

'B2B PHYGITAL GO-TO-MARKET' UN MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE 'MARKETING' Y VENTAS PARA COMPAÑÍAS B2B

Avances exponenciales como la inteligencia artificial, los mejores costes de acceso a la tecnología, el nuevo comprador B2B 'millennial' y la pandemia han acelerado la necesidad de todas las empresas de transformar su modelo comercial tradicional en uno que hibride 'marketing', ventas y tecnología.
El CEO debe ser el impulsor de esta transformación

EMILIO LLOPIS

Profesor en IE Business School, asesor
del Foro de Marcas Renombradas Españolas
y socio de GLR PARTNERS



La pandemia de la COVID-19 ha cambiado rápidamente la forma en que las empresas y sus clientes interactúan. La función *go-to-market* en compañías B2B, normalmente, se ha venido sustentando en fuerza de ventas, *marketing* de soporte, redes de intermediarios, *customer service*, equipos de soporte técnico y otros puntos de unión con el cliente que son particularmente vulnerables a una interrupción de relaciones. Esto es así porque, tradicionalmente, se ha actuado:

- De un modo poco conectado y colaborativo, a modo de silos.
- Con un importante peso de las relaciones personales.

El escenario de la pandemia ha tensionado a las organizaciones y ha acelerado un fenómeno que ya se venía produciendo en el entorno B2B: la transformación digital del *go-to-market*, entendido este como todo el modelo, procesos, organización y recursos de una compañía en su relación con el mercado y la generación de ingresos. En resumen, las áreas de Comercial y *Marketing*.

Las empresas B2B que han realizado con éxito el cambio al *go-to-market* digital se han reorientado, y están utilizando datos y tecnología digital para conseguir nuevos clientes, mantener y aumentar su negocio con clientes actuales, optimizar el ROI de sus inversiones y, en algunos casos, innovar en su propuesta de valor y desintermediar en el canal.

Estas compañías pueden seguir el rápido ritmo de digitalización de sus clientes a la vez que evolucionan drásticamente su función de *marketing* con tecnologías *data-driven* como la IA y el *machine learning*, que mejoran el conocimiento y *engagement* con los clientes y permiten incrementos sustanciales de negocio. Además, están integrando los equipos de *Marketing* y Ventas, superando su división histórica y trabajando juntos con el foco de la creación de valor al cliente

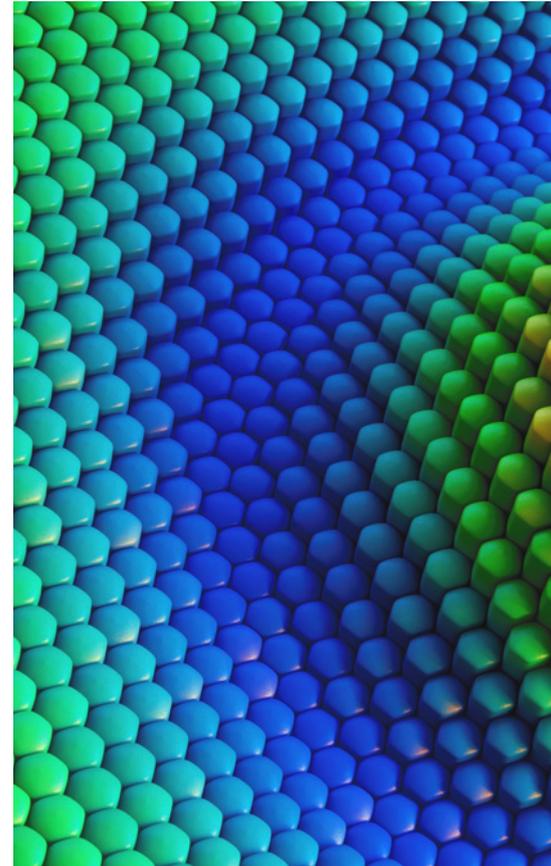
LAS EMPRESAS B2B QUE HAN REALIZADO CON ÉXITO EL CAMBIO AL 'GO-TO-MARKET' DIGITAL SE HAN REORIENTADO, Y ESTÁN UTILIZANDO DATOS Y TECNOLOGÍA DIGITAL PARA CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES, MANTENER Y AUMENTAR SU NEGOCIO CON CLIENTES ACTUALES, OPTIMIZAR EL ROI DE SUS INVERSIONES Y, EN ALGUNOS CASOS, INNOVAR EN SU PROPUESTA DE VALOR Y DESINTERMEDIAR EN EL CANAL

y la entrega de una experiencia integral superior.

Y es que quedarse quieto no es una opción: aquellos que no adopten una postura transformadora, corren el riesgo de ser barridos por la competencia o expulsados por completo de la cadena de valor.

Nuestra experiencia y el análisis de las prácticas de las empresas con mejor desempeño indican que el principal desafío es identificar la ruta de transformación que mejor se adapta a una empresa determinada. Las herramientas son las que son y, en general, son conocidas por las compañías. La clave es disponer de una hoja de ruta adaptada a la realidad, recursos, capacidades y contexto competitivo de cada empresa.

Este artículo aporta una *framework* práctico para la digitalización del *go-to-market* en empresas B2B. Por nuestra experiencia, sabemos que es un proceso complejo con muchas variables en juego y que debe partir de consolidar lo mejor y todo lo aprendido en



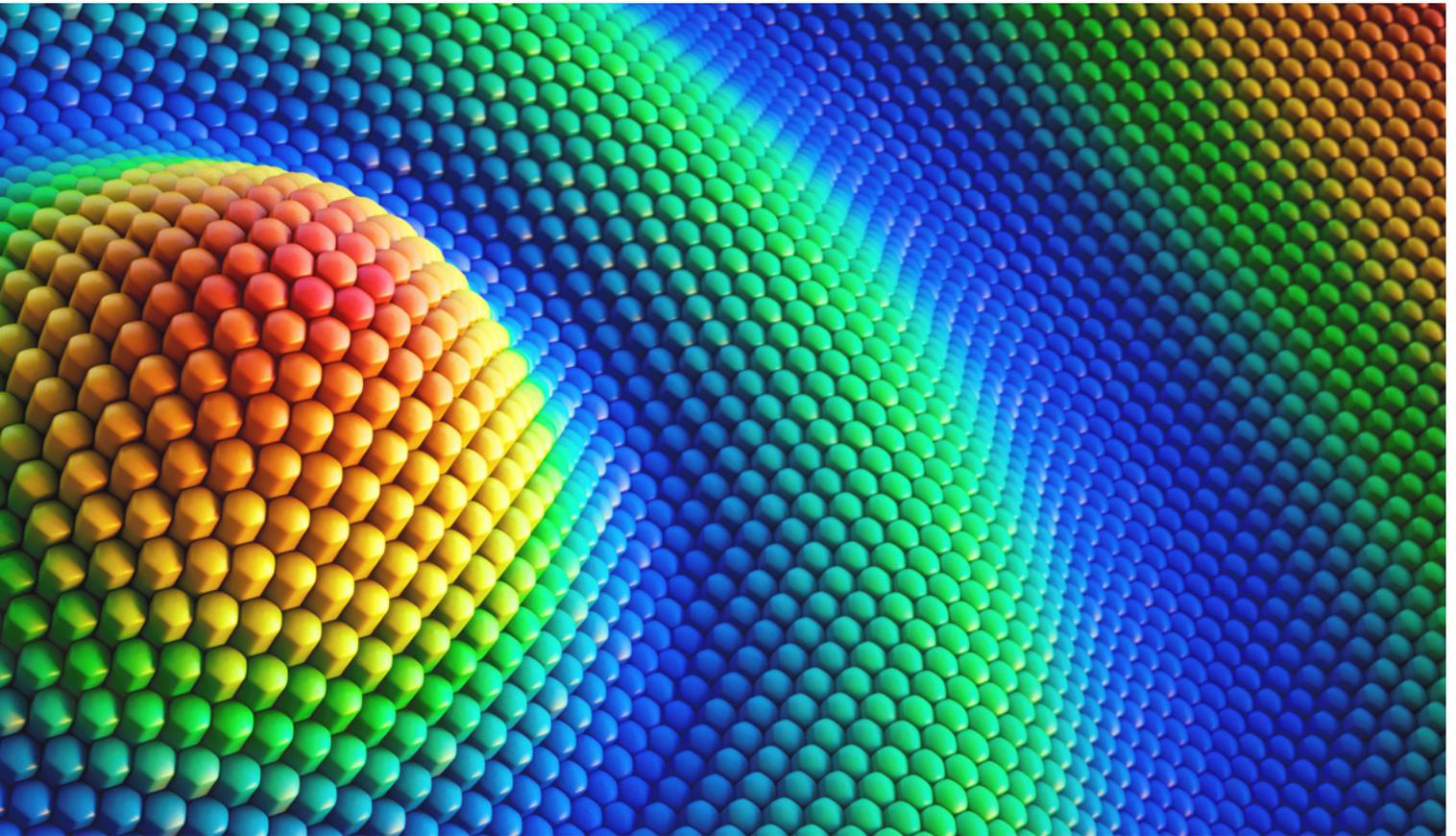
la compañía hasta el momento, fusionándolo con las nuevas oportunidades que ofrecen la tecnología y el entorno digital. Por tanto, la clave es la hibridación.

Así, nuestro modelo se basa en la hibridación entre lo físico y lo virtual, lo analógico y lo digital, el *on* y el *off*, lo que antes funcionaba y las nuevas oportunidades. Por ello, lo hemos denominado modelo *B2B phygital¹ go-to-market*.

Antes de explicar nuestro modelo, profundizamos en las razones que deben mover al CEO a promover e impulsar la transformación digital de su *go-to-market*.

¿POR QUÉ AHORA ES EL MOMENTO?

Es cierto que la pandemia ha sido un decisivo acelerador de la digitalización y que la pospandemia será un contexto de alta digitalización. No obstante, hay otros factores del entorno actual y próximo, íntimamente conectados entre sí, que llevan a las



empresas a la necesidad inmediata de acometer o profundizar su transformación digital *go-to-market*.

1. EL COMPRADOR B2B ACTUAL: MÁS 'MILLENNIAL', MÁS DIGITAL Y MENOS RECEPTIVO AL ROL TRADICIONAL DE LA RED DE VENTAS

Los compradores B2B desean, cada vez más, interactuar con sus proveedores a través de canales digitales y de autoservicio.

Con la masiva incorporación de los *millennials* (primeros nativos digitales) a los puestos de compras (en torno al 50% en B2B), esta tendencia se ha acentuado. Estos cada vez valoran menos el rol del vendedor tradicional. Según un estudio de Gartner², el 44% de los compradores *millennials* prefieren que no haya ninguna interacción con vendedores en los procesos de compra B2B.

No estar con una correcta y amplia presencia online donde hay que estar, y cuando hay que estar, puede supo-

ner, en muchos casos, perder toda opción de venta. Según Gartner, se espera que, en 2025, el 80% de las interacciones entre proveedores y clientes ocurran en canales digitales. La misma fuente dice que el 60% de las empresas se moverán de un enfoque comercial basado en la experiencia anterior e intuición (modelo actual) hacia un modelo comercial/*marketing* que fusione procesos, aplicaciones, datos, tecnología, personas y analítica en una sola función *go-to-market*. Y este es el modelo que proponemos en este artículo.

2. MAYOR PESO DE 'MARKETING' VS. COMERCIAL EN EL 'SALES FUNNEL'

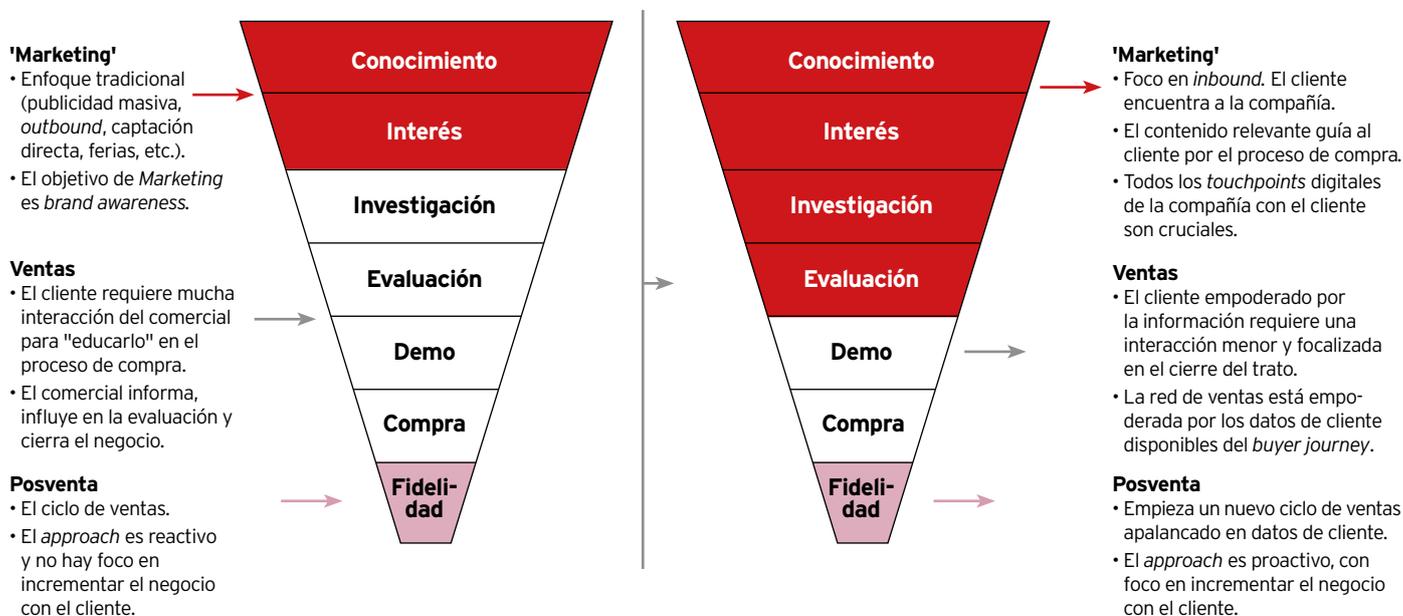
Los datos anteriores no implican que vayan a desaparecer las redes de ventas. En muchísimos casos, esto ni va a ocurrir, ni debe ocurrir, aunque lo cierto es que se debe reformular el rol de la red de ventas y de la función comercial en el nuevo escenario. Ello pasa por entender el nuevo rol de la función de *marketing* y, como se explicará

NO ESTAR CON UNA CORRECTA Y AMPLIA PRESENCIA ONLINE DONDE HAY QUE ESTAR, Y CUANDO HAY QUE ESTAR, PUEDE SUPONER, EN MUCHOS CASOS, PERDER TODA OPCIÓN DE VENTA

más adelante, la necesaria integración de *Marketing* y Ventas.

En el nuevo contexto, la función pura de *marketing* adquiere más peso y recorrido en el proceso de compra de los clientes. El comprador B2B actual se comporta de manera diferente durante todo el proceso de compra. Según una investigación reciente de Google, el comprador B2B medio ha recorrido dos tercios del *buyer journey* →

CUADRO 1. NUEVO ROL DE 'MARKETING' EN 'SALES FUNNEL'



Fuente: GLR PARTNERS a partir de BCG, *Building an Integrated Marketing and Sales Engine for B2B*.

→ antes de hablar con el Departamento de Ventas, y ello implica un nuevo protagonismo de *Marketing* en *sales funnel* (ver el cuadro 1).

3. CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE LA TECNOLOGÍA Y CAÍDA DE COSTES DE ACCESO: DEMOCRATIZACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN

Los datos del cliente son la gasolina del *go-to-market* digital. Su acceso y disponibilidad se están expandiendo exponencialmente. Los sujetos prescriptores y decisores son más fáciles de identificar y más accesibles gracias a redes sociales B2B (como LinkedIn) y a comunidades profesionales online. Asimismo, plataformas de *marketing automation* (como ActiveCampaign o HubSpot) permiten sofisticados sistemas de seguimiento de clientes y de actuación y *engagement* con los mismos, todo ello a través de infinidad de puntos de contacto e integrando diferentes canales.

Detrás de este fenómeno se encuentra la masificación de la inteligencia ar-

tificial y su desembarco en el *go-to-market*, con, por ejemplo, la migración de las interacciones comerciales de persona a persona a *bots* de chat, centros de llamadas o asistentes de voz automatizados. Obviamente, ello no implicará una sustitución total del elemento humano en dichos ejemplos, pero sí su sustitución en muchas ocasiones o partes de un proceso de compra.

El crecimiento exponencial de la tecnología lleva aparejado un menor coste de acceso a la misma. El acceso a la tecnología hace tiempo que ha dejado de ser privilegio de las grandes compañías. El presupuesto ya no es excusa para las pymes. Cualquier compañía puede (y debe) acometer un proceso de digitalización de su *go-to-market*.

Queremos incidir en este aspecto de un modo positivo. Tradicionalmente, compañías B2B de carácter industrial o tecnológico, y de tamaño pequeño o medio, han quedado rezagadas en cuestiones de *marketing* y ventas. Aquellas que adopten de un modo decidido, como parte de su plan estraté-

gico, la digitalización del *go-to-market*, podrán disponer de una ventaja competitiva. En caso contrario, correrán el riesgo de verse barridas por aquellos *players* que sí lo hagan.

4. LA DIGITALIZACIÓN MEJORA EL 'GO-TO-MARKET ROI'

La digitalización de *Marketing* y Ventas mejora el ROI. Un primer ejemplo de esta afirmación lo encontramos en los primeros estudios que hablan de los resultados de la virtualización de las ventas a la que la pandemia ha obligado. Según datos sobre compradores y vendedores B2B de la consultoría Bain, las *virtual sales* ofrecen diferentes ventajas que redundan en una mejora del ROI comercial.

- **Alta efectividad:** más altos ratios de éxito comercial y ciclos de venta más cortos.
- **Mejor experiencia de cliente:** mayor accesibilidad a los vendedores y *touchpoints* de mayor calidad.

- **Mayor productividad:** menos tiempo viajando, lo que implica más tiempo con clientes.
- **Reducción de costes:** canales de comunicación de bajo coste (como la *video call*) y menos gastos de desplazamientos y representación.

Al igual que en Comercial, en *Marketing*, la digitalización mejora el ROI respecto a técnicas tradicionales. Prueba de ello es el incremento en inversión que diferentes estudios muestran. Aquí tenemos unos datos aportados por ClickZ referentes al mercado de EE. UU.

- El 38% de los presupuestos de *marketing* se dedican a tecnología de *marketing*.
- Los presupuestos de tecnología de *marketing* han aumentado un 10%, incrementando su tasa de crecimiento hasta el 42% durante 2020.
- *Brand content* (con su aplicación en *inbound marketing*) y experiencia de cliente son las categorías de tecnología de *marketing* de mayor rendimiento.

Detrás de esta aceleración del *marketing* digital está la capacidad innata del mismo de medición del ROI. Esta ventaja frente al *marketing* tradicional, unida a un menor coste de acceso, hace que veamos en B2B crecimiento exponencial y adopción de *marketing* por parte de muchas empresas que tradicionalmente han sido ajenas a él.

5. DISRUPCIÓN DE CANAL Y NUEVA PROPUESTA DE VALOR DIGITAL

La digitalización puede posibilitar, en algunos casos, dos impactos de carácter estratégico que pueden transformar el modelo de negocio actual.

- **Disrupción de canal.** La digitalización permite una desintermediación antes no posible. Ello es debido a dos factores que tensionan y/o modifican las relaciones de los canales de distribución B2B.
 - **Acceso directo a los clientes.** La digitalización, con su aparejada

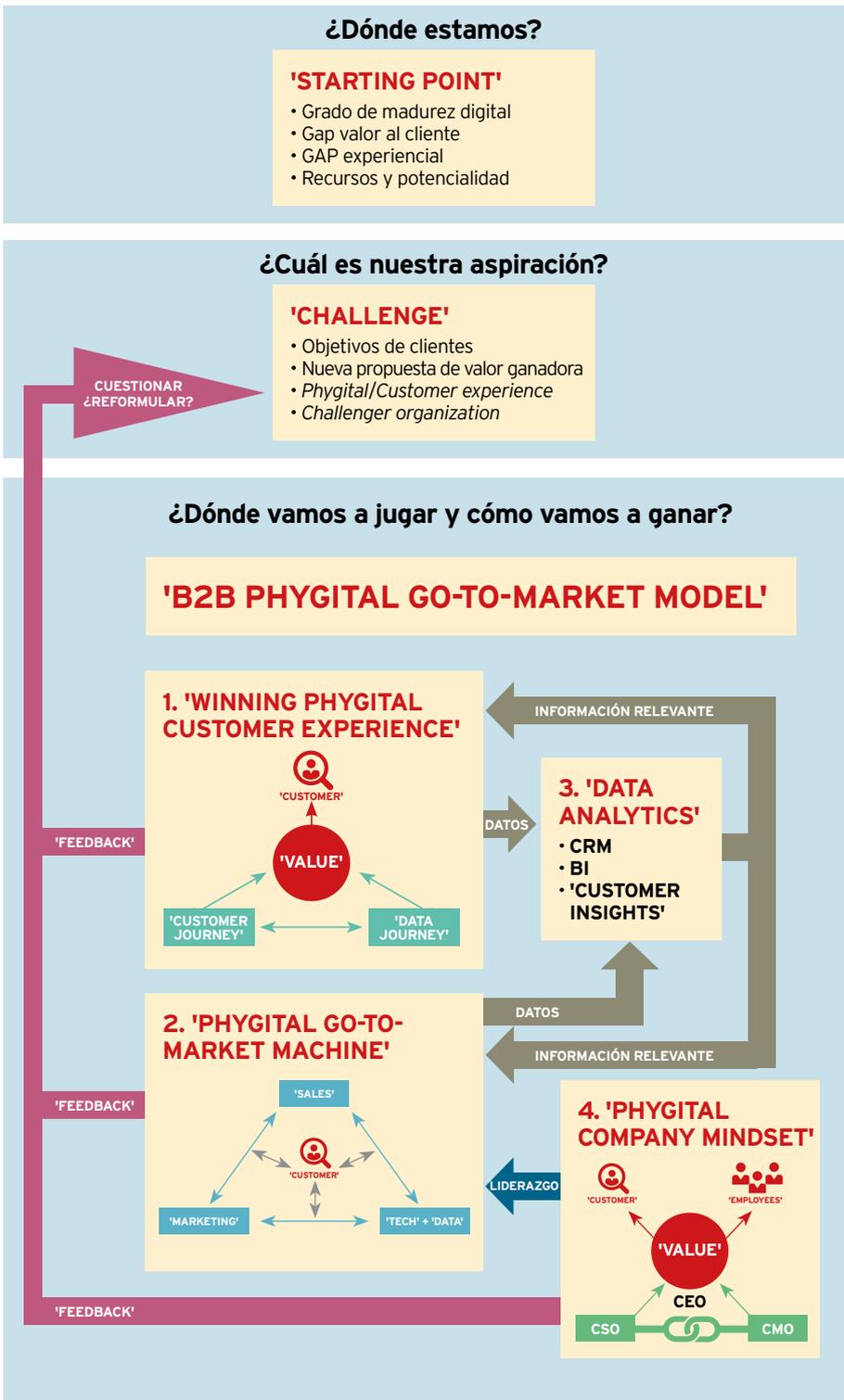
multiplicidad de *touchpoints* con los clientes, hace que el control del relato, la relación y la información y aprendizaje asociados pasen de los distribuidores a las marcas B2B.

- **Auge del 'B2B e-commerce'.** Cada vez más, los proveedores ven la digitalización como una oportunidad para reestructurar la cadena de valor, entablar relación comercial directa con los clientes finales y, de esta manera, obtener mayor marginalidad y aumento de ventas. Otra alternativa dentro del *e-commerce*, mas allá del crear el propio, es acudir a un *B2B marketplace* (están en verdadero auge), como es el ejemplo de Amazon Business o Global Sources. En ambos casos, *e-commerce* propio o *B2B marketplace*, la clave del éxito es la gestión de los posibles conflictos entre canales nuevos y antiguos antes de que surjan. →

LA IA ESTÁ COMENZANDO A MIGRAR DE LAS INTERACCIONES COMERCIALES DE PERSONA A PERSONA A PUNTOS DE CONTACTO DIGITALES, COMO 'BOTS' DE CHAT, CENTROS DE LLAMADAS HABILITADOS DIGITALMENTE O ASISTENTES DE VOZ TOTALMENTE AUTOMATIZADOS



CUADRO 2. EL MODELO 'B2B PHYGITAL GO-TO-MARKET'



Fuente: GLR PARTNERS

→ **Nueva propuesta de valor 'data-driven'.**

Otro efecto del acceso a datos del cliente, que es la base del *go-to-market* digital, es que la explotación y *output* de estos datos puede ser una fuente de valor adicional a incorporar en nuestra propuesta de valor. La nueva propuesta de valor digital aprovecha las tecnologías digitales para cambiar a soluciones basadas en datos. En estos casos, las empresas cambian su propio modelo de negocio y crean una nueva propuesta de valor con nuevas líneas de ingresos. El cambio consiste en pasar de proporcionar productos y servicios a proporcionar soluciones basadas en datos. Aquí se encontraría toda la macro-tendencia de la servitización de productos, en la que se migra de modelos de venta de producto y/o servicio a modelos de pago por uso, que, para ser rentables, deben estar apalancados en analítica de datos.

Los cinco factores anteriores son los desencadenantes de que los líderes de cada sector B2B estén situando en su prioridad estratégica la digitalización de su *go-to-market*. En el resto del artículo aportamos un *framework* práctico que proporciona una hoja de ruta para ayudar a las compañías a iniciar con éxito este camino.

CÓMO PONER EN MARCHA EL MODELO 'B2B PHYGITAL GO-TO-MARKET'

Cuando hablamos de *go-to-market*, nos referimos a las áreas de Comercial y *Marketing* en su sentido más amplio. Este modelo tiene como base la integración funcional de estas áreas mediante una actuación combinada de ambas, apalancada en tecnología digital para entregar una propuesta de valor y una experiencia al cliente ganadoras.

Este modelo supone una evolución sobre el modelo tradicional, en el que Comercial es el propietario de la relación con el cliente y *Marketing* es una función de soporte a Ventas en la que, básicamente, se dedica a la construcción de conocimiento de marca y al desarrollo de herramientas para la venta.

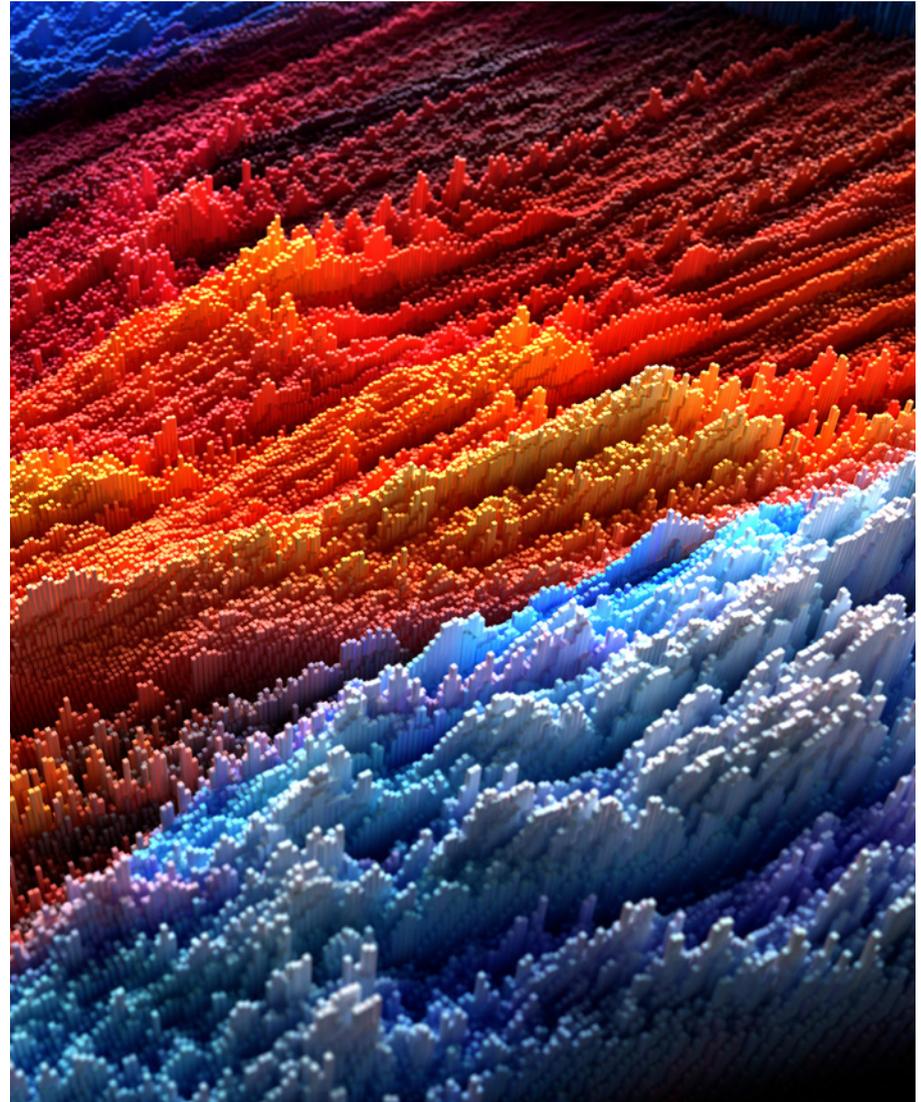
En un contexto de un nuevo cliente *always-on*, múltiples fuentes de datos de cliente y posibilidades de interac-

ción con el mismo, el modelo tradicional es claramente una fuente de ineficiencia y pérdida de oportunidades.

FUNDAMENTOS DEL NUEVO MODELO

- Se basa en una integración total de Ventas y *Marketing* con el “pegamento” de la tecnología digital y los datos. No obstante, si bien el nexo de unión son la tecnología y los datos, el cliente es el punto de partida del modelo y el centro del mismo.
- Asimismo, nuestra experiencia nos dice que el éxito en la digitalización se encuentra en la hibridación entre lo físico y lo virtual, lo analógico y lo digital, el *on* y el *off*. Un proceso de digitalización no tiene como fin necesario que todas las interacciones sean digitales. El recorrido de lo físico, la venta presencial, las ferias, etc., aún van a ser muy importantes en la nueva normalidad, o pospandemia, aunque, sin duda, se verán reducidos su importancia, volumen y frecuencia. Y deberán estar fusionados con digitalización. Por ello, abogamos por un modelo híbrido que hemos denominado *phygital*, según el término acuñado por la agencia australiana Momentum.
- Otra clave de este modelo, y que es esencial en los procesos de transformación digital, es que la tecnología debe ocupar un segundo lugar, siendo el primer lugar para las personas, en concreto, el cliente y el empleado. La digitalización siempre debe partir del cliente al que nos dirigimos y de los recursos con los que vamos a contar. Nunca la tecnología es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos fijados; en este caso, entregar una propuesta de valor y una experiencia al cliente ganadoras. Del mismo modo, ninguna transformación digital será factible si no contamos con un equipo formado, capacitado y motivado. Por ello, el rol del CEO y el Comité de Dirección es crucial en este camino.

El modelo *B2B phygital go-to-market* toma como referencia las preguntas retadoras del modelo estratégico de A. G. Lafley, a las que se le ha añadido una primera cuestión referente al ac-



tual *statu quo* o situación de partida. A partir de la misma, responde a las preguntas estratégicas: cuál es nuestra aspiración y cómo vamos a alcanzarla (ver el cuadro 2).

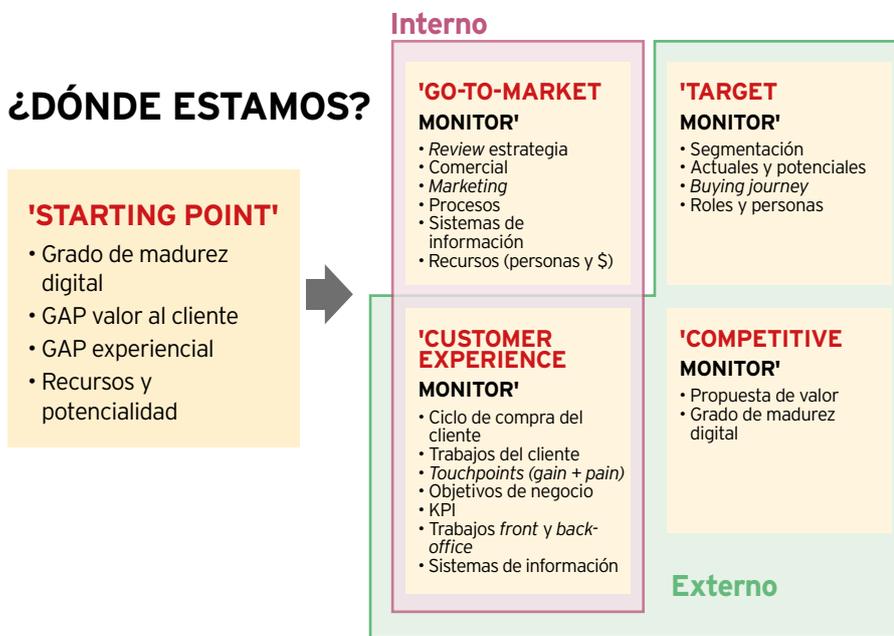
'STARTING POINT': ¿DÓNDE ESTAMOS?

El éxito en la definición y ejecución de una estrategia depende, en alto grado, del rigor y certeza del análisis de partida. En el modelo proponemos un análisis interno y externo en el que obtenemos una visión realista sobre nuestro punto de partida y el potencial que tenemos (ver el cuadro 3, en la página siguiente).

En concreto, el resultado de esta fase será un diagnóstico que nos diga: →

EL RECORRIDO DE LO FÍSICO, LA VENTA PRESENCIAL, LAS FERIAS, ETC., AÚN VAN A SER MUY IMPORTANTES EN LA NUEVA NORMALIDAD, O POSPANDEMIA, AUNQUE, SIN DUDA, SE VERÁN REDUCIDOS SU IMPORTANCIA, VOLUMEN Y FRECUENCIA

CUADRO 3. 'STARTING POINT': EL PUNTO DE PARTIDA



- • **Cuál es el grado de madurez digital** de nuestra compañía en relación a la competencia directa y a nuestra industria: innovadores puros, adoptantes o rezagados.
- **Cuál es el GAP de valor al cliente** derivado de nuestra actual madurez digital: dónde falla nuestra propuesta de valor a causa de nuestro grado de digitalización y dónde existe potencialidad de crear valor.
- **Cuál es el GAP en la experiencia de cliente** derivado de nuestra actual madurez digital: ídem del anterior. Analizamos qué pérdida de oportunidades, en cuanto a entregar una experiencia ganadora, se deriva de nuestro grado de madurez digital actual, y también dónde podemos, potencialmente, mejorar la experiencia.
- **De qué recursos disponemos y qué potencialidad real** de incorporar nuevos: analizamos personas, recursos materiales, financieros, sistemas de información, cultura y liderazgo para

definir con claridad con qué contamos y con qué no contamos en el proceso que vamos a acometer.

En el cuadro 3 se observa cómo descomponer el análisis de partida en cuatro bloques.

1. **'Go-to-market monitor'**. Es el análisis interno, desde la estrategia global de la compañía (a la que tenemos que contribuir e integrar la transformación digital) hasta las áreas de *Marketing* y Ventas, procesos, sistemas de información y recursos disponibles.
2. **'Target monitor'**. Análisis exhaustivo de clientes actuales y potenciales.
3. **'Customer experience monitor'**. Análisis de la experiencia que actualmente estamos entregando a los clientes con el desglose anterior por segmentos y diferentes *buyer* personas.
4. **'Competitive monitor'**. Análisis de la propuesta de valor y del grado de

madurez digital de nuestros competidores directos y de la industria.

'CHALLENGE': ¿CUÁL ES NUESTRA ASPIRACIÓN?

Con el punto de partida del análisis anterior, ya estamos en situación de definir cuál es la aspiración ganadora, el futuro deseado para nuestro *go-to-market* que nos permita aventajar a nuestros competidores y ganar clientes. Este futuro deseado o aspiración ganadora, en nuestro modelo, se plantea como:

- **Un desafío para la organización que va a requerir liderazgo activo del CEO en un proceso de transformación profunda.** La idea de reto debe ser movilizadora para todos los involucrados en el *go-to-market* de la compañía.
- **Un reto que no es estático, sino dinámico.** El contexto digital es, por esencia, cambiante, y por ello debemos continuamente replantear cuáles son nuestras aspiraciones en la digitalización, y cuestionarnos si lo hacemos todo lo bien que podemos o aún tenemos recorrido de mejora.

El desafío de nuestra transformación digital hacia el mercado debe establecer con claridad nuestros objetivos en cuanto a:

- Clientes y objetivos de negocio.
- Qué nueva propuesta de valor ganadora nos va a permitir la transformación digital.
- Qué nueva experiencia diferencial que hibride lo virtual y lo físico (*phygital*) nos va a permitir ganar con los clientes.
- Qué modelo organizativo y cultural en las áreas de *Marketing* y Ventas va a empujar a la compañía para lograr los tres objetivos anteriores.

¿DÓNDE VAMOS A JUGAR Y CÓMO VAMOS A GANAR?

Entramos en el corazón del modelo, donde se despliega la transformación digital de nuestro *go-to-market*. Aquí hay cuatro bloques de acción, algunos secuenciales, que deberemos acometer.

1. 'Winning phygital customer experience'.

Diseño y despliegue de la experiencia de cliente, aprovechando la tecnología para innovar y enriquecer la experiencia entregada.

2. 'Phygital go-to-market machine'.

Integración completa de Comercial y Marketing en una asociación estrechamente vinculada que se basa en datos y funciona digitalmente en la medida de lo posible.

3. 'Data analytics'. Conversión del caudal de datos obtenidos en información relevante para la toma de decisiones.

4. 'Phygital company mindset'. Liderazgo, cultura y modelo organizativo que permita una transformación profunda como la digitalización del *go-to-market*.

Los bloques 1 y 2 se construyen en paralelo, aunque primero realizaremos el diseño experiencial del bloque 1 para, a continuación, dotarnos, en el bloque 2, de las herramientas necesari-

as para entregar dicha experiencia.

El bloque 3 es una consecuencia del caudal de datos obtenidos en los bloques 1 y 2. Asimismo, el *output* del bloque 3, la información relevante, permitirá, en un proceso continuo de aprendizaje, replantear y mejorar los bloques 1 y 2.

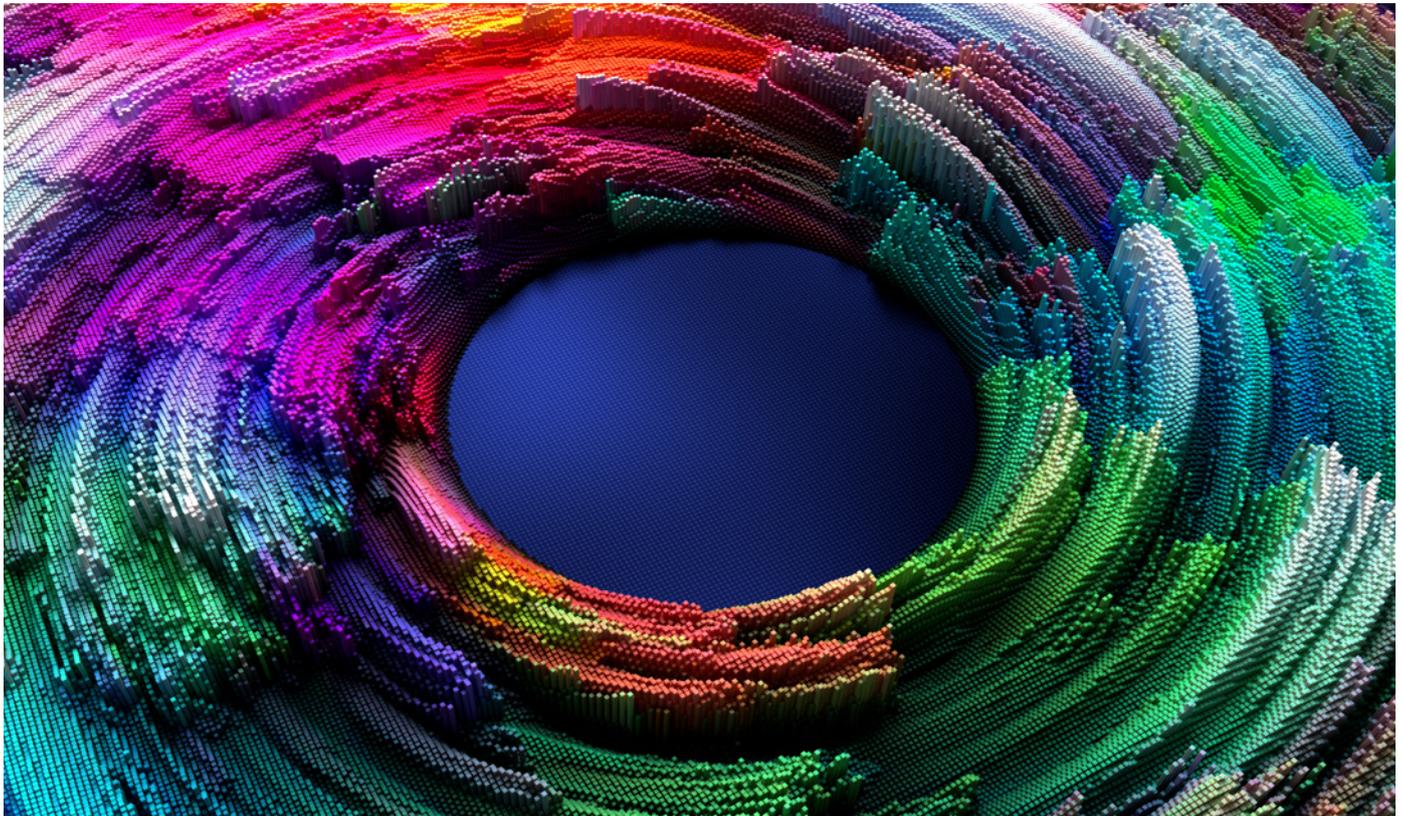
El bloque 4 discurre en paralelo a los otros tres bloques, y permite que estos puedan construirse sin frenos en la organización.

1. BLOQUE 1: 'WINNING PHYGITAL CUSTOMER EXPERIENCE'

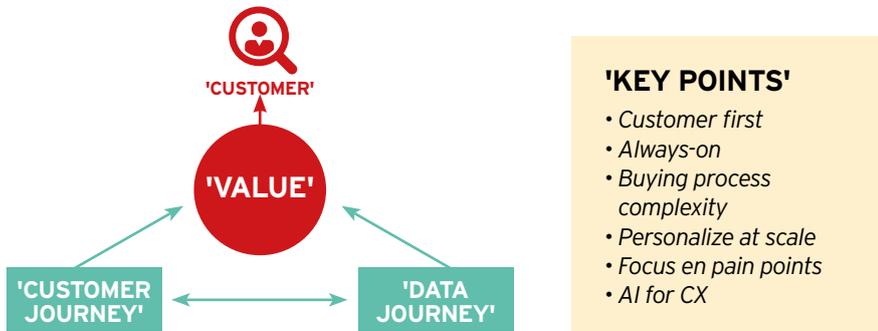
Las tecnologías digitales representan una herramienta poderosa para rediseñar las experiencias de los clientes B2B, al hacerlas más personalizadas, configurables, dinámicas, fáciles y, por lo tanto, más relevantes para los clientes.

El rediseño de la experiencia del cliente debe ser el punto de partida de la transformación digital: el cliente debe estar en el centro de este rediseño, y la experiencia rediseñada debe aportar un valor al cliente ganador y diferencial respecto a la competencia (ver →

EL REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DEBE SER EL PUNTO DE PARTIDA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL CLIENTE DEBE ESTAR EN EL CENTRO DE ESTE REDISEÑO, Y LA EXPERIENCIA REDISEÑADA DEBE APORTAR UN VALOR AL CLIENTE GANADOR Y DIFERENCIAL RESPECTO A LA COMPETENCIA



CUADRO 4. 'WINNING PHYGITAL CUSTOMER EXPERIENCES'



'KEY POINTS'

- Customer first
- Always-on
- Buying process complexity
- Personalize at scale
- Focus on pain points
- AI for CX

→ el cuadro 4). Por ello es tan importante el análisis de *target* expuesto en el inicio del modelo.

En este bloque hay que tener en cuenta varios elementos.

• **Rediseño del 'customer journey.** Según estimaciones de Boston Consulting Group³, en torno al 95% de las compañías no han escrito negro sobre

blanco los *customer journeys* de sus diferentes clientes y *buyer* personas. Solo las mejores empresas acometen el proceso estructurado de definir estos *customer journeys*:

- Creando sistemas de escucha al cliente (*voice of client*).
- Minimizando y/o solucionando los puntos negativos (*pain points*).

• Creando puntos de ganancia, impacto, valor añadido y diferencia (*wow points, gain points*).

• Analizando la contribución de cada interacción sobre la experiencia total.

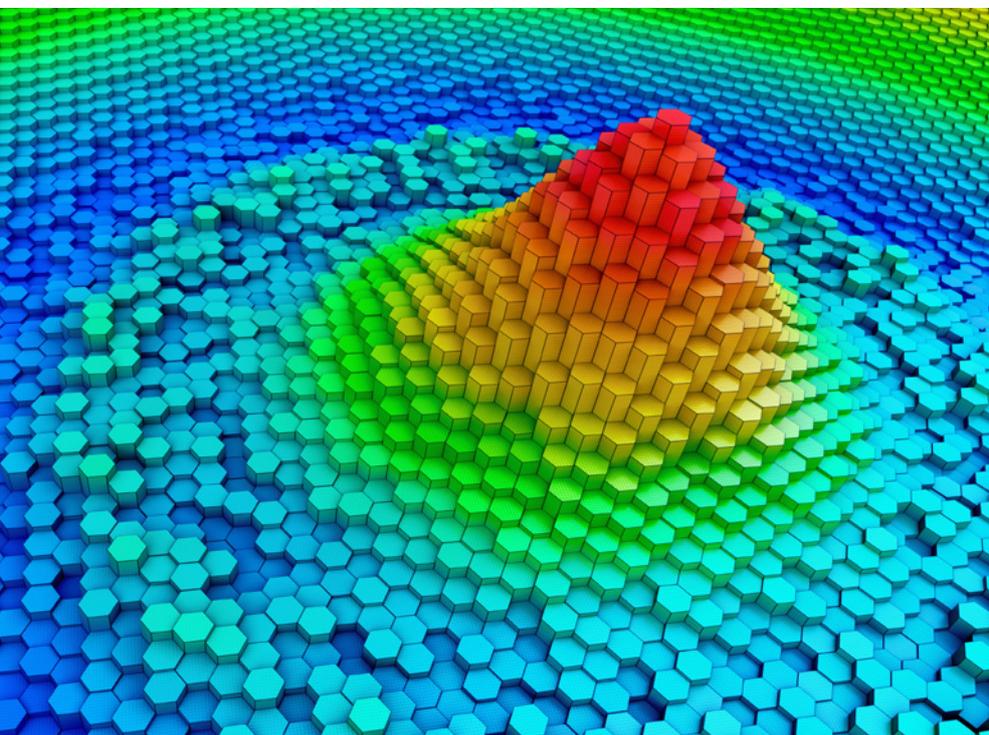
• Estableciendo métricas y KPI experienciales.

En todos estos ítems debemos utilizar, en la medida de lo posible, herramientas y tecnología digital, de modo que convirtamos, siempre que sea posible, el *customer journey* en un *data journey*, que serían todos aquellos *touchpoints* del recorrido experiencial en los que tenemos interacción y traza digital. El *data journey* será la fuente de alimentación con datos y estructuración del CRM, el principal sistema de información del *B2B digital go-to-market*.

• **Una nueva experiencia a medida del nuevo comprador B2B.** El nuevo comprador B2B busca la misma experiencia y funciones en el canal online que encuentra como consumidor. Quiere la misma conveniencia, rapidez, flexibilidad y transparencia. Los compradores esperan interacciones y contenido que cuente una historia sobre los productos y servicios de un proveedor en todos los medios, tanto digitales (*website*, video, *webinars*, blogs, *e-mailing*, etc.) como físicos (revistas, eventos, ferias, catálogos, venta personal, etc.), y durante todas las etapas del proceso de compra, desde la investigación hasta la compra y la retención, pasando por el conocimiento.

Necesitaremos esta visión integral 360° del proceso y las interacciones para definir en qué interacciones conviene digitalizar y en cuáles no. Para ello, debemos conocer:

- Grado de importancia de cada interacción para el cliente.
- En qué interacciones están abiertos a la digitalización.
- Cómo la tecnología puede aportar valor al cliente en dichas interacciones.
- Qué coste y qué retorno implica cada digitalización de una interacción.



El *marketing* digital se convierte en una importante fuente de interacciones digitales y de obtención de información a partir de las mismas.

• **IA y realidad virtual transforman la experiencia de compra B2B.** La inteligencia artificial está comenzando a migrar de interacciones de ventas de persona a persona a puntos de contacto digitales, como *bots* de chat, centros de llamadas habilitados digitalmente o asistentes de voz totalmente automatizados.

Las empresas punteras están trasladando sus funciones de soporte técnico y aprendizaje del cliente a formatos digitales, con nuevas herramientas que aumentan la eficiencia y efectividad del equipo a través de una mejor implementación de recursos y permiten un soporte al cliente 24/7.

Las interacciones altamente complejas, que tradicionalmente requerían visitas al sitio en vivo y en persona, como las transacciones comerciales de bienes de equipo industrial, se están trasladando a la realidad virtual.

Los ejemplos son limitados, pero existen más cada día, a medida que compañías más pequeñas y ágiles buscan capturar negocio de competidores más grandes vía innovación en experiencia digital del cliente. Las empresas que no adopten ese tipo de aprendizaje hoy, inevitablemente, tendrán dificultades mañana.

Para la mayoría de las organizaciones, comienza con la evaluación, en un nivel detallado, de cómo y dónde están sus clientes consiguiendo la información necesaria para su proceso de compra. El sitio web de la empresa, a menudo poco ponderado por las compañías, es el lugar para comenzar.

• **No todo digital: 'phygital' implica humanización de la experiencia.** Si bien, como acabamos de ver, el rol de la hiperautomatización es una realidad que ya ha venido para quedarse, sin duda, se seguirán necesitando expertos humanos para ayudar a los compradores en muchas decisiones durante mucho tiempo.

Las empresas necesitan crear la combinación humano-digital que sea más apropiada para su negocio, sus clientes y la conexión entre ambos: la experiencia.

LOS CLIENTES QUIEREN UNA GRAN EXPERIENCIA DIGITAL Y UNA GRAN EXPERIENCIA HUMANA, POR LO QUE LA CLAVE CONSISTE EN ENTENDER DÓNDE SE DESEA MÁS LA INTERACCIÓN HUMANA E INVERTIR ALLÍ

Los clientes quieren una gran experiencia digital y una gran experiencia humana, por lo que la clave consiste en entender dónde se desea más la interacción humana e invertir allí. Asimismo, entender dónde lo digital es más valorado por los clientes: permitir compras y recompras rápidas, entregar herramientas en línea para el servicio al cliente u ofrecer precios en tiempo real con configuradores de productos.

Dado que muchos clientes B2B todavía desean la interacción humana en diferentes momentos de su recorrido como clientes, las compañías deben di-

señar diferentes *customer journeys* con recursos humanos y digitales disponibles en todas las etapas con diversos grados de intensidad. El desafío es garantizar transiciones y traspasos fluidos del ámbito digital al personal sin perjuicio de la experiencia de cliente.

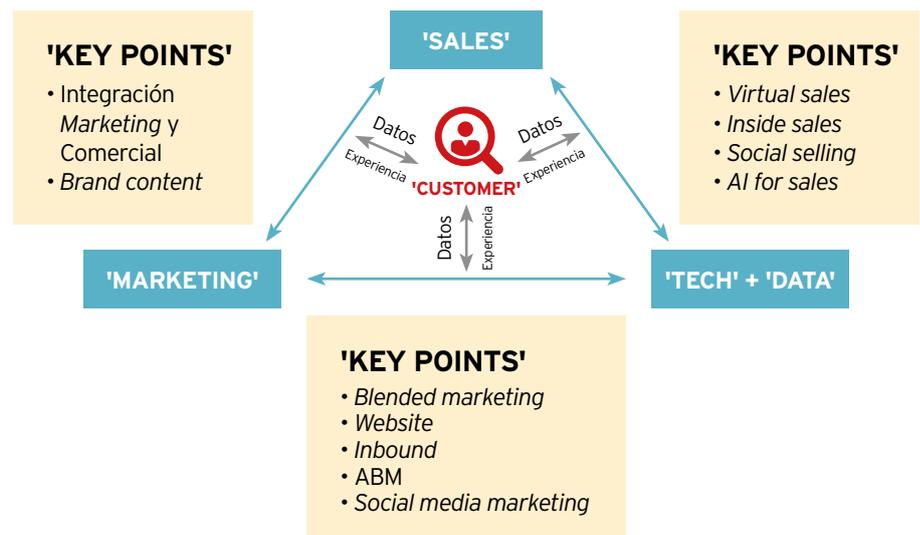
2. BLOQUE 2: 'PHYGITAL GO-TO-MARKET MACHINE'

Este bloque es el corazón del modelo y el motor de la transformación digital *go-to-market*, dado que ahora es cuando decidimos cómo organizarnos y qué herramientas vamos a utilizar.

Esta "máquina *go-to-market phygital*" que proponemos a las empresas B2B se construye con la integración de las funciones de comercial y *marketing*, y su gasolina son la tecnología y los datos. Su objetivo es producir energía y potencia que dé valor al cliente a través de una experiencia ganadora en la que se utiliza toda la tecnología digital al alcance de la empresa fusionada con la interacción humana (ver el cuadro 5).

Los siguientes son los puntos clave existentes en las aristas del triángulo formado por Comercial, *Marketing* y Tecnología + Datos.

CUADRO 5. 'PHYGITAL GO-TO-MARKET MACHINE'



→ • **Integración 'Marketing' y Comercial.**

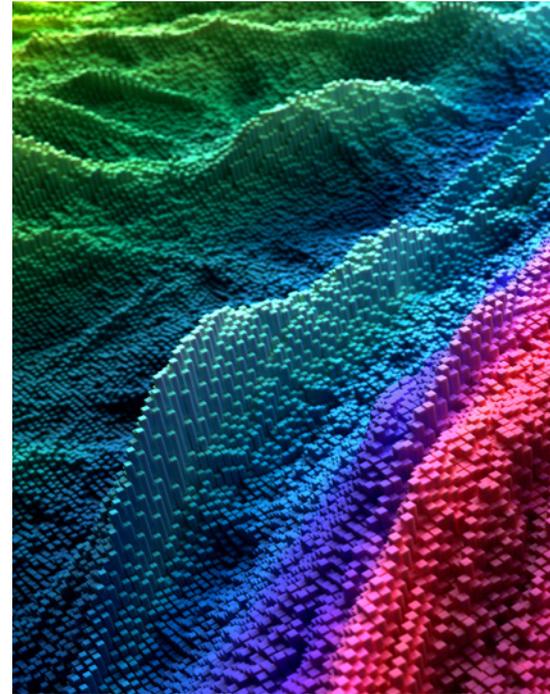
Se necesita un cambio del enfoque tradicional continuo, en el que *Marketing* identifica y genera demanda y Comercial cualifica las oportunidades y las convierte en ventas, a un modelo integrado en el que ambas funciones trabajan juntas para ayudar a los clientes a completar las tareas de compra críticas. Esto requiere alinear los recursos de *go-to-market* en equipos estructurados horizontalmente, diseñados para influir en las decisiones de compra del cliente.

El estado final de una integración *go-to-market* debe ser un sistema comercial que discorra completamente en paralelo al *customer journey* que deseemos entregar y que elimine por completo las distinciones entre ventas, *marketing* y *customer service*, y donde todos los recursos comerciales de las compañías se consoliden en un solo equipo de operaciones *go-to-mar-*

ket. En el cuadro 6 podemos ver qué se entiende por integración entre *Marketing* y Ventas.

La integración que demanda este modelo supone que *Marketing* pase de ser una mera función de soporte a Ventas para pasar a ser la fuerza motora en la estrategia y ejecución *go-to-market*, incluyendo la generación de demanda, la conversión de *leads* y la métrica y analítica en el proceso integral del *customer journey* a entregar.

• **'Brand content'**. El rol de la generación de contenidos es capital en nuestro modelo de *phygital go-to-market* y para alcanzar el éxito en el entorno B2B. Para ello, como siempre, hay que situar al cliente en el centro del modelo y entender la complejidad de los procesos de compra en el contexto B2B con *customer journeys* con distintas fases, con múltiples influenciadores y decisores en cada una de ellas.



CUADRO 6. INTEGRACIÓN DE 'MARKETING' Y VENTAS

La relación entre los departamentos de *Marketing* y Ventas (Comercial) es un proceso que puede atravesar diferentes fases⁴.

Relación indefinida. Si Comercial y *Marketing*:

- Se focalizan en sus propias tareas y agendas, a menos que surja un conflicto entre ellos.
- Se han desarrollado de forma independiente.
- Dedicar las reuniones entre ellos a la resolución de conflictos, no a la colaboración proactiva.

Relación definida. Si Comercial y *Marketing*:

- Tienen reglas definidas para prevenir disputas.
- Comparten un lenguaje para áreas potencialmente conflictivas (por ejemplo, definir un *lead*).
- Utilizan las reuniones para clarificar y definir las expectativas mutuas.

Relación alineada. Si Comercial y *Marketing*:

- Tienen fronteras entre ambos claras, pero flexibles: los comerciales utilizan terminología de *Marketing* y los de *Marketing* participan en los procesos de venta.
- Participan en la planificación y en la formación de un modo conjunto.

Relación integrada. Si Comercial y *Marketing*:

- Comparten sistemas, métricas de desempeño y recompensa.
- Se comportan como una misma área funcional.

En todo este *journey*, las empresas deben acompañar a sus clientes, aportando información que permita aumentar la confianza del comprador en la toma de sus decisiones. La clave es la reducción de escepticismo y la generación de confianza. Para ello, a la hora de abordar la estrategia de contenidos de marca con las empresas, aplicamos el enfoque *sense making* de la consultoría Gartner, que comentamos en el cuadro 7. Mediante este enfoque, no proponemos contar a los clientes en qué tienen que creer, sino ayudarles a desarrollar un marco mental para tomar sus propias decisiones.

La generación del contenido es una materia de capital importancia. Solo se puede generar un contenido ganador desde un profundo conocimiento del cliente y del negocio de la compañía. Este contenido ganador será el alimento que nutra todas las diferentes plataformas y herramientas a lo largo de los diferentes *customer journeys* de las distintas *buyer personas*.

• **'Blended marketing'**. *Blended marketing* es la fusión entre el *marketing* tradicional y el *marketing* digital, el *on* y el *off*. En un modelo *phygital* basado



CUADRO 7. ENFOQUE 'SENSE MAKING' DE GENERACIÓN DE CONTENIDOS

Según el estudio 2019 *Gartner Buyer Survey*, hay tres enfoques de interacción con los clientes mediante información:

Enfoque 'giving'

- Responde a este planteamiento: "Podemos conseguir mucha información sobre esa cuestión".
- Estrategias:
 - La información exhaustiva es, generalmente, mejor.
 - Responde rápido a requerimientos de información del cliente.

Enfoque 'telling'

- Responde a este planteamiento: "Déjame contarte lo que necesitas saber".
- Estrategias:
 - Compartir la perspectiva de la empresa con los clientes.
 - Basa la información en una amplia experiencia y conocimientos personales.

Enfoque 'making sense'

- Responde a este planteamiento: "Hay mucha información, déjame que te ayude a darle sentido a la misma".
- Estrategias:
 - Guiar al cliente hacia la evidencia.
 - Priorizar la simplicidad sobre el detalle exhaustivo.

en la hibridación entre ambos mundos, las técnicas de *marketing* tradicional, como los eventos, ferias, publicidad en revistas sectoriales, catálogos, etc., siguen teniendo validez, si bien su espacio ha quedado mucho más reducido por las ventajas claras que el *marketing* digital aporta. No obstante, siguen siendo muy importantes, y en muchos casos son decisivas. En todo caso, siempre deberán ir integradas y fusionadas con las alternativas digitales.

En este artículo nos vamos a centrar en las herramientas digitales.

- **'Website'**. Aunque sea de un modo breve, no queremos dejar de destacar la importancia del *website* de la empresa. Aún hoy nos cuesta entender ciertos comportamientos, como que todavía haya compañías que cuestionen la importancia de algo tan crucial y básico como es su *website*, y no destinen recursos e inversión al primer lugar donde cualquier cliente potencial va a aterrizar para conocerlas. Según un estudio de BCG, la mitad de los clientes hoy esperan que el *website* de sus proveedores sea un canal de ayuda e información valiosa, y más de un tercio

AÚN HOY NOS CUESTA ENTENDER CIERTOS COMPORTAMIENTOS, COMO QUE TODAVÍA HAYA COMPAÑÍAS QUE CUESTIONEN LA IMPORTANCIA DE ALGO TAN CRUCIAL Y BÁSICO COMO ES SU 'WEBSITE', Y NO DESTINEN RECURSOS E INVERSIÓN AL PRIMER LUGAR DONDE CUALQUIER CLIENTE POTENCIAL VA A ATERRIZAR PARA CONOCERLAS

esperan que dicha web sea el canal más útil. En este contexto, las diferentes acciones que realicemos en *social media* y en otras plataformas donde diseminemos nuestro contenido, deben redirigir al *website* de la compañía. Debemos educar a los clientes en que sea el sitio de referencia.

- **'Inbound marketing'**. El *inbound marketing* engloba diferentes disciplinas de *marketing* digital, como la optimización de buscadores, generación de

brand content, *social media marketing*, *e-mail marketing*, eventos y otras, con el objetivo de crear conocimiento de marca y generación de demanda. Se centra en integrar las diferentes técnicas de *marketing* bajo una misma estrategia en la que la automatización juega un papel fundamental.

Esta herramienta es crucial en nuestro modelo, ya que nos permite diseminar el contenido *sense making* adaptado a cada *buyer* persona y diferenciado según la fase en el proceso

→

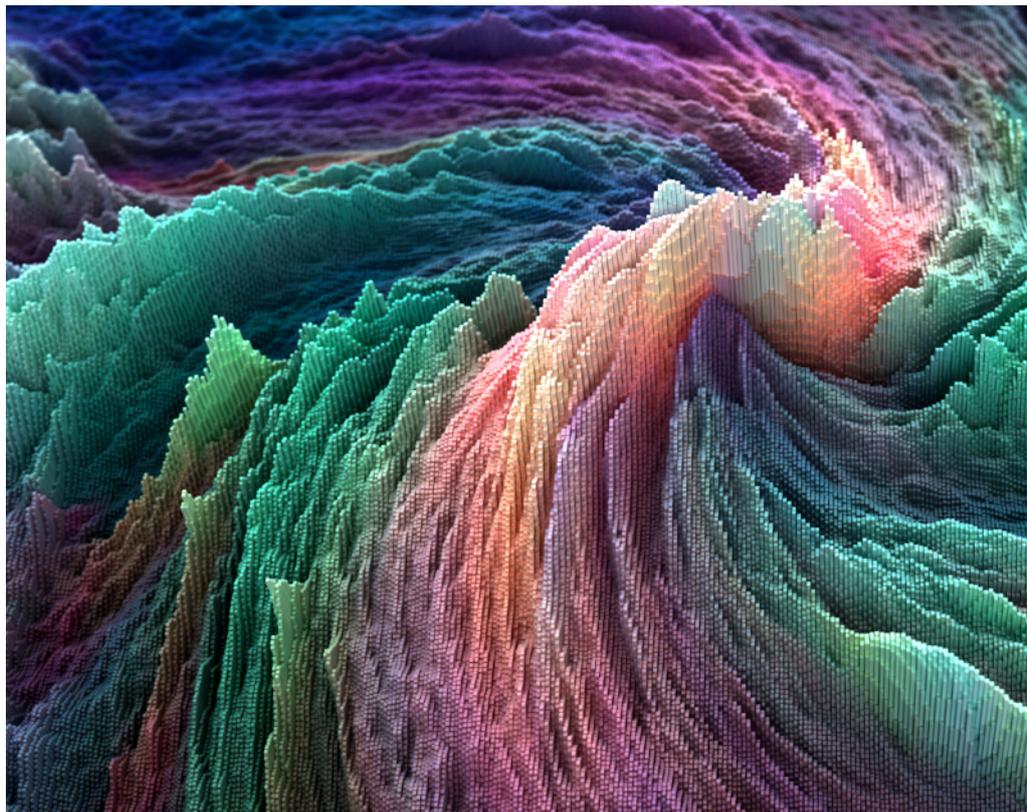
→ de compra en el que se encuentre, dependiendo del *customer journey* que hayamos diseñado. A partir de ahí, las plataformas tecnológicas permiten que tengamos traza de todas las interacciones con los *leads* generados. De este modo, los comerciales tendrán acceso a saber qué productos y contenido ha probado o descargado el cliente, por ejemplo. Conoceremos el historial de búsqueda y redes sociales del cliente, y podrán activarse de modo automático (o no) diferentes acciones sobre el *lead* para avanzar en su camino desde cliente potencial o influenciador a la compra efectiva.

• **'Account based marketing' (ABM).** El ABM es una estrategia de *marketing* que focaliza recursos en un conjunto de cuentas objetivo dentro de un mercado (*key accounts*). Utiliza campañas personalizadas diseñadas para involucrar cada cuenta, basando el mensaje de *marketing* en los atributos y necesidades específicos de la cuenta.

El ABM se sitúa en el polo opuesto del *marketing* más masivo y entronca con el proceso de *key account management*. La gestión de grandes cuentas es complicada, y a menudo involucra amplios equipos de compradores con diferentes actores y roles en el proceso de decisión. Ello requiere adoptar un enfoque que se centre más en la cuenta en su globalidad. En este contexto, el ABM es una herramienta clave, y las nuevas plataformas de tecnología de *marketing* están mejorando su efectividad y permitiendo su uso más amplio, automatizando el seguimiento online y un planteamiento de la publicidad desde la óptica de la cuenta específica.

El ABM permite a las compañías adaptar los mensajes a los diferentes tomadores de decisiones y personas influyentes en una empresa cliente y llegar a ellos a través de una amplia gama de canales digitales. Ejemplo de ello son poderosas plataformas de ABM, como RollWorks y Demandbase, que permiten de un modo integrado y efectivo interactuar con compradores potenciales e influyentes en diferentes puntos en su camino de compra.

La democratización del acceso económico a estas tecnologías tiene como resultado que los enfoques de ABM se están haciendo necesarios no solo para



grandes compañías, sino para empresas de todo tipo que necesitan una gestión específica para grandes cuentas.

• **'Social media marketing'.** Si bien el *social media* lo vamos a trabajar dentro de la estrategia más amplia de *inbound marketing*, o en su caso de ABM, no queríamos dejar de señalar en este artículo su importancia capital. Al igual que no logramos entender cómo una compañía hoy no pone toda la dedicación y foco en tener el mejor *website* posible como primer centro de información para sus clientes potenciales y actuales, algo similar nos ocurre con LinkedIn.

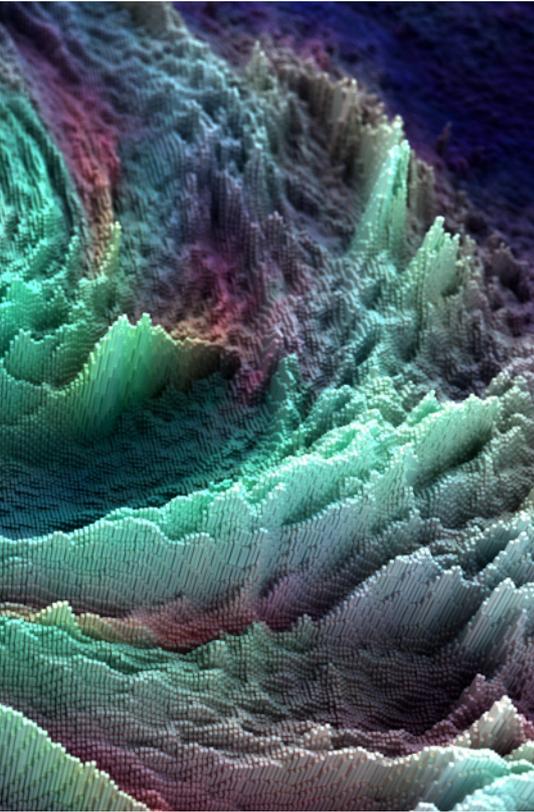
Los compradores buscan consejo y confirmación de sus pares profesionales y personas en quienes confían (influyentes). Según datos aportados por una investigación realizada por BCG, los compradores profesionales utilizan contenido de múltiples fuentes, y las redes sociales juegan un papel importante en un 75% de las compras B2B (y en el 82% de las compras realizadas por ejecutivos del nivel Comité de Dirección).

• **'Virtual sales'.** La pandemia ha obligado a acelerar radicalmente un proceso que ya se había iniciado de virtualización de la relación entre los vendedores y sus clientes. Incluso antes de la COVID-19, los compradores B2B mostraban preferencia por un proceso de venta, en gran parte, en remoto (solo el 17% de las actividades de compra correspondían a compradores que se reunían físicamente con proveedores).

La venta virtual ha venido para quedarse. Si bien, inicialmente, se percibió como un ajuste a corto plazo en el enfoque de ventas, el desconocimiento sobre cómo será la nueva normalidad, la promesa de ahorro de costes en el futuro y los buenos datos de las *virtual sales* que hemos expuesto anteriormente son indicadores de que es probable que las ventas virtuales vayan a quedarse un tiempo.

Gartner propone un despliegue de la venta virtual en dos ámbitos clave.

• **Participación virtual del cliente:** incluye trabajos y herramientas para la planificación, preparación de llamadas de preventa y desarrollo de



las reuniones, para garantizar un diálogo productivo y atractivo con los clientes durante las interacciones de ventas virtuales.

- **Habilitación del vendedor virtual:** incluye acciones para el empoderamiento de la red de ventas en áreas como habilidades de venta, comunicación y capacitación en el entorno de ventas virtual y la venta efectiva en un entorno remoto.

Para desarrollar un modelo de venta virtual exitosa, las compañías deben reasignar recursos entre personas, procesos y tecnología. Asimismo, el cambio hacia una realidad con más venta virtual obligará a las organizaciones de ventas a ajustar la estrategia de ventas, el diseño organizacional interno, las estrategias de comercialización y las métricas clave de desempeño.

Dentro del fenómeno del crecimiento de las ventas virtuales, cobran especial relevancia los equipos de *inside sales* (ventas remotas apalancadas en tecnología), que ya eran importantes antes de la pandemia, pero que, en ge-

neral, se reservaban para procesos comerciales donde el vendedor aporta menos valor o para clientes de poco volumen. Esta función se va a sofisticar y va a crecer mucho en los próximos años.

Asimismo, el desarrollo y la democratización de acceso de la IA van a acelerar la consolidación de la venta virtual. Plataformas como Seismic ayudan a las empresas a facilitar la distribución de contenido de *marketing* y ventas entre los equipos de ventas remotos que también deben vender de forma remota. La plataforma conecta a los equipos de ventas con el contenido correcto en el punto correcto del proceso de ventas.

- **Rol de la IA.** Como acabamos de ver, la IA tiene impacto en las ventas virtuales. De similar modo, la IA tiene un impacto profundo en muchas de las distintas herramientas que usaremos en este bloque del modelo. A modo de ejemplo, la IA permite impacto en:

- **Plataformas de ABM,** como la citada Demandbase, que posibilita a sus usuarios construir audiencias usando su CRM y sus datos de cliente. También la IA permite a la plataforma habilitar la personalización de contenido en base a análisis de tráfico del cliente en tiempo real.

- **Análisis predictivo,** que usa datos históricos, *machine learning* y algoritmos estadísticos para predecir resultados futuros. Las aplicaciones son muy amplias, por ejemplo, en la planificación y optimización de campañas *on* y *off*.

- **CRM,** empoderado por las posibilidades de la IA. Las aplicaciones son muchas, y, a modo de ejemplo, Salesforce cuenta con funciones que ayudan a resolver los problemas de los clientes más rápidamente. Por ejemplo, utilizando *chatbots* impulsados por inteligencia artificial, que agilizan los flujos de trabajo basándose en predicciones y recomendaciones, o mejorando la predicción de indicadores comerciales como la rotación y el valor de por vida del cliente. Las aplicaciones son cada vez mayores, y los próximos años vamos a asistir a una explosión de soluciones

SI BIEN, INICIALMENTE, SE PERCIBIÓ COMO UN AJUSTE A CORTO PLAZO EN EL ENFOQUE DE VENTAS, EL DESCONOCIMIENTO SOBRE CÓMO SERÁ LA NUEVA NORMALIDAD, LA PROMESA DE AHORRO DE COSTES EN EL FUTURO Y LOS BUENOS DATOS DE LAS 'VIRTUAL SALES' SON INDICADORES DE QUE ES PROBABLE QUE LAS VENTAS VIRTUALES VAYAN A QUEDARSE UN TIEMPO

basadas en IA que van a transformar sustancialmente el *go-to-market* en el entorno B2B.

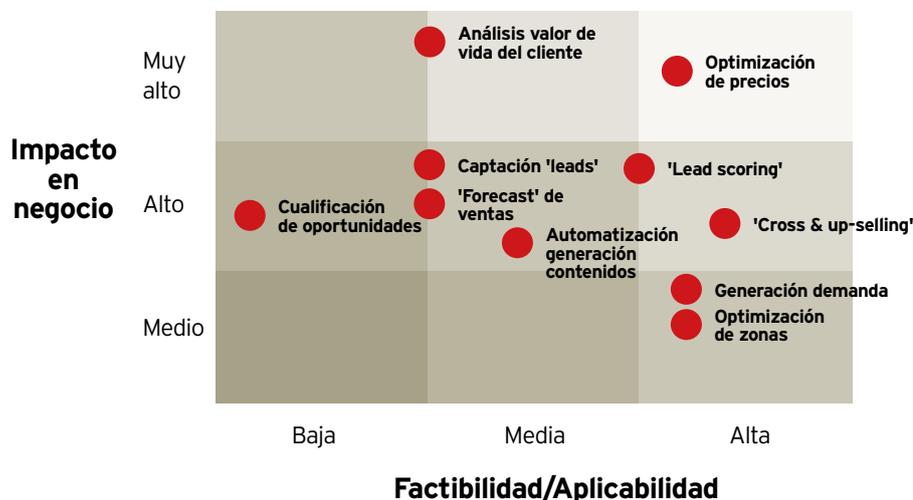
3. BLOQUE 3: 'DATA ANALYTICS'

La métrica y la analítica han sido un talón de Aquiles para el *marketing* hasta la consolidación del *marketing digital*. Obviamente, la situación ahora ha dado un giro de 180 grados. El acceso a los datos, la integración de estos para su análisis y la obtención de información relevante son pilares esenciales de nuestro modelo.

Los datos de los clientes son la gasolina del *phygital go-to-market*, y su acceso y disponibilidad se están expandiendo rápidamente. Los compradores y sus influenciadores son más fáciles de identificar y más accesibles, gracias a la huella digital que dejan en las plataformas sociales, en los *websites* o navegando en la red. Este rastro es cada vez más accesible, y proporciona una información crucial a la empresa proveedora si esta sabe procesarla y analizarla.

La gran mayoría de la información del cliente fluye a través de diferentes →

CUADRO 8. HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA 'DATA ANALYTICS'



Fuente: elaboración de GLR PARTNERS a partir de datos de Gartner

clasificadas según su impacto en el negocio (valor generado) y su factibilidad (posibilidad de ser aplicada).

El rol del CRM en el modelo 'phygital go-to-market'

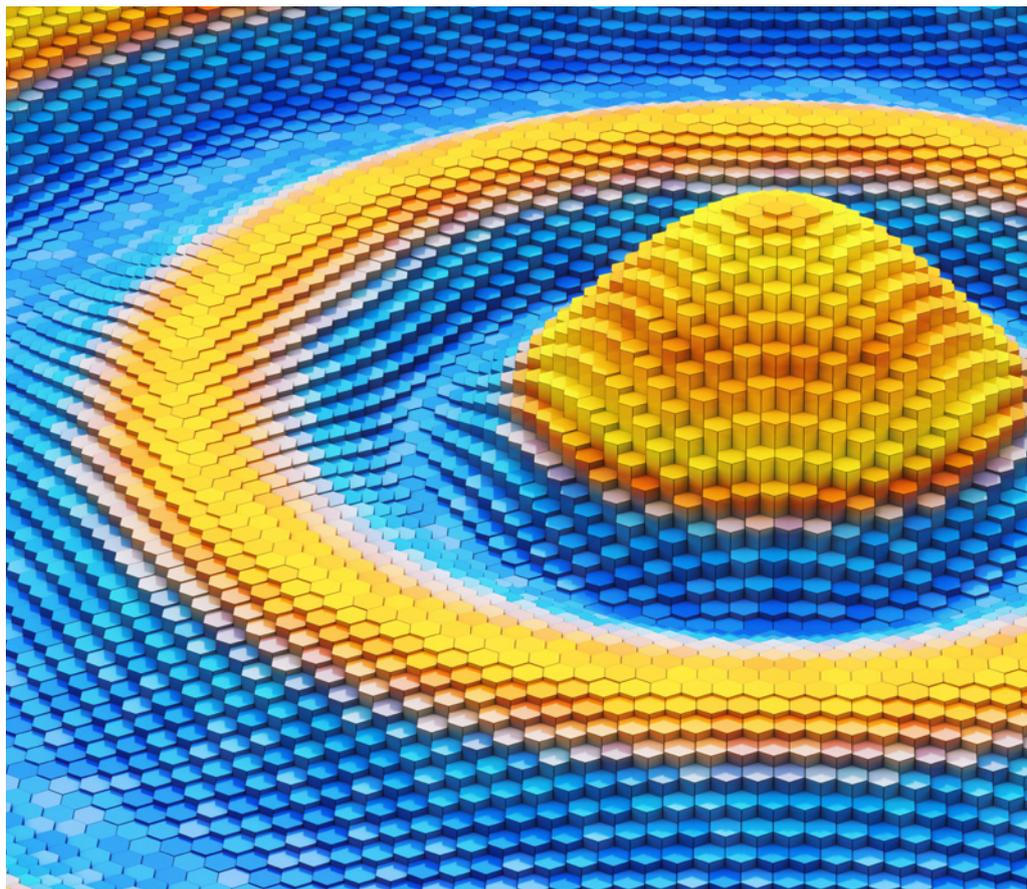
El CRM es el nexo de unión de la mayor parte de fuentes de datos que se trabajan en el área de *Data Analytics*. Por ello, cobra total protagonismo en este modelo, que tiene como pilar la integración de *Marketing* y Ventas para entregar una experiencia ganadora al cliente. Es el sistema de información principal del modelo.

En esa intersección entre *marketing*, ventas y experiencia encontramos el CRM como conector (ver el cuadro 9). Se nutre con datos de los tres y, a su vez, produce información relevante para tomar decisiones sobre los mismos.

Por tanto, tal y como vivimos en nuestra práctica diaria, el CRM será el sistema de información que sirva de estructura y armazón del edificio del *phygital go-to-market*.

→ sistemas, recopilada desde diferentes puntos de contacto con él. Por ello, en el diseño de la experiencia a entregar en nuestro modelo, separamos, dentro del *customer journey* integral, aquella parte que podemos capturar en datos, el *data journey*. Estos datos obtenidos de los puntos de contacto experienciales, unidos a otras fuentes de datos que nos aporten los sistemas de información de *Marketing* y Ventas, serán la gasolina que alimente el motor de la analítica, como muestra nuestro modelo. El análisis de datos efectivo no puede verse como un concepto abstracto y ajeno, y debe priorizarse como una capacidad de crecimiento fundamental.

En esta área del modelo de *data analytics*, la IA juega un rol fundamental, a nivel estratégico y táctico. Las tecnologías de IA conectan diferentes fuentes de datos de toda la organización de la experiencia del cliente, datos de mercado, etc., y ello permite que se obtengan mejores *customer insights* y modelos predictivos que guíen a los responsables del *go-to-market* en sus decisiones. El cuadro 8 recoge diferentes herramientas de IA

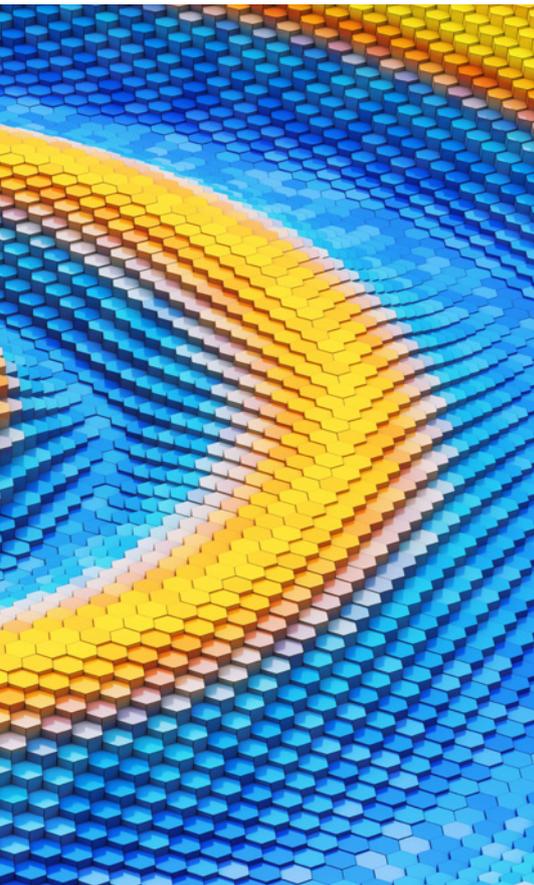
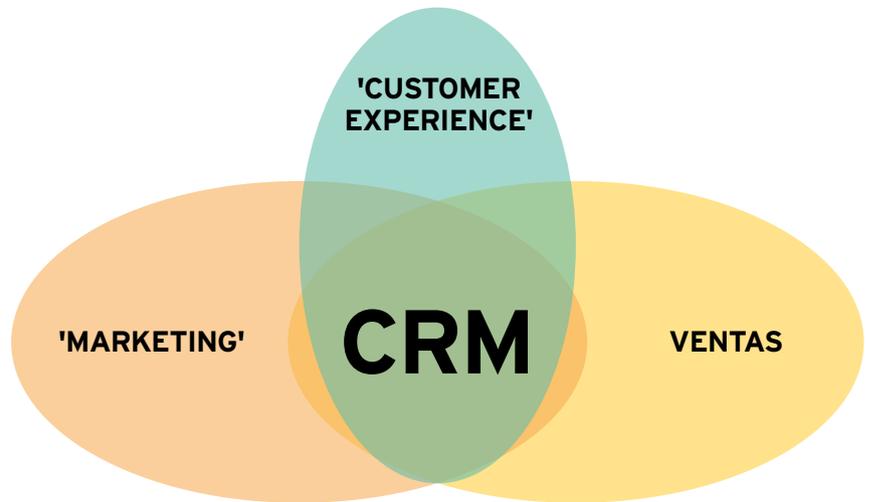


El CRM es necesario y, además, muy rentable. De ahí su exponencial crecimiento en los últimos años, suponiendo ya la cuarta parte de todas las compras corporativas de software. Este éxito se debe a que el CRM y las herramientas digitales que hemos detallado en este artículo ayudan a vender de forma más eficaz, contribuyendo a la integración de *Marketing* y Ventas y empoderando a los equipos comerciales con información relevante para la toma de decisiones.

4. BLOQUE 4: 'PHYGITAL COMPANY MINDSET'

El último de los bloques del modelo es la condición *sine qua non*. Sin su correcto despliegue es imposible tener éxito en los tres bloques anteriores. Nos referimos a que la compañía debe prepararse, mental y organizativamente, para la transformación que implica migrar al modelo *phygital go-to-market*. Y, como todo proceso de transformación, debe empezar por el

CUADRO 9. EL CRM COMO CONECTOR DE VENTAS, 'MARKETING' Y EXPERIENCIA



CEO de la compañía, que debe ser el principal impulsor del cambio y preparar el terreno para que este se pueda producir.

El CEO, con el *mindset phygital*, debe asumir un doble rol.

- Liderar la integración entre *Marketing* y Ventas. Debe unir o establecer los mecanismos de integración/coordinación entre el *Chief Marketing Officer* (CMO) y el *Chief Sales Officer* (CSO).
- Debe garantizar que el objetivo y la razón de ser de esta integración sea la creación de valor, tanto externa al cliente como interna del empleado.

El CEO debe liderar la integración de dos roles muy potentes en las compañías: la Dirección de Ventas y la Dirección de *Marketing*. En el modelo propuesto, la integración de estas dos áreas es crucial, y por ello debe haber un único responsable al frente de todo el modelo organizativo que acompañe la transformación.

Un liderazgo cooperativo y mancomunado entre el CSO y el CMO solo se →

LA COMPAÑÍA DEBE PREPARARSE, MENTAL Y ORGANIZATIVAMENTE, PARA LA TRANSFORMACIÓN QUE IMPLICA MIGRAR AL MODELO 'PHYGITAL GO-TO-MARKET'. Y, COMO TODO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN, DEBE EMPEZAR POR EL CEO DE LA COMPAÑÍA, QUE DEBE SER EL PRINCIPAL IMPULSOR DEL CAMBIO Y PREPARAR EL TERRENO PARA QUE ESTE SE PUEDA PRODUCIR

EL CEO DEBE LIDERAR LA INTEGRACIÓN DE DOS ROLES MUY POTENTES EN LAS COMPAÑÍAS: LA DIRECCIÓN DE VENTAS Y LA DIRECCIÓN DE 'MARKETING'. EN EL MODELO PROPUESTO, LA INTEGRACIÓN DE ESTAS DOS ÁREAS ES CRUCIAL, Y POR ELLO DEBE HABER UN ÚNICO RESPONSABLE AL FRENTE DE TODO EL MODELO ORGANIZATIVO QUE ACOMPAÑE LA TRANSFORMACIÓN

→ presenta factible si los mecanismos de integración de *Marketing* y Ventas están claramente definidos y si el CEO está activamente involucrado en el *go-to-market* de la compañía.

En caso contrario, es mejor que haya un solo liderazgo en la transformación *phygital go-to-market*. Este liderazgo debe tener:

- Un profundo conocimiento de *marketing* y de todas las alternativas que la tecnología ofrece.
- Una experiencia comercial aterrizada, lo que normalmente se denomina "haber pisado calle".
- Capacidad de tener una visión del cliente y desde el cliente: debe ayudar a los clientes a gestionar las complejidades de una decisión de compra de principio a fin y, a la vez, explorar las implicaciones para el negocio.

- Visión estratégica y capacidad analítica.
- Capacidad de gestionar personas, equipos y procesos de cambio.

Este rol integrador supone un movimiento estratégico en la empresa. El CEO debe alinear la Dirección y la estrategia general con las funciones, los incentivos y las métricas de los responsables del *go-to-market*. Asimismo, el CEO será el primer responsable de impulsar tres aspectos que son cruciales en un verdadero *mindset phygital*.

- **Cultura de análisis y métrica.** Esta cultura debe ser impulsada por el CEO y debe aterrizar primero en la estrategia general de la compañía y, luego, en la estrategia *go-to-market*. Se debe desterrar el miedo a la medición impulsando una cultura empírica de prueba-error.

- **Actitud de desafío.** La tecnología es exponencial y los tiempos son exponenciales. El proceso *phygital go-to-market* se está construyendo ahora. No hay modelos pasados que podamos aplicar. Debemos tener una actitud abierta de cuestionamiento: el mantra es "*Learning by doing*". El mismo modelo que presentamos en este artículo deberá ser continuamente cuestionado y revisado, porque, de lo contrario, si el modelo es estático, es indicativo de que algo no estamos haciendo bien.

- **Velocidad y agilidad.** El panorama de compras B2B refleja cada vez más el mundo de los consumidores B2C. Los clientes esperan velocidad y precisión, además de digitalización. Como respuesta, las organizaciones de ventas han comenzado a moverse para ser más ágiles. Para ello, se debe empoderar a los equipos comerciales y de *marketing* para que puedan tomar decisiones de un modo rápido. Este empoderamiento pasa por la apuesta decidida por la tecnología y el talento.

CONCLUSIÓN

La digitalización del *go-to-market* es una realidad en el entorno B2B. Ha llegado más tarde que en el contexto

B2B, pero también en un momento que demanda más urgencia por dos factores: fase exponencial de la tecnología y el efecto de la pandemia.

En este artículo se propone un modelo que nace de la experiencia y cuyo fin es la aplicación práctica. El modelo *phygital go-to-market* ofrece un *framework* práctico para que las empresas puedan empezar ya a transformarse o a mejorar su transformación. Aquellas compañías que lo emprendan rápido, lograrán indudables ventajas competitivas.

Este es un camino que, salvo honrosas excepciones, han acometido de un modo profundo compañías de gran tamaño, y hay, por tanto, una indudable oportunidad de mejora y crecimiento en empresas de menor tamaño. La buena noticia es que está casi todo por hacer. El momento es ya. ●

REFERENCIAS

1. *Phygital* es el acrónimo de *physical* + digital. Como explica Wikipedia, es un concepto que nació en el siglo XXI y que, de forma específica, hace referencia a la presencia de una misma persona tanto en el mundo físico como en el digital.
 2. Gartner. "The Future of Sales. Transformational Strategies for Sales Organizations", www.gartner.com
 3. Anderson, P., Archacki, R., De Bellenfonds, N. y Ratajczak, D. "How Digital Leaders are Transforming B2B Marketing". Boston Consulting Group, www.bcg.com, 26 de abril de 2017.

Anderson, P., Wenstrup, J. y Taneja, V. "Five Selling Secrets of Today's Digital B2B Leaders". Boston Consulting Group, www.bcg.com, 5 de abril de 2016.
 4. Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. "Ending the War Between Sales and Marketing". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2016.
- » Geyer, F. y Niessing, J. "The Definitive Guide to B2B Digital Transformation. How to Drive Uncommon Growth by Prioritizing Customers over Technology". www.B2BDigitalTransformation.com, 2020.
- » Böringer, J., Grehan, B., Kiewell, D., Lehmitz, S. y Moser, P. "Four pathways to digital growth that work for B2B companies". McKinsey & Company, www.mckinsey.com, 30 de octubre de 2019.

"B2B phygital go-to-market". Un modelo de transformación digital de 'Marketing' y Ventas para compañías B2B". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.