

---

Informe anual sobre el

# Estado del Marketing B2B en España

---

Edición 2024

**CONNEXT**  
CONNECT WITH YOUR NEXT CLIENT

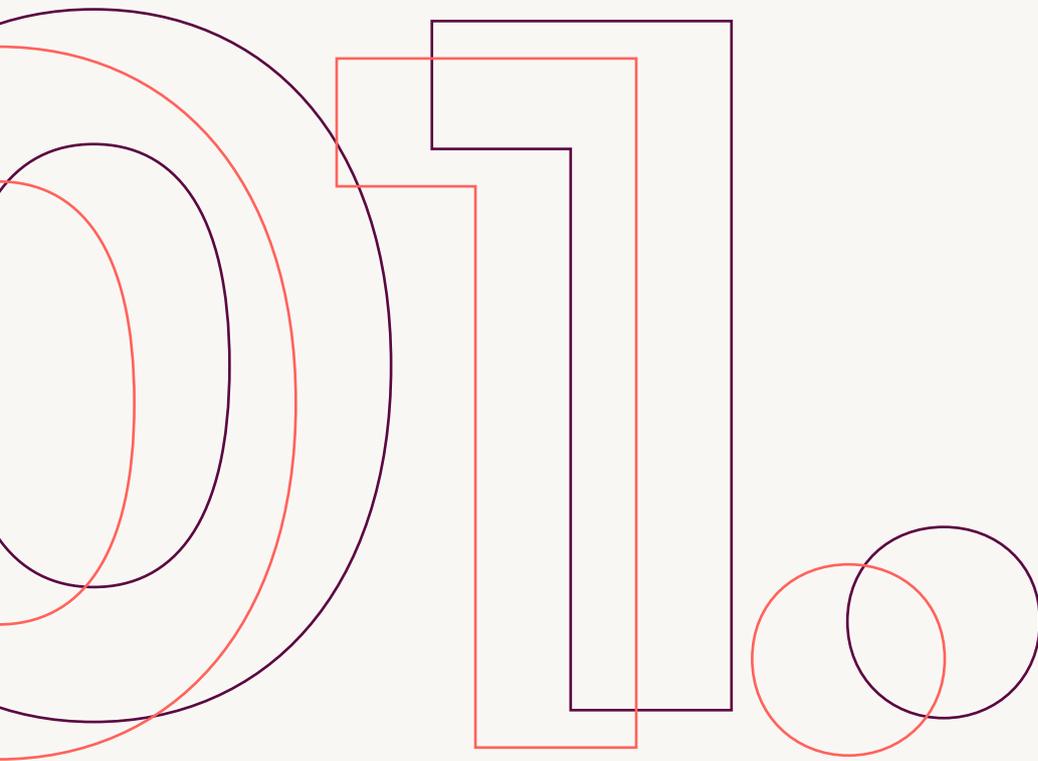
---

# Índice de contenidos

Informe 2024

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Radiografía del Marketing B2B</b>	<b>8</b>
La muestra: ¿Quiénes participaron de este estudio?	9
Metas y planes: ¿Cuáles son los principales objetivos?	12
Estrategias de Marketing: ¿Qué iniciativas son más elegidas en cada etapa del funnel?	14
Visibilidad	15
Captación de leads	16
Nutrición de leads	18
Evaluación de leads	19
Fidelización de clientes	20
Análisis: ¿Cómo evalúan los resultados?	22
Alineación de Marketing y Ventas: ¿Cómo es la relación entre ambos equipos?	23

<b>3. Desafíos actuales en el Marketing B2B .....</b>	<b>26</b>
<b>Desafío #1. Crear marcas diferentes y memorables .....</b>	<b>28</b>
Entrevista a Pilar Cabot, Brand & Design Specialist en Connext .....	31
<b>Desafío #2. Diseñar estrategias full-funnel     a medida de cada empresa .....</b>	<b>35</b>
Entrevista a Ximo Cortés, CEO de Connext .....	39
Entrevista a Pierre Meurgey, Director Comercial de Cryospain .....	44
<b>Desafío #3. Alinear Marketing, Ventas y Atención     al Cliente para construir un engine comercial .....</b>	<b>48</b>
Entrevista a Álvaro Verdoy, CEO de Sales Layer .....	52
Entrevista a Óscar Aguilera, CEO de StartGo y Business Development Manager de Connext .....	59
<b>Desafío #4. Tomar decisiones basadas en datos .....</b>	<b>64</b>
Entrevista a Víctor de Enrique, Chief Digital Officer en Cerdá Group .....	66
<b>Desafío #5. Formar equipos ágiles y de alta performance .....</b>	<b>72</b>
Entrevista a Enrique Buenaventura, Marketing Manager de Edicom .....	76
Entrevista a María Duart Arce y Lidia Losa Bustos Responsables de Marketing Digital de S2 Grupo .....	83
Entrevista a Cristina Vicente, Directora Escuela de Negocios y Cámara FP de Cámara Valencia .....	89
<b>4. Agradecimientos .....</b>	<b>93</b>



# 1. Introducción

La publicación de la séptima edición de nuestro informe sobre el Estado del Marketing B2B coincide con un hito en la historia de Connext: la celebración de nuestro 10º aniversario. Allá por el 2014, cuando dábamos nuestros primeros pasos, la realidad difería de la actual: las empresas industriales comenzaban a crear áreas de Marketing y Comunicación, las estrategias de Inbound impulsaban la incipiente digitalización y - poco a poco - las webs, las redes sociales y los motores de búsqueda se abrían paso en la agenda de los profesionales del sector.

Una década después, me alegra hacer una pausa para reflexionar cuánto ha crecido el Marketing B2B. En nuestro informe de 2018, observábamos: *“La mayoría de las empresas todavía continúan ancladas en procesos de venta tradicionales, que no se adaptan a los nuevos modos de consumo y comunicación de los usuarios. Además, sus equipos de marketing todavía no consiguen medir sus esfuerzos y comprobar la repercusión que estos tienen sobre el volumen de ventas”*.

En estos años, **hemos sido testigos de la evolución de nuestros clientes y del sector en general**. Los equipos, que al principio eran (casi) unipersonales, han incorporado talento cada vez más especializado. Las estrategias, que se limitaban a unos pocos canales, se han robustecido para dar respuesta a clientes que navegan combinando el mundo online con el offline.

Las expectativas depositadas en los departamentos, que antes se reducían a gestionar las Relaciones Públicas, se han elevado. Hoy se esperan resultados tangibles, que impacten verdaderamente en los números del negocio y ofrezcan un retorno de la inversión mensurable.

Aunque la transformación digital dejó de ser una promesa para transformarse en una realidad y, en muchos casos, el marketing abandonó su rol cosmético para convertirse en una pieza fundamental para el crecimiento del negocio de las compañías, **aún queda mucho por hacer**.

Por un lado, los avances son desiguales. Algunas compañías han logrado desarrollar verdaderos *engines* comerciales y sacar el máximo provecho de las herramientas actuales. Mientras tanto, otras aún no logran consolidar sus estrategias, definir sus procesos de captación y nutrición de contactos, ni desarrollar procesos efectivos. En esos casos, el departamento de Marketing ocupa un papel secundario, apartado de la toma de decisiones.

Pero incluso las compañías más maduras se enfrentan a nuevos desafíos. La presencia de numerosos actores en el mundo online, la saturación de contenidos, los costes publicitarios elevados y la diversificación de canales y oportunidades las obligan a plantear estrategias no sólo eficaces, sino también eficientes.

Al elaborar este informe, nos propusimos un **doble objetivo: reflejar la realidad de los departamentos de Marketing B2B y abordar estas nuevas problemáticas**, que son fruto de la evolución. Por eso, trabajamos en dos líneas. Como en ediciones anteriores, realizamos un estudio cuantitativo para construir una radiografía que deje constancia de las circunstancias actuales.

Y, como novedad, complementamos este enfoque con un abordaje cualitativo. A través de entrevistas con profesionales y referentes, identificamos **cinco desafíos** que enfrentan hoy los marketers del ámbito B2B: construir marcas memorables en entornos cada vez más

competitivos, desarrollar estrategias integrales y efectivas, alinear Marketing y Ventas, tomar decisiones basadas en datos y crear equipos ágiles, capaces de incorporar habilidades más rápido que nunca.

En cada entrevista, referentes de empresas como Cerdá, Sales Layer, Edicom, S2 Grupo y Cryospain comparten sus experiencias y puntos de vista con honestidad y transparencia. Ofrecen ejemplos, opiniones y demostraciones prácticas, contándonos cómo crearon sus equipos y consolidaron sus procesos para dar respuesta a las necesidades estratégicas de sus compañías. Indican a qué tendencias suscriben, qué herramientas han incorporado y qué procesos han llevado a cabo para garantizar su adopción.

Espero que, con este doble enfoque, la **séptima edición de nuestro Informe sobre el Estado de Marketing B2B sea una fuente de inspiración y una herramienta de trabajo para técnicos, mandos medios y directivos**. Desde Connex, entendemos esta publicación como una iniciativa para fomentar el diálogo y la reflexión, y seguir acompañando - como desde hace 10 años - el desarrollo de la profesión que compartimos con el lector.



**Ximo Cortés**  
CEO de Connex



## 2. Radiografía del Marketing B2B

Estado del Marketing B2B en España

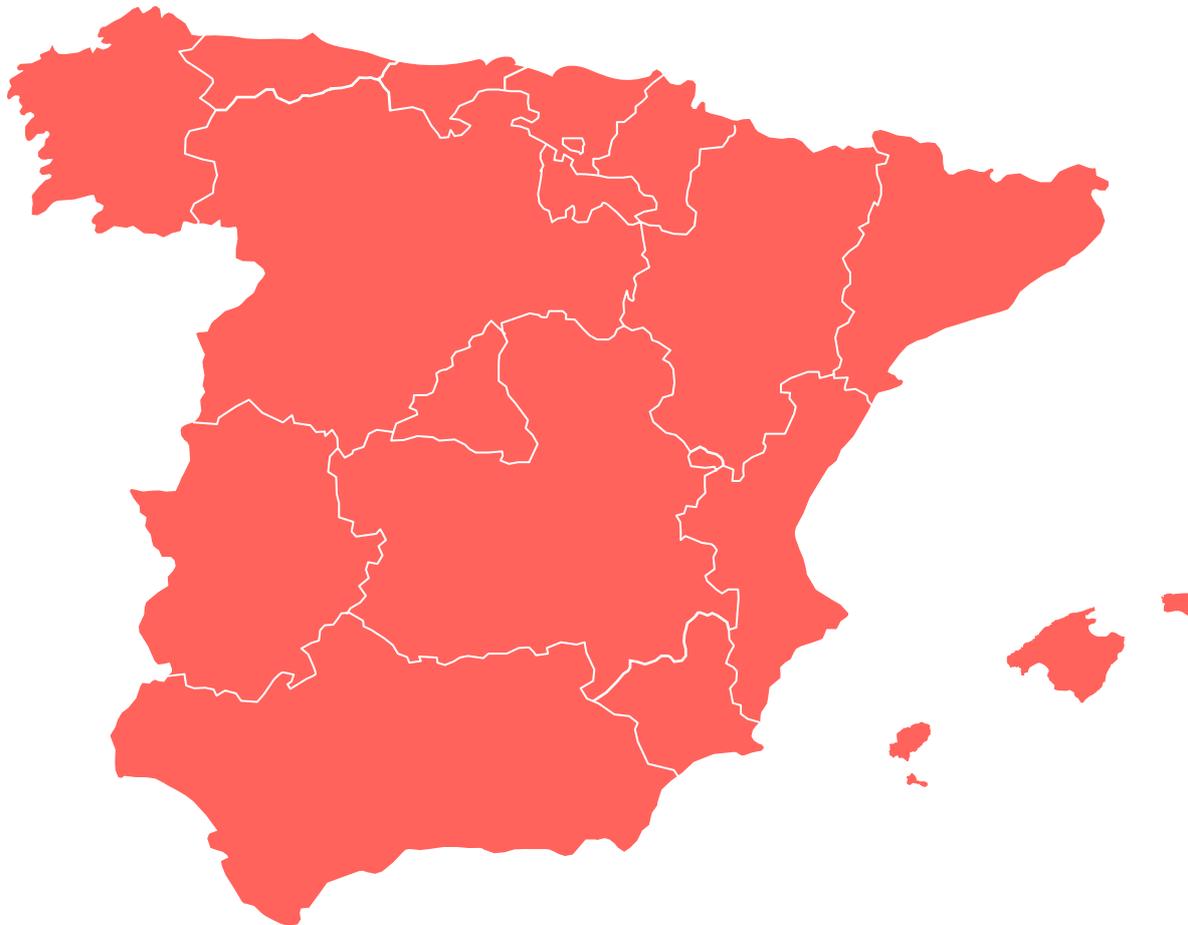
---

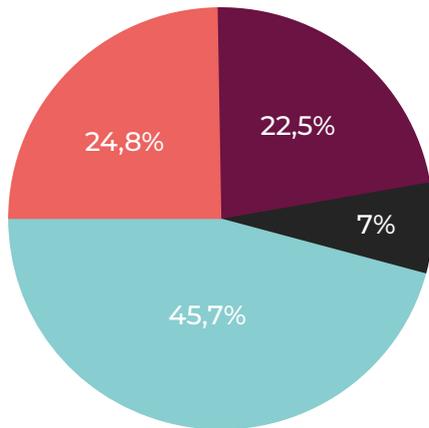
## La muestra

### ¿Quiénes participaron de este estudio?

Para la confección del Informe “Estado actual del Marketing B2B” de Connexxt se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para construir la muestra: los entrevistados debían ser Responsables y Directores de Marketing de empresas B2B del polo industrial de España.

Se encuestaron a 129 Responsables y Directores de Marketing pertenecientes al sector B2B tecnológico e industrial de España, de los cuales 31, además del cuestionario cuantitativo, participaron de entrevistas.



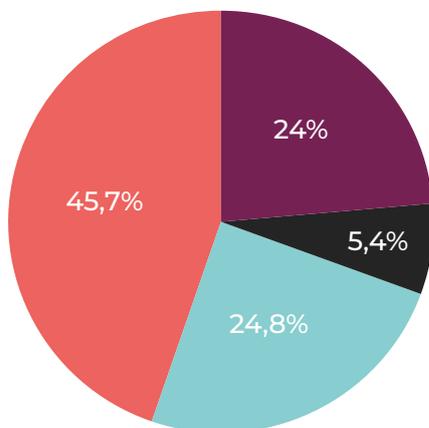


- 1 - 2 miembros
- 3 - 4 miembros
- Más de 4
- Notenemos un departamento de marketing

45,7%

de los equipos están conformados por **1 - 2 miembros**

**¿Cómo están conformados sus equipos de marketing?** El 45,7% respondió que por **"1-2 miembros"**, el 24,8% **"3-4"**, el 22,5% **"más de 4"** y el 7% **"no tenemos departamento de marketing"**. Estos últimos cuentan con personal encargado de gestionar las tareas relacionadas con la disciplina pero no con un equipo específicamente conformado para tal fin.



- 20 - 30 años
- 30 - 40 años
- 40 - 50 años
- +50 años

24,8%

tiene una media de edad entre **20 y 30 años**

Respecto de la media de edad, los miembros del departamento de marketing tienen entre 30 y 40 (45,7%), 20 y 30 (24,8%), 40 y 50 (24%) y más de 50 años (5,4%). Destaca la presencia de profesionales de 20 a 30 años, indicando que muchas empresas apuestan por talento joven.

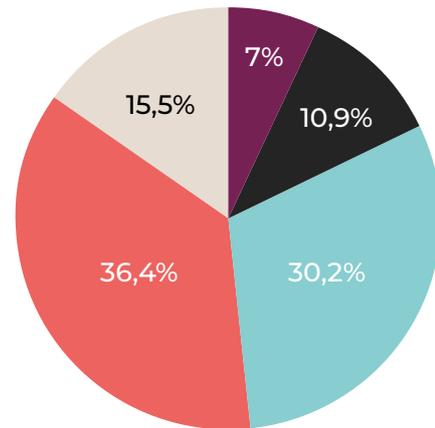
# 10,9%

de los equipos **no ha definido su presupuesto.**

¿Qué porcentaje del presupuesto anual destinan las empresas a actividades de marketing y ventas? Un 36,4% respondió que **“entre el 5-15%”**, un 30,2% **“menos del 5%”**, un 15,5% **“entre el 15-25%”**, un 10,9% **“no tiene definido el porcentaje”** y un 7% **“más del 25%”**.

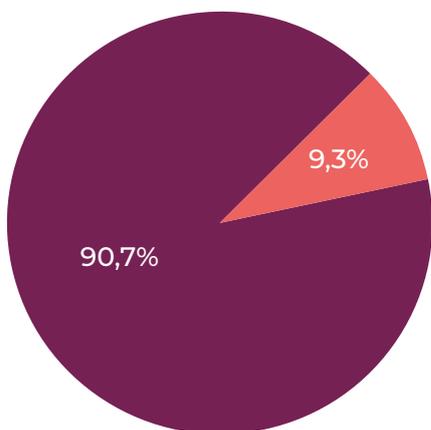
Llama la atención que un 10,9% de los encuestados **no cuenta con un presupuesto establecido para los equipos de marketing y ventas**. Además, en promedio, las empresas destinan menos del 20% de su presupuesto anual a actividades de marketing y ventas.

Saber qué recursos están disponibles permite optimizar su uso y desarrollar estrategias de marketing que se ajusten a las capacidades de la empresa. Si una compañía cuenta con recursos limitados, es crucial asignarlos de manera estratégica para obtener los mejores resultados. Los objetivos comerciales deben ser realistas y alcanzables.



## Metas y planes

### ¿Cuáles son los principales objetivos?



- Sí
- No

90,7%

Cuenta con un plan de marketing con **objetivos definidos**

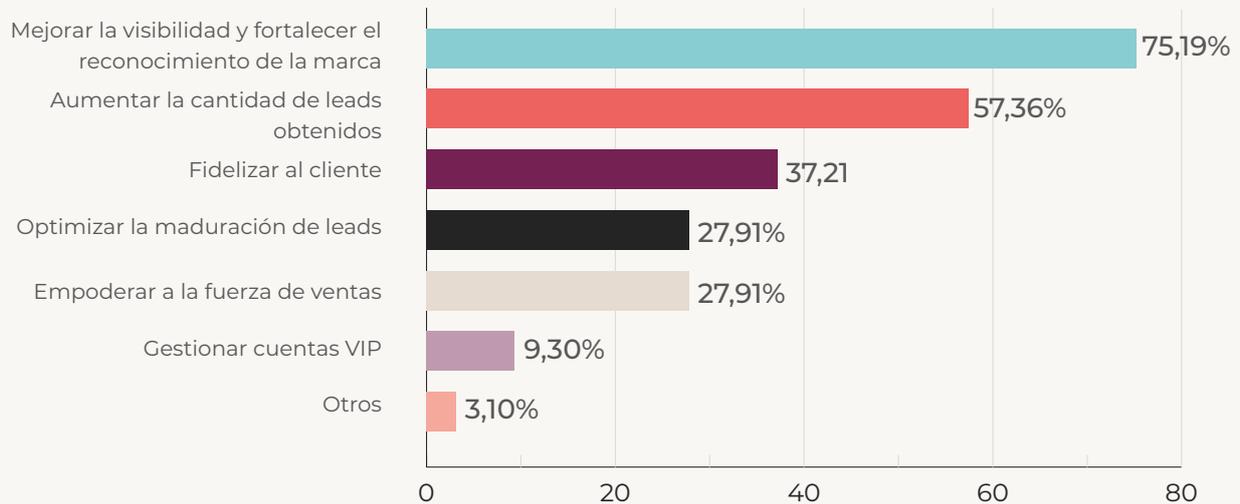
El plan de marketing es fundamental para el éxito de una empresa u organización, ya que establece la hoja de ruta estratégica para alcanzar los objetivos comerciales. El **90,7%** de los entrevistados afirmó **“tener un plan de marketing con objetivos claramente definidos”**, mientras que el **9,3%** restante indicó no contar con dicho plan.

Esta información nos proporciona una visión general sobre la prevalencia de la **planificación estratégica en marketing** entre los participantes entrevistados.

Entonces, **¿cuáles son esos objetivos?** El 75,2% de los encuestados coincidió que uno de sus objetivos claves es el *brand awareness*, **“mejorar la visibilidad y fortalecer el reconocimiento de la marca en los mercados objetivos”**. El 57,4% también respondió **“obtener más leads”**. Y el 37,2% **“fidelizar, deleitar al cliente, para que se conviertan en prescriptores y nos traigan otros clientes”**.

En menor medida, encontramos “optimizar la maduración de leads” (27,9%), “empoderar a la fuerza de ventas” (27,9%), “gestionar cuentas VIP (ABM)” (9,3%) y “otros” (3,1%).

## Principales objetivos



*“Uno de nuestros objetivos en el corto plazo es contar nuestra historia. Comunicar a través de las redes quiénes somos, qué hacemos y qué valores queremos transmitir”.*

**Adelina Balán**

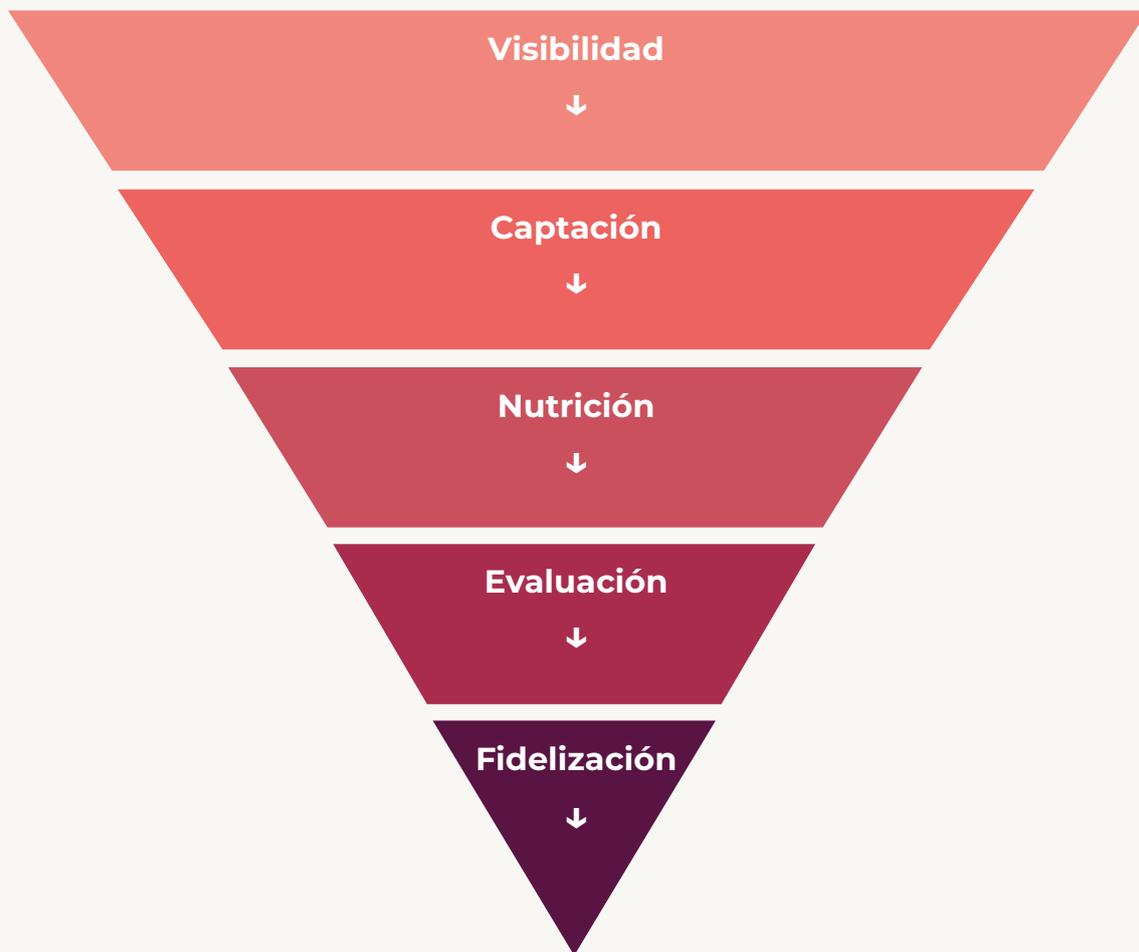
Directora de Marketing y Comunicación en Arkadia Space

Se observa que los tres objetivos más elegidos están intrínsecamente relacionados: **construir una marca sólida y distintiva es fundamental para atraer más clientes y generar relaciones a largo plazo.**

En la edición de 2023 de este informe los encuestados declararon que su objetivo principal era “aumentar la cantidad de SQLs (contactos cualificados para ventas)”, con un 54,2%. En contraste con “incrementar la visibilidad” y “desarrollar nuestro branding” que, en esa ocasión, representaron un 13,2% y un 7%, respectivamente. Esto indica que las empresas han comenzado a tomar conciencia de la importancia de crear marcas memorables que se diferencien de sus competidores y generen reconocimiento y confianza en sus clientes.

## Estrategias de marketing

¿Qué iniciativas son más elegidas en cada etapa del funnel?



---

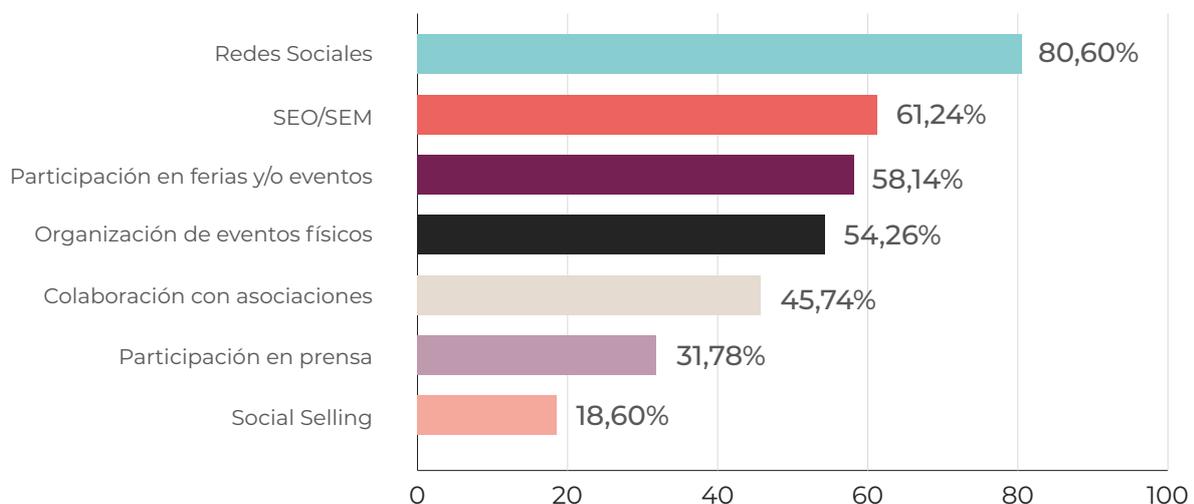
Diseñar una estrategia de marketing implica establecer el recorrido más adecuado para acompañar a potenciales clientes a través del funnel comercial.

## → Visibilidad

Considerando la primera etapa del embudo, en un entorno comercial caracterizado por ser cada vez más competitivo, una **marca sólida y coherente puede marcar la diferencia**. Una estrategia efectiva de branding es clave para lograr la diferenciación y el posicionamiento de marca, lo cual crea una base sólida para las relaciones con los consumidores y contribuye significativamente a la lealtad y preferencia de marca.

¿Qué acciones están llevando adelante las empresas para **mejorar la visibilidad de su marca**?

El 80,6% respondió el **“uso activo de redes sociales (LinkedIn, YouTube, Facebook...)”**. Seguido por **“estrategias de SEO/SEM”** (61,2%), **“participación en ferias comerciales”** (58,1%) y **“organización de eventos y webinars”** (54,3%).

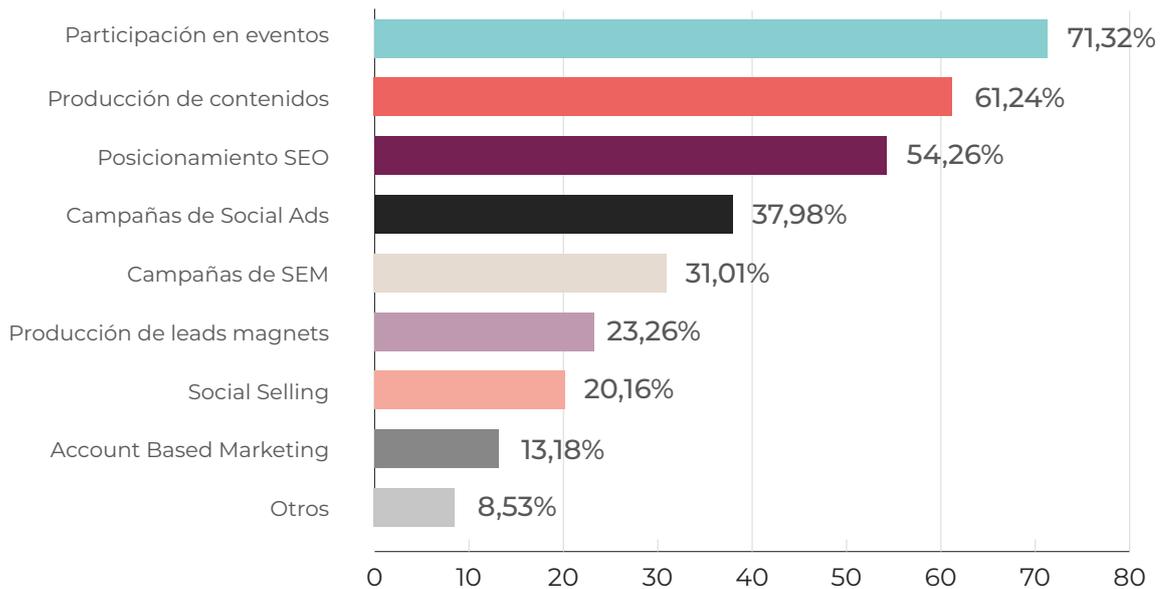


En línea con la tendencia del año anterior, la mayoría de las empresas están adoptando una **combinación de estrategias inbound y outbound**. No obstante, a diferencia del informe del 2023, las acciones de SEO/SEM han superado a la participación en eventos offline resaltando el **crecimiento e importancia de las estrategias online en el reconocimiento de marca**.

En menor medida, detectamos “colaboraciones con asociaciones” (45,7%), “participación en revistas sectoriales” (31,8%) y “estrategias de Social Selling” (18,6%).

## → Captación de leads

Ya vimos qué están haciendo las empresas del sector industrial para aumentar el reconocimiento de marca. Y, ¿para generar leads? El 71,3% de los encuestados contestó **“participación en eventos, ferias, webinars”**. Seguido por **“contenidos inbound (blog, infografías, vídeos, podcast...)”** (61,2%) y **“estrategias SEO”** (54,3%).



**+70%**

### captan leads en eventos y ferias

Estas iniciativas prácticamente mayoritarias están seguidas por “campañas de Social Ads” (YouTube, LinkedIn, Meta)” (38%), “campañas de SEM” (31,8%), “producción de lead magnets” (23,3%), “estrategias de Social Selling” (20,2%), “campañas de ABM” (13,2%) y “otros” (8,5%).

A pesar de que la pandemia ocasionada por la COVID-19 puso la presencialidad en jaque, en los últimos años se han registrado aumentos en la participación en eventos físicos. Su efectividad comercial se mantiene, dado que **más del 70% de los encuestados afirmaron que captan leads en eventos y ferias**. Es por ello que se ha reconocido la importancia de contar con activaciones y herramientas que permitan obtener los datos de prospectos durante estos encuentros.

Ahora, las **empresas** combinan **acciones offline y online**, utilizando desde stands y ponencias, hasta **estrategias inbound** y de **SEO**. Es crucial destacar que todos los datos recopilados durante los eventos presenciales deben integrarse en el CRM para facilitar la nutrición y el seguimiento comercial.

Además, notamos que aún el foco está puesto en acciones de inbound, mientras que la participación del equipo de marketing en tácticas outbound parece ser menor. Esto se evidencia en el porcentaje de empresas que apuestan por ABM y Social Selling. Estas estrategias implican una estrecha colaboración entre los equipos de Marketing y Ventas. Al trabajar juntos para identificar, atraer y nutrir clientes potenciales, se puede mejorar la eficiencia y la efectividad de todo el proceso comercial.

*“Las estrategias de captación más efectivas son offline, con eventos propios o de terceros. Pero no queremos que solamente haya relación con los contactos durante ese momento. Entonces, recurrimos a canales digitales para sostener el vínculo y mantenernos en el top-of-mind”*

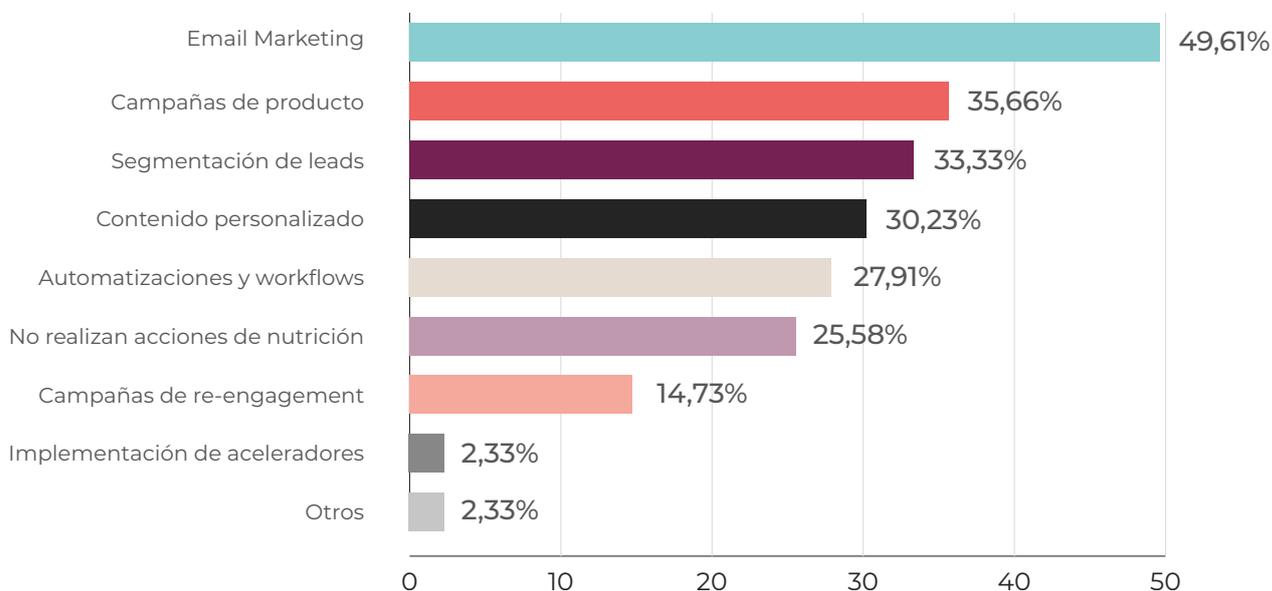
**Sergio López**

Marketing Manager en Sofistic Cybersecurity

## → Nutrición de leads

Una estrategia efectiva de nutrición de prospectos desempeña un papel crucial en la identificación de leads cualificados para una empresa. Además, ayuda a aquellos que aún no están listos para realizar una compra, brindándoles la información necesaria para tomar la decisión. Y permite la reincorporación al ciclo de ventas de leads que puedan haberse desviado, maximizando las oportunidades de conversión y fortaleciendo la relación.

Entonces, ¿Qué están haciendo para **nutrir a los potenciales clientes?**



Un 49,6% de los entrevistados aplica **“estrategias de email marketing”** y un 35,7% realiza **“campañas de producto (testimonios, casos de éxito...)”**. Sin embargo, sólo el 33,3% afirma haber establecido criterios de **“segmentación de leads y lead scoring”**.

En menor medida, se han elegido **“creación de contenidos personalizados”** (30,2%), **“marketing automation y workflows”** (27,9%), algunos **“no realizamos acciones de maduración antes de pasarlos al equipo de ventas”** (25,6%), **“campañas de re-engagement”** (14,7%), **“implementación de aceleradores”** (2,3%) y **“otros”** (2,3%).

Un dato que llama la atención es que un porcentaje significativo de los entrevistados dice **“no realizar acciones de maduración de leads”** antes de pasarlos al equipo de Ventas.

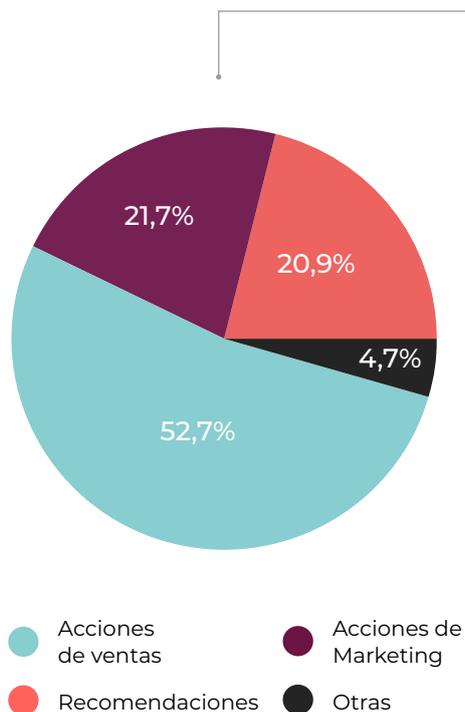
En estos casos, el equipo de Marketing carece de trazabilidad de las instancias de leads BOFU (*bottom of the funnel*), lo que no solo dificulta la estimación del retorno de la inversión, sino que también impide el acceso a información crucial para optimizar campañas, crear activos de venta y mejorar el proceso en general.

Como ya explicamos con anterioridad, es importante acompañar a los leads desde el primer contacto hasta la conversión, con el objetivo a posteriori de fidelizarlo y convertirlo en promotor de nuestra marca para otros clientes potenciales.

## → Evaluación de leads

# 52,7%

Indica que los SQLs provienen de acciones del **equipo de Ventas**



Para identificar qué contactos se corresponden con el perfil del cliente ideal y qué tan probable es que realicen una consulta o compra, deben atravesar un proceso de calificación. El resultado es la identificación de MQLs y SQLs.

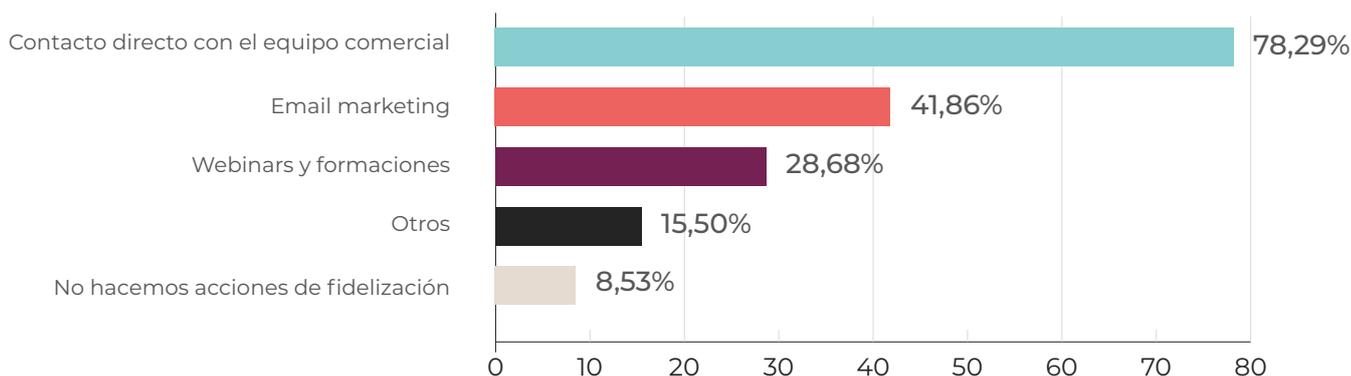
Al consultar acerca del origen de estos últimos sorprende que la respuesta más elegida sea “oportunidades generadas por el equipo de ventas” con un 52,7%. En segundo lugar, con un 21,7% aparece “oportunidades generadas por el equipo de marketing” y, por último, el 20,9% de los encuestados indicó que los obtienen a través de “recomendaciones”

Las áreas de Marketing realizan estrategias de captación y maduración de leads, pero la mayor cantidad de oportunidades comerciales son generadas por el equipo de Ventas.

Este dato implica que no hay una alineación entre los departamentos, tema que veremos más adelante en este informe.

## → Fidelización de clientes

Llegamos al final del funnel de ventas: la **fidelización de los clientes**. ¿Qué herramientas están utilizando las empresas para generar relaciones duraderas con sus clientes?



+78,3%

Indica que la fidelización se realiza a través del **equipo comercial**

El 78,8% de los entrevistados respondió **“contacto directo con el equipo comercial”**, el 41,9 % **“email marketing”**, el 28,7% **“webinars y formaciones”** y el 8,5% **“no hacemos acciones de fidelización”**.

La fidelización es uno de los objetivos de los departamentos de Marketing. Pero casi el 80% de los encuestados afirmó que el área de Ventas es la principal responsable; mientras que ellos asisten principalmente con envíos de correos.

*“Siempre nos centramos en la fidelización. Es mucho más rentable retener un cliente que captar a uno nuevo”.*

**Omar Cieza**

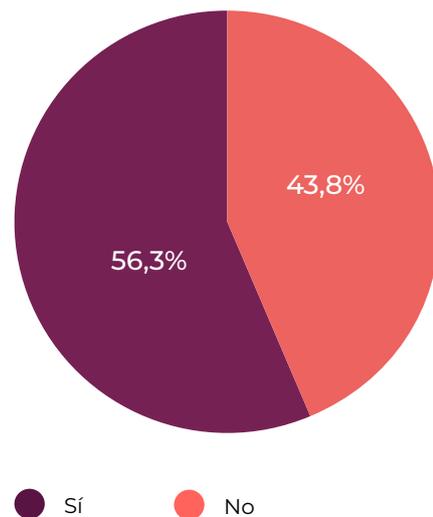
Responsable de Marketing en WOLF Ibérica

Pero, en el marco de los esfuerzos de fidelización, ¿las empresas **están midiendo si sus clientes están satisfechos con los servicios prestados**? Una gran herramienta para determinar que se está haciendo bien y qué no, son las encuestas de satisfacción.

El **56,3%** de los encuestados respondió **“sí”** y el **43,8% “no”**. Estos porcentajes sorprenden dado que si uno de los objetivos es fidelizar a los clientes, debemos comprender cuál es su percepción sobre los servicios que estamos brindando. Estudios como el Net Promoter Score (NPS) pueden ayudar a aumentar su fidelidad porque indican que estamos centrando los esfuerzos en crear y ofrecer los mejores productos y servicios para nuestros consumidores.

# 43,8%

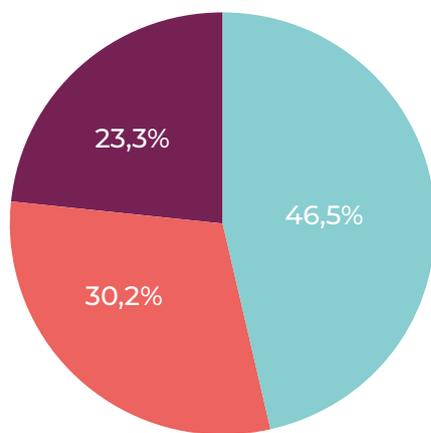
No realiza encuestas de satisfacción



## Análisis

### ¿Cómo evalúan los resultados?

Para asegurar la eficacia de las estrategias dirigidas a la generación de leads cualificados, es esencial validar su desempeño. Esto se logra mediante la evaluación de indicadores claves de rendimiento (KPIs) como la **tasa de conversión**. Es un componente crítico para entender y medir el éxito de las estrategias de marketing, ya que refleja el proceso de transformación de clientes potenciales en clientes reales.



- Sí, frecuentemente
- Sí, de vez en cuando
- No

23,3%

**No mide** la tasa de conversión de leads

Siendo este uno de los principales objetivos de las empresas, surge la pregunta acerca de si están midiendo y analizando la tasa de conversión de leads en ventas. El **46,5%** de los entrevistados afirmó que **“sí, frecuentemente”**, el **30,2%** **“sí, de vez en cuando”** y un **23,3%** que **“no”**.

Estos datos llaman la atención porque para implementar con éxito una estrategia de marketing y conseguir los objetivos propuestos, las empresas deben adoptar una mentalidad centrada en los datos desde el inicio. La construcción de un sólido ecosistema de datos se vuelve imperativo. Este enfoque permite la implementación de sistemas predictivos que estiman el rendimiento potencial de cada inversión en marketing, maximizando así el retorno de la inversión (ROI) y optimizando las decisiones estratégicas.

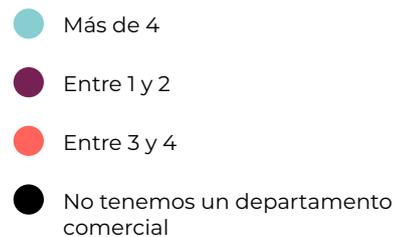
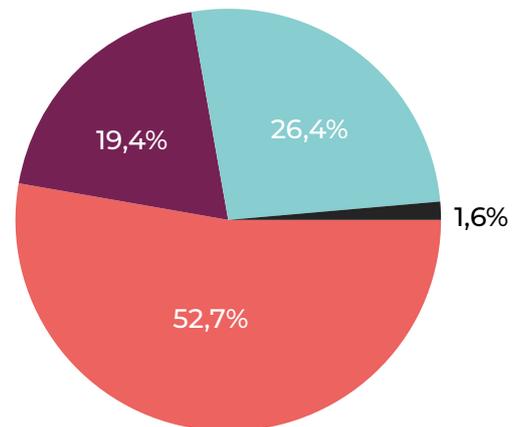
## Alineación de Marketing y Ventas

### ¿Cómo es la relación entre ambos equipos?

# 52,7%

Indica que el equipo comercial tiene más de **4 miembros**

Para la obtención de la muestra realizamos un relevamiento acerca de cómo están conformados los equipos de Marketing. Para conocer cómo es la relación entre ambos departamentos también es necesario entender cómo se constituyen los equipos comerciales. Los responsables encuestados respondieron **“por más de 4 miembros”** (52,7%), **“entre 1 y 2”** (26,4%), **“entre 3 y 4”** (19,4%) y **“no tenemos departamento comercial”** (1,6%).

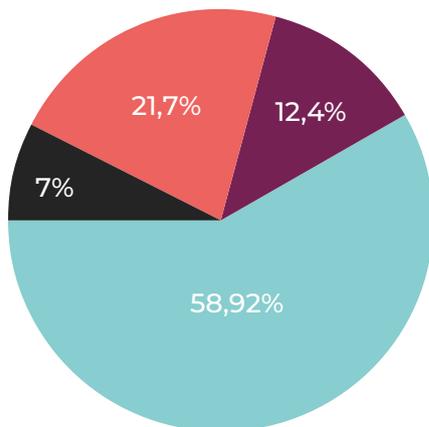


Es notable la diferencia en la conformación de los equipos de Marketing y Ventas. Por lo tanto, es necesario que exista una coordinación constante para asegurarse de que los flujos de trabajo estén alineados y sean compatibles.

*“La alineación es uno de nuestros focos. Todas nuestras estrategias tratan de integrar a todo el Departamento de Ventas”*

**Xavier Rojas**

Director de Marketing en Apliter Termografía



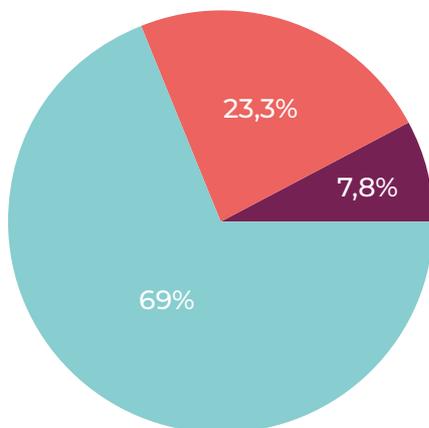
- Bastante alineada
- Estrechamente alineada
- Poco alineada
- Nada alineada

58,9%

Señala que los departamentos de Marketing y Ventas están **bastante alineados**.

Por eso, decidimos indagar y consultar:  
**¿Cómo es la relación entre ambos equipos?**

Un 58,92% afirma **“bastante alineada”**, un 21,7% **“estrechamente alineada”**, el 12,4% **“poco alineada”** y el 7% **“nada alineada”**.



- Sí, tenemos un embudo de ventas que sigue según el CRM
- Sí, tenemos un proceso de trabajo pero no está integrado en el CRM
- No tenemos un proceso de trabajo definido

69%

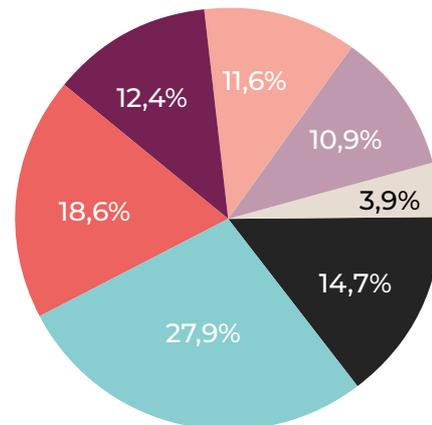
Tiene un **embudo de ventas** según CRM

Para alinear a los equipos es necesario que existan no sólo objetivos, sino pautas y procesos en común. Es por ello que consultamos: ¿Tienen los equipos de ventas un proceso definido? El 69% **“tiene un embudo de ventas que sigue según el CRM”**, el 23,3% **“tiene un proceso de trabajo pero no está integrado en el CRM”** y el 7,8% **“no tiene un proceso de trabajo definido”**.

# 27,9%

Indica que la mayor dificultad de los comerciales es identificar **oportunidades de venta**

Esto lleva a la pregunta, **¿Cuáles son las tareas más difíciles para el equipo de ventas?** **“Identificar oportunidades de venta”** (27,9%), **“interactuar con diversos interlocutores”** (18,6%), **“cerrar ventas sin ofrecer descuentos”** (12,4%), **“reunir información acerca de potenciales clientes”** (11,6%), **“incorporar canales digitales, como las redes sociales”** (10,9%) y **“contactar por teléfono”** (3,9%). Un 14,7% respondió “Otras”. Al consultarles acerca de ellas, se destacaron “gestionar el tiempo”, “volcar toda la información en el CRM”, “identificar el momento y la forma para cerrar la venta”.



Muchas de estas tareas podrían simplificarse considerablemente si los equipos de marketing y ventas estuvieran verdaderamente alineados. La **implementación de un CRM** amplifica la productividad al facilitar la comunicación entre los miembros de los diferentes equipos. En el contexto del marketing 5.0, se necesitan miembros multifuncionales con diversos conocimientos pero bien enfocados. Cuando el departamento de marketing trabaja en estrecha colaboración con el de ventas, se pueden automatizar numerosas tareas, como la identificación de MQL y SQL. Este ahorro de tiempo permite que los comerciales se centren en mejorar sus estrategias de ventas y en fortalecer la relación con los clientes.



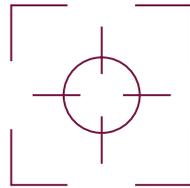
## 3. Desafíos actuales en el Marketing B2B

## Desafíos actuales en el Marketing B2B

1. Crear marcas diferentes y memorables en un entorno cada vez más competitivo
2. Diseñar estrategias full-funnel a medida de cada empresa
3. Alinear Marketing, Ventas y Atención al Cliente
4. Tomar decisiones basadas en datos
5. Formar equipos ágiles y de alta performance

## Desafío #1. Crear marcas diferentes y memorables

Con el afán de impulsar la digitalización y la obtención de resultados a corto plazo, los marketers del sector B2B se centraron en la captación de leads y el desarrollo de la presencia online. Hace unos años, la información disponible en internet era llamativamente menor a la que existe hoy. Por lo tanto, bastaba con desarrollar un sitio web, crear artículos o apostar por la publicidad de pago para que llegaran potenciales clientes.



A diferencia del mercado B2C donde la importancia del branding está ampliamente reconocida, en el mundo B2B, la disciplina ha sido históricamente subestimada y relegada a un papel secundario frente a otras estrategias. Sin embargo, esto está cambiando.

Estamos frente a una saturación de información y contenidos. Cada vez más empresas compiten por las mismas keywords en buscadores o por espacios publicitarios que han aumentado sus costos. Los blogposts, los mensajes de LinkedIn y los correos electrónicos han dejado de ser una novedad.

Los compradores se enfrentan a una avalancha de información y opciones, lo que dificulta que las empresas destaquen y capturen su atención de manera efectiva. Además, los procesos comerciales B2B son particularmente complejos: numerosos actores entablan conversaciones durante semanas, meses o - incluso - años, combinando fundamentos racionales con otros puramente emocionales (como la aversión al riesgo o la aspiración a crecer profesionalmente).

Frente a este panorama, el desafío para las compañías B2B radica en diseñar propuestas y mensajes diferenciados y valiosos que no solo capten la atención de su audiencia, sino que también generen un vínculo duradero con ella. Los usuarios pueden leer cientos de publicaciones en un día o evaluar diferentes propuestas comerciales mucho más rápido que antes, pero sólo prestan atención a aquellas que les resulten significativas.

## »»»» Los problemas más frecuentes

El hecho de que el branding se haya mantenido en un rol secundario, por fuera de la estrategia de negocio ha derivado en:

- **Falta de diferenciación.**

Al revisar distintas industrias o verticales, nos encontramos con identidades gráficas y verbales muy similares entre sí. En otras palabras, es muy probable que el branding de una compañía se parezca (a veces demasiado) al de su competencia. Los posicionamientos poco definidos y las similitudes dificultan la percepción de la propuesta de valor y la memorabilidad por parte de los potenciales clientes.

- **Falta de consistencia.**

La contracara de la falta de diferenciación hacia fuera es la inconsistencia hacia dentro. Si el posicionamiento, los valores y la personalidad de la marca no se establecen de común acuerdo, las piezas de comunicación reflejan esas incoherencias. En esos casos, basta con revisar un corpus conformado por sitios web, brochures, presentaciones, perfiles en redes sociales e incluso materiales para eventos, para hallar diferentes discursos y lenguajes gráficos.

- **Arquitecturas de marca deficientes.**

En ocasiones, las empresas necesitan crear sub-marcas para designar a unidades de negocios, productos, filiales u otras iniciativas, desprendiéndose de la marca corporativa. Sin embargo, este proceso no siempre se hace de manera ordenada. Los portafolios de marcas que no están debidamente estructurados ocasionan dificultades en la gestión puertas hacia dentro y en la identificación puertas hacia fuera.

## La solución

Según David Aaker, un reconocido autor en la materia, la marca es la promesa que una organización hace a sus clientes, expresando no sólo beneficios funcionales sino también aspectos emocionales y sociales. Así concebido, el branding va mucho más allá de la identidad visual, englobando características, atributos y mensajes que los distintos públicos asocian a una empresa. Estos elementos crean un marco de referencia e inciden en las decisiones de compra. Favorecen la lealtad y la resiliencia frente a problemas operativos de los productos o servicios e, incluso, sientan las bases para abrir nuevos mercados o lanzar nuevas propuestas. De esta manera, la marca se transforma en un activo más de la compañía y los marketers, en los encargados de gestionarla.

La tarea no se limita a cuestiones estéticas, ni a decisiones superficiales. Desarrollar el branding de una empresa implica responder tres preguntas claves: ¿Quiénes somos y cómo expresamos nuestra identidad? ¿Qué lugar ocupa nuestra marca en el mercado, según la percepción de nuestros grupos de interés? ¿Cuál es la visión a futuro de la compañía y cómo podemos acercarnos a ella?

Para lograrlo, Aaker propone una serie de pasos, que han sido adoptados por los especialistas en brand management. El primero, revisar el contexto y la estrategia del negocio, partiendo de un buen análisis

del mercado y de los buyers, así como de las fortalezas y debilidades de la compañía. Luego, se establece la visión a futuro y se seleccionan cuidadosamente las asociaciones que se quieran generar, desde los beneficios funcionales hasta los conceptos más abstractos. Por último, se establecen el posicionamiento y los programas de marketing que contribuirán a comunicar tanto los valores como los aspectos diferenciales.

El desafío, entonces, es que las empresas B2B desarrollen marcas fuertes que se transformen en activos. Y eso sólo puede alcanzarse con una reflexión estratégica que anteceda al desarrollo de piezas y otras acciones.

## Recursos

El libro *Aaker on Branding* de David Aaker, que sintetiza de manera ordenada las ideas que el autor plasmó en otras obras referidas al brand management.

El reporte *How B2B Brands Grow* de LinkedIn B2B Institute, que propone una serie de categorías para estudiar y desarrollar marcas en el sector. Disponible en: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/marketing-solutions/cx/2021/images/pdfs/final-how-b2b-brands-grow-white-paper.pdf>

Entrevista a

## Pilar Cabot

### Brand & Design Specialist en Connex



## CONNEXT

Pilar es Diseñadora Gráfica, especializada en branding y diseño de identidad corporativa. Licenciada en la Escuela Superior de Diseño de Valencia, con Máster en Diseño Gráfico e Ilustración en la Universidad Politécnica de Valencia.

Con más de 15 años de experiencia, a lo largo de su carrera, ha tenido la oportunidad de trabajar en proyectos para empresas de renombre internacional como Meta, Facebook y Standard & Poors; y en el nacional cuenta con clientes como Famosa y Cadena Ser en su cartera actual de clientes.

En esta entrevista, reflexiona acerca de los desafíos y oportunidades que las marcas suponen para el universo B2B, y comparte claves para desarrollar procesos de identidad visual de manera ordenada y estratégica.

**🎤 En negocios B2C, el branding y - especialmente - la identidad visual ocupan un rol fundamental. Son realmente activos de las empresas. Ahora bien, ¿Qué sucede en el mundo B2B? ¿Qué rol crees que ocupó tradicionalmente el diseño?**

En el B2B tradicional, el diseño siempre ha jugado un papel secundario, relegado a aspectos puramente estéticos. Las empresas se centraban en la funcionalidad y calidad de sus productos o servicios, descuidando la importancia de crear una imagen de marca profesional, sólida y coherente.

El panorama ha cambiado en los últimos años. Las empresas B2B están reconociendo el poder del branding y el diseño como herramientas para comunicar sus valores, generar confianza y mejorar la experiencia de los usuarios.

**🎤 Considerando el panorama actual, ¿Qué observas en la escena del B2B? ¿Qué obstáculos o desafíos enfrentan las empresas al gestionar sus marcas?**

En los últimos años, las empresas B2B han tenido que enfrentarse a la digitaliza-

ción, a la competencia global y a clientes muy especializados que son cada vez más exigentes. Además de la saturación del mercado, la complejidad del proceso de compra, la exigencia de experiencias personalizadas y la dificultad para medir el ROI del branding.

El panorama actual ofrece muchas oportunidades para aquellas empresas que gestionan sus marcas de forma estratégica, aprovechando el marketing digital, construyendo relaciones sólidas y midiendo los resultados.

**🎤 ¿Qué sucede cuando hay una buena gestión de marca y se desarrolla al máximo la identidad visual de una compañía?**

Una buena gestión de marca y un desarrollo integral de la identidad visual generan múltiples beneficios, como el fortalecimiento de la imagen de la empresa, lo que a su vez aumenta la confianza y el reconocimiento en el mercado, diferenciándola de la competencia. Estos esfuerzos también facilitan la atracción de nuevos clientes y la fidelización de los existentes. Además, mejoran la reputación entre los clientes y los socios comerciales, y aumentan el valor de la empresa, haciéndola más atractiva para potenciales inversores o compradores.

**🎤 Al trabajar en una agencia orientada a resultados, estás acostumbrada a hablar de métricas y conversiones. ¿Cómo crees que el diseño puede aportar a mejorar la performance de una campaña de Marketing?**

El diseño no es un mero elemento estético, es una herramienta estratégica que, cuando se utiliza de forma correcta, puede contribuir significativamente al éxito de las campañas de marketing y al logro de los objetivos de negocio. Juega un papel crucial en la optimización de las campañas y la consecución de conversiones.

No debemos olvidar que un diseño efectivo capta la atención de los usuarios aumentando la visibilidad de la campaña, ayuda a comunicar el mensaje de forma clara y guía al usuario hacia la acción. Un diseño atractivo y experiencial genera engagement y mejora la experiencia del usuario, incrementando el tiempo que pasan interactuando con la campaña y la probabilidad de que realicen una conversión.

**🎤 En ocasiones, los equipos de Marketing e incluso los directivos evalúan a las marcas según gustos personales, transformando el problema en algo estrictamente subjetivo. ¿Qué riesgos acarrea esta práctica? ¿Qué criterios utilizan los profesionales para detectar problemas o inconsistencias en el lenguaje gráfico de una compañía?**

Basar las decisiones sobre una marca B2B en gustos personales es “navegar sin brújula”. Se corre el riesgo de perder el rumbo y llegar a un destino no deseado. La subjetividad impide un análisis objetivo, limita el crecimiento y puede dañar la reputación.

En el mundo del B2B, el éxito depende de decisiones estratégicas, no de caprichos personales.

Los diseñadores somos los detectives del lenguaje gráfico, analizamos cada detalle para asegurar la máxima efectividad y la detección de problemas que podrían afectar la imagen de la empresa y la marca. Al fin y al cabo nuestra misión es mantener el lenguaje gráfico impecable, funcional y alineado con la identidad de la empresa.

**🎤 ¿Qué parámetros indican que es hora de hacer cambios o retrabajar la identidad visual de una empresa?**

Es cierto que un rebranding profundo puede generar esas reacciones, especialmente en empresas con una larga trayectoria o un público leal. Para lidiar con este tipo de respuestas, es fundamental tener una comunicación transparente con el cliente, informando con claridad y antelación los motivos del cambio, los objetivos y beneficios. También es interesante invitar a empleados, clientes y socios comerciales a participar en el proceso, recogiendo sus opiniones y sugerencias.

---

*“El diseño no es un mero elemento estético, es una herramienta estratégica que, cuando se utiliza de forma correcta, puede contribuir significativamente al éxito de las campañas de marketing y al logro de los objetivos de negocio.”*

---

Existen muchísimos parámetros que nos indican cuándo es hora de hacer cambios, es difícil compilarlos en una respuesta. Los principales son: la desactualización, cuando la identidad visual se ve anticuada o no refleja la imagen actual de la empresa; la falta de coherencia en los puntos de contacto con la marca, la evolución del mercado y las tendencias del consumidor, y cuando la empresa ha crecido o se ha expandido a nuevos mercados.

**🎤 Si bien un rebranding profundo puede ser una solución, hacer grandes cambios en una marca puede acarrear resistencias e incluso generar rechazo. ¿Cómo se puede lidiar con ese tipo de respuestas?**

Tanto en el planteamiento inicial como en el proceso es importante tener presentes los aspectos positivos del cambio, como la modernización de la imagen, la mejora de la comunicación o la adaptación a las nuevas tendencias del mercado para no perder el foco. Otro punto muy importante para no generar este rechazo que comentas es planificar la implementación de un plan de gestión del cambio que facilite la adaptación de los empleados y clientes a la nueva identidad de marca.

**Entonces, a modo de solución:**  
**¿Qué se necesita y cuál es el proceso a seguir para diseñar un lenguaje gráfico consistente?**

Para lograrlo se necesita, en primer lugar, una estrategia de branding clara, que defina los objetivos, la propuesta de valor, la personalidad y la identidad de la marca.

Este es el punto de partida de toda construcción marcaria. Sobre esta base, los diseñadores podemos hacer nuestro trabajo. El resultado debe ser una guía de estilo que recoja cómo se deben usar los elementos gráficos de la marca en todos los materiales de comunicación. Este documento es sumamente útil tanto interna como externamente, para trabajar de manera adecuada con partners y proveedores.

Luego, llega la hora de poner en marcha el diseño, implementándolo de manera consistente en todos los puntos de contacto. Para tener éxito en este punto, se requiere una planificación previa, en la que se elabore un detalle de las piezas y canales a lanzar o actualizar.

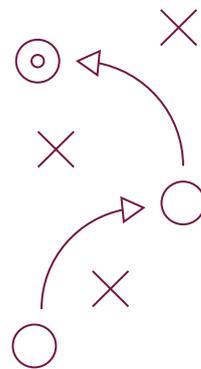
Además, es importante comunicar asertivamente el cambio a todos los empleados y stakeholders. Habitualmente, este punto requiere un plan específico o la realización de una campaña de lanzamiento.

Por último, siempre es recomendable hacer un seguimiento para evaluar el rendimiento de la nueva identidad visual, identificar áreas de mejora y realizar ajustes cuando sea necesario.

## Desafío #2: Diseñar estrategias *full-funnel* a medida de cada empresa

Una estrategia de marketing comprende dos actividades esenciales: identificar el segmento específico del mercado al cual se dirige nuestro producto o servicio y definir cómo deseamos que este segmento lo perciba en comparación con nuestra competencia, y crear un plan de trabajo detallando las acciones específicas que se deben llevar a cabo para alcanzar ese objetivo (Dolan, 2001). Esto último implica desarrollar tácticas, procesos y contenidos para acompañar a los potenciales clientes a lo largo de todo el embudo de ventas, desde el awareness hasta la conversión e, incluso, la fidelización.

De esta manera, el diseño parte del análisis del público, para luego dar respuestas a preguntas como: ¿Cuál será el posicionamiento de nuestra marca? ¿Cómo llegaremos a consumidores potenciales? ¿Qué productos o servicios lanzaremos y de qué manera? ¿Cómo los acompañaremos a tomar la decisión de compra? ¿Qué haremos una vez que se transformen en clientes? ¿Qué comunicaremos en cada etapa?



Para resolver estos interrogantes, los marketers realizan tareas de diversa índole: desde la dirección de estudios de mercado, hasta la producción de contenidos, pasando por la selección y evaluación de canales de captación. Las funciones del equipo y los resultados esperados varían según cada empresa, su mercado y los recursos disponibles.

El mix de todos estos elementos da lugar a la estrategia del departamento, que indica qué mensajes e iniciativas se pondrán en marcha para aumentar la presencia en un determinado mercado e impactar sobre los resultados de la compañía. Una vez tomadas estas decisiones, se establecen planes de acción con objetivos concretos para un período de tiempo determinado, así como los indicadores a seguir para evaluar el éxito.

Si bien es cierto que en algunas empresas los departamentos de Marketing asumen verdaderamente estas tareas y ocupan un lugar en las reuniones de Directorio, la regla no se cumple en todos los casos. A través de este estudio comprobamos que hay organizaciones B2B que aún no cuen-

tan con equipos dedicados; y que existen otras en las que el área cumple con funciones menores y no ha sido capaz de consolidar una estrategia.

Cuando esto sucede, el marketing no es visto como un motor de crecimiento para la empresa. Los síntomas más evidentes son:

- **La puesta en marcha de iniciativas genéricas,** que ignoran las particularidades del mercado, las características únicas del proceso de compra y/o los recursos específicos de los que dispone la compañía.
- **La ejecución de acciones aisladas,** que no responden a instancias del embudo de ventas ni proponen un recorrido al cliente potencial.
- **La incapacidad de demostrar resultados,** por no identificar ni medir el volumen de negocios generado ni el retorno de la inversión.

En canales digitales, se suma una nueva dificultad. Frente a la proliferación de plataformas y líneas estratégicas, no todas las empresas logran identificar las más adecuadas para sus necesidades ni implementarlas correctamente. Por ejemplo, no todos los equipos que optan por una estrategia Inbound logran desarrollarla al cien por ciento. Es probable que publiquen artículos y hagan pequeñas optimizaciones a su web, pero que - por fallas estratégicas o desconocimiento técnico - no sean capaces de optimizar la conversión o desarrollar vías efectivas de nutrición.

Entonces, en este marco, el desafío consiste en definir la estrategia que mejor se adapte a la compañía, identificando los mensajes y los canales que respondan a cada etapa del embudo de ventas. Y, luego, implementarla, evaluarla y optimizarla, con criterios claros.

## »»»» Los problemas más frecuentes

- **Ausencia de objetivos**  
definidos de manera precisa y alcanzable.
- **Diseño de planes abstractos,**  
que no se ajustan a las necesidades ni a los recursos de la empresa y, por lo tanto, nunca llegan a implementarse por completo.
- **Carencia de indicadores clave**  
para medir el rendimiento de las acciones de marketing.

## »»»» La solución

Para superar este desafío, los Responsables y Directores de Marketing deben tomar la responsabilidad de desarrollar la estrategia de la empresa. Para que sea realmente efectiva, debe cumplir con tres condiciones: responder a los objetivos de negocio, abordar las distintas etapas del funnel y hacerse a medida.

El primer punto alude a la necesidad de que el equipo conozca a fondo el negocio: desde los segmentos de clientes hacia los que se dirige, hasta los resultados de facturación y/o crecimiento esperados, pasando por la composición de la cartera de productos o servicios.

A la hora de configurar una estrategia, siempre es recomendable partir de la pregunta: ¿Qué cambio queremos lograr en la situación actual de la empresa? La respuesta contribuirá con la definición de los objetivos y marcará el rumbo a seguir.

El segundo punto, tal como adelantamos en la introducción al desafío, es diseñar o revisar la propuesta de valor de la empresa e identificar los mensajes y canales más adecuados para comunicarla en cada etapa del proceso de compra. De esta manera, el equipo deberá establecer tácticas, medios y contenidos para todo el funnel, respondiendo preguntas como: ¿Cómo haremos que nuevos consumidores conozcan nuestra marca? ¿A través de qué acciones captaremos leads? ¿Con qué criterios los evaluaremos y calificaremos?

El tercer y último punto nos recuerda que no existe un mix de mensajes, acciones y canales que funcione para todas las compañías por igual. Para diseñar una estrategia adecuada no basta con aplicar fórmulas preestablecidas. Se necesita conocer - de verdad - las necesidades y los recursos disponibles. Si estos datos están claros, funcionan como criterios para optar por una u otra vía de acción.

Las entrevistas que se encuentran a continuación nos ayudan a comprender cómo llevar a la realidad estos preceptos. Ximo Cortés, CEO de Connex, explicita el paso a paso que lleva a cabo cuando - desde la agencia - acompaña a empresas B2B de toda España. Profundiza tanto en el análisis y el diseño de la estrategia, como en la implementación y evolución.

Por su parte, Pierre Meurgey - Director de Ventas y Marketing de Cryospain - da a conocer su experiencia, haciendo hincapié en la importancia de diseñar soluciones a medida. En su caso, la estrategia contribuyó a sistematizar la captación de leads, así como a automatizar la nutrición para facilitar las tareas comerciales.



## Claves prácticas

- Comenzar por un diagnóstico interno y externo, para detectar oportunidades de mejora en las distintas fases del funnel.  
—
- Definir objetivos alineados con las metas y las necesidades del negocio.  
—
- Identificar los canales y las vías de acción más adecuados, y articularlos en un sistema que permita abordar a los consumidores desde el conocimiento hasta la conversión.

Entrevista a

## Ximo Cortés

CEO de Connex



### CONNEXT

Ximo es Ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Valencia y Máster en Dirección y Administración de Empresas por ESIC. En 2014, fundó Connex, una de las primeras agencias especializadas en Marketing y Ventas B2B de España.

Es experto en Account Based Marketing (ABM), Inbound Sales y Social Selling. Se desempeña como profesor en escuelas de negocios y universidades, y es co-director del Máster en Marketing y Ventas de la Cámara de Comercio de Valencia.

Desde hace una década, acompaña a empresas a diseñar estrategias full-funnel, para posicionarse a nivel nacional e internacional. Ha sido testigo de la evolución del sector y la consolidación de nuevas prácticas y tendencias. Por eso, en las próximas páginas profundizaremos acerca del proceso que atraviesan las empresas B2B al pasar del marketing tradicional a entornos digitales. Además, reflexionamos acerca de las decisiones que se deben tomar para diseñar e implementar estrategias efectivas.

#### **Connex está a punto de cumplir diez años, ¿Qué recuerdas del Marketing B2B en 2014?**

Era la prehistoria. Se reducía al rediseño de un logotipo, un nuevo catálogo de productos, un stand en una feria... Esas eran las pocas opciones que tenían las empresas. No se hablaba de resultados, conseguir oportunidades de negocio, alinearse con Ventas ni nada por el estilo.

Luego, llegó el Inbound Marketing, que parecía la panacea. Era la manera de aprovechar un cambio de tendencia en los usuarios, que utilizaban Google e internet en general para buscar información. Las empresas se encontraban frente a la oportunidad de atraer a todos esos potenciales clientes, convertirlos en contactos, hacerlos avanzar en el proceso de compra y tangibilizar ese proceso. Por fin, aparecían alternativas a la puerta fría.

 **¿Y qué cambió desde esa época hasta hoy?**

El cambio más significativo es que han surgido otras formas de hacer Marketing Digital. El Inbound Marketing fue pionero. En 2010, 2014 o 2015 no contábamos con la cantidad de información que disponemos hoy. En esa época, la empresa que producía contenido ya era diferente.

Hoy, tenemos tanta información que el desafío pasa por buscar el diferencial en otro sitio. Ya no sólo es cuestión de hacer contenidos, sino de asegurar su calidad y diferenciación.

Como respuesta, han aparecido otras metodologías relacionadas con el outbound, como el ABM o el Social Selling, de las que antes apenas se hablaba. También la comunicación y la visibilidad, que estaban más restringidas al B2C, ahora son parte de la apuesta del B2B. Cada vez más empresas trabajan en sus marcas.

Y por otra parte la preocupación por alinear equipos, de Marketing, Ventas e incluso Atención al Cliente.

 **Los equipos de Marketing de hoy afrontan el desafío de dar respuesta a todos estos frentes. Puede que, con tantas opciones, sea más difícil que antes elegir el camino a seguir. ¿Cómo consideras que pueden dar los primeros pasos para elaborar sus estrategias?**

Para elaborar una estrategia de marketing efectiva, es fundamental establecer objetivos claros y comprender la situación actual.

Los objetivos nos indican hacia dónde nos dirigimos. A partir de ahí, se inicia un proceso crucial de análisis, que implica conocer a fondo a nuestro cliente ideal y a los tomadores de decisiones. Debemos entender cómo se comportan, cuáles son sus necesidades y desafíos, y por qué nuestra propuesta de valor nos convierte en la mejor opción para ellos.

Una vez que hemos realizado este análisis exhaustivo de nuestro cliente, es necesario familiarizarnos con las diferentes estrategias de marketing digital que funcionan en el entorno B2B. Luego, debemos seleccionar la más adecuada para nuestro contexto y mercado específico en un momento determinado.

 **Siempre mencionas las estrategias de visibilidad, de atracción y de acercamiento. ¿Podrías describirnos brevemente de qué se trata cada una de ellas?**

Las estrategias de visibilidad son parecidas a las de B2C, pero en este caso, como vamos a un nicho muy pequeño, no nos valemos de canales tan masivos como la televisión o la radio.

Cuando trabajamos la visibilidad, buscamos que nos conozcan, que sepan que existimos, que identifiquen nuestra propuesta de valor.

Las estrategias de atracción nos permiten convertir las preguntas y dudas que nuestros potenciales clientes buscan resolver en Google o en redes sociales en artículos y contenidos de alto valor. Una vez que captamos su atención, los convertimos en contactos mediante la descarga de contenido de mayor profundidad.

A través de un proceso de nutrición, mantenemos su interés hasta que estén listos para tener una conversación comercial, asegurándonos de que nos tengan en mente como la opción preferida cuando busquen consejo.

### **¿Y las estrategias de acercamiento?**

Las estrategias de acercamiento nos permiten dirigirnos específicamente a las cuentas de alto valor. Es como cambiar de la pesca a la caza; nos concentramos en esas cuentas que son cruciales para nosotros, las que mejor se alinean con nuestra empresa y representan mayores ingresos o relaciones duraderas.

Nuestro objetivo es encontrar formas de acercarnos a estas cuentas, iniciar conversaciones con ellas y establecer visibilidad desde el principio. Queremos estar presentes durante todo su proceso de compra, acompañándolos y brindándoles el apoyo necesario.

La clave radica en que cuando llegue el momento de tomar una decisión, nos conozcan bien, hayamos estado a su lado

durante todo el proceso y nos vean como un recurso confiable al que recurrir para obtener consejos. Así es como una oportunidad se convierte en una posible venta.

Fíjate que siempre hablamos del proceso entero. Es importante llegar a sus potenciales clientes que ahora mismo no están pensando en comprar, simplemente están informándose. Porque así podemos tener conversaciones con ellos, acompañarlos, compartir contenidos de valor, de tal manera que vayamos ayudándoles a resolver todas sus dudas y sus frenos a través de su proceso de compra.

### **Entonces, considerando todo lo que has dicho hasta el momento, ¿qué tendría que tener una estrategia de marketing digital hecha y derecha?**

Para que una estrategia de marketing digital sea efectiva, tenemos que dar respuesta a una serie de preguntas. Como ya dije, lo primero que tenemos que saber es quiénes son nuestros clientes y cómo conciben sus problemas. Seguidamente, debemos reflexionar acerca de cuál es nuestra propuesta de valor y cómo se las hacemos llegar.

Luego, debemos definir cómo conseguiremos que nos conozcan, cómo captaremos leads y de qué manera o maneras los vamos a nutrir y acompañar durante todo el proceso de compra.

Y claro, como decimos siempre, debemos orientarnos a resultados. Para eso, definimos qué queremos conseguir y de qué forma vamos a evaluar los avances. Este es el rol de los famosos objetivos y KPIs.

**🎤 A veces vemos que los equipos pasan semanas o meses haciendo análisis o estrategias que luego quedan en un cajón, no se llevan a la realidad. ¿Qué causas crees que están detrás de esto?**

Bueno, el principal error es no tener un Plan de Marketing, tener simplemente un listado de tareas, pero no haber definido qué vamos a hacer nosotros internamente, qué se va a hacer fuera.

Este error conlleva a que si no se han liberado las horas internas necesarias, hay muchos retrasos en las aprobaciones de contenidos o en la puesta en marcha de distintas líneas de acción. Incluso también puede suceder que no sepamos quién tomará las decisiones. Esto, lógicamente, retrasa todo lo demás.

**🎤 ¿Cómo podemos transformar la estrategia en un plan realmente implementable?**

La clave está en la calendarización de todas las acciones que deseamos llevar a cabo a lo largo del año. No se trata simplemente de hacer una lista de tareas, sino de organizar las acciones de manera secuencial, teniendo en cuenta incluso la temporada más adecuada para ejecutar cada una. Es crucial que esta calendarización sea realista. Esto significa que debemos tener

en cuenta qué tareas realizaremos internamente como equipo de marketing, cuáles serán subcontratadas y cuánto tiempo y presupuesto requerirá cada una.

Es importante tener la disponibilidad de nuestro equipo interno y el presupuesto necesario para contratar a terceros en caso de ser necesario.

**🎤 Y, una vez que la hemos puesto en marcha, ¿Cómo podemos medir el desempeño de nuestra estrategia de Marketing?**

Es importante tener hitos y objetivos parciales para analizar los resultados que hemos tenido en un período de tiempo, y confrontarlos con las metas que nos habíamos marcado.

Aquí pueden pasar dos cosas: que estén por arriba o que estén por debajo. En ese caso, tendremos que analizar por qué ha pasado y buscar medidas correctivas para poder conseguir los resultados que esperábamos.

No debemos considerar únicamente los KPIs finales como la cantidad de ventas o el ticket promedio. Para el análisis parcial es mejor tener indicadores de los primeros pasos del proceso, como número de leads conseguidos, oportunidades abiertas, propuestas pasadas, por ejemplo.

Estos números se tienen que revisar periódica y metódicamente. El equipo debe estar atento y saber levantar la mano cuando algo no está funcionando. No debemos tar-

dar meses o años en notarlo, sino analizar con frecuencia para accionar con agilidad.

**🎙 Desde este enfoque estratégico pero también práctico, ¿Qué rol crees que cumplen las agencias?**

Creo que nuestro rol es camaleónico. Es tratar de adaptarnos a las necesidades de cada una de las empresas.

En algunos casos, las empresas recién comienzan a crear procesos de Marketing. Necesitan, en principio, externalizar todo en un proveedor que conozca las distintas técnicas de marketing, haga un análisis, elija cuáles son más adecuadas, proponga un plan y sea capaz de ejecutarlo.

Muchas veces requieren segunda opinión estratégica o eligen externalizar especialidades técnicas, como el SEO, las campañas de paid, las integraciones con otras plataformas, la analítica. A nosotros también nos piden mucho apoyo en Hubspot.

**🎙 ¿Y qué crees que es fundamental en la relación entre la agencia y la empresa?**

Para mí, la confianza es fundamental en la relación con la agencia. Debe haber una total transparencia, así como un profundo conocimiento de las estrategias de marketing B2B. Este conocimiento práctico nos permite seleccionar la estrategia más adecuada para nuestras necesidades.

---

*“Hoy, tenemos tanta información que el desafío pasa por buscar el diferencial en otro sitio. Ya no sólo es cuestión de hacer contenidos, sino de asegurar su calidad y diferenciación.”*

---

Hay otras compañías que ya tienen un equipo interno, pero necesitan un complemento. Entonces recurren a la agencia para ejecutar aquello que no saben o no pueden hacer puertas adentro.

Es crucial que la agencia sea honesta y esté dispuesta a reconocer si una estrategia no está funcionando como esperábamos. En ese caso, es necesario estar abiertos a probar nuevas líneas de acción. El estratega o el Account Manager debe conocer a fondo el negocio, estar bien informado y ser honesto en sus recomendaciones, incluso si implica admitir errores y explorar diferentes enfoques.

Entrevista a

## Pierre Meurgey

Director Comercial de Cryospain



Pierre es un Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Múnich. Se desempeña como Director de Ventas y Marketing de Cryospain, compañía líder en el desarrollo de proyectos de ingeniería criogénica para el almacenamiento y distribución de gases licuados.

En un sector con un producto muy personalizado, cuya venta requiere de mucho contacto físico, la pandemia representó un gran desafío. En la entrevista, Pierre narra cómo adaptaron su proceso comercial y adoptaron nuevos canales de captación digital. También señala el rol que la automatización juega en su equipo, haciendo que los comerciales sean capaces de calificar y tratar un gran volumen de leads.

Anteriormente indicamos que diseñar una estrategia de marketing implica dar respuesta a las distintas etapas del funnel pero, además, hacerlo a medida del contexto, las necesidades y los recursos propios de cada empresa. Este caso es un gran ejemplo.

**🎤 Sabemos que el sector de Cryospain es muy particular. ¿Cómo describirías el proceso comercial que siguen actualmente?**

Nuestro sector es muy específico, porque es un nicho dentro de otro nicho. En el marco de la ingeniería criogénica, nos dedicamos a diseñar y fabricar infraestructuras, en concreto equipos estáticos. Hay pocos actores a nivel mundial. Entonces, por un lado, tenemos gran disponibilidad de potenciales clientes. Pero, por el otro, tenemos que cumplir con altísimos niveles de calidad.

Casi el 100% de nuestros proyectos son a medida, entonces tenemos que estudiar a fondo las especificaciones y diseñar una solución técnica adecuada. Por eso, el proceso es largo, individual y tiene muchas etapas iterativas.

**🎤 Entendemos que los comerciales cumplen un rol fundamental en el trato uno a uno. Pero también sabemos que Cryospain ha logrado digitalizar y automatizar parte de su estrategia. ¿Cómo conviven estos dos mundos?**

Lo que ha ayudado mucho es el COVID. Antes, nos basábamos esencialmente en visitas presenciales. Nuestro mercado es un nicho acotado y el contacto físico es importante para quitar inseguridades a los clientes. No teníamos demasiada presencia digital, tampoco usábamos un CRM. Estábamos detrás de las oportunidades y utilizábamos, por ejemplo, las llamadas para captarlas.

Pero la pandemia puso ese modelo en jaque. Entonces, el presupuesto que teníamos destinado a las visitas quedó disponible. En ese momento dijimos: “probemos algo nuevo”. Y nos lanzamos a lo digital.

Ahora, hacemos ambas cosas. Seguimos haciendo muchas visitas presenciales, por supuesto, pero también nos entran contactos por vías digitales. Tenemos la figura del vendedor híbrido, como dicen.

El marketing digital nos ha ayudado mucho, sobre todo los actores pequeños. Nuestra industria está dominada por 5 o 6 grupos más grandes que representan, más del 50% del negocio que hacemos.

Los canales digitales nos ayudan a conectar con otro tipo de empresa, que puede ser una PYME o una compañía que no está identificada como estándar del sector, pero requiere nuestros equipos para alguna aplicación que no conocemos.

Y luego, implementamos la automatización, que es necesaria para filtrar. Nos entran más de 100 leads al mes. Tenemos

que tratarlos a todos para terminar encontrando a los que realmente califican, que suelen ser 3 o 4.

### **¿Por qué os decidisteis por una estrategia de automatización? ¿Cuáles eran los principales objetivos que perseguíais?**

Nos dábamos cuenta que nos agotábamos mucho en buscar, en hacer visitas presenciales o este tipo de cosas. Con herramientas de marketing podemos generar un gran volumen de contactos, segmentarlos y nutrirlos. Creo que ni una flota de buenos comerciales, trabajando muy bien, podría hacerlo si estuviera sola y trabajara únicamente de manera manual.

En Cryospain, utilizamos automatizaciones sobre todo para lo que se llama el in-nutrient. Es decir, en los contactos que entran, que identificamos que son interesantes pero que no tienen una necesidad de comprar ahora mismo.

Segmentamos a nuestros contactos por línea de negocio, incluso por centro de interés, para compartir contenidos que se vinculen con sus necesidades, que sepan que podemos ayudarlos en esos campos.

Tenemos unos workflows a través de los cuales compartimos informaciones regularmente para mantenerlos al corriente de lo que hacemos. Generamos mucho contenido técnico. Vendemos a través de nuestros proyectos realizados, de manera que cuando estén, en una posición de compra, pues piensen en nosotros.

**🎤 Me imagino que diseñar y ejecutar workflows eficientes en el ámbito de la ingeniería criogénica no debe ser nada fácil, ¿no?**

Lo importante es producir contenidos de calidad, que sean específicos y que les interesen al público. Lo otro es programación pura. Es un poco más fácil, como “sota, caballo y rey”.

Tanto en la nutrición como en la captación, hemos probado distintas alternativas. Hemos desarrollado una calculadora, que no nos ha funcionado bien. Hicimos webinars, que no han estado a la altura de lo que queríamos. Pero también hemos desarrollado una guía criogénica, que es nuestro mejor documento. Acumula el 50% de las descargas de nuestra web. Al ser tan completo, lo hemos colgado en webs de asociaciones y otros actores. Y sigue trayendo tráfico y leads.

Al final, se trata de probar hasta identificar lo que sí funciona. Esto es más sencillo porque, una vez que el contenido está creado, tienes métricas que mirar.

**🎤 Qué importante hacer foco en la calidad.**

Sí, es nuestro principal criterio. Queremos leads de calidad, antes que en una gran cantidad. Hace unos años sólo obteníamos dos o tres al mes. Ahora, como te decía, llegan más de cien.

Hemos logrado tener un abanico enorme de oportunidades y poder seleccionar. Para nosotros, ha sido un cambio de paradigma

en cuanto a qué le dedico el esfuerzo de venta en la empresa.

Ahora, nos enfocamos en crear contenido de calidad para atraer leads de calidad. Nos enfocamos en identificarlos, madurarlos y seleccionarlos. Hemos reducido el gasto comercial porque al final se puede vender más con menos gente porque la dedicamos solamente a oportunidades que tienen salida.

**🎤 Hace un momento también hablaste de números. ¿Qué métricas considerarías más importantes a la hora de medir el éxito de vuestras campañas?**

Siempre estamos pendientes de cuántos leads entran, el tráfico de la web, la tasa de conversión, cuánto interés tenemos en LinkedIn... Si, por ejemplo, vemos que hay mucho tráfico, pero que no hay muchos leads, significa que tenemos que producir contenidos de mejor calidad.

Lo que es verdad es que, en un proceso híbrido como el nuestro, la maduración es más difícil de medir. Sabemos que los potenciales clientes están consumiendo nuestros contenidos, pero la transacción no se hace de manera autónoma o en el mundo digital. Nuestras negociaciones siempre implican contacto humano y asistencia personalizada.

Lo que sí notamos es que antes, algunos clientes a la hora de sacar una petición de oferta de un producto específico, no siempre nos consideraban en el listado de vendedores. Y ahora son cosas que casi no ocurren, siempre se acuerdan de nosotros.

Y este trabajo que hacíamos antes cuando decíamos: “oye, hay que llamar porque hay un proyecto aquí que parece que no nos han pedido oferta”, ya no es necesario.

**Muchas veces se piensa que la automatización es lo contrario a la personalización y que en cierto sentido deshumaniza el trato con el cliente. ¿Tú qué opinas con respecto a esta idea?**

Estoy muy atento a esto y, personalmente, creo mucho en el contacto humano en las relaciones de negocio. Es uno de los conductores que he seguido en toda mi carrera y, en particular, desde que desarrollo funciones de Dirección Comercial. Hay que tener mucho cuidado, sí.

Por ejemplo, una cosa que no se debería hacer es automatizar todo el tratamiento de leads, porque el vendedor o la persona que los trata tiene que ser consciente de quién ha entrado, quién ha descargado, etcétera.

Nosotros tenemos un proceso semi-automático. Los vendedores tienen que entrar al CRM con regularidad y hacer su parte. Pueden seleccionar, según la calidad de leads, si van a mandar un email o si van a hacer una videoconferencia, si van a hacer una visita presencial. Este es el trabajo del comercial a día de hoy: seleccionar el canal correcto. Hemos hablado antes del vendedor híbrido, esto es un buen ejemplo.

**Gracias, Pierre, nos quedamos con este concepto. Últimas preguntas: ¿Hacia dónde crees que evolucionarán las estrategias de automatización en general? ¿Y hacia dónde irá Cryospain en los próximos años?**

En cuanto a la primera, creo que evolucionan muy rápido. Con las herramientas que se están desarrollando de inteligencia artificial, lo que se puede pensar es que cada vez vamos hacia una mayor personalización del marketing digital. Es decir, conocer a esa persona, identificar qué le interesa y enviarle justo ese contenido.

En cuanto a Cryospain, ahora mismo tenemos muchísimo trabajo. Estamos en medio de una estrategia de estabilización. Ya tenemos presencia en mercados internacionales, pero no descartamos que a futuro podamos seguir apostando por generar más negocio en Brasil o con países árabes. Aún hay muchas cosas por hacer.

## Desafío #3. Alinear Marketing, Ventas y Atención al Cliente para construir un *engine* comercial

El desafío anterior destaca la necesidad de crear estrategias full-funnel. Es decir, disponer de medios, sistemas y procesos para acompañar al potencial cliente a través de las distintas etapas del embudo. Ahora bien, cuando el departamento de Marketing encara esta tarea, aparece un socio fundamental: el equipo de Ventas.

Cuando las áreas están alineadas, sus iniciativas se convierten en el motor de crecimiento del negocio. Mientras Marketing custodia el posicionamiento de la marca, aumenta el reconocimiento y desarrolla acciones para captar y nutrir leads; Ventas interviene para transformar a esos contactos en clientes, asesorándolos de manera personalizada y enfocándose en cerrar tratos sin perder rentabilidad. Los comerciales, además, asumen la tarea de cuidar su cartera e incrementar el *lifetime value*.

En ocasiones, se involucra también al sector de Atención al Cliente, que se encarga de recoger *feedback*, resguardar la experiencia del consumidor, dar respuesta a problemas o interrogantes y evaluar el nivel de satisfacción.

De esta manera, la acción combinada permite captar, nutrir, convertir y fidelizar clientes, obteniendo resultados mensurables y perfectibles.

Nuevamente, nos encontramos con empresas que han logrado construir verdaderos *engines* comerciales, estableciendo procesos de trabajo y criterios en común. Sin embargo, la radiografía demuestra que esta situación no es la más habitual.

Uno de los principales hallazgos de nuestro estudio es que alrededor del 50% de las compañías no analiza la tasa de conversión de leads a ventas, o lo hace con poca frecuencia. Esto evidencia que el equipo de Marketing no tiene trazabilidad sobre lo que realmente sucede en el *funnel*.

Además, el 52,7% de los encuestados afirmó que los leads calificados provienen principalmente de acciones llevadas a cabo por el equipo de Ventas, a pesar de que el departamento de Marketing realice esfuerzos de captación. Esto puede significar que los contactos obtenidos no son de calidad o que no reciben el tratamiento necesario para avanzar hacia instancias de conversión.



Por último, observamos que el 58,2% de los encuestados aseguró que los departamentos de su empresa están “bastante alineados”. Pero, a su vez, el relevamiento pone de manifiesto que los comerciales enfrentan dificultades para identificar oportunidades de venta, cerrar tratos sin ofrecer descuentos y aprovechar los canales de captación digital, como las redes sociales. Todos estos obstáculos pueden resolverse con acciones de marketing.

Los tres puntos, en conjunto, evidencian que aún queda un largo camino por recorrer. El desafío es claro: integrar a los equipos de manera efectiva, bajo un proceso comercial claro y trazable, que pueda evaluarse y optimizarse.

## »»»» Los problemas más frecuentes

- **Escasa comunicación entre equipos,** que actúan como silos, sin compartir información ni herramientas.
- **Falta de procesos comerciales trazables.** Esto sucede cuando no se han identificado las etapas que atraviesa el lead, los mensajes y acciones para acompañarlos, ni los responsables de ejecutarlos. Sin este acuerdo, es habitual que los comerciales operen de manera artesanal y tengan dificultades para abordar a los contactos que llegan a través de canales de Marketing.
- **Objetivos desintegrados,** como consecuencia del punto anterior. Si no hay un proceso establecido, tampoco existen métricas válidas. Y, por lo tanto, tampoco se logra definir metas sólidas.

## La solución

Alinear equipos es una tarea compleja, porque implica acompañar a personas a generar acuerdos y a modificar pautas de trabajo que - quizás - mantienen desde hace tiempo. Sin embargo, está lejos de ser imposible. Sólo se debe tener en cuenta que se trata de un proyecto en sí mismo. Requiere compromiso y tiempo, para definir las bases, realizar pruebas piloto y ajustar el proceso a partir de la experiencia.

La manera más adecuada de hacerlo es con un enfoque evolutivo, que comience por establecer criterios básicos - por ejemplo, a qué segmentos de clientes pretendemos captar y cómo los calificaremos - para luego avanzar hacia la construcción de procedimientos de trabajo compartidos. Esto implica construir un *customer journey* propio, estudiando el recorrido que realizan los consumidores e identificando diversas instancias.

Las definiciones variarán de empresa a empresa, porque no hay un modelo que funcione para todas por igual. Lo importante es que existan pautas y responsables para determinar en qué etapa se encuentran los potenciales clientes y qué acciones se realizarán para acompañarlos hacia la siguiente.

A partir de esta información es posible crear un plan de trabajo en conjunto, que establezca qué iniciativas se desarrollarán en cada paso del funnel, con qué mensa-

jes y a través de qué canales. Al ponerlo en marcha, es indispensable que Marketing y Ventas compartan información y feedback sobre los nuevos procedimientos. En la mayoría de los casos, se deben realizar ajustes en la captación, la calificación y la nutrición de los leads, hasta lograr que la modalidad de trabajo resulte viable.

Entonces, estaremos en condiciones de analizar los resultados. Las métricas cobran sentido cuando existe un proceso medible. Con los acuerdos previamente establecidos, los equipos serán capaces de registrar la cantidad de leads, MQLs y SQLs que se obtienen a partir de los distintos canales y campañas. Además, será posible identificar cuáles de ellos llegaron al final del embudo, convirtiéndose en clientes y cuáles requieren un mayor trabajo de nutrición. Esto permite, finalmente, conocer y optimizar el retorno de la inversión.

Si bien estos párrafos pueden resultar abstractos, las experiencias de Álvaro Verdoy - CEO de Sales Layer - y Óscar Aguilera - CEO de StartGo - funcionarán como ejemplos prácticos para facilitar el entendimiento de este gran desafío.



## → Claves prácticas

- Construir un *customer journey* consensuado entre Marketing y Ventas.  
—
- Definir los criterios de calificación, dejando en claro con qué criterios debe cumplir cada contacto para avanzar en el funnel.  
—
- Establecer un proceso conjunto de revisión periódica, tanto de los leads recientemente obtenidos como de los avances de los contactos en las distintas etapas.

Entrevista a

## Álvaro Verdoy

CEO de Sales Layer



Álvaro es cofundador y CEO de Sales Layer, startup líder en Product Information Management. Con poco más de una década en el mercado, ha sido capaz de orquestrar un potente motor comercial, integrando Marketing, Ventas y Atención al Cliente.

En la entrevista, nos cuenta cómo pasó de ser el único responsable de desarrollar contenidos, analizar leads y cerrar tratos comerciales, a constituir un equipo con roles estratégicamente definidos, procesos claros y resultados trazables.

### **Cuando Sales Layer apenas daba sus primeros pasos, ¿cómo fue el enfoque inicial para organizar el área de Marketing y Ventas?**

Bueno, en aquel entonces nos enfrentábamos a dos desafíos importantes. Por un lado, teníamos un presupuesto muy ajustado, y por otro, estábamos lanzando un proyecto desde cero. Así que tuvimos que combinar estrategias a corto y largo plazo.

Una de las decisiones clave fue apostar por la generación de contenido de calidad. Desde el principio, nos centramos en crear posts, ebooks y webinars. Aunque en ese momento era simplemente yo durante mis ratos libres o los fines de semana generándolos como podía.

Tardaron un tiempo en atraer tráfico, pero eventualmente se convirtieron en nuestros principales activos en línea.

Y, luego, a corto plazo destinamos pequeños presupuestos a hacer publicidad y trabajo de outbound. Queríamos movernos rápido para conseguir leads y poner en marcha el *engine* comercial.

### **¿Cómo integraron, entonces, la generación de leads con los pasos posteriores?**

Desde el principio, tuvimos claro que la generación de leads era solo el primer paso. En ese momento, integrar el proceso completo era fácil, porque todo se concretaba en una sola persona. Y esa persona era yo.

Creaba los contenidos, pero también me encargaba de hacer la primera llamada, llevar la prueba de concepto o firmar el contrato. Así, pude ir conociendo y dividiendo las tareas.

Me parece muy interesante que haya una única persona que conozca todo el camino de principio a fin. Puede ser el fundador, el Director Comercial o alguien que inicie el área de Marketing. De esa manera, luego es muy fácil dividirlo en trocitos, industrializarlo e involucrar a distintos perfiles que lo lleven.

**🎙️ En nuestra experiencia, una de las primeras dificultades a superar para alinear Marketing y Ventas es la calificación de leads. ¿Cómo establecisteis los criterios?**

La verdad es que la discusión sobre qué es un MQL, qué es un SQL, qué es una oportunidad y qué no, es algo que nunca acaba. Siempre estamos trabajando en ello. De hecho, hace unos días lo volvimos a tratar.

Es bueno discutirlo, especialmente cuando se transforman en KPIs y cuando el proceso se complejiza. Llega un punto en el que el lead pasa de un SDR a un Account Executive. Ahí el acuerdo es más necesario que nunca, para reducir fricciones. Es importante tener una definición clara. Ya no puede ser una cuestión subjetiva, se necesita un criterio establecido.

**🎙️ Para Sales Layer fue un proceso evolutivo y liderado por tí, desde la Dirección. Pero, ¿Qué consejos darías para alinear equipos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente en empresas más grandes?**

Sugiero dos enfoques. Uno es crear una “mini startup” dentro de la empresa para probar nuevas estrategias al margen de los procesos tradicionales. El otro es introducir cambios graduales en los procesos existentes para abrazar nuevas estrategias de marketing. Pero lo más importante es que la dirección de la empresa apoye y crea en estos cambios para que puedan implementarse de manera efectiva.

**🎙️ Me gusta cómo destacas dos aspectos, Álvaro. Primero, la importancia del largo plazo. ¿Cómo enfocáis la sostenibilidad de los procesos en Sales Layer?**

Exacto. Es crucial pensar en que los procesos que establecemos deben ser sostenibles a largo plazo para ser efectivos. A veces, lo que hacemos puede no dar resultados inmediatos, pero es fundamental para el futuro de la empresa.

**🎙️ Y también mencionaste que estáis revisando constantemente los criterios de MQLs. ¿Cómo son esas discusiones y cómo aseguráis la alineación entre Marketing y Ventas?**

Sí, efectivamente. A medida que la empresa fue creciendo, nuestro proceso comercial se ha pulido muchas veces. Identificamos dos señales clave para volver a debatir los criterios de MQLs: la fricción en la cualificación, como cuando los equipos pasan demasiado tiempo revisando los leads y poniéndose de acuerdo, y las anomalías en el funnel comercial. Esto pasa cuando vemos que se está engordando mucho por una parte o estrechando mucho por otra. Por ejemplo, si estamos teniendo una tasa

de conversión anormalmente alta. Eso nunca es malo. Pero se nos está estrechando mucho el funnel por la parte de arriba y, por lo tanto, en los próximos meses no vamos a tener suficiente pipeline para llegar a los objetivos comerciales por mucho que intentemos aumentar la tasa de conversión.

Puede significar que estamos dejando afuera muchos leads que tienen capacidad de convertirse en oportunidad comercial. A lo mejor no tan a corto, pero sí más a largo plazo. Y, por lo tanto, deberíamos relajar un poco los criterios de cualificación. Otra vez, es importante que salgamos de lo inmediato para pensar en lo sostenible.

Eso no quiere decir que debamos descartarlas. Al contrario, ahí también hay oportunidades.

 **¿Y qué hacéis cuando un lead llega con una compra no tan inmediata?**

En esos casos, dividimos la responsabilidad entre Marketing y Ventas. Marketing se encarga de nutrir y mantener el interés del lead a largo plazo, mientras que Ventas se focaliza en oportunidades comerciales más inmediatas.

En cualquier caso, siempre hay que mantener el contacto. Y no es difícil, sólo que muchas veces no se hace. Es cuestión de ser constantes y muy limpios y organizados en el proceso de seguimiento.

---

*“Una de las decisiones clave fue apostar por la generación de contenido de calidad. Desde el principio, nos centramos en crear posts, ebooks y webinars.”*

---

 **Interesante. ¿Cómo manejaís las diferencias en el timing de las decisiones de compra entre los clientes potenciales?**

Siempre jugamos con dos tiempos. Hay empresas que ya están preparadas, que ya tienen el presupuesto y han decidido que en los próximos tres meses van a comprar. Y otras que todavía están en una fase de evaluación. Saben que lo necesitan, la persona con la que hablas tiene poder de decisión, pero aún no están listas.

 **Nuevamente, mencionas dos cosas muy importantes: la constancia y las herramientas, como el CRM.**

Sí, sin una plataforma de estas, es prácticamente imposible recordar en qué estado se encuentra cada lead, cuándo enviarle un determinado contenido, cuándo recontactarlo... Sé que muchas empresas dudan al invertir, pero la no-inversión termina siendo una decisión cuestionable.

Lo primero que tenemos que pensar es el valor, lo que nos ha costado generar cierto volumen de leads y de oportunidades comerciales. Es decir, cuando llevas varios años, has invertido millones de euros en contenidos, en publicidad, en herramientas, en personal...

Por lo tanto, es muy importante entendamos que cada lead es un activo. Hay que darle el cariño que merece para convertirlo en negocio para la empresa. Entonces, las herramientas de automatización son esenciales para gestionar nuestro *pipeline* de manera eficiente y garantizar que ningún lead se escape.

**🎤 Excelente. ¿Qué consideraciones tenéis en cuenta al elegir una herramienta de automatización?**

Para nosotros, es clave que la herramienta les dé autonomía a los equipos, que no tengamos que estar dependiendo constantemente de consultores o del departamento de Sistemas para hacer modificaciones.

Al principio, tuvimos una experiencia así con un CRM. Cada cambio que nos tocaba hacer requería meses o semanas de trabajo y una inversión importante. Luego descubrimos en Hubspot, que ya lo estábamos utilizando, todas las adaptaciones del software se podían hacer directamente desde la propia interfaz.

A nivel de CRM era igual de capaz que la otra herramienta. Pero con la ventaja de que un propio marketer, un propio comercial SDR o Account Executive podía personalizar la herramienta a su gusto. Y

podíamos hacer los cambios de una manera súper ágil sin tener que hacer un máster o una certificación especial.

Y, aunque parezca una obviedad, a nosotros nos ayudó mucho que Marketing y Ventas utilicen la misma plataforma. Antes, era difícil tener trazabilidad sobre todo el proceso.

**🎤 Aunque no lo creas, hemos visto muchas empresas en las que cada equipo tiene su propia herramienta y no comparten la información entre sí. Pero vemos que en Sales Layer habéis sorteado estas dificultades. Ya repasamos el pasado, ahora vamos al presente. ¿Cómo se compone actualmente el equipo de Marketing y cuál es su rol en la empresa?**

Siempre quisimos evitar que Marketing fuera un “cajón de sastre”. Para nosotros, es una parte de nuestro *engine* comercial y desempeña dos roles principales. Por un lado, se encarga de la generación y distribución de contenidos de valor, reconociendo la importancia de ambas actividades. Por otro lado, asume una función más numérica, centrada en la generación de leads y su conversión a través de diferentes etapas, desde la visita inicial hasta la calificación como SQL.

Y luego, al departamento comercial, lo tenemos dividido en cuatro áreas o sub-áreas. La primera es el equipo de SDRs (Sales Development Representatives) y Business Development. Este equipo se encarga de cualificar los leads que llegan a través de estrategias de inbound marketing y de trabajar listados de empresas para

el canal outbound. Su objetivo es llegar de manera proactiva a nuevas empresas.

Una vez que este equipo genera las oportunidades, las pasa al equipo de Account Executives. Ellos se encargan de llevar el lead desde una oportunidad cualificada hasta la firma del contrato. La cualificación se hace de mutuo acuerdo entre el SDR y el Account Executive, siguiendo los criterios de los que ya hablamos.

Durante este proceso, contamos también con el equipo de Solution Engineering, que brinda soporte técnico a los potenciales clientes en su fase final de decisión. Les ayudan a entender cómo utilizar la herramienta en casos reales, resuelven dudas técnicas y apoyan al Account Executive.

Por último, contamos con el equipo de Partner Management, que gestiona las relaciones con nuestros socios comerciales, porque aproximadamente el 50% de nuestro negocio se genera en colaboración con ellos.

**🎤 Ahora entendemos por qué habláis de *engine* comercial. Realmente hebéis montado un engranaje.**

Sí, y se completa con el equipo de Customer Success, que se encarga de acompañar al cliente durante toda su relación con nosotros, desde el *onboarding* hasta la integración de la herramienta y el soporte continuo. A veces, los clientes empiezan con las versiones más básicas de nuestro producto. Luego, año a año, van aprovechando mejor su potencial y pidiendo más funcionalidades. Por eso, necesitamos

estar cerca. Así, van sumando usuarios o *features*. Es una forma más de hacer crecer el negocio.

La verdad es un *engine* que poco a poco ha ido creciendo. Pero es muy, muy importante que esas tres grandes patas que son Marketing, Ventas y Customer Success entiendan que comparten un proceso y que trabajen juntas para generar negocio. De hecho, cada área tiene algunos KPIs individuales, pero alrededor del 50% son compartidos.

**🎤 Justo esta era la próxima pregunta. ¿Cómo fijáis esos objetivos en común?**

Utilizamos una combinación de KPIs y OKRs para medir el rendimiento de cada área y del equipo en su conjunto. Nos enfocamos en métricas cuantitativas como la retención de clientes, la tasa de conversión y el valor medio de los contratos, pero también tenemos en cuenta aspectos cualitativos.

Pero lo que puedo decir es que nuestro *engine* comercial es el Santo Grial, es a lo que le dedicamos más del 50% del tiempo en las conversaciones semanales, en las *weeklys* de seguimiento. En nuestro Consejo de Administración también se lleva en torno al 70% de las conversaciones.

¿Cuál es el estado? ¿Cómo vamos a nivel de *top of the funnel*? ¿Cómo vamos a nivel de tasa de conversión? ¿Cómo vamos con la tasa de retención de clientes? ¿Cómo vamos con la tasa de expansión de clientes?

Y todo eso se analiza, se disecciona y lleva a charlas que pueden empezar desde cómo estamos definiendo lo que es un SQL, a conversaciones mucho más estratégicas sobre hacia dónde queremos que vaya la compañía en los próximos años. ¿Qué objetivos tenemos? ¿Queremos ir más *upmarket*, más hacia el *enterprise*? ¿O queremos ir más a volumen? ¿Queremos hacer una estrategia más de land and expand? ¿O queremos apostar por empresas más grandes que empiecen con contratos de mayor volumen?

Por un lado, a nivel de análisis del dato, nos enfocamos en los números más grandes, como el tamaño del *pipeline*, la tasa de conversión de ese *pipeline*, el tamaño medio del contrato y las tasas de retención bruta y neta, contando los *upsells*.

Por otro lado, aunque parezca contradictorio, también medimos absolutamente todo. Gracias a las herramientas digitales disponibles hoy en día, podemos hacerlo. Sin embargo, esta es otra estrategia: medimos todo, pero no necesariamente utilizamos todos los datos de inmediato.

---

*“Actualmente, queremos crecer, crecer y crecer. Pero de manera rentable y sostenible.”*

---

Todo esto tiene un impacto enorme. Con buenos KPIs, con un buen seguimiento, podemos predecir cuánto va a ingresar la compañía dentro de un año o dentro incluso de dos años. Y esa predictibilidad tiene un valor enorme para todos los stakeholders.

 **Generar toda esta información es un trabajo en sí mismo. ¡Me imagino cómo debe ser su tablero de KPIs!**

Sí, la parte de los datos es crítica porque pueden ser una guía importante, pero también pueden causar mucha confusión. Por eso, nosotros usamos dos perspectivas al mismo tiempo.

Cuando necesitamos entender mejor algún aspecto, como por qué ha bajado la tasa de conversión, podemos profundizar en los datos y realizar un análisis más detallado. Así, podemos descubrir que métricas aparentemente poco relevantes tienen una correlación importante con los números más grandes.

Es importante encontrar un equilibrio entre medirlo todo, analizar poco y, en el momento en que tengamos dudas sobre los grandes trazos, profundizar en los datos. Esto nos permite sacar conclusiones interesantes y, a partir de ahí, refinar nuestro enfoque, adaptándolo a las necesidades específicas de nuestro negocio y mercado.

**🎤 Al final, se trata de salir de las métricas vanidosas, definir KPIs que describan realmente el proceso comercial de cada empresa. Esta entrevista ha sido una masterclass. Para cerrar, cuéntanos hacia dónde va Sales Layer ahora y cuáles son tus próximos desafíos.**

Actualmente, queremos crecer, crecer y crecer. Pero de manera rentable y sostenible. Hace solo uno o dos años, el mantra en el mundo del software era crecer a cualquier precio, ya que el dinero era muy barato y financiar empresas resultaba sencillo.

Ahora el dinero ya no es tan barato y se busca un crecimiento eficiente y rentable. El objetivo es que las empresas crezcan utilizando de manera eficiente sus recursos, lo cual representa un desafío aún mayor.

Por otro lado, a nivel de estrategia empresarial, ya contamos con un posicionamiento importante dentro de nuestro segmento de mercado. Ahora, nuestro objetivo es fortalecer esa posición de liderazgo. Estamos enfocados en estrategias de alianzas tecnológicas, con los partners que nombré hace un rato. Estas alianzas nos permiten complementar nuestro portafolio de soluciones tecnológicas con herramientas de ERP, *Supply Chain* y *e-commerce*.

Hasta hace poco, no teníamos los recursos ni la necesidad de trabajar en estas alianzas de manera tan intensiva.

Lo que estamos haciendo ahora implica una pequeña revolución interna, porque significa que nuestro equipo comercial puede colaborar con el equipo comercial de otras entidades, incluso de corporaciones mucho más grandes que la nuestra, para trabajar juntos las oportunidades.

De alguna manera, estamos rompiendo algo que ya funcionaba, para experimentar cosas nuevas. Esta forma de trabajar nos puede llevar a un proceso de mejora continua donde nadie se acomoda y donde siempre estamos viendo cuáles son nuestros límites y qué nuevas vías de negocio podemos encontrar.

Entrevista a

## Óscar Aguilera

CEO StartGo y Business Development  
Manager de Connex



CONNEXT



startGo

Óscar tiene más de veinte años de experiencia emprendiendo en el ámbito del marketing y las ventas. Entre otras formaciones, es egresado del Advanced Management Program de la Escuela de Empresarios (EDEM).

Se ha especializado en la adquisición y la expansión de agencias de publicidad y conversión. Actualmente, es socio de StartGo, Connex y Amazell. Además, imparte conferencias en España y Latinoamérica y co-dirige el Máster en Marketing y Ventas de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Valencia.

En la entrevista, repasa los principales obstáculos que impiden una correcta alineación entre Marketing y Ventas y ofrece su visión para digitalizar los procesos comerciales con estrategias *full-funnel*.

**🎤 En muchas empresas los equipos de Marketing se concentran en las primeras fases del embudo. Se dedican a generar awareness y a captar leads. ¿Pero qué pasa después y qué dificultades se les pueden presentar si conciben su trabajo de esta manera?**

Una de las cosas que pasa es que nos perdemos la magia. Para mí, la parte más bonita de lo que hacemos es ver cómo alguien te conoce, profundiza y termina convirtiéndose en tu cliente. Sólo así se ve el resultado final, el retorno de lo que invertimos en campañas o acciones.

Y, si no conocemos el ROI, también tendremos problemas en el inicio del embudo, porque no podremos optimizar el SEO, las campañas de publicidad, ni otros canales.

Otra cosa que sucede es que no todos los leads llegan listos para comprar. Y, si no prestamos atención a lo que pasa más allá de la captación, perdemos la oportunidad de nutrirlos. Así, generamos leads, pero no sabemos si se transforman o no en clientes y desestimamos a los que no tienen una necesidad inmediata.

 **¿Qué aspectos consideras clave en la etapa de nutrición de un lead?**

La clave es entender en qué fase está el lead y saber cuál es su punto de dolor para poder nutrirlo con la información necesaria. Al final, lo que hacemos en cualquier proceso de nutrición es enseñarle verdaderamente cuál es su problema, decirle cómo puede resolverlo y demostrarle por qué nosotros somos una de las opciones más destacadas.

Dicho así, suena fácil. Pero para hacerlo de verdad necesitamos dos cosas. Primero, que los departamentos de Marketing y Ventas trabajen juntos. Y, segundo, saber cómo es el ciclo de compra y cómo vamos a intervenir en cada etapa.

Es algo que no puedo llegar a comprender, pero veo que muchas veces Marketing trabaja solo y no conoce todo el proceso.

 **Es cierto, parece simple pero vemos que estas áreas suelen trabajar de manera compartimentada, especialmente en aquellas empresas en las que primero surgió el Departamento de Ventas y, luego, el de Marketing. ¿Cómo dar el primer paso en estos casos?**

Que se hablen. Esto es lo fundamental, que se hablen. Necesitamos generar un SLA o acuerdo compartido en donde establezcamos cómo es nuestro proceso de compras y en qué procesos interviene cada equipo. Es decir, tenemos que saber cuál es y hasta dónde llega la parte de captación, cuál es la parte de atracción, cuál es la parte de cierre de venta.

Luego, establecer una manera común de medir los resultados. Tener KPIs compartidos y revisarlos con frecuencia.

El siguiente paso sería tener una herramienta en conjunto. Un CRM que haga trazable todo el proceso, que reúna toda la información y que nos permita seguir el embudo completo. Que realmente nos facilite el trabajo.

Y después, partiendo de esta alineación, desarrollar aún más procesos alineados: el análisis de datos, la fidelización, el *cross-selling*... Y más.

 **Ir paso a paso y comenzar por el principio, ¿No?**

Claro. Lo primero que deben hacer es mirar hacia adentro. Hay que hacer un ejercicio de reflexión, un ejercicio de entender en qué punto nos encontramos dentro de la empresa. Si todavía estamos en la fase inicial, debemos generar el primer acuerdo. Si ya estamos hablando de Marketing y Ventas en conjunto, podemos ver si tenemos software o no.

Antes de invertir en plataformas o herramientas, debemos de tener claro que nuestro equipo está preparado para comprarlas y usarlas.

 **Los procesos y las personas son claves, pero no siempre se tienen en cuenta.**

Yo siempre he dicho, por simplificar, que la transformación digital de una empresa empieza por cuatro pilares: los procesos, el

talento, la comunicación interna y luego, lo último, la comunicación externa.

Normalmente, al seleccionar una tecnología, empezamos al revés. En lugar de comenzar por el mapeo o el diseño de procesos, la preparación del talento, para luego revisar la comunicación interna y, por último, la externa... Hacemos el camino contrario.

Yo creo, a día de hoy, que la tecnología es indispensable. Trabajar con un CRM bien configurado y bien preparado nos ofrece una ventaja competitiva. Ninguna empresa industrial debería estar pensando si lo necesita, pero sí debería pensar cómo adaptarlo a sus procesos. Y, para eso, debe haber procesos.

---

*“A día de hoy, que la tecnología es indispensable, trabajar con un CRM bien configurado y bien preparado nos ofrece una ventaja competitiva.”*

---

Partimos de lo externo, haciendo - por ejemplo - acciones para captar leads. Cuando empiezan a entrar en los clientes, nos damos cuenta que nuestra comunicación interna y nuestro proceso no son correctos, por tanto decidimos empezar a trabajarlos.

Nos damos cuenta que ese trabajo es más fácil si implementamos software. Entonces, lo implementamos. Pero, cuando ya está en uso, notamos que no tenemos las personas adecuadas para ese proceso.

Entonces, lo primero que hay que hacer es un análisis. Una vez que hacemos un análisis de qué necesitamos y cómo podemos optimizar y mejorar nuestros procesos comerciales, administrativos, operativos, debemos ver si contamos con las personas adecuadas y si están listas para el cambio cultural que implica la introducción de una nueva herramienta.

 **Siguiendo con lo que decíamos al principio, dentro de estos procesos, debemos definir en cuáles y de qué manera interviene el equipo de Marketing.**

Si me preguntas en cuáles debe intervenir Marketing, yo sería más rotundo. Diría que en todas. Lo que habría que ver es cómo. Yo digo que el marketing es el arte que embelece la venta.

Entonces estamos acompañando continuamente la venta. Pero luego, incluso, vamos más allá. Porque hablamos de “venta, venta, venta”, y parece que ahí llega el fin del camino. Pero podemos darle la vuelta y continuar ese proceso de fidelización y sobre todo, algo aún más bonito, que es ayudar a que tu cliente se convierta en prescriptor de tu marca. Este, yo creo, que es el trabajo que hay que hacer.

**Entonces, ¿Cómo definirías a un proceso de marketing completo?**

Está la primera parte que es el descubrimiento, el *top of the funnel*. Aquí hacemos campañas de awareness y debemos definir dónde está la marca, cómo expresa el problema que soluciona, cómo habla...

Luego, tenemos la parte de comparación o consideración. En el *funnel*, es donde nuestro cliente ya nos conoce, pero - probablemente - esté viendo otros proveedores o aún no ha decidido si necesita o no nuestro servicio.

A continuación llega la siguiente fase, que es la de transacción. Es verdaderamente donde el cliente ya ha decidido confiar en nosotros y nos compra.

¿Y se acabó aquí? No. Luego viene la siguiente, que es donde - sobre todo nosotros - tenemos que trabajar con el cliente la parte de relación, pero una relación basada en la autoridad.

¿Qué es la autoridad? Es que nuestro cliente confíe tanto en nosotros, que nos llame siempre y cuando tenga un problema que tenga que ver con nuestro sector o servicio.

Al final, llegamos a la última, que es la fase de recomendación. Y volvemos a hacer ese ciclo completo. Siempre es captación, relación y recomendación. Mejor dicho, el proceso de marketing no es un círculo. Para mí, es como una espiral que va creciendo y se va haciendo cada vez más grande.

**Aquí aparecen otras de las etapas en las que, según observamos en el informe, los equipos de Marketing tienen más dificultades para intervenir. ¿Qué obstáculos se lo impiden?**

Volvemos a la alineación de la que habíamos antes. Creo que es un problema cultural. Marketing y Ventas no siempre trabajan en conjunto con Atención al Cliente. A veces pasa que uno se encarga de captar, otro de vender y otro de atender. Parece que donde termina el trabajo de uno empieza el otro. No se comparten las métricas, los problemas ni los logros. Pero así nos perdemos de ver el ciclo o el espiral completo, nos falta una parte.

Algunas empresas detectaron este problema y le dieron una vuelta. Ahora se habla de RevOps, que se trata - justamente - de cubrir el ciclo completo del cliente de manera integrada para optimizar el *revenue*. En estos casos, los departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente no están separados.

Hay un área de RevOps por línea de producto o unidad de negocios, con profesionales de los tres sectores. Eso hace que puedan ver todo el proceso, ajustar los mensajes del inicio del embudo según los resultados que ven al final, entender el retorno de las inversiones y trabajar juntos en la fidelización.

**Profundicemos sobre este último punto que, como dijimos, no siempre se aborda desde el marketing B2B. ¿Qué implica un buen proceso de fidelización?**

Muchas veces pensamos que fidelizar al cliente es venderle más. Pero no, es escucharlo y atenderlo. Estas dos palabras son fundamentales. Tu cliente necesita que lo escuches y necesita que lo atiendas.

Y una vez que esto está muy bien hecho y el cliente deposita su confianza en tí, lo siguiente es automático. Es mucho más probable vender a alguien que ya nos conoce, que a alguien con quien recién establecemos contacto.

Podemos hacer *cross-selling*, *upselling*, aumentar el ticket promedio o la frecuencia de compra. Pero, para todo, necesitamos saber a quién tenemos enfrente, qué proyectos o necesidades tiene, cuál es el próximo paso que dará. Con esa información de base, es más fácil seguir desarrollando nuevas propuestas de valor.

### **El problema es que no todas las empresas disponen de esos datos, ¿No?**

Lamentablemente no. Pero los clientes nos los ofrecen todo el tiempo: cuando completan un formulario, cuando hacen una consulta, cuando conversan con un comercial, cuando piden un presupuesto, cuando hacen un reclamo... Si seguimos sus pasos, estamos produciendo lo que podemos llamar el "micro data" de nuestra propia empresa.

Como decíamos hace un momento, la tecnología tiene un rol clave. Un CRM nos permite almacenar, ordenar y acceder a toda esta información. Nos ayuda a medir cuánto dura el ciclo de compra, cuál es el ratio de conversión entre etapa y etapa, cuántas veces compra cada cliente, cómo aumenta o no el ROI.

### **Haces un gran hincapié en la medición del ROI.**

Es que es fundamental. Y lo importante es medirlo en el ciclo completo. Ahí está la belleza del Sales-Marketing. Si analizamos la primera compra, puede que nuestro ROI de negativo. Quiero decir, que el beneficio de esa venta no supere al costo de adquisición, a lo que pagamos por ese cliente. Pero, si lo seguimos acompañando y ponemos la vista sobre todo el proceso, cambia.

Si gastamos 500 euros en atraer a un cliente y en su primera compra sólo gasta 450, es una cosa. Pero si luego vuelve y gasta 500. Y en la siguiente otros 1.000, y así sucesivamente, hasta que llega a recomendarnos y nos genera más clientes... Entonces, en su ciclo de vida, nos genera un ROI positivo.

Por eso tenemos que alinearnos. Por eso, Marketing tiene que intervenir en todo el embudo. Por eso vale la pena fidelizar y construir lo más importante: confianza.

## Desafío #4. Tomar decisiones basadas en datos

La disponibilidad de big data propició el auge del marketing basado en datos (Kotler, 2021). En España, como en muchas otras partes del mundo, la mayoría de las empresas han invertido considerablemente en tecnología pero no han sabido aprovechar plenamente las ventajas del ecosistema de datos. Fallan en filtrar e interpretar los datos obtenidos, no los complementan con investigaciones de mercado cualitativas, descuidan la triangulación de la información y no gestionan la recolección de datos como un proyecto de marketing sino de informática.

En el entorno empresarial B2B de España, esta problemática se vuelve más evidente. Muchas empresas se centran en la selección de las mejores herramientas de software, pero luego los equipos de Marketing y Ventas carecen del conocimiento necesario para utilizarlas adecuadamente, quedando la información estancada.

El problema principal no es la falta de datos, sino la identificación de los que realmente importan. Un mayor volumen de datos no siempre implica mejores conocimientos (Kotler, 2021). La clave está en saber qué buscar, teniendo en claro cuáles son los objetivos comerciales.



Construir indicadores acordes a los objetivos comerciales es la clave para superar estos desafíos. No basta simplemente con tener objetivos claros, es esencial identificar

los KPIs que nos permitirán no solo medir nuestro progreso, sino también comprender si estamos en la dirección correcta o si es necesario ajustar nuestro enfoque.

## La solución

En palabras de Víctor de Enrique, Chief Digital Officer de Cerdá Group, “puedes tener los mejores datos del mundo, pero sin una visión estratégica, no servirán para nada”. Por lo tanto, lo fundamental es saber qué medir y construir los KPIs en línea con los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, el ROI (Retorno de la Inversión) es fundamental para determinar la rentabilidad de las acciones de marketing. Permite saber si estamos por encima del presupuesto o si es necesario ajustarlo. Además, los indicadores no solo son herramientas de medición, sino que también nos brindan información valiosa sobre la empresa.

Gracias a los KPIs, podemos descubrir *insights* o tendencias que nos ayuden a tomar decisiones estratégicas y nos permitan proyectar el futuro de nuestra empresa. Por ejemplo, si observamos que un determinado canal de marketing está generando un alto ROI, podemos decidir invertir más recursos en él. Por el contrario, si vemos que un canal no está dando los resultados esperados, podemos decidir ajustar nuestra estrategia o incluso discontinuar esa línea de acción.



### Claves prácticas

- Transformar la cultura de trabajo hacia una basada en datos.  
—————
- Contar con CRM para administrar los leads y las oportunidades de venta.  
—————
- Formar a los equipos sobre las herramientas de gestión de datos.

Entrevista a

## Víctor de Enrique

Chief Digital Business Officer en Cerdá Group



Víctor de Enrique es egresado de la carrera de Administración y Dirección de Empresas y del Máster en Planificación y Gestión de Procesos Empresariales de la Universidad de Valencia. Se ha especializado en marketing digital, analítica y transformación digital.

Desde 2017, forma parte de Cerdá Group, empresa valenciana dedicada a la producción y distribución de colecciones de productos licenciados para niños y adultos. En estos años, ha impulsado la digitalización de la compañía hasta convertirse en Chief Digital Business Officer. Recurrimos a él para profundizar en las decisiones que tomó para consolidar una cultura data driven y hacer crecer el negocio en canales online.

**🎤 Hace 6 años que eres parte de Cerdá. Tu rol ha evolucionado, al ritmo de la transformación digital que atraviesa la empresa. ¿Qué recuerdas de tus inicios y cómo fue tu entrada en este proyecto?**

Cuando llegué a Cerdá, la empresa ya tenía un enfoque importante en la digitalización. Me incorporé para coliderar el proyecto de Inbound Marketing, que en aquel entonces era algo innovador para una empresa B2B de nuestro tamaño. Recuerdo ese momento con mucho cariño y desde entonces la evolución ha sido muy potente.

**🎤 ¿Cuáles fueron tus primeros desafíos al asumir este rol y qué retos tuviste que afrontar hasta llegar a ser Director de Negocio Digital?**

Al principio, me enfoqué en el proyecto de Inbound Marketing, pero interactuaba mucho con otros departamentos, especialmente el de IT. Así nos dimos cuenta de que había muchas sinergias: trabajábamos juntos para mejorar la experiencia de usuario, para optimizar el SEO, etc... Entonces decidimos crear un único área que englobara tanto a los perfiles técnicos como a los de marketing. Así se creó el departamento de Digital Business, pasé a liderarlo y vimos que esa sinergia era funcional a la estrategia de la compañía, tenía más sentido.

### **Pero Digital Business no trabaja solo, ¿Verdad? ¿Cómo se integra con Ventas?**

Desde hace años, venimos trabajando de manera colaborativa entre Digital Business y Ventas. Para Inbound, hemos definido un proceso desde que se genera un contacto hasta que se cierra la venta, dándonos *feedback* siempre y teniendo una herramienta que lo centraliza todo...

En nuestro departamento, tenemos designada a una persona que se encarga de revisar los leads, filtrarlos y asignarle un potencial. En algunos casos, incluso se encarga de llamar a los contactos para recabar información. Claro que para esto hace falta tener los criterios bien en claro. Nosotros evaluamos muchas variables: el dominio del correo, la cantidad de tiendas de las que dispone, la intención de compra...

En base al potencial asignado, decidimos si vamos a llevar al lead a una “conversión automática”. Es decir, si buscamos que realice una compra sin que los comerciales destinen su tiempo. En estos casos, direccionamos una serie de comunicaciones de tipo BOFU.

Si, en cambio, vemos que el contacto tiene más capacidad de compra, se pasa a un Key Account Manager, parte del equipo de ventas.

Tenemos establecidos plazos para que los comerciales respondan a los leads asignados. Necesitamos que lo hagan rápidamente porque el mercado es muy competitivo y, si los contactos no tienen lo que esperan, pueden ir a buscarlo a otro sitio.

Por eso, si un comercial no responde en el período indicado, se genera automáticamente un aviso tanto para él como para su responsable. Además, enviamos informes semanales a todo el equipo comercial para que puedan ver qué leads han sido traspasados, en qué tiempos y cuáles no. Y hacemos reuniones quincenales para revisar el proceso y los resultados.

Así buscamos aumentar la eficiencia del equipo. Con criterios claros y tareas automatizadas, ahorramos tiempo de todos los involucrados.

### **La alineación es completa en el *funnel de inbound*. Ahora, ¿Qué pasa con el *Outbound*?**

Tenemos un perfil de Outbound que se dedica a prospectar y abrir puertas, a generar contactos, en los mercados que nos interesen. Identifica las cuentas, trabaja con nuestra base de datos, hace llamadas o envía correos. Hasta que consigue hacerse con la persona indicada y, en ese caso, el lead califica y se pasa a un KAM.

Pero el equipo de Marketing siempre está presente. Tenemos una gama de productos muy amplia, con cientos de diseños, licencias y más. Claro que los comerciales deben conocerlos a todos, pero nosotros nos encargamos de “iluminar” y potenciar las líneas que sean estratégicas para la empresa. Nos aseguramos de que Ventas tenga todas las herramientas para poder hacer su trabajo.

Por ejemplo, identificamos segmentos de clientes y nos encargamos de hacer catálo-

gos personalizados, expositores, soluciones en tienda pensados para esas personas.

Y claro que también los acompañamos con el análisis de datos, intentamos darles las herramientas lo más claras y a la vez sencillas posibles para que hagan un correcto seguimiento de sus objetivos y clientes.

**🎤 El tratamiento de datos es uno de los puntos fuertes de Digital Business. Pero sabemos que construir indicadores y centralizar información suele ser un punto de dolor. ¿Cómo resolvisteis estos problemas?**

El primer paso es tener buenos cimientos en la estructura de datos. Nosotros teníamos nuestro ERP y comenzamos por ahí. Verificamos que todo se registrara correctamente, que las categorías fueran adecuadas y que las relaciones entre datos fueran las que esperábamos.

Luego, conectamos nuestros datos internos con fuentes externas, como Hubspot y Google Analytics.

Con todas las integraciones realizadas, nos propusimos visualizarlos de manera correcta. Para eso, creamos cuadros de mando. Pero aquí lo fundamental es saber qué medir, plantearse KPIs oportunos y en línea con los objetivos de la empresa. Puedes tener los mejores datos del mundo, pero sin una visión estratégica, no servirán para nada.

En nuestro caso, conseguimos construir todo el *customer journey*. Medimos el tráfico, la cantidad de leads obtenidos, las

oportunidades de negocio, las altas que se dieron en nuestro sistema, las compras realizadas e, incluso, la frecuencia de compra y la cantidad de pedidos por cliente.

Así, pudimos trazar todo el camino y saber qué facturación y qué márgenes obtenemos de cada cuenta. Pero también identificamos de dónde vienen esas cuentas. Es decir, cómo captamos originalmente a esos clientes.

Esto nos permite medir el ROI y ser conscientes de lo que generamos con acciones, por ejemplo, de Inbound. Pero, como te decía, fue posible porque logramos cruzar distintas fuentes de datos, partiendo del ERP pero abarcando, incluso, los datos de la centralita virtual. Si los indicadores se mantienen por separado o si cada equipo trabaja pura y exclusivamente con su plataforma y sus métricas, sería imposible ver el camino completo.

**🎤 ¿Qué herramientas y plataformas se utilizan actualmente en Cerdá Group para gestionar datos y convertirlos en información?**

Utilizamos una estructura de datos interna con SQL y herramientas de visualización como Power BI y QlikView. Además, hemos integrado nuestro sistema de gestión de clientes (ERP) con Hubspot, lo que nos permite asegurar el “ida y vuelta” de la información.

Gracias a esta integración podemos, por ejemplo, enviar comunicaciones más dirigidas y acertadas a nuestros clientes en función de ciertos parámetros que hemos

definido, como la fecha de la última compra, la forma de pago preferida, el tipo y el volumen de productos que adquieren y podría seguir...

Pero el cambio es aún mayor. Nosotros nos encargamos de que cada departamento tenga su modelo de datos. Vamos más allá de Marketing y Ventas. Por ejemplo, en Diseño los datos nos ayudan a chequear y evitar retrasos. En Logística, a medir el tiempo y la cantidad de expediciones.

 **¡Es un gran trabajo! Incorporar herramientas y plataformas no es algo sencillo, implica cambios en los procesos, en el día a día de las personas y, por lo general, impacta en otras aplicaciones. ¿Cómo llevasteis esa implantación de esas nuevas herramientas en general?**

Como dices, no es algo sencillo. La transformación hacia una cultura basada en datos no ocurre de la noche a la mañana. Es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo, pero que es fundamental para el éxito de la empresa.

En Cerdá, comenzamos por trabajar con los responsables de cada departamento, haciéndoles ver los beneficios de trabajar con sistemas de datos y cómo esto podía mejorar su día a día. Poco a poco, hemos ido implementando nuevas herramientas y procesos, y hemos visto cómo el cambio de mentalidad ha ido calando en toda la empresa. Ahora, los propios empleados son conscientes de la importancia de trabajar con datos y de cómo esto puede ayudarles.

Recuerdo la última herramienta que incorporamos, donde participaron los departamentos de Comercial y Digital. Implantamos el SalesHub de Hubspot, que es básicamente un CRM.

En este caso, lo incorporamos internamente. Hicimos un proceso de revisión de todas las funcionalidades que nos ofrecía y definimos un plan de acción. Establecimos un calendario en el que fijamos fechas para la estandarización del *pipeline*, la carga de clientes existentes, etc...

Y, luego, planificamos la formación. Para que una nueva herramienta cale en las personas no se puede hacer un taller o destinar un solo día sino que optamos por hacer formaciones espaciadas en el tiempo y un seguimiento de los avances de los comerciales.

Recientemente, decidimos incorporar un perfil de CRM Manager, que se encarga de velar por la integridad del CRM, de asegurar que los leads y clientes tengan la información debidamente cargada y de auditar las campañas que se realizan. Además, esta persona se está encargando de las formaciones y de hacer un seguimiento 1:1 con los comerciales.

Tiene tareas realmente importantes, como chequear que cada oportunidad de ventas incluya el volumen del negocio. Así, podemos tener previsibilidad.

 **Entonces, esta persona revisa que los comerciales completen adecuadamente los datos y den respuestas a los leads en tiempo y forma.**

Sí, el CRM Manager es parte del equipo de Digital Business y tiene una visión global de la adquisición, porque trabaja con inbound y outbound. Además, está muy acostumbrado usar Hubspot y conoce a fondo la herramienta, hace todo el seguimiento de la evolución de los leads.

Es un perfil que vimos necesario porque los comerciales, especialmente los que tienen más experiencia, tienen viajes, ferias, llamadas y muchas tareas en su día a día. Entonces, que alguien les ayude a asegurar la calidad de la información en el CRM es muy útil.

Desde que contamos con este perfil, hemos visto un cambio significativo. Tenemos mejores datos, podemos seguir el proceso comercial, incluyendo - como te decía - las vertientes inbound y outbound. Sabemos cuántos leads entran, qué respuestas da cada comercial, en qué tiempos y qué avances hay en el *pipelines*.

Así, también pudimos ir haciendo cambios en los departamentos. Por ejemplo, hoy la prospección ya no es responsabilidad de Ventas en su totalidad. Los comerciales se dedican a trabajar sobre las oportunidades y a atender y dar cariño a los clientes ya existentes, que son muchos.

Al final conseguimos digitalizar y automatizar procedimientos en este sentido y así hoy desde Digital Business nos encargamos de una gran parte de la adquisición a nivel global, ya sea recibiendo a los leads que llegan o saliendo a buscarlos.

#### **Entonces hay distintos perfiles, ¿No?**

Hay un perfil que se encarga de la estrategia y de la supervisión global. Y, luego, otro más enfocado a los clientes “fast-track”, los de menor potencial a los que empujamos a convertir por la web sin consumir recursos comerciales. Por último, tenemos otra persona dedicada a la adquisición vía outbound.

#### **Realmente hay un gran desarrollo del departamento de Digital Business. Has nombrado unos cuantos perfiles, pero cuéntanos cómo se compone el equipo entero.**

Cuando formamos el departamento de Digital Business éramos cuatro personas, ahora somos once. Hemos crecido junto con la empresa, con cada nueva necesidad. Y lo que es muy interesante es que es un equipo realmente interdisciplinar.

Tenemos perfiles técnicos, como desarrolladores SAP y web. Hay un perfil dedicado exclusivamente al análisis de datos, a la creación de cuadros de mando con PowerBi y a la mejora de procesos con PowerAutomate. También contamos con especialistas en Sistemas y Cloud.

Y, en la parte de Marketing Digital, están los perfiles que hemos comentado: el CRM Manager y los responsables de inbound y outbound.

Por último, estoy yo que - como Director del área - ayudo al equipo a conseguir los objetivos e impulsar la transformación digital en la compañía.

## ¿Cómo ves el impacto de la transformación digital en el día a día?

Lo más importante es que la empresa en su totalidad se transformó. En Cerdá había cultura del dato antes de que yo me uniera al equipo, pero en estos últimos años hemos visto una gran adopción por parte de todos los equipos. La transformación digital debe ser transversal a la empresa y la Dirección también debe impulsarla.

En Marketing y Ventas, como ya he comentado, hemos visto un gran impacto. La implementación de herramientas y procesos nos ha permitido mejorar la eficiencia de nuestro equipo y aumentar nuestros resultados. Hemos logrado agilizar el proceso de captación y gestión de leads, lo que ha contribuido a un aumento significativo en nuestras ventas digitales y otros KPIs. Además, hemos mejorado la personalización de nuestras comunicaciones y hemos aumentado la eficiencia en la asignación de recursos comerciales. También ganamos en previsibilidad.

Por ejemplo, hace ya unos años, pudimos ver cuánto negocio generaba la inversión Inbound. Doblamos la facturación procedente de canales digitales en España. Entonces, decidimos aumentar la inversión y los recursos para escalar la estrategia a Europa. Tomamos la decisión con confianza porque teníamos todo medido: el impacto del SEO, del paid...

Pero también hemos visto otros cambios. La información que obtenemos se utiliza para establecer objetivos claros en cada área de la empresa. Por ejemplo, gracias

a estos datos, pudimos anticiparnos a un incremento repentino en la demanda y decidimos aumentar la capacidad de nuestro departamento de Diseño.

Los distintos departamentos siguen levantando la mano, consultando por procesos que se pueden mejorar. Nos ayudan a detectar más oportunidades. Y nosotros los acompañamos. Por ejemplo, hace muy poco, digitalizamos la entrada de pedidos de nuestro principal cliente. Al final, lo importante es detectar los cuellos de botella y hacer un plan de acción.

## ¿Cuáles son los próximos pasos en la digitalización de Cerdá Group? ¿Qué objetivos tienes en mente para el futuro?

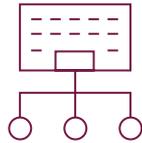
Nuestro próximo objetivo es incorporar herramientas de Inteligencia Artificial a algunos de nuestros procesos. Hemos detectado algunos cuellos de botella y creemos que la IA puede ayudarnos a optimizarlos y a mejorar nuestra eficiencia.

Sin embargo, tenemos presente que las herramientas de IA no son un fin en sí mismas, sino un medio para alcanzar nuestros objetivos. Por eso, no hay que empezar la casa por el tejado.

Antes de comenzar cualquier proyecto de digitalización, nos dedicamos a identificar nuestras necesidades y ver cómo la tecnología puede ayudarnos a mejorar nuestros procesos, a ser más competitivos en el mercado y - algo totalmente imprescindible - rentabilizar la inversión.

## Desafío #5. Formar equipos ágiles y de alta *performance*

Diseñar y ejecutar estrategias de marketing rara vez es un trabajo unipersonal. Si bien es cierto que los departamentos suelen iniciar con la incorporación de un único profesional, lo más habitual es que esté acompañado por especialistas externos o que - al cabo de un tiempo - comience a construir un equipo. Esto es especialmente importante dado que posicionar una marca, crear embudos de venta o digitalizar procesos son metas que requieren de la colaboración de distintas disciplinas y especialidades.



Sin embargo, la constitución de un equipo es un desafío en sí mismo. La cantidad de proyectos que suelen pasar por el área de Marketing, la diversidad de tareas a realizar y la necesidad de responder a entornos competitivos y cambiantes suponen dificultades para establecer roles, procesos y resultados esperables.

Las entrevistas realizadas corroboran esta afirmación, dado que los profesionales señalan que uno de los mayores obstáculos a sortear es la falta de definición clara de sus áreas de acción. Esto provoca que - en ocasiones - se involucren en múltiples actividades que no estén vinculadas con los objetivos deseados, no sean capaces de gestionar una amplia gama de demandas

en simultáneo o experimenten grandes dificultades a la hora de encarar proyectos complejos, como - por ejemplo - el rediseño de un sitio web o la implementación de un sistema de analítica.

La contracara de esta dispersión es la rigidez, que viene de la mano con la imposibilidad de realizar cambios importantes en la cultura o el modo tradicional de operar de la compañía. Cuando esto sucede, la autonomía de los equipos es limitada, lo que los obliga a supeditarse a una larga cadena de

aprobaciones y a ralentizar sus proyectos. En estos casos, tienen problemas para adoptar herramientas digitales, abrir nuevos canales de comunicación o tomar decisiones basadas en datos, entre otros.

Así, el margen de acción es acotado y, tanto el departamento como la empresa en general, carecen de la flexibilidad para adaptarse a nuevas tendencias o demandas del mercado.

Aunque las problemáticas parezcan diferentes, el desafío es uno solo: crear equipos ágiles, que estén orientados a resultados sin perder de vista los cambios en el entorno y que combinen la autonomía con la colaboración con otras áreas de la organización.

## >>>> Los problemas más frecuentes

- **Escasez de recursos**, que no se corresponden con las expectativas depositadas en el área. En ocasiones, todas las tareas se concentran en un único perfil, al que se le exigen conocimientos técnicos de distinta índole, así como la ejecución de proyectos sin contar con herramientas o proveedores calificados.
- **Falta de definición de las responsabilidades del área**, lo que produce que el equipo asuma una gran diversidad de tareas, sin objetivos claros y con dificultades para demostrar resultados.
- **Planificación escasa o poco realista**, que provoca que las prioridades no estén claras, que se trabaje a contrarreloj o que la atención se disperse entre distintos focos. Cuando esto sucede, los proyectos se extienden en el tiempo y las estrategias no llegan a implementarse en su totalidad.
- **Indefinición de roles**, que aparece cuando el equipo comienza a crecer sin establecer las áreas de especialidad de cada miembro. En estos casos, puede que “todos hagan de todo”, duplicando tareas y obstaculizando los procesos. O que una persona asuma la mayor carga de responsabilidad, encontrando dificultades para delegar y ralentizando las aprobaciones.

## La solución

La constitución de un equipo lleva tiempo y requiere reflexión. No existe una estructura que funcione por igual para todas las empresas. Las áreas de injerencia y los roles dependen múltiples factores, como el tamaño de la compañía, el modelo de negocio o el nivel de importancia que revista el marketing dentro de la organización.

Es el responsable del área, junto con la Dirección, quien debe enunciar el propósito del departamento, establecer su campo de acción e identificar los perfiles requeridos para dar respuesta a las necesidades. Estas definiciones tampoco son estáticas, evolucionan a medida que las estrategias y las responsabilidades se consolidan y crecen. Por lo tanto, es muy probable que se revisen y ajusten con frecuencia.

A pesar de las diferencias, existen prácticas y habilidades que contribuyen con el desarrollo de equipos ágiles y maduros. Estas son:

- **Contar con una misión claramente definida**, asegurando que todos los miembros entiendan su contribución y su impacto en los objetivos globales.
- **Comprender el negocio y sus necesidades**, que se traduce en un conocimiento profundo del mercado, los productos y servicios, así como de las expectativas de los clientes.
- **Partir de una estructura organizativa clara**, con roles y responsabilidades bien definidos, otorgando mayor autonomía y capacidad de toma de decisiones. Así, se evitan las largas cadenas de aprobación y se asigna a cada persona una contribución particular.
- **Planificar, pero de manera flexible**, con capacidad de absorber nueva información y responder a los cambios del entorno. Los equipos ágiles definen objetivos y proyectos, pero están preparados para ajustar sus estrategias según las prioridades más actuales, sin perder su foco.
- **Definir y optimizar sistemas y procesos de trabajo**, que los alejan de la improvisación y les permiten compartir información y procedimientos. Sobre esta base, resulta más fácil evaluar la efectividad de las estrategias, identificar oportunidades de mejora e implementar rápidamente nuevas soluciones.
- **Detectar necesidades y cambios**, tanto dentro como fuera de la empresa. De esta manera pueden dar respuesta a problemas de diversas áreas o identificar rápidamente las tácticas, los canales o las iniciativas que hayan reducido su performance. También se pueden adelantar a las oportunidades, aumentando su competitividad.

Las entrevistas a Enrique Buenaventura, Marketing Manager de Edicom, y a María Duart Arce y Lidia Losa Bustos, de S2 Grupo, ejemplifican estos conceptos. Además, detallan los roles asumidos por sus equipos, así como el camino recorrido para consolidarlos.

Por último, la intervención de Cristina Vicente - Directora de Formación de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Valencia - invita a reflexionar acerca del rol y las responsabilidades del Director de Marketing, quien juega un papel fundamental en la conformación y liderazgo de equipos.



## Claves prácticas

- Definir el organigrama del departamento, asignando roles y responsabilidades específicas.
- Asegurar que todos los miembros conozcan el negocio y los procesos de trabajo, para facilitar la toma de decisiones y promover la autonomía.
- Fomentar el aprendizaje continuo, incorporando tanto conocimientos técnicos como habilidades blandas.

Entrevista a

## Enrique Buenaventura

Marketing Manager de Edicom



Enrique es Licenciado en Ciencias de la Información de la Universidad Politécnica de Valencia. Desde 2009 integra Edicom, empresa multinacional de origen español dedicada al desarrollo de soluciones electrónicas.

En estos quince años, ha pasado de ser el único responsable de Marketing de la compañía a liderar un equipo que da soporte a Europa, Latinoamérica e - incluso - Asia. En esta entrevista comparte qué líneas estratégicas impulsa a través de su departamento y cómo logra que sus miembros tengan una alta performance. La clave, según él, está en la sistematización de procesos.

**🎤 Sabemos que Edicom tiene presencia en distintos mercados y que, desde el Área de Marketing, lleváis a cabo distintas iniciativas: desde la gestión de marca, hasta la producción de assets comerciales, pasando por SEO, SEM... ¿Cuáles son hoy las principales líneas estratégicas del departamento?**

Desde sus comienzos, el departamento de Marketing de Edicom ha sido un área de servicio al equipo de Ventas. En nuestra empresa, como en muchas otras del sector, el proceso comercial tiene un componente muy técnico, requiere de especialización e implica un largo proceso de maduración. Entonces, el papel del comercial es fundamental.

En un momento dado, hace quince años, la empresa apostó por contar con una estructura de marketing que dé soporte al vendedor y facilite el camino que supone llegar hasta el cliente. El área empezó siendo unipersonal, pero ha ido creciendo. Ahora mismo somos siete, acompañando a un equipo de 120 comerciales. Verás que hay una gran diferencia y que se evidencia que el mayor peso está en la venta de “tú a tú”.

Nuestro principal objetivo es conseguir que ese encuentro personal sea más cómodo: nos encargamos de que el potencial cliente nos conozca y pida encontrarnos. Creo que esta fue siempre nuestra misión, pero la manera en la que la resolvemos ha ido cambiando.

**🎤 Veo que tenéis dos grandes líneas de trabajo: por un lado, dar soporte al equipo de Ventas y, por el otro, captar leads.**

Sí, comenzamos creando assets, pero - con el tiempo - supimos que la manera de dar un mejor servicio era no sólo desarrollar piezas, sino también captar demanda. Antes, las empresas esperaban a que los clientes llamarán por teléfono y, si no lo hacían, eran los comerciales quienes los llamaban. Ahora, el comprador es más culto, tiene más acceso a la información, evalúa sus opciones y toma su decisión cuando realmente quiere tomarla.

Por eso, desde Marketing optamos por crear contenidos que lo acompañen en este camino y, como decía antes, faciliten su contacto con el vendedor especializado. Comenzamos a desarrollar artículos y *lead magnets* hace años, cuando el SEO era algo incipiente. Hoy, el posicionamiento en buscadores sigue siendo nuestra principal fuente de adquisición.

También están los webinars que hacemos con consultoras, como Deloitte, KPMG o PWC; pero las personas que se inscriben suelen provenir de nuestra base de datos. Entonces, estos encuentros funcionan como una instancia de maduración. El cliente pide confianza, pide poder delegar procesos que son muy críticos en alguien que sepa más que él. Por eso, nos aseguramos de que cada sesión sea de calidad y tenga un valor incalculable para quienes están del otro lado.

La otra parte estratégica, en la que al principio no contribuimos tanto, pero ahora lo hacemos cada vez más, es la de posicionar a la compañía.

**🎤 ¿Estáis trabajando sobre los valores y el posicionamiento de la marca?**

Sí, ahora sí. Es una decisión bastante reciente. Nunca nos ha gustado decir que somos líderes o que somos los mejores. Tampoco nos ha gustado decir que podemos dar una solución en una región, sin tener las capacidades necesarias. Entonces lo que ha pasado es que, en la mente del consumidor, quedábamos como actores secundarios. Pero con el tiempo, la empresa se ha convencido de que es un actor principal.

Nuestra compañía hoy es un referente internacional en el desarrollo de tecnologías de integración de datos, facturación electrónica y reporting fiscal. Quizás por apuntar a un nicho, el branding ha quedado en segundo plano. Siempre nos hemos focalizado en cuestiones técnicas, pero ahora sabemos que comunicar quiénes somos y cuáles son nuestros valores es fundamental para trabajar con el mejor cliente posible y vendernos como realmente somos.

**🎤 Al final son tres líneas de trabajo: la creación de assets, la captación de demanda y el posicionamiento de marca, siempre puestas al servicio de las ventas. ¿Cómo se estructura el departamento para cumplir esa misión?**

Como te decía, somos siete personas. Tenemos dos perfiles auxiliares, focalizados en la ejecución de tareas operativas. Luego contamos con cuatro Country Marketing Managers, su enfoque es más estratégico y cada uno se especializa en una región.

Esto se debe a que trabajamos en distintos mercados a nivel internacional. Y las líneas de negocios, como la de Compliance Fiscal, nos obligan a conocer las particularidades de cada región. Entonces, en esas zonas, hay especialistas en Ventas, pero también hay personal de Marketing dedicado.

Además, integramos un especialista en cuestiones técnicas, como SEO. El posicionamiento en buscadores es nuestra principal fuente de leads. Por eso, tenemos que hacerlo con profesionalismo.

Y, por último, estoy yo.

#### **Llegar a esta instancia llevó años, ¿Cómo fue el proceso? ¿Cómo configurásteis esta estructura para el departamento?**

Al echar la vista atrás, da la sensación de que ha sido todo muy elaborado, muy trabajado. Pero realmente se ha dado de manera natural. Cuando se crea el departamento de Marketing, Edicom ya era una empresa consolidada, con negocio. Sin embargo, en ese momento, su foco estaba en las llamadas telefónicas y no en otros medios.

Me sumé a la empresa y creé un departamento unipersonal. Como te imaginarás,

hacía de todo. Al principio, me centré en las presentaciones de productos; luego, en el SEO.

Luego, fuimos creciendo de manera orgánica. Cuando estuve a tope de tareas, busqué a alguien me ayudara de manera polivalente. Cuando los dos estuvimos a tope, buscamos a un tercero. Hasta ese entonces, no teníamos una estructura clara. Nos dimos cuenta de que empezábamos a necesitar perfiles más específicos. Así, sumamos a una Content Manager que se dedicara a escribir artículos.

Pero, después, volvimos a reorganizarnos. Si me preguntas, “¿Cuál es tu organización como Departamento de Marketing?”, para mí es la que la empresa necesita, no la que tú quieres. La conformación del equipo depende de decisiones estratégicas: a qué perfiles de clientes nos dirigimos, en qué mercados tenemos presencia, qué líneas de negocio queremos impulsar.

En nuestro caso, Marketing se reorganizó para respaldar la estructura de Ventas. Así tuvimos cambios importantes de perfiles. Por ejemplo, la persona que era Content Manager, terminó siendo Marketing Manager de una región. Esto implicó un cambio en sus tareas y responsabilidades. Necesitábamos que conociera el mercado a fondo y que llevara distintas iniciativas: desde la organización de webinars hasta el análisis de resultados.

El cambio funcionó, en parte por la predisposición y la proactividad del equipo.



Oficinas de Edicom

En otra parte, porque les dimos las formaciones y el acompañamiento que fueron solicitando. Pero también la autonomía. A veces, es necesario soltar y dejar hacer para ver mejores resultados.

**Y, como dices, la formación también es clave.**

Sí, cuando me contrataron, pasé por un proceso de *onboarding* comercial. Me metí hasta el fondo en el modelo de ventas de la empresa, aprendí todo lo que pude acerca del producto, las objeciones, lo que escuchan los comerciales a diario.

Actualmente cualquier persona que se suma al equipo de Marketing pasa por una formación de dos meses, junto al equipo comercial. Tienen que conocer todas las problemáticas, no sólo del cliente sino también del vendedor.

**Aquí estás abriendo otro tema central: la alineación entre Marketing y Ventas. Por lo que vienes comentando, en Edicom se ha dado de manera natural.**

Es que es clave, es fundamental. Necesitamos que cualquier profesional de Marketing de Edicom se sienta como un vendedor más y se ponga en su piel. Al final, estamos hablando de relaciones humanas y necesitamos generar empatía, saber que ambos equipos estamos trabajando por lo mismo.

En nuestra empresa, Marketing da servicio a Ventas, pero los vendedores tienen que colaborar en las acciones de comunicación y promoción. Tiene que haber sinergia y comunicación. Y te das cuenta de que eso sucede cuando surgen cada vez más proyectos en común.

Ahora tenemos un proyecto que nos ha pedido la propia fuerza de ventas. Se trata de crear un site específico que funcione como herramienta de comunicación interna en la que expliquemos, por ejemplo, cómo crear una marca personal dentro de LinkedIn. Este es sólo un caso, también se comparten assets y otras propuestas.

 **Al ver tu perfil de LinkedIn, nos llamó la atención la frase: “Sistematizo (por vicio y por oficio) para vender más y mejor”. ¿Cómo ha influido esta visión en el desarrollo del área?**

Para mí es más importante tener un sistema que un objetivo. No digo que no haya que tener metas. Pero de poco te sirve plantearlas si no eres capaz de implementar una metodología que te permita alcanzarlas o, al menos, saber cómo de lejos te encuentras de ellas.

Y otra cosa muy importante es que estas metodologías tienen que ser compartidas por todos. Es muy ineficiente tener un equipo de personas si cada uno hace las cosas a su manera. Cualquiera que trabaje en una empresa de manufactura tiene en claro que debe seguir un procedimiento: hay que hacer unas compras, asegurar las materias primas, revisar el diseño, etc... Y sabe que los que están al lado suyo conocen en detalle ese procedimiento.

Lo mismo pasa con los departamentos financieros o administrativos. Todos tienen sus sistemas de información y de trabajo... Entonces, ¿Por qué eso no sucede con los equipos de Marketing? ¿Por qué te encuentras a uno que lleva sus tareas en una libreta, el otro en su ordenador y el último ni sabe a dónde las tiene?

---

*“Me he dado cuenta de que, cuando hemos abierto la mano para que alguien desarrolle de manera más independiente y con mayor responsabilidad una tarea, los resultados han sido sorprendentes.”*

---

De modo que, en nuestro equipo, cada vez que planteamos un objetivo, ponemos sobre la mesa el camino para llegar a él. Si, por ejemplo, queremos crear un asset de valor y sabemos que tendremos que actualizarlo cada tres meses, comenzamos preguntándonos: ¿Cómo vamos a llevar a cabo ese proceso?

En nuestro ámbito también debemos sistematizar, tener procedimientos comunes y esforzarnos por mejorarlos. Nosotros trabajamos de esta manera y, siendo siete, estoy seguro de que somos más eficientes que otros equipos de veinte o más personas.

**🎙 En otras entrevistas, muchos Responsables de Marketing nos comentaron que encuentran dificultades para ordenar sus tareas y procesos. ¿Cómo consideras que pueden dar sus primeros pasos hacia la creación y sistematización de procesos?**

Una de las cosas que hice al llegar a Edicom fue organizar el sistema de archivo de información. Quería saber con precisión cómo se guardaban y cómo se localizaban los contenidos que creábamos. Esto incluía los cuestionarios, las fuentes de referencia, los borradores del texto, las creatividades, etc... Si podíamos ubicarlos, podíamos reutilizarlos y reaprovecharlos.

Pero, más allá de la acción en sí misma, esto implica una búsqueda de la eficiencia y marca una forma de hacer. Al crear procesos, marcas responsabilidades, tareas y un camino a seguir.

**🎙 Otro de los grandes desafíos que se presentan tiene que ver con la dificultad para medir el retorno de la inversión en Marketing. Este análisis integra los procesos que habéis diseñado y sistematizado, ¿Cómo lo habéis hecho?**

Para medir el ROI es fundamental que el Responsable de Marketing forme parte del proceso de venta. Así puede diseñar estrategias, acciones o embudos de captación que sean fácilmente medibles.

En nuestro caso, nos focalizamos en la captación y la nutrición de leads. Contamos con un CRM propio que nos permite identificar y trabajar los contactos que llegan

a partir de nuestras acciones. Sabemos qué contenidos consumen, a qué eventos asisten. Y, cuando entendemos que está cualificado, la herramienta lo asigna al comercial correspondiente.

El equipo de Ventas sigue trabajando sobre ese lead, que - a futuro - puede convertirse en un cliente. Nosotros seguimos, medimos y evaluamos ese proceso. Y lo que hacemos para asignarle un valor numérico y conocer el retorno, es imputarle el resultado de la primera venta.

**🎙 ¿Cuál fue el proceso que más os costó optimizar en Edicom? ¿Qué desafíos se presentaron?**

Lo que más me costó fue convencer a la Dirección Comercial de que era fundamental llevar un registro pormenorizado de los leads que podíamos captar a través de los lead magnets. Al principio, los vendedores esperaban que las personas llenaran un formulario pidiendo directamente por el producto. Entonces, no veían valor en el consumo de contenido.

Pero pudimos demostrarles que teníamos descargas y que estas descargas podían transformarse en ventas. Para eso necesitábamos invertir en recursos para seguir y tratar esos contactos. Convencerlos fue difícil, porque tuvimos que dar cuenta de los resultados en cada paso. Así lo hicimos hasta que nos ganamos la confianza y el "permiso" para desarrollar más herramientas. Hubo mucha acción y mucha evangelización en el proceso.

**🎤 ¿Cuáles han sido tus mayores aprendizajes, como marketer y como manager, en estos años en Edicom?**

A nivel técnico, yo venía de un mundo completamente industrial en el que el marketing se circunscribía a hacer catálogos, preparar envases y participar en ferias. Y pasé a trabajar en un entorno digital, en el que el SEO era clave, aparecieron herramientas como Semrush y Search Console. Y todo esto pasaba en 2009, hace quince años. Para mí fue como un máster.

A nivel de gestión, aprendí que lo más importante es fortalecer las relaciones entre las personas. Trabajes en el departamento que sea, tienes que tener un equipo cohesionado y bien liderado. Tienes que saber qué le interesa a cada persona.

Me he dado cuenta de que, cuando hemos abierto la mano para que alguien desarrolle de manera más independiente y con mayor responsabilidad una tarea, los resultados han sido sorprendentes.

**🎤 Esto está relacionado con la autonomía que comentabas antes...**

Sí, de hecho, en nuestro equipo, somos muy autónomos. Dos de dos perfiles más junior no lo son tanto, pero saben que a futuro podrán serlo. Eso sí, siempre que ellas quieran. Porque, al final, son las personas las que deben querer crecer, tener más autonomía y más responsabilidades.

Es importante saber que en cada equipo necesitas tanto personas operativas, que disfruten haciendo tareas concretas y estables, como perfiles más dinámicos, que busquen resolver problemas, liderar proyectos y responder a nuevos estímulos.

En mi caso, mi rol fue evolucionando, fue creciendo. Y, en ese camino, también tuve que gestionar muchos cambios: de estructuras, de posiciones, de procesos. Convencer a las personas de que tenemos que ser ágiles y transformarnos todo el tiempo también fue un desafío. Hoy, los que se suman ya tienen esto en claro, pero no siempre fue así.

**🎤 ¿Cuáles son los próximos desafíos, del área a nivel general y tuyos como líder del equipo?**

Son, fundamentalmente, acompañar el crecimiento de la compañía. Edicom crece rápido y bien. Nos estamos expandiendo a nuevos mercados, que nos resultan desconocidos. Estoy hablando de la llegada a Asia, que nos propone una gran incertidumbre: no sabemos si acceden a Google, no sabemos cómo consumen contenidos...

Y el reto más importante ahora es elegir a las personas correctas para acompañar a los comerciales en esta nueva etapa.

Entrevista a

## María Duart Arce y Lidia Losa Bustos



Subdirectora de Marketing y  
Responsable de Marketing Digital de S2 Grupo



S2 Grupo es una empresa valenciana, líder en ciberseguridad. En los últimos años, ha atravesado un gran proceso de expansión, que la llevó a abrir nuevos mercados en Europa, Latinoamérica e, incluso, Norteamérica.

En esta entrevista, María Duart Arce - Subdirectora de Marketing - y Lidia Losa Bustos - Responsable de Marketing Digital - comparten cómo acompañaron este crecimiento, entendiendo al área como un gran facilitador. Ofrecen detalles acerca de la configuración del equipo, que destaca por su agilidad y su capacidad de gestión de proyectos.

### ¿Cómo se compone actualmente el equipo de Marketing de S2 Grupo y cómo concebís su rol dentro de la empresa?

**María:** Nuestro equipo de Marketing está integrado por veinte profesionales que cumplen distintas funciones, desde acompañar al departamento comercial para aumentar las ventas hasta liderar la comunicación interna y externa.

Trabajamos mano a mano con los departamentos de Ventas, Gestión del Talento y Responsabilidad Social Corporativa. Somos un eslabón clave en el aspecto comercial, pero nuestra tarea va más allá.

**Lidia:** Nuestro caso es bastante particular, porque el equipo de Marketing funciona como un facilitador, hacia dentro y hacia fuera. Como dijo María, nuestro objetivo es posicionarnos como referentes en ciberseguridad en todo sentido: a nivel comercial, pero también a nivel social, porque queremos generar conciencia. Y también internamente, para que todos los que forman parte de S2 Grupo compartan nuestra misión, que es proteger a otros, sabiendo que estamos “del lado de los buenos”.

Eso hace que juguemos muchos roles y combinemos distintas especialidades. Por ejemplo, nos encargamos de todo lo que es Marketing Digital, pero también de la

comunicación interna, la gestión de prensa, la organización de eventos... Pero quizás lo más particular es que, junto con todo lo demás, damos soporte en proyectos de clientes.

**Podemos decir que es un equipo con una visión integral.**

**Lidia:** Si, porque es algo natural. Al final, todas las especialidades y las acciones calzan dentro de la misma rueda e impactan sobre nuestro posicionamiento global.

**María:** Así es, tener esa visión integral asegura que todas nuestras especialidades y acciones estén sincronizadas y contribuyan de manera cohesiva a nuestra visión global, y eso es algo que nos diferencia claramente en el mercado. Por eso, la comunicación efectiva dentro del equipo es clave para mantener esta alineación, asegurando que todas nuestras iniciativas proyecten y refuercen constantemente nuestra misión y valores.

**Y, tal como comentasteis, llama la atención el hecho de que prestáis servicio a clientes de S2 Grupo. ¿Qué hacéis exactamente en esos casos?**

**Lidia:** Ya sabes que una parte muy importante de nuestro negocio tiene que ver con la concienciación y la comunicación. Estas disciplinas son como primas hermanas. Entonces, hay proyectos en los que, más allá de cubrir aspectos técnicos, necesitamos impactar en nuestro público objetivo para crear conciencia o difundir buenas prácticas.

**María:** Efectivamente, una parte crucial de nuestro trabajo. En esos casos, asistimos directamente a nuestros clientes en el diseño y la ejecución de campañas tanto en medios digitales como tradicionales, y desarrollamos recursos educativos, como portales de formación y sitios web especializados. Es una forma de aplicar lo que sabemos para educar y fomentar la adopción de buenas prácticas en ciberseguridad.

También los ayudamos a gestionar comunicaciones en momentos de crisis, aprovechando nuestro conocimiento en el sector.

**Lidia:** Aunque al principio no lo parezca, esto tiene mucho en común con las otras tareas de nuestro equipo. Identificamos públicos, diseñamos propuestas, ajustamos mensajes... Todo para crear conciencia y agregar valor.

**¿Cómo comenzó el departamento de Marketing y cómo ha evolucionado hasta adquirir su forma actual?**

**Lidia:** Inicialmente, fue creado como apoyo a la gestión comercial a través de teleconcertación, para facilitar el proceso de ventas. Luego, se empezó a trabajar en acciones offline, como la organización de eventos, campañas de marketing directo o la provisión de merchandising. Poco a poco, se fueron ejecutando proyectos de manera independiente y dispersa.

**María:** Esto reveló la necesidad de tener una estrategia más coherente y enfocada. Antes de mi llegada, en diciembre de 2023, el departamento ya había comenzado una

reestructuración significativa para establecer áreas de trabajo especializadas.

Por ejemplo, la incorporación de Lidia como Manager de Marketing Digital, años antes, fue un paso crucial para optimizar nuestra presencia online y alinear nuestras estrategias digitales con las tendencias del mercado.

Luego, se estableció un área de diseño y *E-learning*, centrada en la formación continua y el desarrollo de contenidos visuales para reforzar el posicionamiento de marca y la concienciación en ciberseguridad.

Finalmente, se crearon dos subdirecciones dedicadas al marketing y a los eventos, respectivamente. Estoy a cargo de esta última, reportando al Director Comercial. Actualmente, mi subdirección comprende Marketing, Comunicación y ESG. Esto demuestra el enfoque integrado del que hablábamos al principio. Y nos permite combinar nuestras metas comerciales con prácticas sostenibles y responsables, apoyando así nuestro compromiso con ESG (Environmental, Social, and Governance).

### **Habéis crecido mucho, tanto en recursos humanos como en responsabilidades.**

**Lidia:** Sí, y vemos que estamos destinados a seguir creciendo. La empresa no deja de expandirse, porque la ciberseguridad es cada vez más necesaria. Entonces, nosotros tenemos mucho por hacer y nuevos mercados por trabajar.

**María:** Este crecimiento implica no solo aumentar nuestros recursos humanos, sino también diversificar nuestras líneas de negocio y avanzar en la automatización y digitalización de nuestras operaciones de ventas.

Cada nuevo mercado presenta desafíos únicos que requieren adaptaciones específicas y un profundo entendimiento local, desafíos que estamos listos para enfrentar con un equipo altamente capacitado y dedicado.

### **Y, en este proceso de expansión, ¿Qué desafíos u obstáculos encontráis?**

**María:** El principal desafío es la naturaleza dinámica y frenética de la industria de la ciberseguridad, acentuada por nuestra rápida expansión. Solo en el último año, hemos incrementado la plantilla de la empresa en más de 100 personas y ampliado significativamente nuestro portafolio de servicios y proyectos. Además, estamos fortaleciendo la presencia en nuevos mercados, en distintos idiomas. Nuestro cliente ideal es complejo y tiene un componente técnico muy elevado.

Entonces, como equipo, tenemos que aprender constantemente, conocer en profundidad nuestro negocio y ser capaz de adaptarnos para responder a las necesidades de cada mercado.

A nivel de comunicación, debemos desarrollar mensajes que funcionen en España, en otros países de Europa, en Latinoamérica, e incluso en Estados Unidos y el Sudeste

Asiático. Y abordamos cada vez más segmentos de clientes. Esto requiere un gran nivel de personalización y una profundidad de conocimiento técnico que son considerablemente mayores que en el marketing B2C.

**Lidia:** Otro punto en el que estamos trabajando es en la alineación con Ventas. El equipo comercial es muy grande y también ha crecido mucho. Queremos desarrollar procesos ágiles, pero efectivos.

Para eso, hemos creado un equipo especializado de SDRs (Sales Development Representatives), que nos ayudan a darle capilaridad al mensaje y a responder muy rápidamente a las oportunidades de venta. Con este paso, buscamos maximizar la generación de leads cualificados, la conversión de estos leads en clientes y el mantenimiento de relaciones a largo plazo. Para nosotros, son aspectos críticos que requieren tácticas adaptadas y un seguimiento constante.

**María:** Con estos desafíos en mente, continuamos retando, revisando y optimizando nuestra estrategia periódicamente. Planificamos y replanificamos, pero siempre nos enfocamos en que cada miembro del equipo comprenda cuáles son las prioridades.

**Lidia:** Y todo esto, desde la alineación con Ventas hasta la ampliación de portfolio, hace que tengamos que tener mucho diálogo, entre nosotros mismos, con otras áreas, con socios y proveedores.

 **Has tocado muchos puntos importantes. Empecemos por la planificación: ¿Cómo la abordáis en S2 Grupo?**

**Lidia:** Hemos establecido un sistema de planificación muy dinámico, que nos permite adaptarnos a los rápidos cambios del mercado. Comenzamos con un plan anual que actúa como nuestro gran *roadmap*, orientando nuestros esfuerzos a largo plazo. Sin embargo, somos conscientes de la naturaleza cambiante de nuestro entorno. Por eso, desglosamos este plan en segmentos trimestrales y mensuales.

Cada mes, evaluamos los resultados, identificamos lo que ha funcionado y lo que no, y hacemos los ajustes necesarios. Necesitamos responder a los cambios del mercado y a las necesidades de los distintos equipos de manera ágil, pero sin alejarnos de nuestro foco principal, que es el posicionamiento y la generación de negocio.

**María:** Además, estamos en el proceso de incorporar una cultura de 'Growth' dentro de nuestro departamento. Esto implica adoptar un enfoque más experimental y basado en datos, que nos empuja a iterar rápidamente y escalar estrategias. Queremos ser cada vez más ágiles.

 **Tal como decís, creo que si algo define al equipo es la agilidad. ¿Qué habilidades y competencias consideráis clave para desarrollarla?**

**Lidia:** Primero, tenemos que estar muy abiertos a aprender todo el tiempo. Además de saber acerca de disciplinas como el

Marketing o la Comunicación, necesitamos que todo el equipo tenga conocimientos de ciberseguridad, para comunicarlos de manera efectiva y para saber por dónde llevar las iniciativas. Eso es, justamente, lo que lo hace interesante.

**María:** Para nosotros, es fundamental que todos los miembros del equipo tengan un deseo genuino de entender nuestro negocio y la propuesta de valor que ofrecemos. Sumaría, además, la escucha activa. Necesitamos comprender a nuestros clientes para dar lugar a las acciones personalizadas que comentábamos y para generar más conocimiento acerca de nuestros públicos, compartirlo con otros departamentos y pulir nuestras propuestas.

Pero también tenemos que comprender a nuestros compañeros, para detectar necesidades y ofrecerles soluciones. Así actuamos como facilitadores.

**Lidia:** Otro punto es la capacidad de gestionar distintos proyectos a la vez, de dar respuestas en distintos frentes. Y la flexibilidad de asumir tareas diversas. Tenemos que ser capaces de cambiar de enfoque rápidamente y gestionar las prioridades.

En S2 Grupo, además, valoramos mucho la creatividad. Por ejemplo, al plantear las campañas, nos gusta salirnos un poco del molde, para generar más impacto.

**María:** Y, para terminar, estamos apostando cada vez más por la multiculturalidad. Al tener presencia en distintos países, tenemos que estar abiertos para trabajar

en conjunto de manera remota y en distintos husos horarios. Sumar distintas perspectivas nos ayuda a combinar lo global con lo local y a conectar mejor, interna y externamente.

Estas son habilidades generales. Luego, cada uno tiene su especialidad. Llegar a este punto nos llevó un tiempo, pero tenemos perfiles cada vez más especializados.

### **¿Cómo combináis la agilidad con la especialización?**

**Lidia:** Si bien la agilidad es clave, sabemos que no todos podemos hacer de todo. Necesitamos tener responsabilidades claras. Hay que llevar tantas herramientas y procesos, que es mejor que cada uno conozca algunas a fondo.

**María:** Totalmente. No hay una única forma de estructurar departamentos de Marketing. La más adecuada es la que mejor responde a las necesidades de la empresa. En casos de crecimiento acelerado como el nuestro, necesitamos encontrar un buen mix de profesionales. Por eso, como decía Lidia, tenemos perfiles polivalentes y otros especializados.

Los especialistas profundizan en áreas técnicas específicas, mientras que los generalistas facilitan la integración y la gestión de proyectos transversales. Esta combinación es la que nos permite llevar proyectos diversos en simultáneo.

### **¿En qué herramientas os habéis apoyado para llevar a cabo todos estos procesos?**

**Lidia:** En Monday, llevamos a gestión de proyectos, que es el core de nuestro equipo. Así facilitamos la planificación, seguimiento y ejecución de tareas en tiempo real.

También nos apoyamos en Hubspot, para la producción de contenidos. Ahí gestionamos desde publicaciones en redes sociales hasta landing pages, formularios y anuncios. Elegimos esta plataforma porque ofrece una integración completa para nuestras campañas de marketing digital: desde el inicio hasta la evaluación de resultados.

**María:** Luego, los SDRs y el equipo de Ventas utilizan SugarCRM.. Esta herramienta mejora nuestra capacidad de seguimiento de interacciones y gestión de leads, permitiendo un enfoque más personalizado y eficiente. Y también usan LinkedIn Sales Navigator, para favorecer la prospección. Desde Marketing, ofrecemos soporte para maximizar el uso de esta plataforma, ayudándoles a aprovechar todas sus funcionalidades y a integrarlas con nuestras otras herramientas de CRM y gestión de proyectos.

**Lidia:** También incorporamos un perfil que se dedica a trabajar con Inteligencia Artificial para facilitar nuestros procesos. Y seguramente sigamos explorando tecnologías y plataformas. La flexibilidad es parte del ADN de nuestro departamento. Gracias a eso, nos resulta fácil sumar herramientas y acompañar a otras áreas a hacer lo mismo. Como dije al principio, somos facilitadores.

 **Una muy buena combinación: facilitadores flexibles. Entendiendo así su rol, ¿Cuáles serán los próximos pasos del equipo? ¿Hacia dónde va el Marketing en S2 Grupo?**

**María:** En S2 Grupo, estamos comprometidos con reforzar nuestra posición como líderes en ciberseguridad y ciberinteligencia. Parte de nuestra estrategia incluye evaluar y seleccionar cuidadosamente las agencias más adecuadas que puedan actuar como partners estratégicos, asegurando que complementen y potencien nuestra capacidad de ejecución y creatividad.

Además, estamos haciendo una fuerte apuesta por fortalecer nuestro equipo de Sales Development Representatives (SDR), que es clave para seguir mejorando la captación de leads cualificados.

Simultáneamente, a medida que expandimos nuestra presencia global, adaptamos nuestras campañas y estrategias para alinearse con las necesidades específicas de cada mercado, garantizando una oferta relevante y efectiva a nivel internacional.

Por último continuamos profundizando la integración de la Inteligencia Artificial en nuestras operaciones. Esto implica no solo mejorar procesos existentes, sino también desarrollar nuevos casos de uso de IA.

Entrevista a

## Cristina Vicente

Directora de la Escuela de Negocios y  
Cámara Formación Profesional  
de Cámara Valencia



Cristina es Licenciada en Ciencias de la Educación, egresada de la Universidad de Valencia. Ha desarrollado su carrera profesional en el sector de la formación ocupando puestos directivos en el ámbito de gestión y académico en diferentes entidades y escuelas de formación corporativa, reglada y no reglada.

Desde 2022, es la Directora de la Escuela de Negocios de Cámara Valencia. Al iniciar su gestión se propuso adaptar las propuestas educativas a las nuevas necesidades del tejido productivo. Es por ello que, en esta oportunidad, reflexionamos juntos acerca del perfil de Director de Marketing y de las competencias que pueden potenciar su desarrollo.

**Quiénes nos dedicamos al Marketing estamos trabajando en puestos y utilizando herramientas que hace diez o quince años no existían. ¿Cómo ha influido este contexto en la formación académica y ejecutiva?**

La rápida evolución de las tecnologías y herramientas ha hecho que sea crucial adaptarse a estos cambios para seguir siendo relevantes en el área de marketing y en las demás áreas operativas de la empresa. Ahora más que nunca, se prioriza el aprendizaje práctico y actualizado, con un enfoque especial en habilidades digitales y análisis de datos. Esto se refleja en el diseño de programas de formación ejecutiva, que

buscan equipar a los profesionales con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mundo empresarial actual.

Para cerrar la brecha entre las tendencias globales y la implementación práctica en las empresas en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, es fundamental el desarrollo de las *power skills*, es decir, las habilidades críticas (impacto e influencia, data mindset, diversidad y multiculturalidad, creatividad para la resolución de problemas complejos o metodologías ágiles, entre otras) que permiten a los profesionales del marketing navegar con éxito por los desafíos actuales y futuros.

**Los equipos de Marketing (y otros también), hoy deben incorporar aprendizajes y habilidades más rápido que nunca. ¿A qué tipo de formaciones o prácticas recurren para lograrlo? ¿Qué medios se están utilizando hoy para aprender?**

La cultura del aprendizaje a lo largo de la vida y la búsqueda de conocimiento y desarrollo profesional entre los profesionales del marketing se convierte en una pieza clave para impulsar la creatividad y la disruptividad, y ampliar su capacidad de adaptación al cambio.

La amplia disponibilidad de cursos online, programas de actualización, eventos y comunidades especializadas ha facilitado el acceso a recursos de aprendizaje de alta calidad. Sin embargo, más allá de la mera adquisición de conocimientos, la participación en programas formativos es fundamental para mantenerse al día en un campo que evoluciona rápidamente. Los procesos de *upskilling* y *reskilling* son claves en la formación empresarial actual.

**🎤 Frente a las formaciones 100% prácticas, ¿Qué lugar ocupa la teoría actualmente? ¿Consideras que se puede dar un aprendizaje de calidad sin un marco teórico de referencia?**

Un enfoque equilibrado que combine teoría con práctica garantiza un aprendizaje integral y efectivo permitiendo a los profesionales del marketing enfrentar una amplia gama de desafíos con confianza y creatividad.

En nuestra Escuela de Negocios utilizamos metodologías que permiten al profesional tener una primera aproximación a los conceptos y al marco teórico y lo combinamos con dos aproximaciones prácticas que mejoran sustancialmente la experiencia de aprendizaje: la exposición de un caso de éxito por parte de un profesional que explica las buenas prácticas y los obstáculos que tuvo que salvar y por otro lado, la ejecución práctica por parte del participante de lo aprendido.

**🎤 De la misma manera, vemos que muchas formaciones se centran en cuestiones operativas. Parece que un Director de Marketing tiene que saber de SEO, de Wordpress, de Google Ads, de píxeles... Pero, ¿Acaso el rol del líder no es definir una visión y montar una estrategia para alcanzarla? ¿Estamos queriendo formar líderes ofreciéndoles contenidos meramente operativos? ¿Es esto una contradicción?**

En un entorno empresarial cada vez más complejo, los líderes en marketing deben poseer un conjunto diverso de habilidades que vayan más allá de los conocimientos técnicos. Además de tener un profundo entendimiento de las últimas tendencias y herramientas del marketing, los líderes deben demostrar habilidades estratégicas y de liderazgo sólidas.

La capacidad de equilibrar aspectos operativos con el desarrollo de una visión estratégica es fundamental para guiar a sus equipos hacia el éxito en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

**🎙️ ¿Qué conceptos, competencias y habilidades consideras que tiene que tener hoy un Director de Marketing? ¿Cómo podemos definir a este perfil?**

El papel de un Director de Marketing ha evolucionado significativamente en respuesta a las demandas cambiantes del mercado. Además de tener competencias técnicas en análisis de datos, liderazgo, comunicación y pensamiento estratégico, debe ser capaz de adaptarse rápidamente al cambio y liderar iniciativas innovadoras.

Los programas especializados no solo proporcionan las habilidades técnicas necesarias, sino que también los preparan para enfrentar desafíos estratégicos más amplios. Para conseguir perfiles como el que hemos comentado, es imprescindible que la oferta formativa permita a los participantes aplicar sus conocimientos de manera directa, lo que les brinda una experiencia valiosa y relevante para su carrera profesional.

---

*“un Director de Marketing exitoso debe ser capaz de adaptarse rápidamente al cambio y liderar iniciativas innovadoras.”*

---

Su capacidad para identificar y capitalizar oportunidades emergentes es crucial para mantener a la empresa a la vanguardia de la competencia en un mercado en constante evolución.

Asimismo, esta oferta debe ser lo suficientemente flexible como para permitir que, en función de su disponibilidad y de sus preferencias, cada profesional pueda construir su propio itinerario formativo.

**🎙️ ¿Crees que la oferta formativa contribuye con el desarrollo de ese tipo de perfiles? ¿Por qué?**

La oferta formativa actual de la Escuela de Negocios de Cámara Valencia está diseñada para satisfacer las demandas específicas del mercado laboral en constante cambio, así como las demandas de personalización de los propios profesionales.

**🎙️ ¿Y qué podemos esperar para el futuro? ¿Cómo podemos formarnos para llegar hasta allí?**

El futuro del marketing estará definido por perfiles con habilidades en integración de datos, automatización, análisis predictivo y gestión de la experiencia del cliente. En un mundo donde la tecnología juega un papel cada vez más importante, la formación continua y la adopción de nuevas tecnologías son cruciales para prepararse

para estos roles emergentes. Aquellos que puedan adaptarse y abrazar el cambio estarán mejor posicionados para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado en constante evolución.

Cuando diseñamos programas formativos somos conscientes de que una empresa necesita talentos líquidos, también llamados perfiles *T*. Son personas que, aun siendo competentes en un área (la parte vertical de la *T* representa la experiencia y profundidad en una disciplina), son hábiles en muchas otras porque aplican la curiosidad y el deseo constante por seguir aprendiendo.

**🎤 Una de las responsabilidades de los perfiles directivos es la de formar a sus equipos. ¿Qué pueden hacer para gestionar adecuadamente el talento y el conocimiento de quienes forman parte de su área?**

Los directivos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y la fidelización del talento dentro de sus equipos. Mediante el impulso e implementación de programas de desarrollo profesional, pueden proporcionar a sus equipos las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar su máximo potencial.

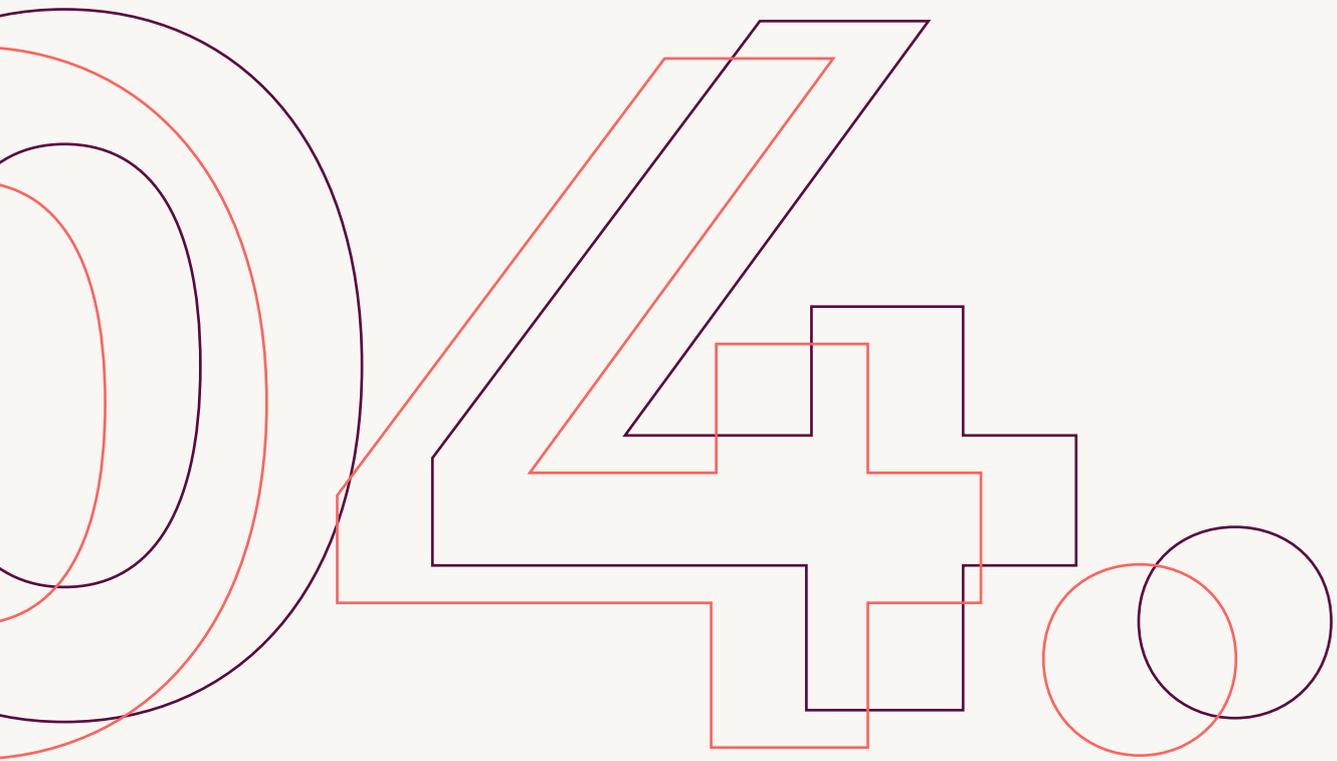
La gestión del conocimiento es clave. Promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración dentro del equipo también es esencial para fomentar un ambiente de trabajo enriquecedor y estimulante.

**🎤 Volvemos al concepto de equipos, porque - muchas veces - la formación se encara de manera individual pero el trabajo a diario se realiza en conjunto. ¿Cómo crees que se puede superar esta dicotomía? ¿Cómo pasamos de educar personas a educar equipos?**

Los procesos de aprendizaje actuales se basan en un enfoque integral que fomenta la cultura de colaboración y reconoce la importancia del trabajo en equipo en el entorno laboral actual.

Es fundamental promover una cultura organizacional que valore y recompense el trabajo en equipo, reconociendo los logros colectivos y proporcionando oportunidades para el desarrollo conjunto. Al priorizar el fortalecimiento de las habilidades de trabajo en equipo, se crea un ambiente propicio para el crecimiento y el éxito tanto individual como colectivo.

Los programas formativos deben fomentar un ambiente donde se valoren y se promuevan las contribuciones individuales y colectivas, la colaboración, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas para que los participantes lo puedan transferir a sus empresas desde la primera sesión.



## 4. Agradecimientos

## 4. Agradecimientos

### Partners



### Expertos consultados

Agradecemos a los CEOs, Directores y Responsables de Marketing que participaron de las entrevistas publicadas, compartiendo su visión y su experiencia. En orden alfabético, son:

- **Álvaro Verdoy,**  
CEO de Sales Layer
- **Cristina Vicente,**  
Directora de Formación de la Escuela de Negocios de Cámara de Comercio de Valencia
- **Enrique Buenaventura,**  
Marketing Manager de Edicom
- **Lidia Losa Bustos,**  
Responsable de Marketing Digital de S2 Grupo
- **María Duart Arce,**  
Subdirectora de Marketing de S2 Grupo
- **María José Coronado,**  
Responsable de Marketing de Alcion Packaging Solutions
- **Óscar Aguilera,**  
CEO de StartGo y Business Development Manager de Connex
- **Pierre Meurgey,**  
Director de Ventas y Marketing de Cryospain
- **Pilar Cabot,**  
Brand & Design Specialist en Connex
- **Víctor de Enrique,**  
Chief Business Digital Officer de Cerdá Group
- **Ximo Cortés,**  
CEO de Connex

## Empresas participantes

Las siguientes compañías han contribuido con el desarrollo del informe, tanto en las entrevistas publicadas como en las que formaron parte del estudio cualitativo.

- Ackstorm
- ADBioplastics
- Alcion Packaging Solutions
- Alineaciones Estampadas
- Anco
- Apliter
- Arkadia Space
- Buchi Ibérica
- Cerdá Group
- Cryospain
- Dexis Ibérica
- Edicom
- Eleia Energía
- Emburse
- Episer
- EquipAir
- Exponentia
- FICOSA
- Krannich Solar
- MP Lifts
- Multisafepay
- Myrtea Export
- Plannam
- S2 Grupo
- Sales Layer
- Sener
- Sofistic
- SolarEdge Technologies
- Soltec
- Tecnocut
- Tedral
- Tesa Ibérica
- TheMPVSolarReference
- Wolf
- XNova
- Zeo

## Sobre Connex

Connex es una agencia de marketing B2B partner Platinum de HubSpot. Especializada en Inbound Marketing y digitalización de ventas, su aproximación busca la transformación digital de ambos departamentos en empresas del sector industrial y tecnológico, para convertir Internet en una máquina de generar negocio.

Si quieres saber más sobre marketing industrial, Inbound Marketing o cualquier otra de las áreas en las que trabaja Connex, así como descargar más recursos gratuitos para una estrategia digital efectiva, visita su página web.

**[www.connex.es](http://www.connex.es)**

# CONNEXT

CONNECT WITH YOUR NEXT CLIENT

[info@connext.es](mailto:info@connext.es)

[www.connext.es](http://www.connext.es)

