZAR CAMPAÑAS Y ESTRATEGIAS DIGITALES?

FRECUENCIA DE EXPERIMENTOS CON DATOS POR TAMAÑO DE EMPRESA



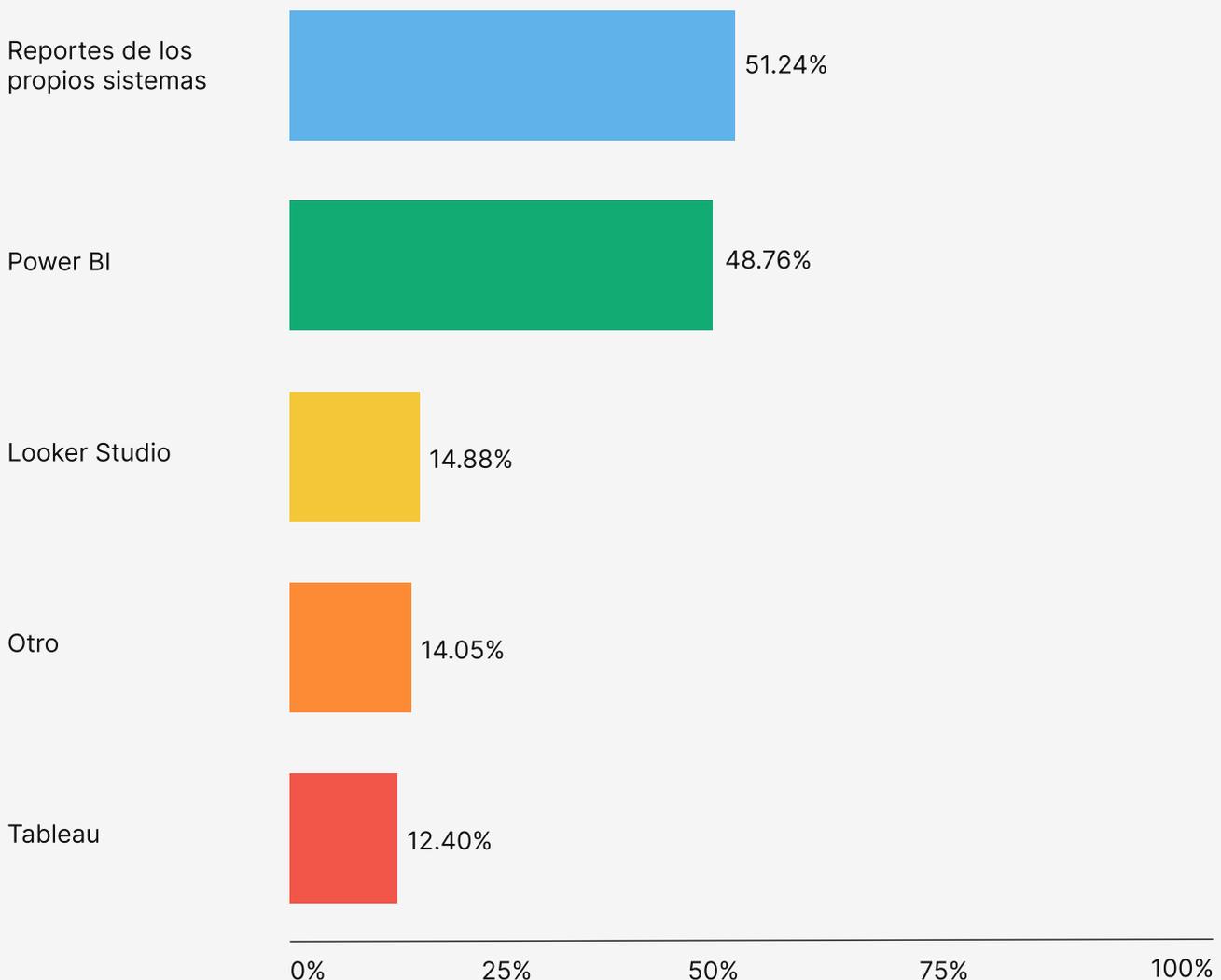
## ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS UTILIZAN LAS EMPRESAS B2B?

### LAS MÉTRICAS DE NEGOCIO AÚN PESAN MÁS QUE LOS DATOS DIGITALES AVANZADOS

Las empresas B2B confían principalmente en los reportes de sus propios sistemas y en Power BI, lo que refleja la fuerte presencia de entornos Microsoft en muchas organizaciones. Herramientas como Looker Studio y Tableau tienen una adopción menor.

En términos de tamaño, las diferencias son más marcadas en las empresas pequeñas, donde los reportes propios tienen más peso que Power BI, lo que sugiere una preferencia por herramientas ya integradas en sus sistemas. En medianas y grandes empresas, el reparto es más equilibrado.

### HERRAMIENTAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS MÁS EMPLEADAS



## EN CONCLUSIÓN...



### DEL DATO AL IMPACTO: UN CAMINO TODAVÍA POR RECORRER

Las empresas B2B han avanzado en la recolección y almacenamiento de datos, pero aún les cuesta transformarlos en decisiones estratégicas. No basta con disponer de información: si los datos no están integrados ni explotados correctamente, el potencial de su uso sigue siendo limitado. Muchas empresas recogen datos, pero pocas los convierten en ventaja competitiva real.



### LA SEGMENTACIÓN ESTÁ PRESENTE, PERO MÁS COMO IDEA QUE COMO REALIDAD

Aunque la mayoría de las empresas afirman usar datos para personalizar estrategias, pocas lo hacen de manera sistemática. La segmentación sigue siendo un desafío porque depende de datos de calidad, bien estructurados y accesibles. Sin esta base, la personalización sigue siendo más aspiracional que efectiva.

Para avanzar en este sentido, las empresas deben dejar de ver la segmentación como una acción puntual y empezar a integrarla como un proceso continuo que evoluciona con el negocio y los clientes. No se trata solo de segmentar más, sino de segmentar mejor.



### LA EXPERIMENTACIÓN ES EL CAMINO HACIA EL CONOCIMIENTO

Los datos por sí solos no generan valor si no se prueban nuevas estrategias en base a ellos. Sin embargo, la experimentación sigue siendo baja: la mayoría de las empresas no tiene un proceso estructurado para testear y optimizar sus campañas.

Esta falta de experimentación refleja una cultura aún conservadora en la toma de decisiones digitales. Si las empresas no prueban, comparan y aprenden de sus datos, difícilmente podrán mejorar su rendimiento digital y ajustar su estrategia con precisión.



### LA TECNOLOGÍA EMPLEADA TIENE IMPACTO EN LOS DATOS

El hecho de que Power BI y los reportes internos sean las herramientas más utilizadas indica que las empresas siguen viendo los datos como una fuente de información de negocio más que como una herramienta de optimización digital.

Si la captación de clientes, la conversión online y la medición digital tuvieran más peso en el B2B, herramientas como Looker Studio estarían más extendidas. Esto refuerza la idea de que el análisis de datos en B2B sigue priorizando la eficiencia operativa antes que la optimización comercial y digital.

## EN CONCLUSIÓN...



OBTENER DATOS ESTÁ BIEN, PERO NO SIRVE DE MUCHO SI NO SE PONEN A TRABAJAR PARA EL NEGOCIO

Muchas empresas ya han hecho el esfuerzo de digitalizarse y recopilar información, pero el siguiente paso es integrar los datos dentro de la estrategia de negocio de manera real. Sin un enfoque claro en integración, explotación y medición, los datos seguirán siendo solo números en un dashboard en lugar de un motor de crecimiento.



"Tener datos no es suficiente si no los convertimos en valor. Y el valor consiste en utilizarlos para tomar decisiones que realmente impulsen el negocio"

ALEX SEOANE

*Head of Data - LIN3S*





# HABLEMOS SOBRE EQUIPOS DE MARKETING

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Gravida nibh tellus ante sagittis ullamcorper elit.. Phasellus dolor tincidunt viverra tincidunt elit id varius sit aliquet.. Vulputate vestibulum mattis accumsan cursus amet.. Nunc quis non risus pellentesque. Cursus lectus amet neque venenatis donec turpis cras erat.. Vitae pretium massa aliquet vulputate. Amet malesuada semper velit egestas habitasse nibh imperdiet euismod facilisi.. Vitae vel egestas montes leo cursus mauris ultricies aliquam ultrices.. Diam lorem quisque ante diam sed suspendisse pretium pellentesque in..

## ¿QUÉ VOLUMEN TIENEN LOS EQUIPOS DE MARKETING EN LAS EMPRESAS B2B?

### MUCHO QUE HACER PARA TAN POCAS MANOS

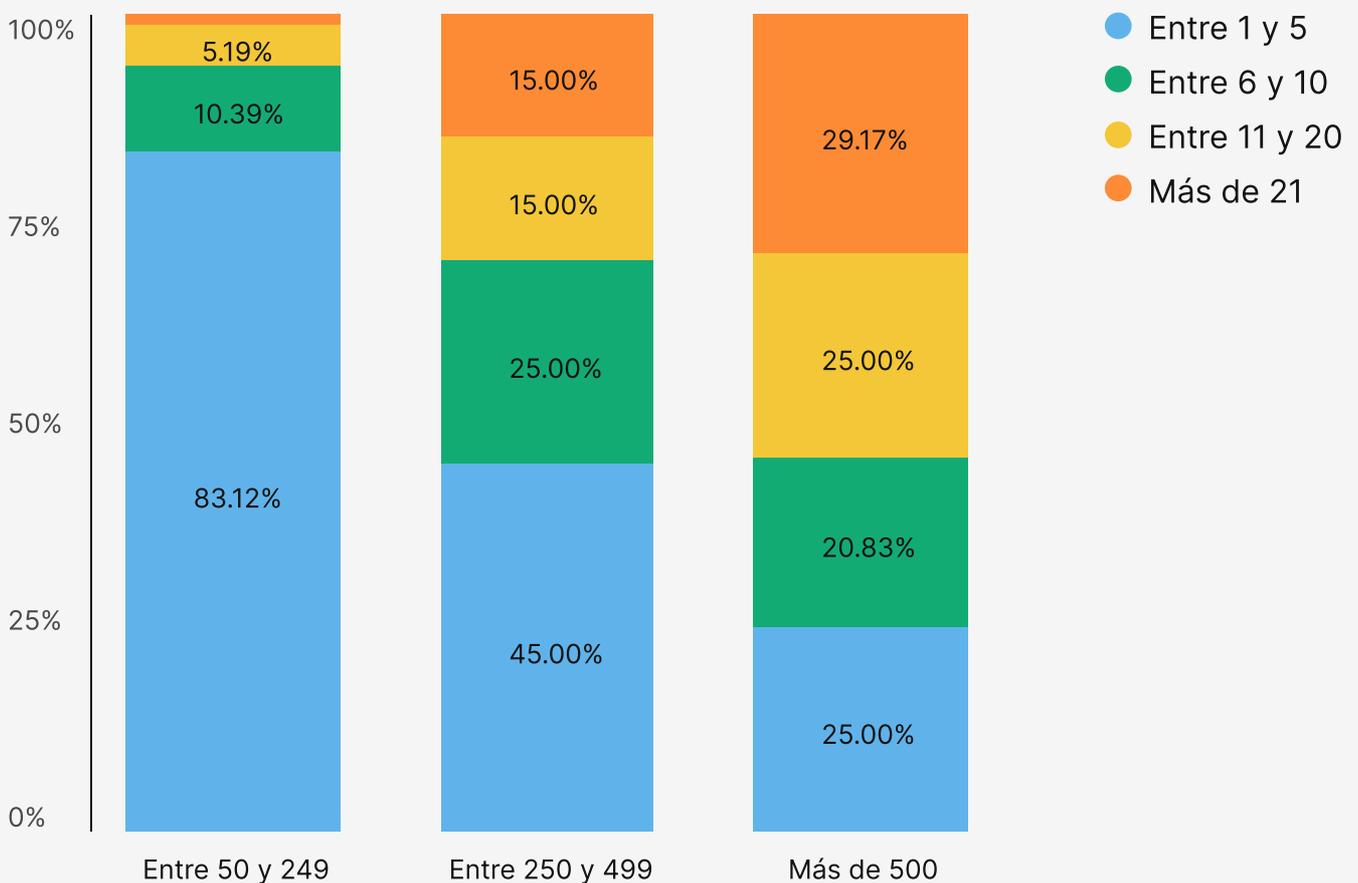
El tamaño del equipo de marketing digital cambia mucho según la empresa, lo que refleja diferencias en recursos y enfoque. En las empresas pequeñas, la gran mayoría tiene equipos de solo 1 a 5 personas, lo que indica que la digitalización en muchos casos depende de equipos compactos que probablemente asuman múltiples funciones o trabajen con apoyo externo.

En las medianas, los equipos empiezan a crecer, con un 25% que ya cuenta con entre 6 y 10 personas y un 15% que supera los 11 empleados, lo que muestra una mayor especialización.

Las grandes empresas ya cuentan con estructuras mucho más robustas, con casi un 30% que tiene más de 21 personas dedicadas a marketing digital. Esto confirma que, a medida que las empresas crecen, suelen internalizar más capacidades digitales y diversificar roles dentro del equipo.

El reto para las más pequeñas sigue siendo cómo escalar su estrategia con equipos reducidos, mientras que en las grandes el desafío está en coordinar esfuerzos y medir el impacto de un equipo más amplio.

### NÚMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL



## ¿CUÁL ES EL NIVEL DE EXPERIENCIA PROMEDIO DE LOS EQUIPOS B2B?

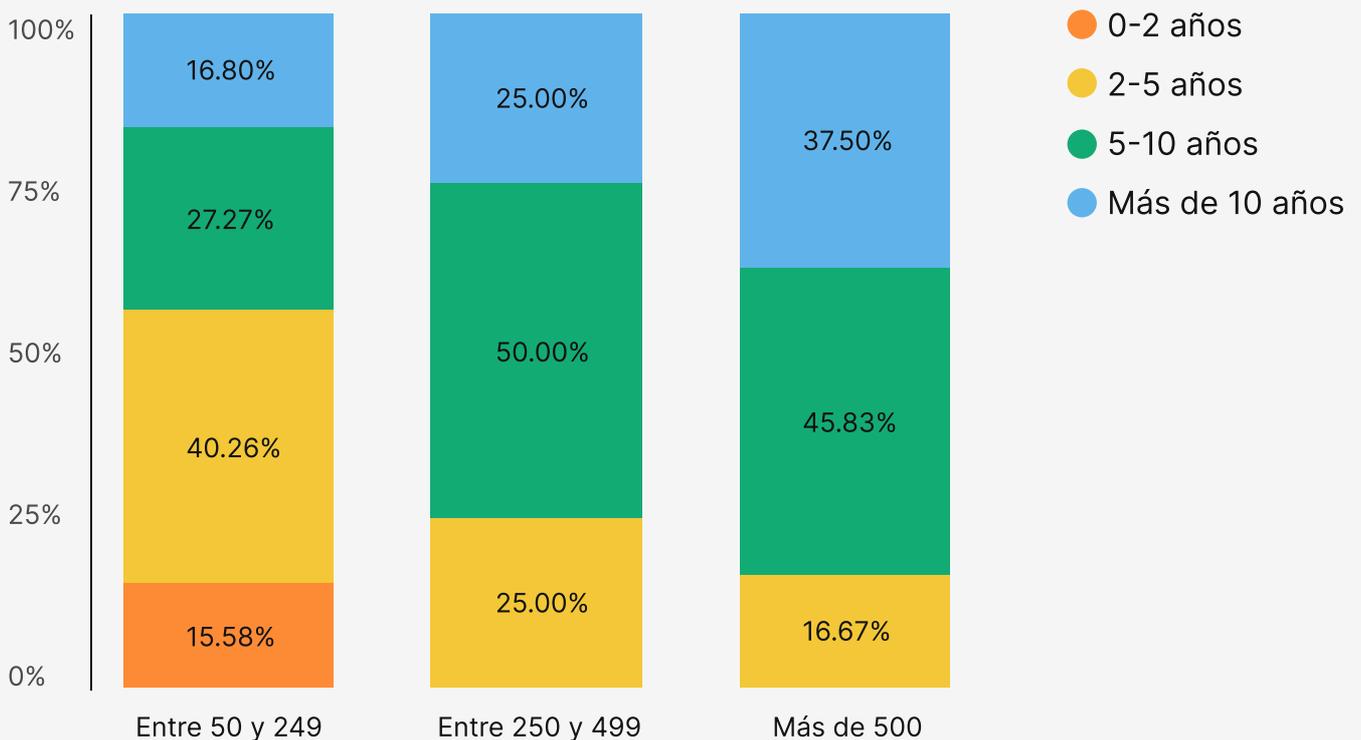
### VETERANÍA VS JUVENTUD, UNA CUESTIÓN DE TAMAÑO

El nivel de experiencia en los equipos de marketing digital está muy ligado al tamaño de la empresa. Mientras que en las más pequeñas predominan perfiles con menos de 5 años de experiencia, en las grandes hay más profesionales con más de 10 años, lo que refleja equipos más consolidados y especializados.

Esto puede marcar una diferencia en la madurez digital y la capacidad de ejecutar estrategias más avanzadas. Las empresas más pequeñas pueden verse más limitadas en este sentido, mientras que las más grandes tienen el reto de mantener la innovación y la agilidad en estructuras más establecidas.

Para las más pequeñas, el desafío está en retener talento y fomentar el aprendizaje continuo, mientras que en las más grandes, la clave será seguir evolucionando sin perder dinamismo

### EXPERIENCIA PROMEDIO DE LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL POR TAMAÑO DE EMPRESA



# ¿QUÉ TAREAS SE EJECUTAN INTERNAMENTE Y CUÁLES SE EXTERNALIZAN?

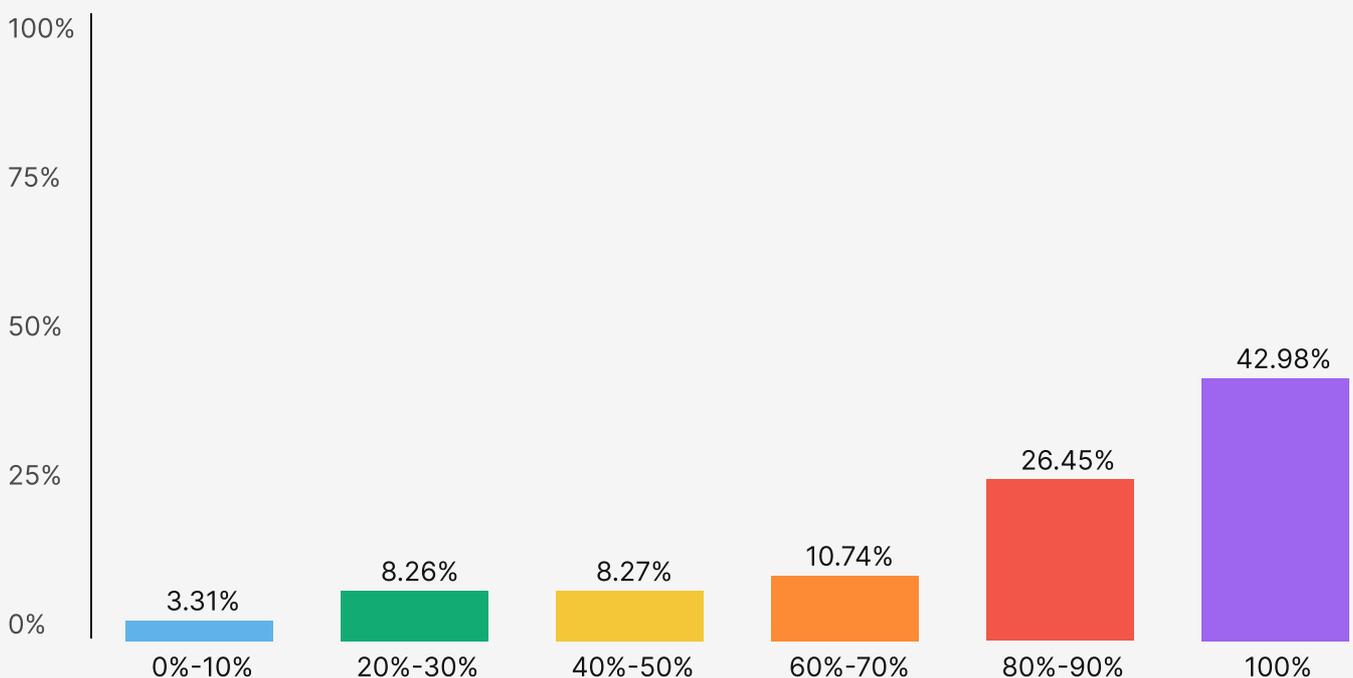
## EQUIPO INTERNO VS PROVEEDOR EXTERNO: UNA CUESTIÓN DE AGILIDAD, CONTROL... Y TAMAÑO

La mayoría de las empresas B2B gestionan su marketing digital con equipos internos, aunque el nivel de dependencia de agencias y proveedores varía según su tamaño. A nivel global, el 42,98% tiene un equipo 100% interno, y otro 26,45% mantiene entre el 80% y el 90% del equipo dentro de la empresa, lo que refleja una clara preferencia por mantener el control de la estrategia digital.

Este escenario muestra que no hay un único modelo ideal, sino que cada empresa debe encontrar el equilibrio entre agilidad, especialización y control estratégico, asegurando que la combinación de talento interno y externo impulse realmente sus objetivos digitales.

Sin embargo, en las empresas más grandes, este modelo cambia. Solo el 29,17% tiene un equipo completamente interno, mientras que hay una mayor presencia de estructuras mixtas, combinando talento propio con apoyo externo. En las empresas más pequeñas, en cambio, casi la mitad gestiona la estrategia digital con un equipo 100% interno, lo que indica la necesidad de optimizar costes o a una mayor rotación de los equipos.

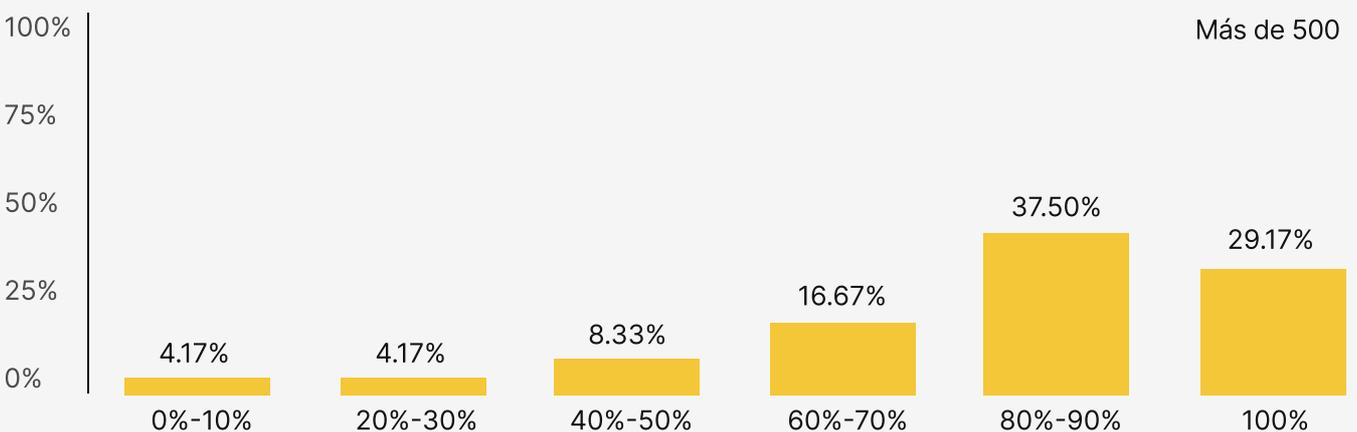
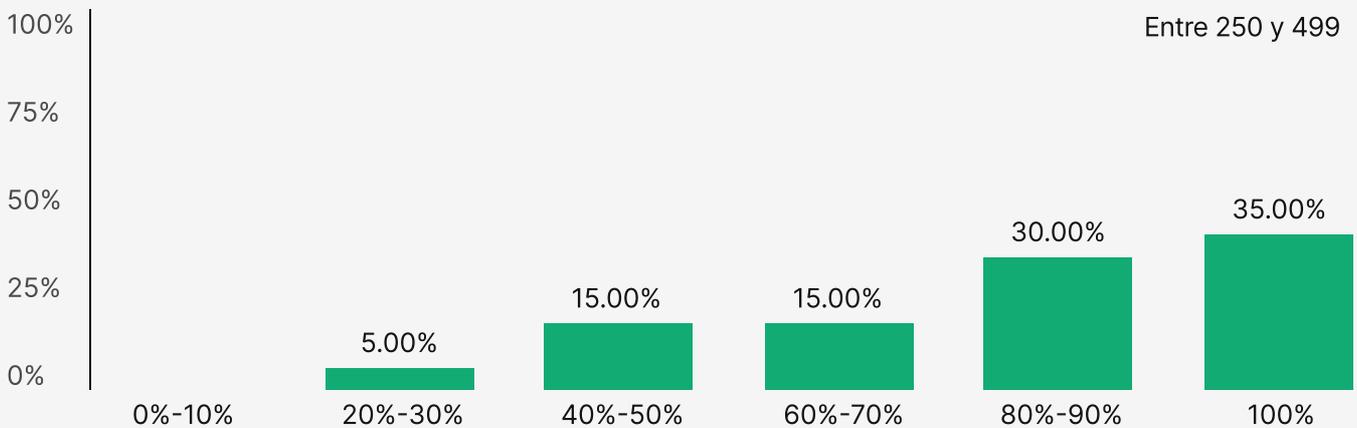
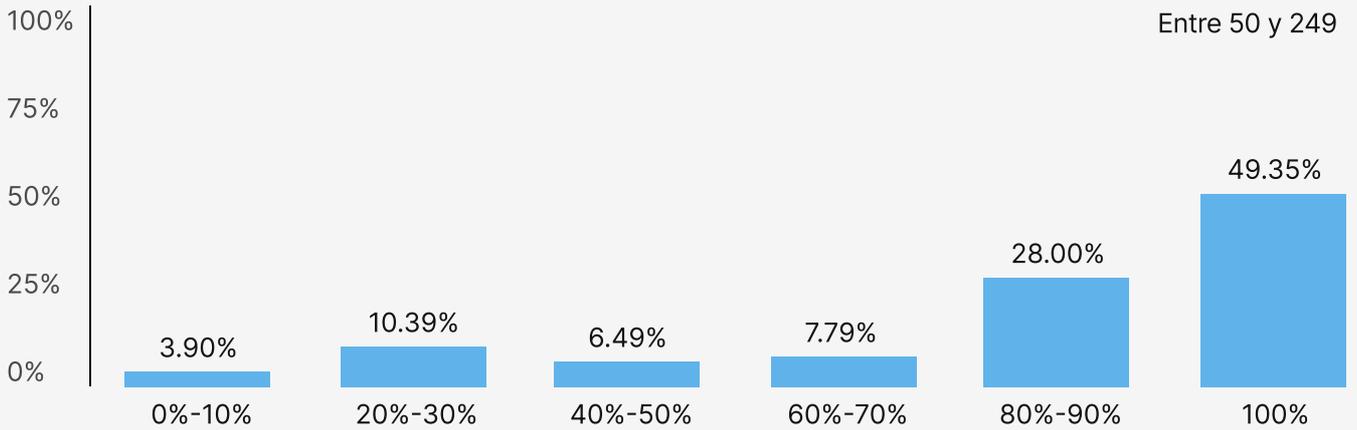
## PORCENTAJE DE TAREAS EJECUTADAS IN-HOUSE VS EXTERNALIZADAS





¿QUÉ TAREAS SE EJECUTAN INTERNAMENTE Y CUÁLES SE EXTERNALIZAN?

TAREAS EJECUTADAS IN-HOUSE VS EXTERNALIZADAS POR TAMAÑO DE EMPRESA



## ¿QUÉ NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN POR ÁREAS TIENEN LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL?

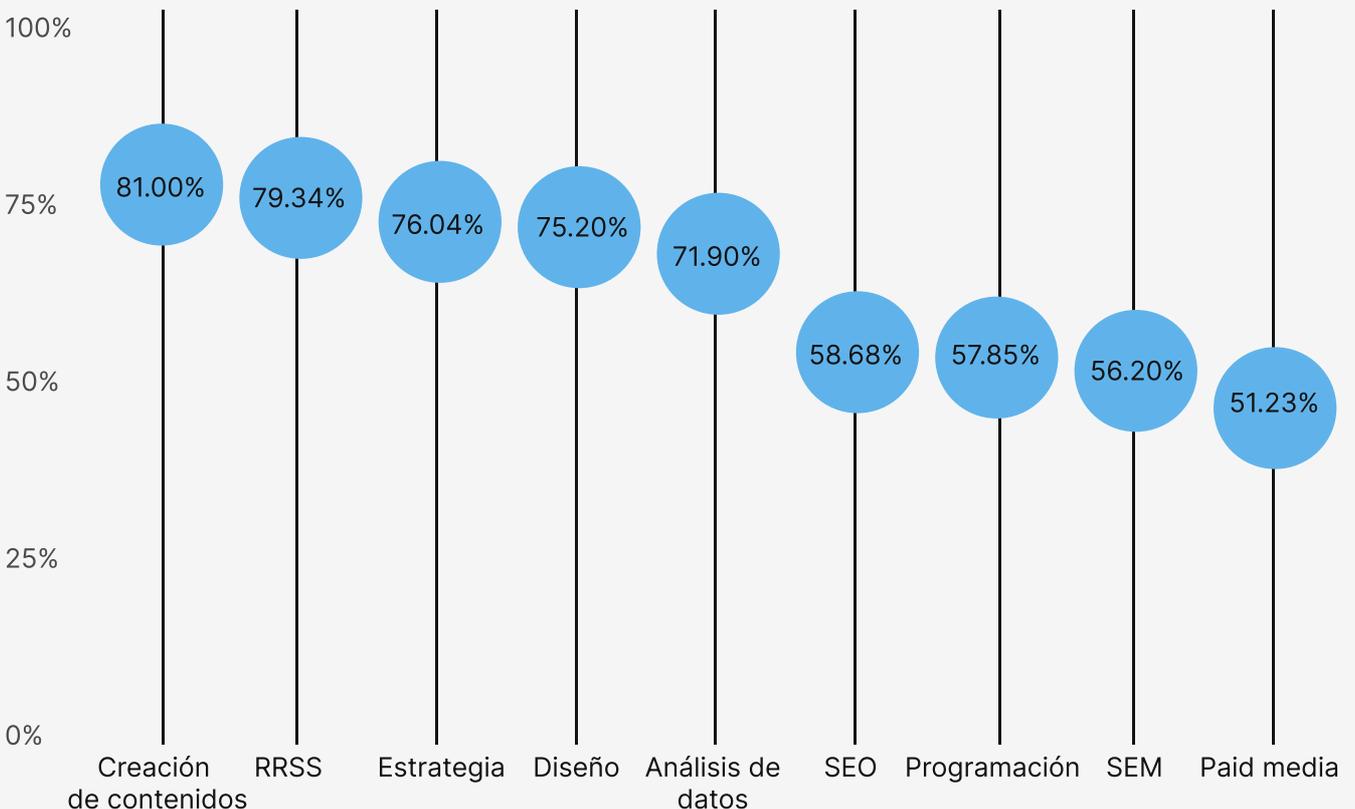
### VERSATILIDAD VS ESPECIALIZACIÓN

Los equipos de marketing digital en B2B destacan en áreas como creación de contenidos, redes sociales y estrategia digital, lo que refleja un fuerte enfoque en comunicación y planificación.

Sin embargo, cuando entramos en terrenos más técnicos como SEO, programación, SEM y paid media, la especialización es menor. Muchas empresas siguen apoyándose en proveedores externos o aún no han desarrollado estas capacidades internamente.

El reto está en fortalecer el conocimiento en análisis de datos y optimización técnica, ya que son claves para mejorar el rendimiento de las estrategias digitales y lograr un crecimiento más sostenible.

### PERCEPCIÓN DE ESPECIALIZACIÓN POR ÁREA EN LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL



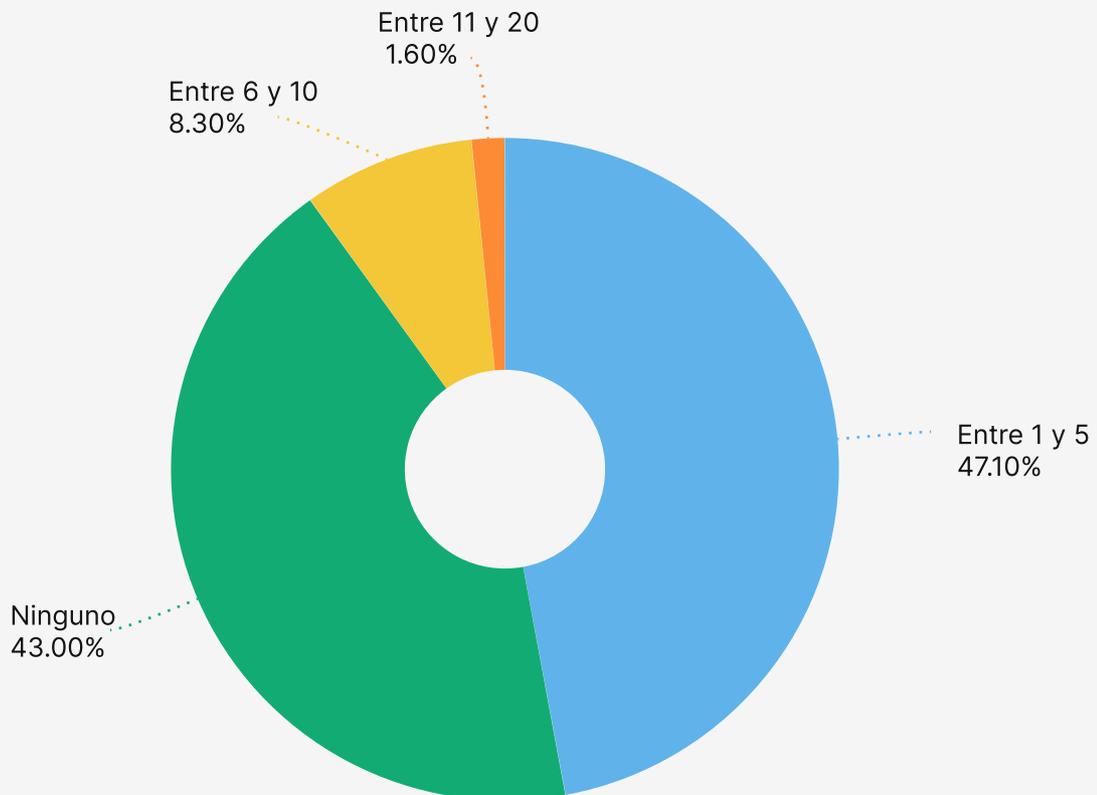
## ¿LAS EMPRESAS ESTÁN INCORPORANDO TALENTO AL EQUIPO DE MARKETING DIGITAL?

### HERRAMIENTAS NUEVAS... PARA LAS MISMAS PERSONAS

El crecimiento de los equipos de marketing digital en B2B ha sido moderado en el último año. Aunque casi la mitad de las empresas ha sumado entre 1 y 5 personas, un porcentaje significativo no ha incorporado a nadie, lo que indica que en muchos casos los equipos se mantienen estables.

Esto puede deberse a la optimización de recursos, la externalización de ciertas funciones o la dificultad para encontrar talento especializado. Más que crecer en número, el reto para muchas empresas está en asegurarse de que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para afrontar los nuevos desafíos digitales.

### NÚMERO DE PROFESIONALES INCORPORADOS EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES A LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL



## ¿ESTÁN LAS EMPRESAS CONCIENCIADAS DE LA NECESIDAD DE FORMAR A SUS EQUIPOS?

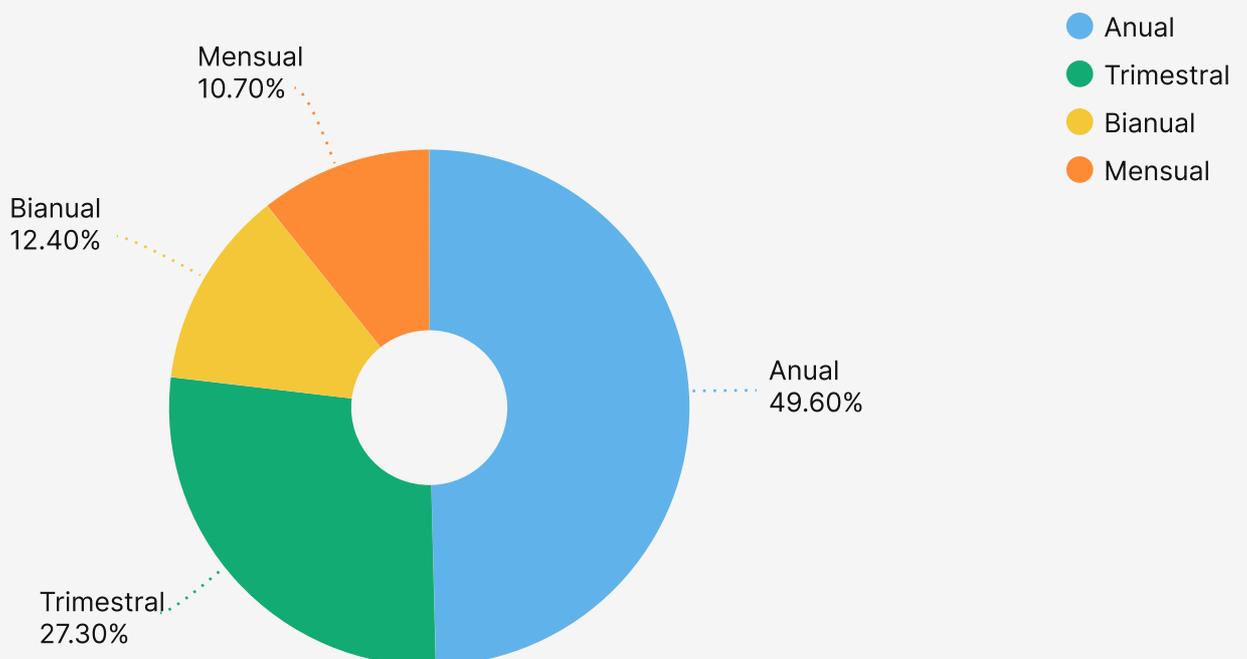
### LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS, UNA ASIGNATURA PENDIENTE

La formación en marketing digital en B2B es algo habitual, pero con una frecuencia que varía según el tamaño de la empresa. La mayoría opta por una actualización anual, mientras que las formaciones más regulares, como mensuales o trimestrales, son menos comunes.

Las empresas más grandes son las que más apuestan por una formación continua, con una mayor proporción de sesiones mensuales y trimestrales. En cambio, en empresas más pequeñas, la formación tiende a ser menos frecuente, con un mayor peso de las actualizaciones anuales o incluso bianuales.

Este panorama sugiere que muchas compañías todavía ven la formación en marketing digital como algo puntual en lugar de un proceso continuo. Para mantenerse competitivas, las empresas deberían apostar por una actualización más frecuente, asegurando que sus equipos estén al día con las últimas tendencias y herramientas digitales.

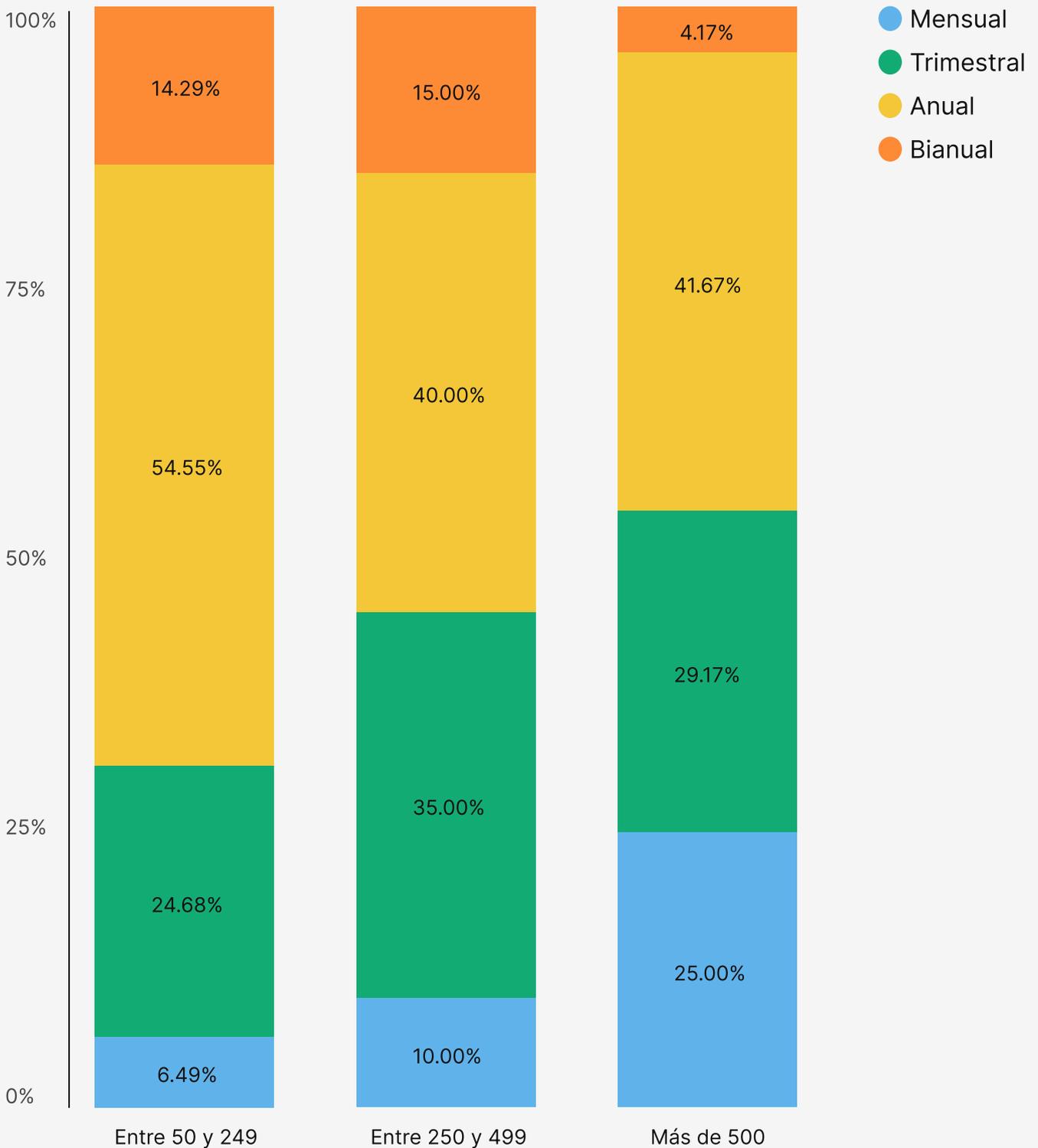
### FRECUENCIA CON LA QUE LOS EQUIPOS DE MARKETING DIGITAL RECIBEN FORMACIÓN





## ¿ESTÁN LAS EMPRESAS CONCIENCIADAS DE LA NECESIDAD DE FORMAR A SUS EQUIPOS?

### FRECUENCIA DE LA FORMACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



## EN CONCLUSIÓN...



### EQUIPOS PEQUEÑOS PARA GRANDES DESAFÍOS

El marketing digital en B2B sigue dependiendo en gran medida de equipos reducidos, especialmente en empresas más pequeñas. Esto puede frenar la adopción de estrategias más avanzadas y aumentar la dependencia de recursos externos. Aunque externalizar ciertas funciones es una solución, sin un equipo interno bien estructurado, la visión estratégica y el conocimiento del negocio pueden quedar diluidos.

Las empresas deben preguntarse si su equipo de marketing está dimensionado correctamente no solo para ejecutar, sino para impulsar la estrategia digital en el largo plazo. El reto no es solo hacer más con menos, sino asegurarse de que el equipo tiene las capacidades necesarias para evolucionar.



### EQUIPOS INTERNOS VS. PROVEEDORES EXTERNOS: UN DILEMA ENTRE AGILIDAD Y CONTROL

La combinación de talento interno y proveedores externos varía según la empresa, pero el verdadero reto no es elegir entre un modelo u otro, sino encontrar la estructura que garantice eficiencia y escalabilidad sin perder control estratégico.

Las empresas que externalizan demasiado pueden acabar dependiendo en exceso de terceros para su marketing digital, mientras que aquellas que internalizan todo pueden encontrar dificultades para incorporar nuevas capacidades con rapidez. El equilibrio ideal es aquel que permite escalar sin perder agilidad ni conocimiento crítico dentro de la empresa.



### LA EXPERIENCIA NO LO ES TODO, PERO MARCA LA DIFERENCIA

Las empresas más grandes tienen equipos con mayor seniority, lo que en teoría les da una ventaja en madurez digital. Sin embargo, la experiencia por sí sola no garantiza innovación. Mientras que los equipos con menos trayectoria pueden ser más ágiles y abiertos a probar nuevas estrategias, los más experimentados corren el riesgo de caer en inercias difíciles de romper.

El desafío para las empresas no es solo acumular experiencia, sino fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y asegurar que el conocimiento no se convierte en una barrera para la experimentación y la adaptación al cambio.



### MÁS HERRAMIENTAS, PERO PARA LAS MISMAS PERSONAS

A pesar del crecimiento del marketing digital, el tamaño de los equipos se mantiene estable en muchas empresas. La mayoría ha incorporado pocos o ningún nuevo miembro en el último año, lo que indica que la optimización de recursos y la externalización siguen siendo estrategias clave.

Más que aumentar el número de personas, el reto está en asegurarse de que los equipos cuenten con las habilidades necesarias para afrontar los nuevos desafíos digitales. La falta de especialización y formación puede convertirse en un obstáculo si no se abordan de manera estratégica.

## EN CONCLUSIÓN...



### LA ESPECIALIZACIÓN SE BUSCA FUERA

Los equipos de marketing digital en B2B son fuertes en contenidos, redes sociales y estrategia digital, pero cuando se trata de disciplinas más técnicas, como SEO, SEM, programación o análisis de datos, la especialización es mucho menor.

Muchas empresas siguen apoyándose en proveedores externos para estas áreas o aún no han desarrollado internamente las capacidades necesarias. La falta de especialización en estas disciplinas puede limitar la capacidad de optimización y medición de las estrategias digitales.



### INVERTIR EN FORMACIÓN NO ES OPCIONAL, ES UNA NECESIDAD ESTRATÉGICA

El ritmo de cambio en marketing digital es acelerado, pero muchas empresas siguen viendo la formación como algo puntual en lugar de un proceso continuo. Este enfoque es un riesgo, ya que sin actualización constante, los equipos pueden quedarse atrás en un entorno cada vez más competitivo.

Para que el marketing digital en B2B evolucione, es clave fomentar una cultura de aprendizaje dentro de los equipos.



"Un equipo motivado no es solo el que tiene más recursos, sino el que sigue aprendiendo y creciendo. Apostar por la formación no solo mejora los resultados, sino también la satisfacción de las personas que lo hacen posible. Cuando el equipo evoluciona, el negocio también lo hace."

ASIER BARAINCA

*Responsable de formación - LIN3S*





# CONCLUSIONES FINALES

Los datos dejan claro que la digitalización es más una cuestión de capacidad que de voluntad. La mayoría de las empresas han asumido la necesidad de evolucionar, pero aún enfrentan obstáculos estructurales, metodológicos y estratégicos que frenan su avance. Además, tener una estrategia digital definida no siempre implica una optimización o una alineación de esta con los objetivos de negocio. Por otra parte, se sigue priorizando la ejecución sobre la planificación a largo plazo.

El uso de canales, herramientas y datos refleja un patrón común: se apuesta por lo que ya se conoce y funciona, pero con un margen significativo de optimización. En muchos casos, la inversión no responde a datos concretos de rendimiento, sino a inercias de mercado o decisiones históricas. Paid media es un buen ejemplo de ello: recibe una parte importante del presupuesto, pero su impacto no siempre justifica la inversión. Del mismo modo, la web sigue siendo el activo digital por excelencia, aunque muchas empresas no la utilizan más que para reforzar su presencia de marca y desaprovechan su potencial en conversión y fidelización.

Uno de los grandes retos del sector es el equilibrio entre branding, conversión y fidelización. La parte media del funnel sigue estando desatendida en muchas estrategias digitales, lo que significa que las empresas captan leads, pero no los trabajan con suficiente profundidad antes de la conversión. Esto no es solo un problema de ejecución, sino también de estructura organizativa: la desalineación entre marketing y ventas hace que los leads se generen sin un proceso claro de maduración y traspaso al equipo comercial, lo que provoca que muchas oportunidades se pierdan en el camino.

A esto se suma la dificultad para estructurar equipos de marketing digital que puedan dar respuesta a estos desafíos. En muchos casos, los equipos son pequeños, polivalentes y con recursos limitados, lo

que les obliga a apoyarse en agencias y proveedores externos para ganar especialización y escalar estrategias de manera más eficiente. Este modelo no es un problema en sí mismo, pero requiere una buena integración entre el equipo interno y los colaboradores externos para garantizar que la estrategia digital mantenga la coherencia y se alinee con los objetivos de negocio.

El uso de datos es otro punto clave. Aunque la mayoría de las empresas afirman utilizarlos para la toma de decisiones, en la práctica, el nivel de madurez es muy desigual. La integración de los datos sigue siendo un reto, y la experimentación sigue siendo baja. Sin procesos de testeo y aprendizaje continuo, las estrategias digitales corren el riesgo de estancarse y basarse en supuestos más que en certezas.

Las herramientas digitales están disponibles, pero su adopción estratégica sigue siendo parcial. Muchas empresas han implementado CRMs, email marketing y soluciones de automatización, pero no siempre con una visión global que conecte todas las piezas. La tecnología por sí sola no es suficiente: sin una integración real en la estrategia de negocio y sin un equipo capaz de sacarle partido, el potencial de estas herramientas queda desaprovechado. El futuro del marketing digital en B2B no pasa únicamente por digitalizar más, sino por digitalizar mejor. Esto implica medir el impacto de cada acción, optimizar la inversión, cerrar la brecha entre marketing y ventas, trabajar mejor la conversión y fidelización de clientes, y potenciar el desarrollo del talento dentro de los equipos. Las empresas que consigan conectar estrategia, ejecución y medición serán las que realmente logren que su marketing digital deje de ser un gasto y se convierta en un motor real de crecimiento.

# 03

## VOCES DESDE EL B2B

---

¿CÓMO ES EL B2B EN 2025?

---

¿CÓMO ES EL CLIENTE B2B ACTUAL?

---

¿CUÁLES SON LAS CLAVES Y LAS ESTRATEGIAS DIGITALES DE ÉXITO?

---

¿CÓMO SON (Y CÓMO DEBEN SER) LOS EQUIPOS DIGITALES EN LAS EMPRESAS B2B?

---

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL MODELO B2B?

---

CONCLUSIÓN

---

# VOCES DESDE EL B2B

Los datos están bien, pero, como decía Clifford Stoll, no son información, de la misma manera que la información no es conocimiento. Así pues, ¿qué tal si nos centramos ahora en el conocimiento de primera mano? Hemos escogido a 14 referentes con puestos de responsabilidad y trayectorias dilatadas en distintos sectores B2B. Son personas cuya visión global les permite comprender en qué estado se hallan las empresas que operan bajo este modelo de negocio y anticipar hacia dónde avanzará. Queremos saber qué opinan sobre lo que está funcionando y lo que no, sobre los desafíos, los obstáculos, las estrategias de éxito para superarlos y los agentes implicados.

Resulta apropiado haber comenzado esta sección con una cita, pues en ella vas a encontrar muchas muchas más. Nos hemos limitado a realizar las preguntas y, por lo demás, hemos dejado que ellas y ellos tomen la palabra. Al final de cada bloque de citas, eso sí, puedes encontrar de modo resumido las conclusiones que se desprenden de lo que nos han contado.

Tenemos la esperanza de que, tal vez, estas ideas ayudarán a tu negocio a prepararse para lo que viene; que esta parte del informe funcionará como una guía práctica para que comprendas mejor, no solo el estado actual del B2B sino, sobre todo, su futuro.

# ¿CÓMO ES EL B2B EN 2025?



DANIELA RANA

“La digitalización ha mejorado la eficiencia y ha hecho que la personalización sea clave en la estrategia de las empresas.”



GORKA BARAÑANO

“Algunas empresas han evolucionado poco y siguen trabajando de manera tradicional, mientras que otras han adoptado estrategias digitales avanzadas.”



JON MACIAS

“La inteligencia artificial ha sido la gran revolución en los últimos años. Su adopción ha crecido rápidamente y se está volviendo imprescindible. La importancia del dato es crucial para la toma de decisiones.”



ION MURGA

“La digitalización ha permitido expandir mercados, pero también ha aumentado la competencia dentro del sector B2B.”



JORGE VARELA

“La pandemia impulsó la digitalización en la banca, convirtiéndola en una prioridad en lugar de una opción.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“El modelo de negocio B2B de servicios profesionales está cambiando. Antes dependía totalmente de la venta tradicional y ahora también gira en torno al contenido y la autoridad de marca.”

# ¿CÓMO ES EL B2B EN 2025?



DANIEL TORRES BURRIEL

“Las empresas han cambiado su forma de comprar y vender. Ahora hay una mayor conciencia sobre la importancia de la digitalización.”



SHELLEY PURSELL

“La pandemia aceleró la digitalización, pero ahora la IA es la que está impulsando la transformación del B2B.”



JAVIER ABRISQUETA

“La tecnología se ha vuelto más accesible y fácil de adoptar, lo que ha permitido a más empresas digitalizarse.”



SUSANA QUIÑONES

“El e-commerce B2B ha crecido más rápido que el B2C en los últimos años, impulsado por la omnicanalidad y la necesidad de eficiencia.”



DANIEL PASTRANA

“La globalización y la digitalización han cambiado la logística y han obligado a las empresas a mejorar la eficiencia y la seguridad de los procesos.”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“La digitalización en el sector agrícola es un reto que hay que acelerar, pero es clave para reducir costos y mejorar la producción.”

# ¿CÓMO ES EL B2B EN 2025?



GONZALO TORRES

“La adopción del e-commerce B2B ha crecido exponencialmente en los últimos años. Las empresas han migrado de procesos manuales a plataformas digitales más eficientes, mejorando la gestión de pedidos, pagos y logística con IA y automatización.”



ITZIAR IDARRAGA

“El B2B en 2025 es un ecosistema diverso, con empresas que avanzan a toda velocidad en digitalización y otras que siguen atrapadas en lo tradicional. Hay voluntad de cambio y talento, pero la operativa del día a día muchas veces frena la evolución.”

## IDEAS DESTACADAS



### PRIMERO FUE LA PANDEMIA ¿Y AHORA ESTO?

La llegada del COVID obligó a acelerar los procesos de digitalización; sin embargo, ahora es la inteligencia artificial la que marca el ritmo. Más aún: la IA está cambiando la forma de hacer negocios en B2B.



### NO, DIGITALIZARSE NO ES OPCIONAL

Muchas empresas han visto cómo la tecnología les permite ser más eficientes, mejorar la personalización y tomar mejores decisiones. En definitiva, la digitalización supone una ventaja competitiva a la que no conviene renunciar.



### QUE INVENTEN OTROS

Mientras algunas industrias han dado grandes pasos en su transformación digital, otras siguen dependiendo de procesos tradicionales, lo que ha generado una brecha entre quienes innovan y quienes siguen su estela.



### A VENDER EN TODAS PARTES

La integración de múltiples canales de venta y la expansión del e-commerce han acelerado el crecimiento del modelo B2B, incluso por encima del B2C. Pero la omnicanalidad obliga a las empresas a replantear su estrategia comercial para adaptarse a una clientela que combina la compra presencial, digital y remota.



### EL E-COMMERCE SE NOS HA HECHO MAYOR

El comercio electrónico en B2B está creciendo a gran velocidad, superando al del B2C. La digitalización de las compras permite mayor eficiencia, acceso a mercados globales y una mejor experiencia de compra para los clientes. Sin embargo, también obliga a las empresas a fortalecer sus plataformas online y sus estrategias digitales.



"La adopción del ecommerce B2B ha crecido exponencialmente en los últimos años. Las empresas han migrado de procesos manuales a plataformas digitales más eficientes, mejorando la gestión de pedidos, pagos y logística con IA y automatización."

GONZALO TORRES PORTA

*Country Manager Iberia en Shopify*



## ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS Y LOS OBSTÁCULOS PARA LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN B2B?



DANIELA RANA

“La integración de tecnologías avanzadas con procesos tradicionales sigue siendo uno de los mayores desafíos. También es complicado gestionar datos y personalizar a gran escala.”



GORKA BARAÑANO

“Sin datos de calidad y sin un sistema digital bien integrado, las empresas estarán peor preparadas para el futuro.”



JON MACIAS

“El mayor desafío es tener datos de calidad que según sector es más o menos difícil y el siguiente es la inteligencia artificial (IA). Las empresas deben adoptarla estratégicamente, pero cambiar la mentalidad de las personas para integrarla es la mayor dificultad.”



ION MURGA

“La digitalización de procesos comerciales y la relación con los clientes es un desafío. La capilaridad del canal B2B dificulta la interacción con el cliente final.”



JORGE VARELA

“La resistencia al cambio es el principal obstáculo en sectores tradicionales como la banca. La regulación y la burocracia también frenan la digitalización.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“Entender al cliente digital en B2B es complejo. Existen múltiples tipos de compradores con distintos puntos de contacto, lo que dificulta una estrategia unificada.”

## ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS Y LOS OBSTÁCULOS PARA LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN B2B?



DANIEL TORRES BURRIEL

“Muchas empresas han vuelto a lo presencial tras la pandemia, lo que ha generado un enfriamiento en la inversión digital. La sostenibilidad del modelo digital es un desafío.”



SHELLEY PURSELL

“La transformación digital está en plena disrupción. Los canales de distribución están cambiando, y medir el ROI de las campañas es cada vez más complejo.”



JAVIER ABRISQUETA

“La omnicanalidad ha diluido las fronteras entre divisiones. Muchas empresas enfrentan barreras internas por la falta de alineación en equipos y objetivos.”



SUSANA QUIÑONES

“La globalización ha traído accesibilidad a cualquier tipo de proveedor y el aumento de costes logísticos en momentos concretos (pandemia, geopolítica) ha obligado a buscar soluciones diferentes en la estrategia de adquisición.”



DANIEL PASTRANA

“En logística, el volumen de datos es inmenso, pero no siempre se convierte en información útil. La ciberseguridad sigue siendo un reto.”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“El sector agrícola necesita tecnología, pero la adopción tecnológica del campo no avanza al mismo ritmo que la inversión en innovación.”

# ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS Y LOS OBSTÁCULOS PARA LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN B2B?



GONZALO TORRES

“Uno de los principales retos del B2B es la resistencia al cambio. Muchas empresas aún operan con procesos manuales ineficientes, sin aprovechar la automatización ni la digitalización para mejorar su eficiencia.”



ITZIAR IDARRAGA

“Cada vez existe una mayor necesidad de evaluar más las acciones en base al ROI, incluso las herramientas, y esto en B2B es un reto, porque los ciclos de venta son largos y no siempre homogéneos ni predecibles y las variables muchas. Además, aunque cada vez se están implementando más herramientas potentes, conseguir que los equipos las adopten es otra historia.”

## IDEAS DESTACADAS



### VIVIR A MEDIO CAMINO.

Muchas compañías siguen lidiando con sistemas heredados que no se conectan bien con las nuevas herramientas digitales. Están a medio camino entre lo digital y lo analógico y las dificultades de esta integración tecnológica les impiden tener un enfoque data driven y limitan su crecimiento.



### ¿MEJOR MALO CONOCIDO?

En sectores como la banca o la industria, la digitalización avanza despacio, no solo por falta de tecnología, sino por la resistencia interna. Muchos equipos siguen anclados en métodos tradicionales y consideran la transformación digital un riesgo, en lugar de verlo como la oportunidad que es.



### CADA CUAL A LO SUYO

En muchas empresas cada departamento tiene su propia hoja de ruta. Sin una visión común, la digitalización se convierte en un conjunto de iniciativas aisladas que no terminan de transformar el negocio. Para que el proceso culmine con éxito, la dirección debe establecer una visión clara y asegurarse de que todos los equipos avancen en la misma dirección, alineando objetivos y procesos.



### EL CLIENTE EN EL CENTRO, AUNQUE ESTÉ LEJOS

En B2B, las empresas dependen de múltiples intermediarios y distribuidores, lo que hace difícil mantener una relación cercana con el cliente final y mejorar la experiencia digital. Convertir este reto en oportunidad, puede marcar la diferencia en el crecimiento de una compañía.



### CRECEN LOS COSTES LOGÍSTICOS Y DE CADENA DE SUMINISTRO

La globalización ha encarecido los envíos y ha hecho que encontrar proveedores confiables en un entorno digital sea más difícil que antes.



### OBSESIÓN POR EL LEAD

Muchas empresas siguen centrando su estrategia digital en captar nuevos clientes, dejando en segundo plano la activación y fidelización. Sin herramientas y acciones que fortalezcan la relación con los clientes actuales, se pierde una oportunidad clave para generar crecimiento sostenido y mayor rentabilidad.



"La digitalización es clave, pero la resistencia al cambio, la burocracia y la falta de alineación interna siguen frenando su adopción en muchas empresas."

JORGE VARELA

*Senior Manager - Europe Digital Planning & Control en Banco Santander*



## ¿CÓMO ES EL CLIENTE B2B ACTUAL?



DANIELA RANA

“El comprador B2B está más informado y exige eficiencia, personalización y soporte continuo.”



GORKA BARAÑANO

“En muchas pequeñas empresas, hay una alta demanda pero poca planificación. Valoran la relación comercial y la seguridad en la posventa.”



JON MACIAS

“El cliente cada vez está más informado. Requiere asesoramiento profesionalizado porque las decisiones de compra son cada vez más complejas y debemos ayudarles a que sean sencillas y personalizadas a sus necesidades.”



ION MURGA

“Tiene un mayor conocimiento técnico y busca soluciones específicas para su industria.”



JORGE VARELA

“Se espera que la experiencia de compra B2B se asemeje a la B2C, con procesos más ágiles y eficientes.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“Hay múltiples tipos de compradores. Algunos valoran las relaciones personales, otros prefieren procesos totalmente digitalizados.”

## ¿CÓMO ES EL CLIENTE B2B ACTUAL?



DANIEL TORRES BURRIEL

“Es más racional y toma decisiones basadas en datos, priorizando la sostenibilidad de sus inversiones.”



SHELLEY PURSELL

“El proceso de compra B2B es más complejo que el B2C, ya que involucra a múltiples tomadores de decisiones.”



JAVIER ABRISQUETA

“Es un comprador exigente que busca flexibilidad y autogestión en los procesos digitales.”



SUSANA QUIÑONES

“Hay dos perfiles claros: los compradores tradicionales que priman en general el contacto personal y los más jóvenes que en general prefieren lo digital.”



DANIEL PASTRANA

“Se ha profesionalizado más y tiene un enfoque en datos y eficiencia operativa.”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“Busca relaciones comerciales duraderas y valora la calidad del servicio tanto como el producto.”

## ¿CÓMO ES EL CLIENTE B2B ACTUAL?



GONZALO TORRES

“El comprador B2B es cada vez más digital y autónomo. Espera procesos sin fricción, autoservicio, información en tiempo real y opciones de pago flexibles. También demanda transparencia y eficiencia operativa.”



ITZIAR IDARRAGA

“El comprador B2B busca un partner más que un proveedor. Necesita que le acompañes, que le ayudes donde no llega y que sienta que te importa su negocio tanto como a él.”

## IDEAS DESTACADAS



### MÁS INFORMADO Y EXIGENTE

Antes de contactar a un proveedor, el comprador ya ha investigado, comparado opciones y espera una experiencia ágil y sin fricciones.



### LOS DATOS POR DELANTE DE LA INTUICIÓN

En B2B, la compra no es impulsiva. Ni siquiera depende de una sola persona, sino que involucra a varias, por lo que las decisiones de compra se toman con visión estratégica y de largo plazo. Para vender con éxito, es clave controlar el proceso, asegurando que cada perfil involucrado reciba la información y el soporte adecuados.



### LA PRESCRIPCIÓN HAY QUE MIMARLA

Debemos apoyar activamente a los buyer personas prescriptores, facilitándoles herramientas y argumentos para justificar su decisión dentro de la empresa.



### LA BRECHA DIGITAL TAMBIÉN ESTÁ AL OTRO LADO...

Y aún podemos encontrar clientes que no la han cruzado. Hay quien aún valora la relación comercial tradicional y el trato personal y hay quien, en cambio, busca procesos completamente digitales y eficientes, similares a los del B2C. Lo que está claro es que ambos compran y por lo tanto nuestras experiencias tienen que dar respuesta a todo el espectro.



### LA DIGITALIZACIÓN TAMBIÉN SE DEMANDA

A pesar de lo anterior, es innegable que cada vez se demanda más la posibilidad de gestionar individualmente los pedidos, hacer consultas y solicitar servicios de manera autónoma a través de plataformas digitales, sin depender siempre de un equipo comercial. En muchas ocasiones el cliente está mucho más digitalizado que la empresa vendedora.



"El comprador B2B espera procesos ágiles y eficientes, pero también un proveedor que le aporte confianza y valor a largo plazo."

JAVIER ABRISQUETA

*Experto independiente*



# ¿CUÁLES SON LAS CLAVES Y LAS ESTRATEGIAS DIGITALES DE ÉXITO?



DANIELA RANA

“La clave es la combinación de marketing de contenidos, publicidad en redes sociales, email marketing y SEO. La innovación y la experimentación son esenciales para mantenerse competitivo.”



GORKA BARAÑANO

“Las empresas deben trabajar con datos y herramientas avanzadas para tomar decisiones estratégicas. Sin una base digital sólida, es difícil ser competitivo.”



JON MACIAS

“La simplicidad en el proceso de asesoramiento y compra es clave para que la experiencia del cliente sea optima. Y generar confianza en todo el proceso y sentir que personalizas tu producto para tu necesidad.”



ION MURGA

“La digitalización de procesos comerciales es clave. Se deben implementar estrategias de marketing orientadas a ventas y mercado.”



JORGE VARELA

“El reto es lograr que la experiencia B2B sea igual de intuitiva y atractiva que la B2C. Las empresas deben priorizar UX y datos.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“La autoridad de marca y la generación de contenido de valor son esenciales para el posicionamiento en B2B.”

## ¿CUÁLES SON LAS CLAVES Y LAS ESTRATEGIAS DIGITALES DE ÉXITO?



DANIEL TORRES BURRIEL

“La sostenibilidad digital es clave. Las empresas deben equilibrar la inversión digital con estrategias a largo plazo.”



SHELLEY PURSELL

“La personalización y la omnicanalidad son fundamentales para captar y retener clientes B2B.”



JAVIER ABRISQUETA

“La estrategia digital debe estar alineada con la estrategia de marketing y comercial para evitar descoordinación.”



SUSANA QUIÑONES

“La integración de proveedores con clientes es clave en el B2B. Las plataformas digitales deben ayudar a mejorar la gestión operativa.”



DANIEL PASTRANA

“La digitalización permite optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente, pero requiere inversión en tecnología y talento.”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“La relación de confianza con los clientes es esencial. La estrategia digital debe enfocarse en facilitar el acceso a la información y la gestión de servicios.”

# ¿CUÁLES SON LAS CLAVES Y LAS ESTRATEGIAS DIGITALES DE ÉXITO?



GONZALO TORRES

“Las estrategias digitales más exitosas combinan automatización, autoservicio y personalización. La optimización de la experiencia de compra y la integración de IA son clave para el crecimiento del B2B.”



ITZIAR IDARRAGA

“Las herramientas están al alcance de todos, lo que marca la diferencia es la estrategia (siempre que sea accionable). El éxito en digital no va de hacer más, sino de hacer mejor: enfocar, simplificar y centrarse en lo que de verdad importa, manteniendo un equilibrio entre la activación y fidelización y la adquisición de nuevos clientes”

## IDEAS DESTACADAS

---



### EL CONTENIDO FIJA LAS IDEAS

Ya no basta con tener un buen producto; las empresas que generan información útil y relevante logran posicionarse mejor en la mente del cliente y tienen más éxito a la hora de captar y fidelizar clientes.



### INTELIGENCIA ARTIFICIAL; OPTIMIZACIÓN REAL

La inteligencia artificial está ayudando a mejorar la segmentación, automatizar procesos repetitivos y personalizar la comunicación con los clientes. Adoptarla significa optimizar el rendimiento.



### AL CLIENTE HAY QUE PONÉRSELO FÁCIL

Un proceso de compra mal diseñado puede hacer que un cliente potencial abandone antes de completar la transacción. La omnicanalidad y la facilidad de uso son claves para atraer y retener compradores.



### MUCHOS DEPARTAMENTOS; UN SOLO OBJETIVO

Si una empresa quiere que su estrategia digital funcione, su equipo comercial y de servicio debe estar alineado con ella y trabajar en conjunto para alcanzar los mismos objetivos. El marketing, las ventas y el servicio deben ir de la mano.



### LA FÓRMULA GANADORA: AUTOMATIZACIÓN + AUTOSERVICIO + PERSONALIZACIÓN

Las estrategias digitales más eficaces combinan estas tres claves para mejorar la experiencia de compra y optimizar la conversión.



"El marketing de contenidos y la autoridad de marca son ahora más importantes que nunca para diferenciarse en un entorno digital saturado."

PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

*Head of Marketing & Business  
Development, Brand and Clients en Pérez-  
Llorca*



# ¿CÓMO SON (Y CÓMO DEBEN SER) LOS EQUIPOS DIGITALES EN LAS EMPRESAS B2B?



DANIELA RANA

“Los equipos deben estar alineados con la estrategia digital de la empresa y capacitados para trabajar con datos. Se necesitan habilidades en análisis de datos, SEO y campañas digitales, además de comunicación y creatividad”



GORKA BARAÑANO

“Marketing no debe ser solo un área de soporte, sino que debe influir estratégicamente en el negocio. Es clave que los equipos comprendan el impacto de sus acciones en la estrategia global y cuenten con conocimientos en gestión de datos y procesos comerciales”



JON MACIAS

“Se necesita diversidad de perfiles en marketing, pero siempre integrados en el proceso de la compañía muy cerca del equipo de ventas e integrados en el proceso comercial, con capacidad analítica e implementación real.”



ION MURGA

“Contamos con un equipo global especialista en diferentes temáticas que debe alinear su conocimiento con los objetivos de negocio y ser capaz de medir el impacto. Deben ser perfiles con mucho conocimiento específico o expertos en plataformas digitales, pero con soft skills como la capacidad de adaptación, habilidades de comunicación y gran curiosidad.”

# ¿CÓMO SON (Y CÓMO DEBEN SER) LOS EQUIPOS DIGITALES EN LAS EMPRESAS B2B?



JORGE VARELA

“La gestión de Martech es un reto estructural: no es solo tecnología ni marketing, sino un híbrido que necesita su propio espacio. La gestión en remoto requiere empatía y habilidades de comunicación para evitar fricciones.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“Todo el equipo debe comprender la estrategia digital de la empresa para conseguir los objetivos. No es suficiente con manejar los datos.”



DANIEL TORRES BURRIEL

“El equipo ha sido renombrado como "Departamento de Adquisición", priorizando captación sobre branding. En un entorno digital cambiante, lo más valioso es la capacidad de aprendizaje continuo y evitar enamorarse de herramientas específicas”



SHELLEY PURSELL

“Marketing y ventas deben estar alineados para generar impacto real. Se buscan personas adaptables, que puedan innovar y cambiar su manera de trabajar según evolucionen los canales digitales”

# ¿CÓMO SON (Y CÓMO DEBEN SER) LOS EQUIPOS DIGITALES EN LAS EMPRESAS B2B?



JAVIER ABRISQUETA

“Los equipos con los que trabajamos suelen organizarse por marcas, con un equipo digital que maneja campañas online y offline. Comunicación, empatía y colaboración con otros equipos son esenciales”



SUSANA QUIÑONES

“La flexibilidad y la capacidad de adaptación son clave, especialmente con la evolución del e-commerce. Marketing B2B requiere equipos que sepan responder a cambios rápidos en el mercado.”



DANIEL PASTRANA

“Los equipos de marketing deben tener alta capacidad de integración con operaciones y ventas, ya que cada vez asumen más responsabilidades operativas. Se buscan perfiles con autonomía, capacidad analítica y gestión de proyectos”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“En sectores tradicionales como el agrícola, los equipos deben aprender a comunicar la tecnología de forma efectiva. Es fundamental combinar conocimientos técnicos con habilidades de comunicación claras”

# ¿CÓMO SON (Y CÓMO DEBEN SER) LOS EQUIPOS DIGITALES EN LAS EMPRESAS B2B?



GONZALO TORRES

“Marketing, eCommerce y operaciones deben trabajar como un solo equipo para eliminar fricciones y escalar más rápido. Los equipos deben integrar tecnología en sus procesos y entender la automatización como una herramienta estratégica”



ITZIAR IDARRAGA

“El equipo digital en B2B debe ser estratégico, versátil, inquieto, en constante formación y capaz de gestionar especialistas internos y externos. Apoyarse en partners permite que las acciones no dependan solo de las skills del equipo.”

## IDEAS DESTACADAS

---



### UN EQUIPO HÍBRIDO APORTA VARIEDAD DE PUNTOS DE VISTA

No basta con perfiles que solo sepan de marketing digital; la estrategia debe incluir conocimientos en ventas, tecnología, producto y operaciones.



### MARKETING Y VENTAS, SIEMPRE MANO A MANO

Sin una alineación real entre estos equipos, la digitalización pierde efectividad y se convierte en un cúmulo de iniciativas desconectadas.



### LA FORMACIÓN ES CLAVE PARA NO QUEDARSE ATRÁS

La velocidad de cambio en el entorno digital hace que las empresas necesiten invertir en capacitación continua para que sus equipos se mantengan actualizados en analítica de datos, IA y automatización.



### NO HAY QUE MENOSPRECIAR LA EMPATÍA, SIGUE SIENDO UN SKILL EN DIGITAL

En un entorno donde la automatización está cada vez más presente, las habilidades humanas como la comunicación y la gestión de stakeholders siguen siendo clave para el éxito.



"El equipo de marketing en B2B ya no puede ser un silo separado del negocio. Necesita integrarse con ventas, operaciones y tecnología para que la digitalización realmente aporte valor."

GONZALO TORRES PORTA

*Country Manager Iberia en Shopify*



## ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL MODELO B2B?



DANIELA RANA

“La inteligencia artificial está permitiendo una personalización a gran escala y optimizando la toma de decisiones basada en datos.”



GORKA BARAÑANO

“La digitalización es esencial para que las empresas B2B sean más eficientes y escalables. Sin ella, es difícil adaptarse a los cambios.”



JON MACIAS

“La inteligencia artificial está reemplazando tareas de bajo valor y repetitivo, optimizando la búsqueda y procesamiento de información en sectores como el legal, sanitario, energético y eso es ineludible. La digitalización no es el futuro es el presente.”



ION MURGA

“La automatización y la digitalización de procesos comerciales seguirán siendo claves, pero las empresas deben mejorar la colaboración con sus socios estratégicos para escalar su impacto. Nos permitirá adoptar nuevas tecnologías (IA, modelos predictivos, ...) y facilitar la personalización de las experiencias.”



JORGE VARELA

“La banca está evolucionando hacia una plataforma digital global que permita mejorar la experiencia del cliente. La hiperpersonalización será una ventaja competitiva.”



PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

“La IA está redefiniendo sectores como el legal y hay una oportunidad en cómo las empresas generan valor para los clientes y así, posicionarse más rápido en el mercado.”

## ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL MODELO B2B?



DANIEL TORRES BURRIEL

“La IA y la digitalización están cambiando el mercado, pero la clave es hacer que estas tecnologías sean sostenibles y rentables a largo plazo. Las empresas deben evitar inversiones que no aporten valor real.”



SHELLEY PURSELL

“La IA está transformando la forma en que las empresas generan demanda y segmentan a sus clientes. Además, la omnicanalidad seguirá siendo clave para conectar con diferentes tipos de compradores.”



JAVIER ABRISQUETA

“La automatización de datos y la implementación de herramientas digitales están simplificando la gestión de información y mejorando la eficiencia, pero la alineación entre equipos sigue siendo un reto.”



SUSANA QUIÑONES

“La integración tecnológica en el B2B sigue siendo un reto, especialmente en la conexión entre proveedores y clientes. Además, la evolución de los marketplaces B2B tendrá un impacto en cómo las empresas compran y venden.”



DANIEL PASTRANA

“La inteligencia artificial está ayudando a optimizar la logística y mejorar la capacidad de gestionar datos. En este contexto, la ciberseguridad se convertirá en un aspecto aún más crítico en el futuro.”



JAIME MUGUIRO DE SALA

“En el sector agrícola, la tecnología es esencial para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia de la producción. La digitalización de la cadena de suministro será clave para la trazabilidad y la optimización de recursos.”

## ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL MODELO B2B?



GONZALO TORRES

“La hiperpersonalización, el comercio unificado y la automatización serán las claves del futuro del B2B. Las empresas que no adopten modelos digitales integrados quedarán atrás.”



ITZIAR IDARRAGA

“El B2B avanza hacia un modelo más abierto, basado en datos, colaborativo y conectado. Trabajar con partners y aprovechar la inteligencia colectiva será clave para seguir creciendo.”

## IDEAS DESTACADAS



### QUE LA IA NO TE IMPIDA VER EL BOSQUE DIGITAL

Además de la IA, hay más factores relacionados con la digitalización que conviene tener en cuenta. La automatización, la personalización y la integración de plataformas digitales serán fundamentales para mejorar la experiencia del cliente.

Eso sí, asegurándonos de que estemos generando un retorno.



### CRECE EL PATIO DE JUEGO

Y aún podemos encontrar clientes que no la han cruzado. Hay quien aún valora la relación comercial tradicional y el trato personal y hay quien, en cambio, busca procesos completamente digitales y eficientes, similares a los del B2C. Lo que está claro es que ambos compran y por lo tanto nuestras experiencias tienen que dar respuesta a todo el espectro.



### RENOVARSE O MORIR

La integración tecnológica con proveedores y clientes ya no es un lujo, sino una necesidad para operar con eficiencia.



### B2B, PERO CON UN POCO DE C

Cada vez más compañías B2B están explorando la venta directa al consumidor. La digitalización ha abierto la puerta a modelos híbridos, donde las empresas buscan reducir su dependencia de intermediarios, mejorar márgenes y fortalecer la relación con el cliente final. Este cambio implica nuevos retos, desde el posible resentimiento de la relación con los distribuidores, la gestión logística hasta la estrategia de marca y experiencia de compra.



### EL FUTURO PASA POR LA HIPERPERSONALIZACIÓN Y EL COMERCIO UNIFICADO

Las empresas que no integren modelos digitales donde el cliente pueda moverse sin fricciones entre distintos canales quedarán atrás. Ese es el siguiente gran paso.



"El reconocimiento de marca será aún más importante en un futuro donde cualquier empresa podrá generar contenido con inteligencia artificial generativa."

SHELLEY PURSELL

*Senior Director of Marketing, Latin America & Iberia en HubSpot*



# CONCLUSIÓN

El B2B se está moviendo a gran velocidad y la tecnología es el gran motor de este cambio. El problema es que no vale solo con el motor. Digitalizarse (con éxito) va más allá de la mera adopción de herramientas nuevas; implica un cambio de mentalidad, una estrategia bien estructurada e implementada y un enfoque en la experiencia del cliente. La estrategia, por otra parte, tampoco es suficiente por sí misma; es necesario un plan de acción, cuyos resultados influirán a su vez sobre la estrategia en un ciclo estrategia/acción constante. Las empresas que tengan en cuenta esto y logren combinar innovación con eficiencia y confianza serán las que marquen la diferencia en los próximos años.

El futuro del B2B es digital, sí, pero también inteligente, conectado y centrado en el cliente.

# 04

## DE LAS PALABRAS A HECHOS

1. DIGITALIZA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO
2. INTELIGENCIA BASADA EN DATOS
3. ADAPTA LA EXPERIENCIA DE COMPRA A UN NUEVO PERFIL DE CLIENTE
4. OFRECE CONTENIDO DE VALOR
5. NO DESCUIDES LA PARTE MEDIA DEL FUNNEL
6. OPTIMIZA LA INVERSIÓN CON UN ENFOQUE MÁS ESTRATÉGICO
7. DIGITALIZA SIN PERDER LA CONEXIÓN HUMANA
8. AUTOMATIZA DE MANERA EFICIENTE
9. FORMACIÓN Y CAMBIO CULTURAL
10. APUESTA POR LA OMNICALIDAD
11. ÁBRETE AL PARTNERSHIP
12. EXPANDETE
13. NO DESCUIDES LA CIBERSEGURIDAD
14. ABRAZA LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN

# DE LAS PALABRAS A LOS HECHOS

Hemos visto cómo tanto los datos como las impresiones personales de personas con cargos de alta responsabilidad coinciden en señalar que el ecosistema B2B ha cambiado radicalmente en los últimos años. La estrategia y la digitalización han pasado de ser factores diferenciadores a convertirse en requisitos mínimos, condiciones necesarias para operar con competitividad en un mercado donde la eficiencia, la escalabilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales.

Pero queda claro, también, que no vale simplemente con adoptar una serie de herramientas digitales con la esperanza de que eso, por sí mismo, genere crecimiento y aumente la competitividad de la empresa. Como ocurre siempre, hay unas prácticas que conducen al éxito y otras que, en el mejor de los casos, no conducen a nada y, en el peor, al caos.

Además de conseguir una fotografía actualizada del modelo B2B y de determinar hacia dónde se dirige, To Be in B2B nació con la vocación de descubrir, precisamente, cuáles son esas prácticas de éxito. Pues bien, a partir de lo que hemos visto hasta ahora y de la experiencia de LIN3S como consultora digital, hemos identificado 14 claves que permitirán a las empresas optimizar su presencia digital, mejorar su competitividad y garantizar un impacto sostenible a largo plazo.

## 01

# DIGITALIZA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

## LA IMPORTANCIA DEL EQUILIBRIO ENTRE LA INNOVACIÓN Y LA RENTABILIDAD

Como ya hemos dicho, digitalizar no es solo cuestión de incorporar la última tendencia tecnológica. Adoptar herramientas sin un propósito claro solo genera fricciones, ineficiencias y pérdida de foco. La clave no está en tener la tecnología más avanzada, sino en elegir la que realmente haga que el negocio sea más eficiente, rentable y competitivo.

No son pocas las empresas que han caído en la trampa de invertir en herramientas costosas sin un retorno claro o que no encajan con su realidad. Para que la transformación digital funcione, debe ser un proceso estratégico, escalable y alineado con los objetivos del negocio.

### CLAVES



Empieza por la estrategia: Antes de implementar una herramienta es necesario alinear objetivos, definir procesos y consensuar decisiones estratégicas.



Prioriza la integración de sistemas digitales (CRM, ERP, herramientas de automatización) para evitar silos de información y mide el impacto de cada inversión tecnológica y ajusta en función del ROI real.



Prioriza herramientas escalables y abiertas que no generen dependencia de un único proveedor.



Antes de invertir, asegúrate de que la empresa está preparada para aprovechar al máximo la nueva tecnología.



"Los retos principales incluyen la integración de nuevas tecnologías, la personalización a gran escala y la gestión de datos. Además, es fundamental mantener una alineación constante entre los objetivos de marketing y los objetivos corporativos."

DANIELA RANA

*Demand Generation Manager en CHEP*



## 02

# INTELIGENCIA BASADA EN DATOS

## CONVIERTE LA INFORMACIÓN EN VENTAJA COMPETITIVA

Muchas empresas B2B se encuentran en uno de estos dos escenarios: tienen grandes volúmenes de datos desestructurados sin una estrategia clara para utilizarlos o carecen de la información necesaria para optimizar sus operaciones. En ambos casos, la falta de enfoque en la gestión de datos dificulta la toma de decisiones informadas.

En modelos B2B, la recurrencia del cliente representa un porcentaje significativo de la facturación, por lo que la fidelización y optimización del ciclo de vida del cliente tienen un impacto directo en los ingresos. Por eso, el trabajo que se puede hacer con los datos de clientes es clave.

### CLAVES



Estructura y consolida fuentes de datos para evitar la dispersión de información y garantizar que los equipos trabajen con datos precisos y accionables.



Implementa analítica avanzada para modelar patrones de compra, anticipar tendencias y mejorar la personalización de la oferta.



Desarrolla cuadros de mando en tiempo real que permitan visualizar los KPIs clave de cada área del negocio y detectar oportunidades o riesgos con rapidez.



Explora modelos predictivos con IA para optimizar la demanda, la gestión de inventario y la segmentación de clientes, evitando decisiones basadas en intuición o información incompleta.



"El comprador B2B ya no quiere solo información técnica, espera eficiencia, personalización y un proceso de compra sin fricciones. No podemos seguir tratándolo como hace 10 años."

JON MACÍAS

*Chief Commercial & Marketing Officer en Edison Next*



## 03

# ADAPTA LA EXPERIENCIA DE COMPRA A UN NUEVO PERFIL DE CLIENTE

## EN 2025 EL COMPRADOR B2B ES EXIGENTE, AUTÓNOMO Y OMNICANAL

El comprador B2B ya no siempre quiere depender de los equipos comerciales, atención al cliente o soporte técnico para obtener información ni espera largos ciclos de compra. Demanda inmediatez, personalización y un ecosistema digital que le facilite la toma de decisiones.

### CLAVES



Optimiza la usabilidad del sitio web y la accesibilidad a la información técnica y comercial.



Desarrolla plataformas de autoservicio con configuradores de producto, simuladores de precios y opciones de autogestión de pedidos.



Diseña plataformas e-commerce adaptadas al modelo B2B, con funcionalidades como pedidos recurrentes, gestión de crédito y precios personalizados.



Integra la automatización en el seguimiento comercial para personalizar la comunicación sin perder eficiencia.



"Más allá de lo esencial, lo que más se necesita en B2B es sentir seguridad al firmar un contrato y contar con un socio que se integre fácilmente con la operativa de la empresa."

SUSANA QUIÑONES

*Experta independiente*



## 04

# OFRECE CONTENIDO DE VALOR

## EL CONTENIDO ES EL MOTOR DEL POSICIONAMIENTO Y LA CONVERSIÓN

En un mercado saturado de opciones, las empresas que consiguen educar, generar confianza y aportar información relevante son las que capturan la atención y la preferencia de los clientes.

Pero la conversión no es solo la venta. En procesos largos como los del B2B, hay conversiones intermedias que a menudo se pasan por alto, pero que son claves para empujar al cliente a lo largo del funnel y su buyer journey. Cada avance, desde la descarga de un estudio hasta la asistencia a un webinar, contribuye a acercarlo a la decisión final.

### CLAVES



Dibuja el Buyer Journey de cada uno de tus compradores para saber cómo se comportan en cada fase y qué dudas y objeciones tienen para diseñar el contenido adecuado según el momento en el que se encuentre.



Desarrolla una estrategia de contenido basada en involucrar, informar y educar al cliente son tendencias del sector y palancas de diferenciación competitiva.



Implementa estrategias de difusión pull y push para asegurar que el contenido llegue a los tomadores de decisión en cada etapa del proceso de compra.



Apuesta por formatos de alto impacto adaptados al nivel de conocimiento del cliente, como estudios, casos de éxito y eventos digitales con clientes estratégicos, que faciliten estas conversiones intermedias y refuercen el camino hacia la compra.



"Si tu negocio se basa en asesoramiento de alto valor, la estrategia digital siempre va a estar relacionada con contenido, posicionamiento y defensa absoluta de la marca en el mercado."

PATRICIA JULIÁN EGUILUZ

*Head of Marketing & Business Development,  
Brand and Clients en Pérez-Llorca*



## 05

# NO DESCUIDES LA PARTE MEDIA DEL FUNNEL

## EVITA OPORTUNIDADES PERDIDAS TRABAJANDO LOS LEADS

Muy relacionado con lo visto en el punto anterior, nos encontramos con un problema que persiste: el marketing digital en B2B sigue estando muy orientado a la visibilidad y captación de leads, pero muchas empresas no trabajan lo suficiente la parte media del funnel. Esto significa que, aunque consiguen contactos, no cuentan con estrategias sólidas para nutrirlos y prepararlos para la conversión, lo que genera fugas y oportunidades perdidas.

### CLAVES



Automatiza el lead nurturing y personaliza interacciones según el comportamiento del usuario.



Crea contenido estratégico para resolver dudas y superar objeciones en la fase intermedia.



Segmenta más allá de los aspectos más superficiales, entendiendo fricciones y necesidades específicas.



Alinea marketing y ventas, estableciendo procesos claros para el traspaso de leads cualificados.



"En B2B, aunque parezca mentira, generar leads no es la parte más difícil. El reto está en conocerlos de verdad, nutrirlos con contenido relevante y asegurarnos de que lleguen a ventas en el momento adecuado."

ELENA FERNÁNDEZ

*Head of Activation and Loyalty, Digital Strategist - LIN3S*



## 06

# OPTIMIZA LA INVERSIÓN CON UN ENFOQUE MÁS ESTRATÉGICO

## CONVIERTE LA INFORMACIÓN EN VENTAJA COMPETITIVA

Muchas empresas asignan presupuesto en función de la intuición o de la presión por estar en algunos canales, en lugar de basarse en datos de retorno. Esto genera un desajuste entre inversión y resultados, especialmente en estrategias de paid media, que no siempre justifican el gasto.

Para optimizar la inversión es clave medir el impacto real de cada canal, priorizar aquellos que aportan más valor y ajustar continuamente en base al rendimiento.

### CLAVES



Mide el retorno real de cada canal: No inviertas por tendencia o costumbre, prioriza los que aportan más valor y elimina los que no generan impacto. Ten en cuenta que no todos los canales sirven para vender y que cada uno tiene su papel dentro del funnel.



Planifica, invierte y mide cada acción con el KPI correcto para poder tomar mejores decisiones. Ajusta el presupuesto de forma dinámica: No establezcas inversiones rígidas, sino revisiones periódicas basadas en datos reales de rendimiento.



Integra la medición del impacto en toda la estrategia: Alinea la inversión digital con los objetivos de negocio y asegúrate de que marketing, ventas y dirección general compartan la misma visión sobre rentabilidad y crecimiento.



Reduce la dependencia de paid media: Apuesta por estrategias orgánicas y de inbound marketing que sean sostenibles a largo plazo, como SEO, marketing de contenidos y automatización.



"Pretender que todos los canales conviertan por igual es como pedirle a un escaparate que venda tanto como un vendedor. Lo importante es entender el ecosistema digital como un todo, planificar con estrategia y asignar inversión en función del rol que cumple cada canal en el proceso de decisión del cliente."

OIANE ETXEBARRIA

*Strategy Director - LIN3S*



## 07

# DIGITALIZA SIN PERDER LA CONEXIÓN HUMANA

## EL TÚ A TÚ AÚN ES CLAVE

En B2B, la tecnología ha acelerado procesos y mejorado la eficiencia, pero hay algo que sigue siendo irremplazable: la confianza. Aunque cada vez más clientes investigan y comparan online, cuando llega el momento de cerrar acuerdos importantes, el trato humano sigue siendo decisivo.

La digitalización no reemplaza a las relaciones humanas, sino que las potencia. Permite interacciones más relevantes, basadas en datos y personalizadas, haciendo que cada contacto sea más valioso. Las empresas que sepan aprovechar la tecnología sin perder la cercanía serán las que destaquen en un entorno donde la relación con el cliente sigue marcando la diferencia.

### CLAVES



Equilibra automatización y personalización, dejando que la tecnología optimice el proceso, pero asegurando un trato humano en los momentos clave (negociación, cierre y posventa).



Usa LinkedIn y otras plataformas profesionales con intención, no solo para publicar contenido, sino para generar conversaciones reales y fortalecer relaciones comerciales.



Diseña experiencias híbridas (digital + presencial) como eventos mixtos, reuniones estratégicas combinadas con automatización en el seguimiento y herramientas digitales que agilicen las interacciones sin perder el toque personal.



Aprovecha la tecnología para hacer la comunicación más cercana, integrando CRM y herramientas de IA que ayuden a personalizar mensajes, segmentar clientes y anticiparse a sus necesidades y forma a los equipos para ayudarles a entender cuándo es más efectivo automatizar y cuándo no.



"El reto de digitalizar un negocio no es solo implementar tecnología, sino entender cómo esta facilita la vida a los clientes y distribuidores sin perder el trato personal. La tecnología debe ser un facilitador, no un sustituto."

ION MURGA

*Global Marketing Lead en Salto Systems*



## 08

# AUTOMATIZA DE MANERA EFICIENTE

## EL TALENTO DEBE RESERVARSE PARA TAREAS ESTRATÉGICAS

En B2B, el talento especializado es un recurso clave y no tiene sentido que pase el día lidiando con tareas manuales que la tecnología puede hacer en segundos. Automatizar no es solo cuestión de eficiencia, sino también de liberar a los equipos para que puedan centrarse en lo que realmente aporta valor: cerrar acuerdos, crear estrategias y mejorar la relación con los clientes.

Además, cuando los equipos dejan de perder tiempo en tareas repetitivas, no solo trabajan mejor, sino que también están más motivados. La automatización bien implementada no sustituye a las personas, sino que les permite hacer mejor su trabajo y centrarse en lo que realmente marca la diferencia.

### CLAVES



**Automatiza el marketing:** Usa herramientas para gestionar leads, personalizar la comunicación y mejorar la conversión sin que el equipo tenga que hacerlo manualmente.



**Optimiza pedidos y facturación:** Automatizar estos procesos reduce errores, acelera los tiempos y evita dolores de cabeza tanto para clientes como para el equipo interno.



**Usa IA en atención al cliente.** Los chatbots y las respuestas automáticas a las preguntas frecuentes ahorran tiempo, pero asegúrate de no perder el toque humano en los momentos clave.



**Simplifica procesos internos** como la generación de reportes, el análisis de datos o la gestión documental sin intervención manual. De esa manera, los equipos pueden enfocarse en lo estratégico.



"El talento es escaso, y no podemos tener a nuestros expertos perdiendo tiempo en tareas repetitivas cuando la tecnología nos permite automatizarlas sin perder calidad en el servicio."

DANIEL TORRES BURRIEL

*CEO & Founder en Torresburriel Estudio*



## 09

# FORMACIÓN Y CAMBIO CULTURAL

## O CÓMO CONSEGUIR UNA DIGITALIZACIÓN SIN FRICCIONES

La transformación digital en B2B no es solo una cuestión de tecnología, sino de personas. Sin una estrategia clara de formación y evangelización, la digitalización puede generar incertidumbre y resistencia al cambio. No basta con adoptar nuevas herramientas; es clave cambiar la mentalidad de los equipos y lograr que todos los stakeholders compartan una visión centrada en el cliente.

Cuando los empleados entienden el propósito del cambio y se sienten parte del proceso, todo fluye mejor, la adopción es más rápida, hay menos rechazo y la empresa avanza con más seguridad. Además, invertir en formación no solo mejora la estrategia digital, sino que refuerza el compromiso y la motivación de los equipos.

### CLAVES



Involucra a diferentes departamentos en la definición de la estrategia digital para asegurar que la visión sea compartida y no impuesta desde una única área.



Desarrolla programas de formación continua en herramientas digitales, analítica de datos e inteligencia artificial, asegurando que los equipos cuenten con las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios.



Fomenta la comunicación y transparencia en los procesos de cambio, asegurando que los equipos entiendan no solo el "qué", sino también el "por qué" de cada transformación.



Crea espacios de experimentación y prueba, donde los empleados puedan adoptar nuevas herramientas y metodologías sin miedo al error.



"En sectores tradicionales, el mayor obstáculo no es la tecnología, sino la mentalidad. La clave está en enseñar a los equipos cómo la digitalización les ayuda, en lugar de verla como una amenaza."

JAIME MUGUIRO DE SALA

*Director Comercial en John Deere para España y Portugal*



## 10

# APUESTA POR LA OMNISCANALIDAD

## CONSTRUYE UN ECOSISTEMA DIGITAL SIN FISURAS

A diferencia del B2C, donde la compra puede ser impulsiva y rápida, en B2B los procesos suelen ser más largos, involucran múltiples tomadores de decisión y se desarrollan a través de varios canales. Un cliente B2B puede investigar en la web, comparar en un marketplace, hablar con un representante comercial y cerrar la compra en otro canal distinto.

Si la experiencia no es coherente y fluida en todos los puntos de contacto, se generan fricciones que alargan aún más el ciclo de venta o, peor aún, hacen que la empresa pierda la oportunidad de negocio.

### CLAVES



Sincroniza la experiencia de compra entre web, marketplaces, redes sociales, equipo comercial y cualquier otro canal, asegurando consistencia en la información, precios y disponibilidad de productos o servicios.



Implementa estrategias de remarketing y automatización para re-impactar a los usuarios en diferentes momentos del proceso de decisión, guiándolos de forma progresiva sin generar presión excesiva.



Unifica la gestión de clientes en una sola plataforma que permita un seguimiento en tiempo real y personalización de la relación comercial, independientemente del canal en el que el cliente interactúe.



No confundas multicanalidad con omnicanalidad. Se trata de estar en el canal adecuado en el momento adecuado.



"El comprador B2B espera procesos rápidos, personalizados y sin fricción, con acceso a información en tiempo real y una experiencia omnicanal que le permita interactuar con los proveedores en múltiples plataformas, desde marketplaces hasta comercio electrónico propio."

GONZALO TORRES PORTA

*Country Manager Iberia en Shopify*



## 11

# ÁBRETE AL PARTNERSHIP

## DESCUBRE EL PODER DE LA UNIÓN DIGITAL

Las empresas B2B siempre han trabajado con redes de distribución y alianzas comerciales, pero ahora deben replicar ese modelo en el entorno digital. La colaboración con el ecosistema B2B y la creación de alianzas estratégicas ya no es una opción, sino una necesidad para seguir siendo competitivos.

Aunque puede generar incertidumbre, el camino está claro: quien no construya su red de partners digitales quedará rezagado.

### CLAVES



Crea alianzas con otras empresas B2B para ampliar la oferta de valor y llegar a nuevos clientes.



Participa en eventos y comunidades empresariales para fortalecer el networking y generar oportunidades de colaboración.



Colabora con startups y empresas tecnológicas para innovar en conjunto y desarrollar soluciones más avanzadas.



Explora modelos de marketplace o plataformas compartidas para potenciar la visibilidad y la captación de clientes.



"El futuro del B2B no está en ir solo, sino en construir un ecosistema digital sólido donde los partners sean aliados estratégicos en la transformación."

JON MACÍAS

*Chief Commercial & Marketing Officer en Edison Next*



## 12

## EXPÁNDETE

CONVIERTE LA INFORMACIÓN EN VENTAJA  
COMPETITIVA

Las empresas B2B tienen más opciones que nunca para escalar su negocio: pueden abrirse al B2C, explorar nuevos mercados internacionales o diversificar su cartera de clientes para reducir la dependencia de grandes compradores. La digitalización facilita esta expansión, permitiendo llegar a nuevos públicos sin la necesidad de una presencia física inmediata.

Sin embargo, dar el paso requiere una estrategia clara y una adaptación a las particularidades de cada mercado.

## CLAVES



Internacionaliza el negocio con estrategias adaptadas a cada país, teniendo en cuenta regulaciones, hábitos de compra y competencia local.



Diversifica clientes y reduce la dependencia de pocos grandes compradores, explorando segmentos de mercado aún no trabajados.



Analiza si el modelo de negocio puede incluir B2C como complemento a la venta B2B, optimizando el margen y la relación directa con el cliente final.



Aprovecha marketplaces globales y plataformas digitales para acelerar la expansión sin una gran inversión inicial en infraestructura física.



"El crecimiento en B2B ya no pasa solo por vender más a los mismos clientes, sino por abrir nuevos mercados y diversificar fuentes de ingreso para asegurar la sostenibilidad del negocio."

JORGE VARELA

*Senior Manager - Europe Digital Planning & Control en Banco Santander*



## 13

# NO DESCUIDES LA CIBERSEGURIDAD

## LA GARANTÍA DE PROTECCIÓN DE DATOS GENERA CONFIANZA DIGITAL

A medida que la digitalización avanza, la seguridad y privacidad se vuelven más importantes. No se trata solo de cumplir normativas, sino de generar confianza. En un modelo donde las relaciones comerciales son clave, cualquier incidente de seguridad puede dañar la reputación de una empresa y favorecer a la competencia.

La digitalización abre muchas oportunidades, pero también expone a las empresas a nuevas amenazas: ciberataques, fugas de datos o errores internos que pueden comprometer información sensible. Blindar el negocio con medidas de seguridad sólidas es una inversión, no un gasto.

### CLAVES



Implementa protocolos de ciberseguridad robustos con encriptación, autenticación de dos factores y monitoreo continuo de amenazas.



Capacita a los equipos en seguridad digital, ya que el error humano sigue siendo una de las principales vulnerabilidades en ciberseguridad.



Cumple con normativas como GDPR y otras regulaciones del sector para garantizar un manejo responsable de los datos y evalúa la seguridad de proveedores tecnológicos para asegurarse de que las plataformas de terceros cumplen con los estándares adecuados.



Establece planes de respuesta ante incidentes, para actuar rápido en caso de ciberataques y minimizar los daños.



"Si no tienes medición y control sobre la seguridad, te expones a riesgos que pueden comprometer toda la estructura del negocio. La ciberseguridad no es solo un departamento de IT, debe ser parte de la estrategia digital."

GORKA BARAÑANO

*Country Director en Vaillant Group Spain*



## 14

# ABRAZA LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN

## NO VEAS COMO UNA AMENAZA LO QUE PUEDE SER UNA OPORTUNIDAD

La inteligencia artificial está dejando de ser una ventaja competitiva para convertirse en un estándar en B2B. No se trata solo de hacer las cosas más rápido, sino de repensar cómo captar clientes, tomar mejores decisiones y optimizar operaciones.

Desde la personalización de ofertas hasta la predicción de demanda, la IA está ayudando a las empresas a ser más eficientes.

Pero integrar IA no es solo cuestión de tecnología, sino de estrategia. Automatizar sin un plan puede generar problemas: inversiones mal aprovechadas o malas experiencias de cliente.

### CLAVES



Define objetivos antes de implementar IA ¿Para qué quieres la inteligencia artificial? ¿Cómo mejorará tus operaciones o la experiencia del cliente? Si la respuesta no es clara, toca replanteárselo.



Evalúa si la IA es la mejor solución No todo necesita automatización. A veces, mejorar procesos internos o capacitar equipos puede ser más efectivo que implementar IA sin estrategia.



Asegúrate de que los datos sean de calidad: La IA es tan buena como los datos que la alimentan. Si los datos son incompletos o inconsistentes, los modelos de IA generarán decisiones erróneas.



Involucra a los equipos: La IA no puede ser un proyecto aislado de IT. Marketing, ventas, operaciones y otros departamentos deben participar en su diseño y uso.



"La inteligencia artificial está redefiniendo la segmentación y la personalización en B2B. No es sólo eficiencia, es entender mejor al cliente y anticiparse a sus necesidades."

SHELLEY PURSELL

*Senior Director of Marketing, Latin America & Iberia en HubSpot*



# 05

¿CAMBIO,  
OPORTUNIDAD O  
AMBAS COSAS?

# ¿CAMBIO, OPORTUNIDAD O AMBAS COSAS?

Hay una vieja maldición china que dice así: “Ojalá te toque vivir tiempos interesantes”. Los “tiempos interesantes”, esos que acaban en los libros de historia, son impredecibles por definición, no dan un segundo de paz y exigen adaptación constante por parte de quienes los viven. Pues bien, qué duda cabe de que vivimos tiempos interesantes en el B2B.

Pero ¿son una maldición? La digitalización, ese gran motor del cambio al que cabe atribuir la responsabilidad de todo este lío, plantea multitud de interrogantes, sí, pero dibuja también un futuro lleno de posibilidades. Sacarles todo el partido posible y mantener la competitividad, o incluso aumentarla, pasa por conocer las claves que hemos ido detallando en este informe.

Pero tal vez una de las claves más importantes consista en encontrar el equilibrio entre dos impulsos que, a primera vista, parecen tan contrapuestos como el frío y el calor. Por un lado tenemos la relación con el cliente, acostumbrado a recibir atención y trato cercanos, asesoramiento de confianza, acompañamiento, en definitiva, en su proceso de decisión y compra; por el otro lado tenemos la tecnología, que se nos antoja una fría intermediaria entre las personas que hay a uno y otro lado —la empresa y su clientela—, pero que nos permite ser más eficientes y liberar a los equipos de tareas tediosas para enfocarse en otras donde pueden aportar más valor.

Sin embargo, no es así. Ese antagonismo entre uno y otro impulso solo existe en nuestras mentes. Ni el trato personal que dispensábamos hasta hace poco era necesariamente cálido ni la tecnología es fría e impersonal.

¿Cómo iba a serlo, si, de hecho, nos abre la puerta a una hiper personalización como solo habríamos podido soñar hasta hace poco? Eso por no hablar de que esta es una revolución que nos afecta a todos.

En B2B el cliente también es una empresa y, como tal, se encuentra inmersa en su propio proceso digitalizador; al igual que nuestra empresa es necesariamente cliente de alguna otra.

Así pues, no se trata de sustituir la parte humana o de ver hasta dónde sacrificamos sus ventajas para obtener otras a cambio. Muy al contrario, de lo que se trata es de potenciar ese toque humano con tecnología que nos permita ofrecer un servicio mejor, más adaptado a las distintas necesidades y a las diferentes tipologías de cliente. La automatización y la inteligencia artificial son poderosas herramientas para lograr ese objetivo, no meros intermediarios creados para adelgazar departamentos. Los datos no reducen a las personas a números, sino que nos cuentan una historia sobre las necesidades, motivaciones y preocupaciones de quienes aspiramos a que compren nuestros productos o servicios.

Lograr eso, claro está, pasa por alinear equipos, cultura y tecnología hacia una visión Customer Centric; requiere desarrollar una estrategia válida y reevaluarla constantemente; implica mucho liderazgo, confianza y paciencia, así como inversión en herramientas avanzadas que hagan que cada interacción con el cliente sea más eficiente, relevante y valiosa.

No hemos dicho que fuera fácil; los tiempos interesantes nunca lo son.

EL CRECIMIENTO YA NO  
DEPENDE SOLO DE LO QUE  
HACEMOS, SINO DE CÓMO  
LO HACEMOS.

Y EL MOMENTO DE  
HACERLO BIEN ES AHORA.

# SOBRE LIN3S

# SOBRE LIN3S

To be in B2B es fruto de una evolución lógica por parte de LIN3S. Como consultora de negocio digital con más de 23 años de existencia, en LIN3S hemos conducido más de 1.000 proyectos desde la estrategia hasta la acción.

Creemos que la clave del éxito en ese proceso radica en la combinación de una visión clara y enfocada con una acción efectiva. Pero son los datos, en última instancia, los que garantizan el éxito. Son los datos los que ofrecen la visión y los que demuestran si las acciones que se acometen son acertadas o no.

Esta cultura del dato es algo que hemos ido afinando con el tiempo y que todos nuestros equipos, sin importar el hub al que pertenezcan —Leads, Retail o Leisure—, tienen interiorizado. Ahora, hemos unido ese afán por recabar información, interpretarla y sacar conclusiones válidas con nuestra amplia experiencia en proyectos de diversa entidad en empresas B2B de multitud de sectores; To be in B2B es el resultado de esa unión. Esperemos que sea de utilidad y que sirva para que otras empresas pongan en marcha sus propios procesos de visión/acción.

En cualquier caso, To be in B2B no pretende ser algo aislado. Muy al contrario, ha nacido con la vocación de repetirse y crecer, además de constituir un espacio para las voces del B2B español.



