ToBeInB2B

II. Edición del Estudio sobre la estrategia digital en empresas B2B españolas

ToBeInB2B

LIN3S

Índice

01	Un año después	04
02	Así se ha construido esta edición de TOBEINB2B	08
03	Una visión actual del B2B	21
04	Voces desde el B2B	70
05	De las palabras a los hechos	120
06	La madurez del B2B en la era de la inteligencia artificial	146

01.

Un año después

De la digitalización a la inteligencia competitiva

Hace un año, en la primera edición de ToBeInB2B, nos propusimos responder a una pregunta esencial: ¿cómo es realmente el B2B actual en términos de estrategia digital, uso de datos, estructura de equipos y nivel de madurez? Hacerse preguntas es fácil.

Conseguir respuestas es... otra cosa.

B2B no es un sector, sino un modelo de negocio, con lo que la casuística, se mire el aspecto que se mire, es muy amplia. Descorazonadoramente amplia, de hecho. Y eso, en honor a la verdad, es algo de lo que nos dimos cuenta cuando ya habíamos cogido lo que los pilotos llaman V1, "velocidad de decisión" o, más coloquialmente, "o despegas, o te la pegas".

Si estamos escribiendo esto, sin embargo, es porque aquella experiencia resultó finalmente un éxito; un éxito por lo que supuso de aprendizaje para nosotros y, también, porque nos permitió obtener una fotografía completa del B2B; algo incluso más ambicioso de lo que nos habíamos propuesto en un principio. La fotografía, por cierto, nos hablaba de claros avances en digitalización, de contradicciones evidentes asociadas a esos avances y, sobre todo, de una brecha significativa entre el discurso y la ejecución. Si deseas conocer más detalles, te remitimos a aquel primer estudio ToBeInB2B.

Hoy volvemos a la carga, y lo hacemos armados con la experiencia de aquel primer informe. Esta vez queremos ir más allá. No es nuestra intención repetir el análisis y actualizar las métricas; no se trata de lograr una fotografía con mayor nivel de detalle, sino de una fotografía del mismo sujeto (el B2B), pero desde otro punto de vista; o tal vez, en otro escenario. Y es que el contexto ha cambiado de forma asombrosa, para tratarse de solo un año. De manera que nos parece muy pertinente seguir preguntando.

Pero, ¿preguntando qué?

Preguntando cómo esas empresas que sí se mostraron como puntas de lanza de la digitalización convierten eso tan etéreo que es la inteligencia —datos, tecnología, talento e inteligencia artificial— en ventaja competitiva estructural; cómo compiten en un entorno donde la inteligencia aplicada al negocio marca la diferencia. En definitiva, cómo se puede pasar de la mera digitalización a la superioridad estratégica.

La inteligencia artificial, el gran hecho diferencial

En la primera edición ya emergió una idea clave: tener datos no es suficiente. Las empresas que acumulaban información sin convertirla en decisiones estratégicas seguían atrapadas en una digitalización superficial. Porque digitalizar no es lo mismo que transformar, y experimentar no es lo mismo que integrar.

El verdadero diferencial no está en el volumen de datos ni en el acceso a tecnología avanzada. Está en la capacidad organizativa para transformar esa información en decisiones, está en la cultura que prioriza la experimentación, la medición y el aprendizaje continuo.

Hoy esa reflexión es todavía más relevante. Aunque nos parezca que ha pasado poco tiempo, el mundo en el que se mueve el B2B está lejos de ser el mismo que era cuando elaboramos la primera edición de este estudio (los datos se recabaron a principios de 2025). A lo largo del año pasado la IA irrumpió en el negocio digital como Atila recién llegado de las estepas. Solo que, tal vez, esta vez tenga un ánimo más constructivo.

Lo sabemos, esto no parece una gran novedad. La inteligencia artificial ya parecía omnipresente hace algo más de un año. Pero 2025 ha sido un año clave en el que la IA ha pasado de ser una especie de juguete que generaba curiosidad y era capaz de crear textos e imágenes a poder ejecutar flujos de trabajo complejos con mínima supervisión humana. Al acabar el año, el 78% de las empresas a nivel mundial utilizaba la IA en sus operaciones diarias. Visto en retrospectiva, se trata de un cambio monumental que merece la pena analizar.

02.

Los datos 10

El análisis cualitativo: la visión de quienes deciden 15

Las claves del éxito 17

Antes de empezar 18

Así se ha construido esta edición de ToBeIn B2B

Toda radiografía necesita dos cosas: amplitud y profundidad. Amplitud para entender el contexto general; profundidad para interpretar lo que realmente está ocurriendo. Esta fue la lógica que ya aplicamos en la primera edición de ToBeInB2B y es la misma que hemos seguido en esta segunda edición. La idea consiste en combinar un análisis cuantitativo amplio del mercado con la visión cualitativa de quienes están liderando la transformación desde dentro. Sin embargo, dado que contamos con el precedente del informe anterior, hay mucho de evolutivo en este ToBeInB2B. Los datos de esta edición tienen valor por sí mismos, pero resultan aún más valiosos si se agregan a los datos del año pasado.

Si hay una novedad estructural en esta edición (porque a nivel de hallazgos hay muchas) es el de la inclusión de un bloque específico dedicado a la IA dentro del capítulo cuantitativo (en el capítulo cualitativo tiene gran peso también). Era una inclusión necesaria. A lo largo del último año la inteligencia artificial ha cobrado un enorme protagonismo y creemos que este es un momento oportuno para analizar su nivel de adopción, madurez, gobernanza, casos de uso, impacto percibido, barreras y objetivos futuros. Con ello, el estudio amplía su foco: ya no solo mide el grado de digitalización del B2B, sino también cómo —y hasta qué punto— la IA está empezando a formar parte de su arquitectura estratégica.

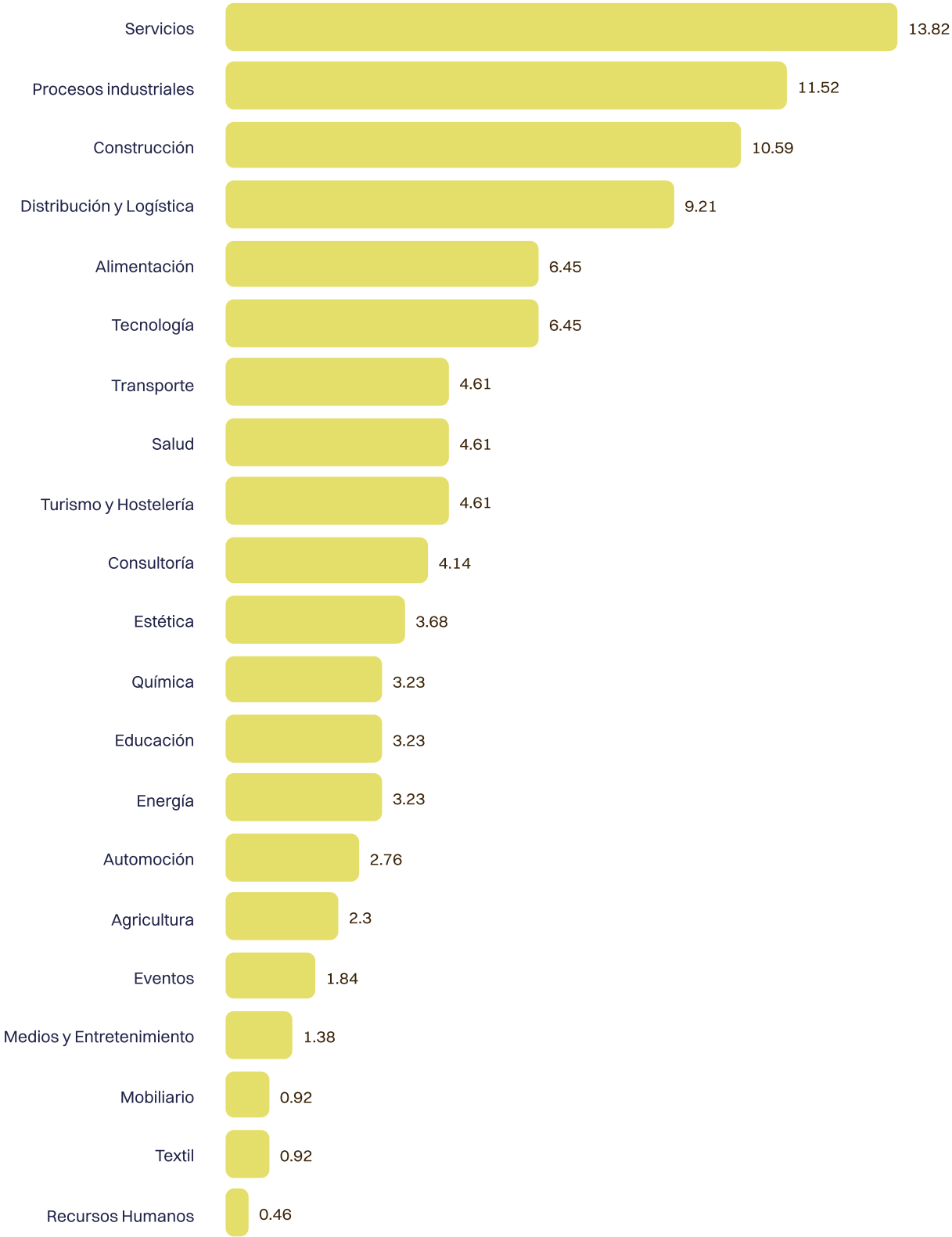
2.1
Los datos

La base empírica del estudio está formada por 217 profesionales vinculados al marketing y la estrategia digital en empresas B2B, lo que convierte esta edición en la muestra más amplia hasta la fecha.

Las compañías representadas abarcan más de veinte sectores de actividad, entre ellos servicios (13,82 %), procesos industriales (11,52 %), construcción (10,6 %), distribución y logística (9,22 %), alimentación y tecnología (6,45 % cada uno), además de otros ámbitos como salud, energía, automoción, educación o consultoría.

Esta diversidad sectorial permite observar patrones transversales y, al mismo tiempo, captar matices propios de cada industria.

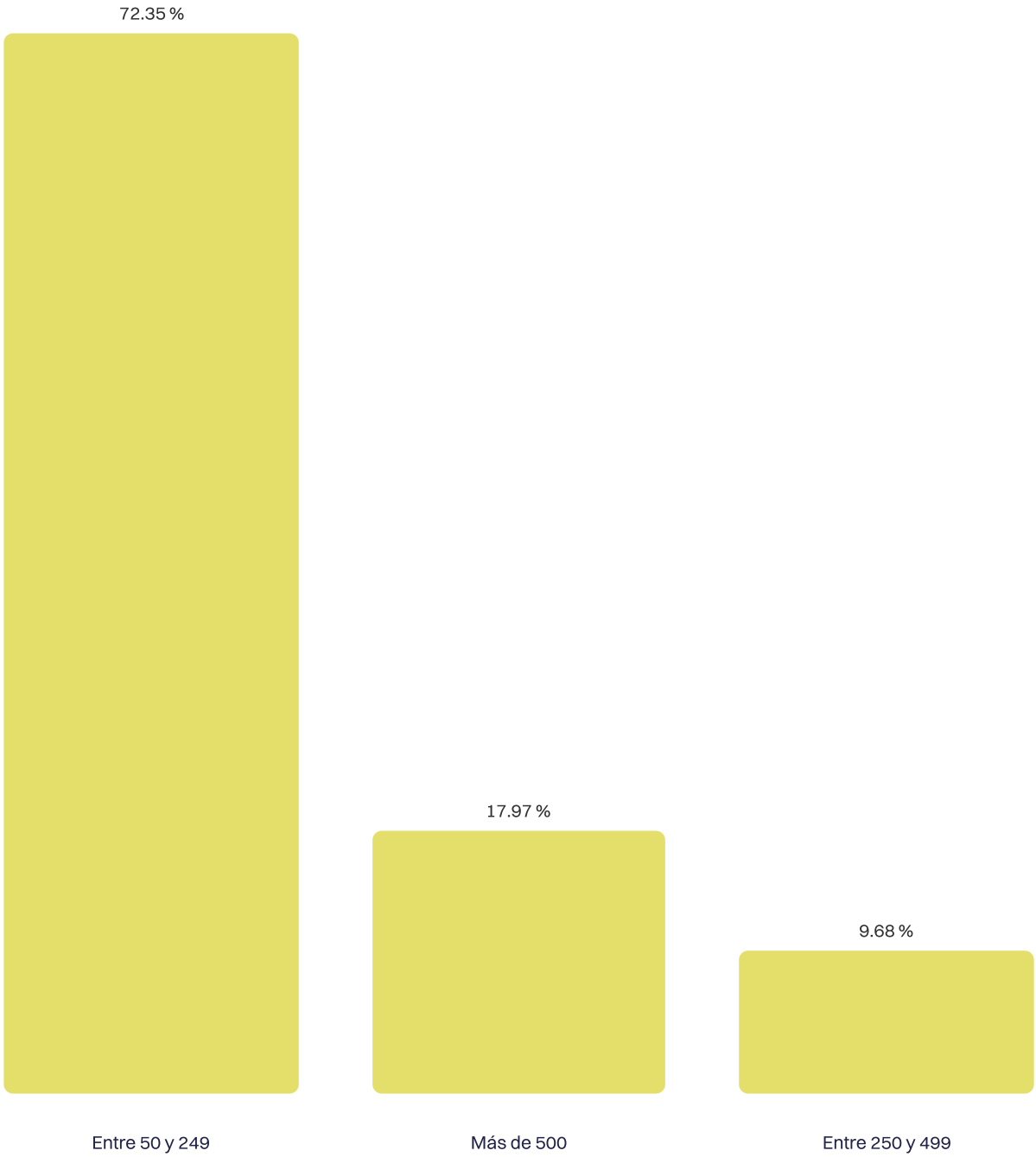
Gráfico de sectores



En cuanto al tamaño, la muestra refleja una presencia mayoritaria de empresas medianas:

- 72,35 % pertenecen al tramo de 50 a 249 empleados,
- 17,97 % superan los 500 trabajadores,
- 9,68 % se sitúan entre 250 y 499 empleados

Esta distribución no es casual. El B2B español se articula en gran medida en torno a organizaciones de tamaño medio, muchas de ellas en pleno proceso de profesionalización de su estrategia digital y, ahora, de integración de la inteligencia artificial.



El cuestionario cuantitativo, que podríamos denominar evolutivo por cuanto que permite establecer tendencias respecto a los resultados obtenidos el año pasado, se estructuró en varios bloques temáticos que permiten entender la transformación digital desde diferentes ángulos:

01
Estrategia digital

Grado de definición, nivel de planificación, principales desafíos, criterios de asignación presupuestaria y objetivos prioritarios.

02
Equipo y capacidades internas

Tamaño del equipo de marketing digital, experiencia media, incorporación de talento y frecuencia de formación.

03
Canales y activación

Peso relativo de cada canal en la estrategia, asignación de presupuesto y objetivos asociados.

04
Inteligencia artificial

Nivel de adopción, grado de madurez, tecnologías utilizadas, gobernanza, tareas apoyadas por IA, impacto percibido, rentabilidad, barreras y objetivos futuros.

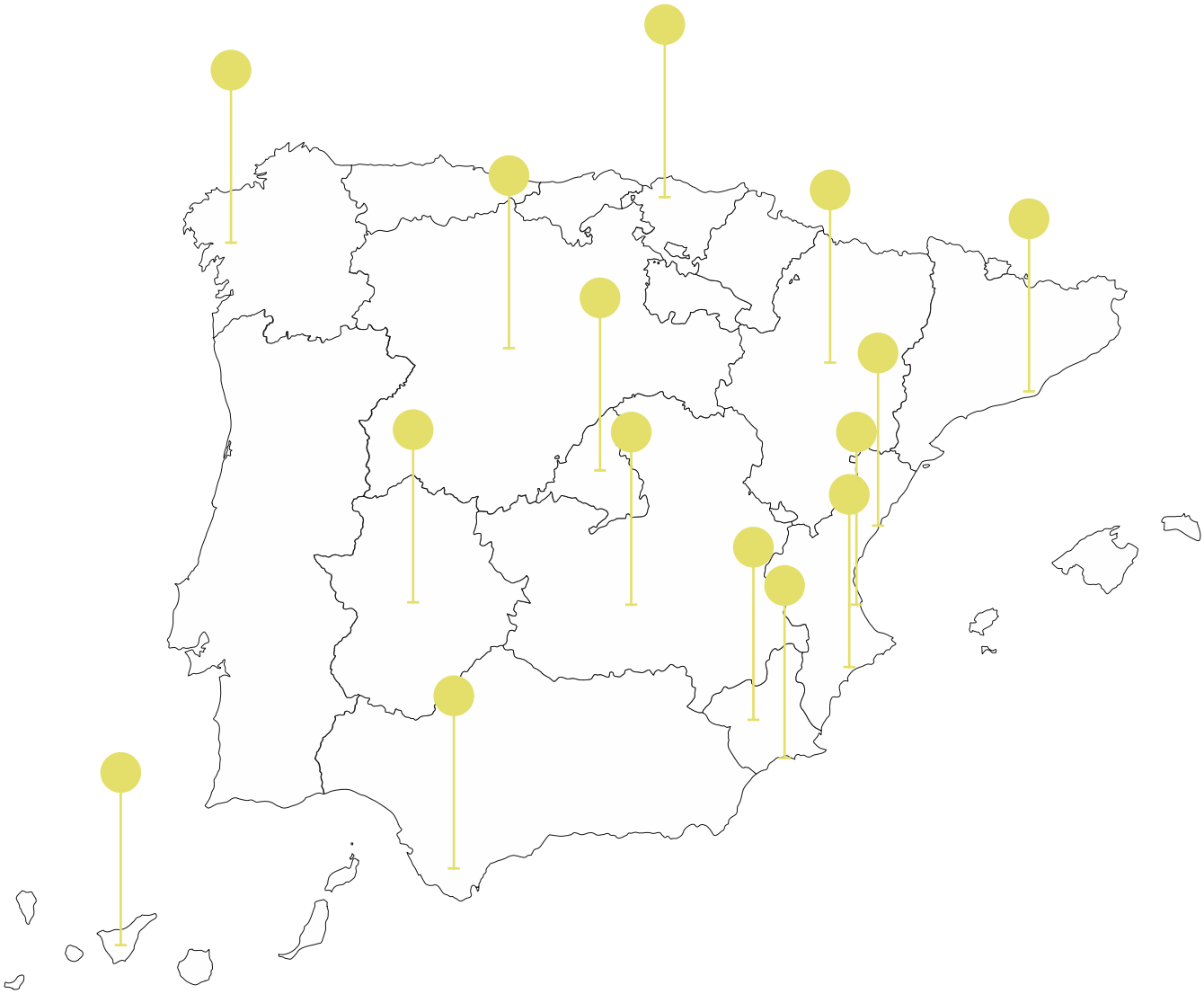
05
Datos y cultura analítica

Frecuencia de uso de datos para la toma de decisiones, madurez en recolección, almacenamiento, depuración, visualización y explotación, así como prácticas de segmentación y experimentación.

El trabajo de campo se ha realizado durante los últimos meses de 2025 y primeros de 2026, ofreciendo así una fotografía actualizada del estado real de la digitalización y la adopción de IA en el entorno B2B español.

Más que medir tendencias aisladas, el objetivo de este bloque cuantitativo ha sido identificar la evolución que se ha observado respecto al anterior informe. Evolución en madurez, patrones de comportamiento y brechas entre intención y ejecución.

Mapa de distribución geográfica de las empresas



2.2

El análisis cualitativo: la visión de quienes deciden

Si los datos dibujan el mapa, las entrevistas ayudan a interpretar el terreno. La segunda capa del estudio se ha construido a partir de entrevistas en profundidad a 13 perfiles directivos y responsables de áreas clave en empresas B2B, todos ellos con trayectoria consolidada y responsabilidad directa sobre estrategia, digitalización o innovación.

El guión de entrevistas se organizó en seis grandes bloques temáticos:

- Estrategia digital y su evolución reciente.
- Liderazgo, gobernanza y capacidades organizativas.
- La IA como palanca estratégica y no solo operativa.
- Madurez en el uso de datos y cultura data-driven.
- Digitalización del long tail y escalabilidad comercial.
- Tendencias y futuro del modelo B2B.

Cada bloque fue diseñado para contrastar la percepción experta con los resultados cuantitativos. De este modo, el estudio no se limita a presentar cifras, sino que las confronta con la experiencia de quienes están tomando decisiones en tiempo real.

El valor diferencial de esta metodología mixta reside precisamente en ese cruce. Queremos conocer si coincide la percepción de liderazgo digital con los niveles reales de madurez; si la IA se está utilizando de forma estratégica o predominantemente táctica; si existe coherencia entre discurso, estructura organizativa y práctica operativa.

Las entrevistas no buscan representar estadísticamente al mercado, sino aportar contexto, interpretación y anticipación. Donde el dato mide el presente, la visión cualitativa sugiere hacia dónde se mueve el modelo.

2.2.1

La visión

Junto al análisis cuantitativo, ToBeInB2B vuelve a incorporar una segunda parte de carácter cualitativo en la que damos voz a profesionales y directivos de referencia en el entorno B2B. A través de entrevistas estructuradas en seis grandes bloques temáticos— estrategia, liderazgo y gobernanza, inteligencia artificial, cultura del dato, gestión del long tail y tendencias de futuro— exploramos cómo se están interpretando y gestionando los cambios que los datos reflejan. Esta parte no busca medir, sino comprender: profundizar en los matices, tensiones y decisiones que hay detrás de los porcentajes.

El enfoque cualitativo permite contrastar percepción y realidad, aspiración y grado de madurez efectivo. Las opiniones recogidas ayudan a contextualizar los resultados del bloque cuantitativo —incluido el nuevo apartado específico sobre IA— y a identificar patrones comunes, barreras culturales y oportunidades estratégicas. En conjunto, esta combinación de evidencia estadística y reflexión experta ofrece una visión más completa del momento que atraviesa el B2B.

Mapa de participantes



Álex Rayón

BRAIN.CODE



Alexandra Trandafir

CHEP
A Brambles Company



Alicia Gómez

dide



Aran Corral

WAH



Daniel Pastrana

DHL



Fernando Mourelle

Lefebvre



Ion Murga

salto



Itziar Idarraga

LIN3S



Miguel de Lara

IBERIA



Patricia Julián

Pérez-Llorca



Patricia Martínez

sacyr



Rafa Sierra

FAES FARMA



Tino González

ACCELL GROUP

2.3

Las claves del éxito

No es el objetivo de ToBeInB2B ofrecer una mera descripción de la realidad del B2B, sino que aspira a interpretarla. Por eso, a las más de 217 voces recogidas en la encuesta y a la visión estratégica de los perfiles entrevistados hemos sumado la experiencia acumulada de LIN3S tras más de 20 años acompañando a empresas B2B en sus procesos de transformación digital.

Desde esa doble mirada —la que aportan los datos y la que da la experiencia— hemos estructurado las conclusiones y aprendizajes que recorren todo el informe. No nos hemos limitado a interpretar porcentajes o a resumir las declaraciones de las personas expertas que hemos entrevistado, sino a cruzar ambas dimensiones con lo que vemos cada día en la práctica: proyectos que avanzan, organizaciones que se bloquean, iniciativas que escalan y otras que se diluyen por falta de estructura o alineación. Ese contraste entre teoría y ejecución es el que nos permite identificar patrones más profundos que van más allá de la coyuntura.

El objetivo último, igual que ocurría con la anterior edición del estudio, es ofrecer un marco de lectura que ayude a tomar decisiones. ¿Qué separa a las empresas que experimentan con IA de aquellas que la integran de forma estratégica? ¿Qué distingue a quienes acumulan canales de quienes construyen una arquitectura coherente? ¿Dónde están hoy las verdaderas palancas de ventaja competitiva? Queremos que este sea un estudio útil, no simplemente curioso. Las respuestas que nos ayudan a lograrlo sólo pueden extraerse de ese cruce entre evidencia empírica, visión directiva y experiencia acumulada en la transformación digital de organizaciones B2B complejas.

2.4
Antes de empezar...

**Antes de empezar...
10 hallazgos clave para quienes no tienen tiempo.**

Somos conscientes de que el informe que tienes entre manos no es algo que pueda calificarse de lectura ligera. Aunque consideramos que está repleto de datos y conclusiones interesantes, no es menos cierto que muchas de ellas se pueden condensar en un capítulo que se puede consumir rápidamente. Quien esté interesado en profundizar más en alguno de estos asuntos, está de suerte: tiene todo el informe a su disposición; quien quiera ir directamente al grano —o no pueda permitirse otra cosa— cuenta con estas 10 conclusiones esenciales. No son todos los hallazgos de esta segunda edición de ToBeInB2B, pero sí, seguramente, los más importantes.

01
Se trabaja más en digital que nunca, pero no siempre con arquitectura

Los datos muestran más activación, más herramientas y más uso de IA. Pero también crece el porcentaje de empresas sin estrategia digital claramente definida.

Los expertos lo verbalizan con claridad: la diferencia ya no está en lanzar acciones, sino en construir sistemas de decisión conectados al negocio.

La ejecución avanza; la arquitectura no siempre acompaña.

02
La estrategia digital ya no es cosa de marketing, es un modelo operativo integral

En el bloque cualitativo emerge una idea transversal: la estrategia digital no puede ser un conjunto de proyectos aislados. Debe conectar negocio, procesos, datos y equipos. Cuando no lo hace, la transformación se fragmenta.

La ventaja competitiva no proviene de la actividad digital, sino de su coherencia estructural.

03
La visibilidad vuelve a ser estratégica (pero con nuevas reglas)

Cuantitativamente, aumenta el peso del reconocimiento y posicionamiento.

Cualitativamente, los expertos hablan de autoridad, *thought leadership* y diseño pensando en cómo la IA interpreta el contenido.

Ya no se trata solo de posicionar en Google; se trata de ser fuente en un entorno donde también las máquinas deciden qué es relevante. En este nuevo escenario la autoridad semántica se convierte en activo competitivo.

04
El dato es el lenguaje común… o debería serlo

La madurez técnica mejora, pero baja la autopercepción de excelencia. Más infraestructura; más realismo.

En las entrevistas se repite una idea: el dato no es soporte, es el lenguaje transversal de la organización. Sin integración real entre negocio, marketing y operaciones, la estrategia digital pierde fuerza. El dato, por tanto, ya no es un elemento diferencial. Sí lo es, en cambio, la capacidad de convertirlo en criterio.

05
Segmentación y test & learn avanzan, pero la cultura no es homogénea

Segmentar ya es práctica habitual. La experimentación crece, especialmente en empresas grandes.

Sin embargo, muchos expertos advierten: tener dashboards no es ser *data-driven*. Serlo implica que el dato sustituya a la intuición en decisiones críticas.

La metodología avanza, pero la cultura aún es desigual.

06
La IA se adopta rápido… pero se integra despacio

Más de la mitad de las empresas ya utiliza IA, pero solo una minoría la tiene integrada de forma transversal.

Las voces del estudio coinciden: el mercado está en fase piloto. Se optimizan tareas mediante IA, pero rara vez se rediseña el modelo para darle cabida. Adoptar IA no marca la diferencia; integrarla estructuralmente sí lo hace.

07
La IA mejora eficiencia, no redefine todavía el negocio

El impacto percibido es claro en productividad, ahorro de tiempo y apoyo operativo. Sin embargo, los expertos insisten: el verdadero salto vendrá cuando la IA forme parte del core —pricing, mantenimiento, predicción, diseño de propuestas— y no solo del front office.

Hoy la IA acelera. Mañana podría redefinir.

08
La barrera no es tecnológica: es cultural y organizativa

Los datos identifican como principales frenos la falta de conocimiento interno y la resistencia al cambio. En las entrevistas se repite el diagnóstico: sin liderazgo transversal, gobernanza clara y cultura de aprendizaje, la tecnología no escala.

La IA no exige más herramientas, exige más madurez organizativa.

09
El long tail no es marginal, es estratégico

En un país de PYMES, el *long tail* no es residual. Es estratégico.

Los expertos lo tienen claro: la única forma de hacerlo rentable es combinar hiper automatización con hiper personalización.

Tecnología para escalar. Talento humano para diferenciar.

El modelo ganador es híbrido.

10
El B2B del futuro será híbrido, arquitectónico y cultural

El consenso cualitativo es contundente:

- La IA será *commodity*.
- El dato será requisito básico.
- La tecnología estará al alcance de todos.

La diferencia competitiva no vendrá del acceso, sino de la integración coherente entre estrategia, datos, liderazgo y cultura. El B2B no está en disrupción caótica; está en una fase de consolidación exigente.

Quien logre convertir inteligencia en modelo operativo marcará la diferencia.

03.

¿Hacia dónde va el B2B? 23

Una visión sobre el uso de la IA en B2B 47

Una visión actual del B2B

Este bloque cuantitativo recoge la fotografía actual de la estrategia digital en las empresas B2B españolas. A través de una encuesta dirigida a profesionales del sector, analizamos cómo se define la estrategia digital, qué peso tiene dentro del negocio, cómo se distribuyen los presupuestos, qué canales concentran la inversión, qué papel desempeñan los datos y cómo se configuran los equipos responsables de ejecutar todo ello.

Pero, más que una simple actualización de cifras, hemos enfocado este bloque hacia la búsqueda de tendencias. Queremos saber si ha ganado la estrategia digital centralidad dentro del negocio; si se toman más decisiones basadas en datos que hace un año; si se están consolidando ciertos canales como estructurales; si ha madurado la cultura digital o siguen existiendo brechas entre intención y ejecución, etc. El hecho de contar con una edición anterior del estudio nos permite identificar no solo avances, sino también inercias, resistencias y ritmos reales de transformación.

Además, queremos recoger aquí, y por el mismo método demoscópico, el estado de adopción, uso y madurez de la inteligencia artificial en el B2B. Es por eso que, en esta edición, hemos dedicado una sección completa a este tema; sección que sigue a esta primera de tipo evolutivo.

3.1 ¿Hacia dónde va el B2B?

Si bien la muestra empleada en esta edición del estudio no está compuesta por las mismas empresas que participaron en la edición anterior, no dejan de tratarse de una muestra comparable, compuesta por empresas similares en tamaño y sectores. Ello nos permite observar tendencias e inferir los cambios que se están produciendo en el B2B.

¿Ha ganado la estrategia digital centralidad dentro del negocio? ¿Se toman más decisiones basadas en datos que hace un año? ¿Se consolidan determinados canales como estructurales? ¿Ha madurado la cultura digital o persisten las brechas entre intención y ejecución?

No pretendemos establecer tanto si el sector avanza “rápido” o “lento” como descubrir en qué dirección lo hace. Por lo demás, los ámbitos en los que nos hemos fijado en esta parte del estudio son idénticos a los del anterior informe: estrategia, canales, datos y equipos.

3.1.1

Hablemos de estrategia

Un año después de la primera edición, volvemos a preguntarnos cómo se define y se activa la estrategia digital en el B2B. ¿Ha ganado madurez? ¿Está más integrada en el negocio? ¿Ha habido algún cambio significativo en la forma en la que se implementa y se mide? Las respuestas que hemos encontrado para estas preguntas son, en algunos casos, sorprendentes.

¿Tienen las empresas una estrategia digital definida?

Más activación digital, menos estrategia estructurada

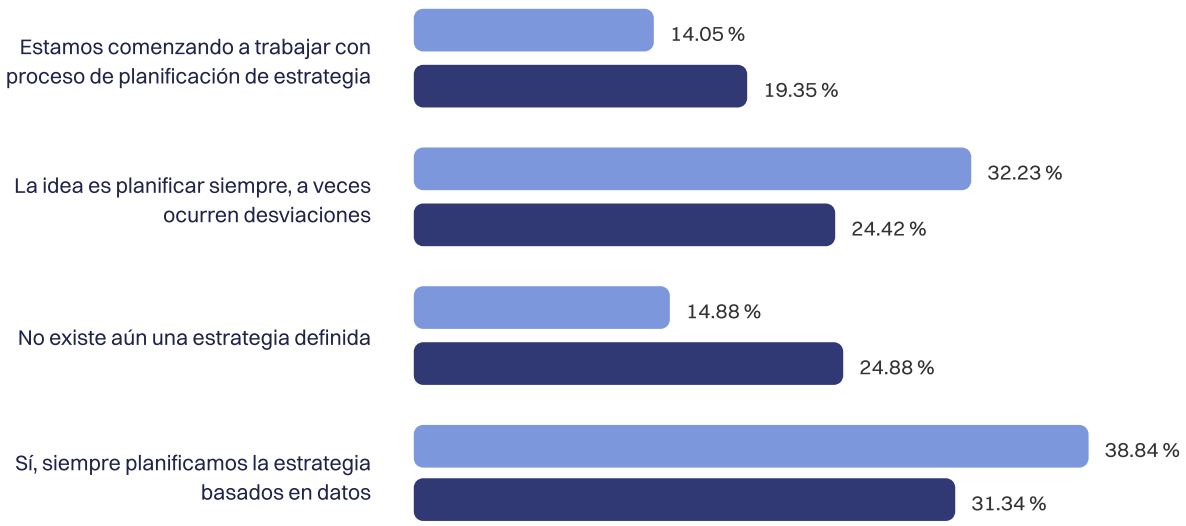
En la muestra de 2026 podemos apreciar un retroceso significativo en la madurez estratégica digital. El porcentaje de empresas B2B que dicen basar siempre su estrategia en datos baja nada menos que 7,5 puntos respecto al año anterior (del 38,84% al 31,34%). Al mismo tiempo, crece de forma notable el grupo de organizaciones que directamente reconoce no tener una estrategia digital definida (24,88%).

¿Significa esto que el B2B está dando marcha atrás en el proceso de digitalización? Nosotros creemos que no. Más bien tenemos la sensación de lo contrario: hay mucha activación, muchas iniciativas y mucha prueba. En un contexto de novedades constantes —especialmente ligados a nuevas tecnologías y a la inteligencia artificial—, las empresas están lanzándose a activar proyectos digitales con rapidez y cierta urgencia competitiva, pero sin integrarlas, realmente, en una arquitectura estratégica que las conecte entre sí y con los objetivos de negocio.

Existe, no obstante, una variable importante: el tamaño de las empresas. Aquí se observa que son las empresas de menor tamaño las que evidencian más notablemente —y esto no ha cambiado— que profesionalizar la estrategia digital sigue siendo uno de los grandes retos del B2B para este segmento.

Cabe reseñar que, si bien es cierto que la muestra no está compuesta exactamente por las mismas empresas que formaron parte de la anterior edición de este estudio, también lo es que se trata de perfiles comparables, por lo que parece que estamos ante una tendencia, y no ante una anécdota estadística.

Prevalencia de la definición de la estrategia digital 2025 vs 2026



¿Qué desafíos presenta la definición de una estrategia digital?

Menos drama estratégico, mismos puntos sensibles

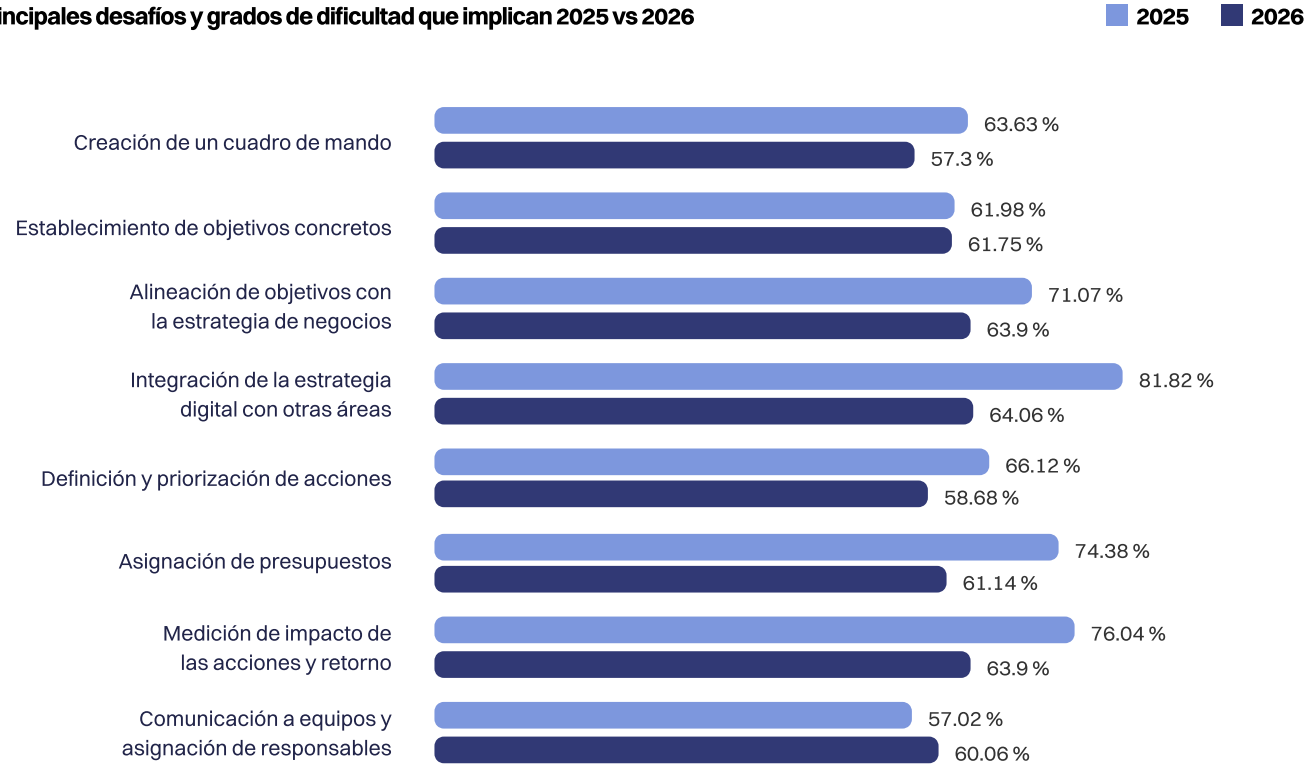
En esta muestra de 2026 se percibe un descenso generalizado en la percepción de la dificultad en prácticamente todos los frentes asociados a la estrategia digital. Si en 2025 la integración con otras áreas aparecía como el gran dolor de cabeza (81,82%), un año después “solo” el 64,04% lo perciben de esa manera. También se relajan, y bastante, las tensiones alrededor de la medición del impacto (63,9%) y la asignación de presupuestos (61,14%).

A simple vista, son buenas noticias. Parece que la estrategia digital ya no se vive como ese elemento que hay que defender y justificar en cada comité. Se entiende mejor, se discute menos y, en general, está más normalizada dentro de la organización.

Pero el reto sigue presente. Por mucho que la estrategia ya no se perciba como algo tan complejo, su integración en el conjunto del negocio y la medición clara de su impacto siguen representando un desafío. Definir objetivos, priorizar acciones o diseñar el plan ya no es el gran problema. El verdadero examen empieza después: cuando hay que coordinar áreas, asegurar presupuesto, alinear intereses y, sobre todo, conectar cada acción con resultados tangibles.

En otras palabras, el reto ya no es tanto “definir qué hacer”, sino conseguir que la estrategia digital esté alineada, financiada y conectada con resultados tangibles.

Principales desafíos y grados de dificultad que implican 2025 vs 2026



¿Cuáles son los objetivos prioritarios de las estrategias digitales?

Antes de vender, volver a hacerse visibles

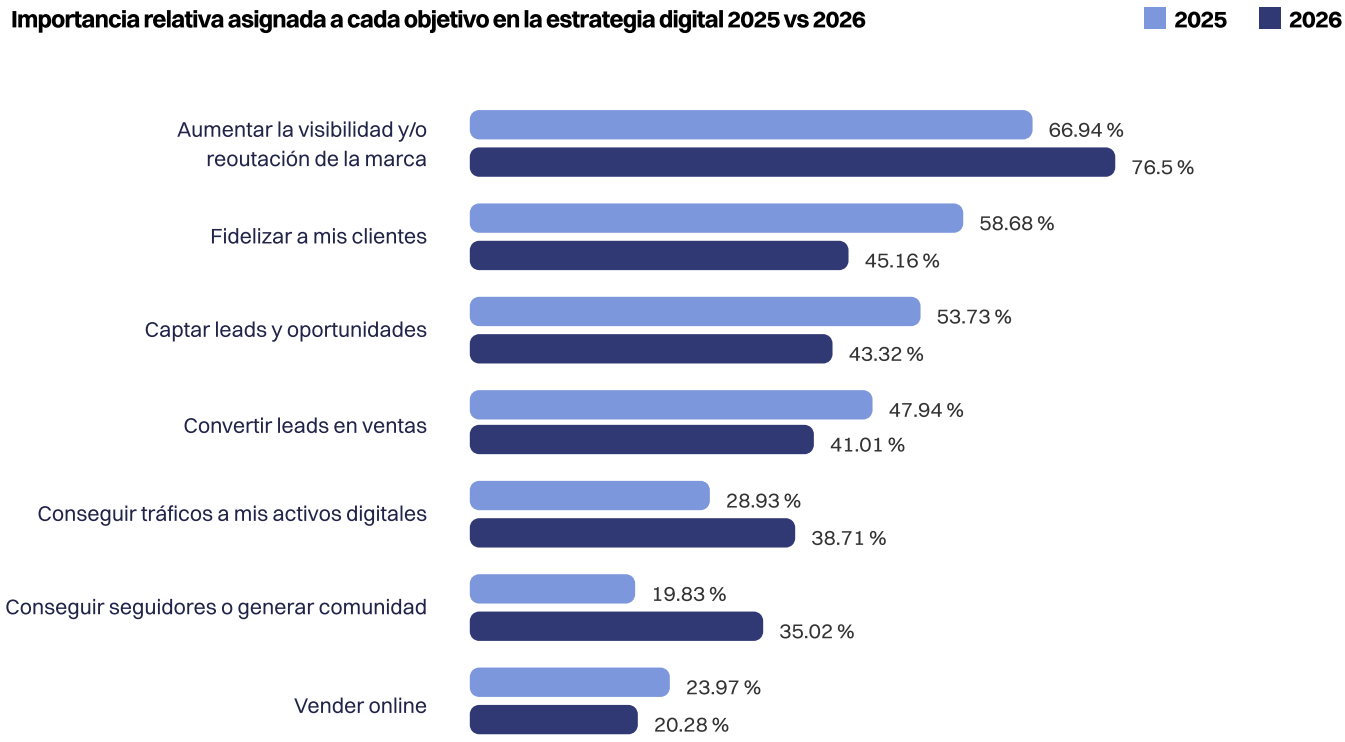
En 2026 el foco estratégico se mueve claramente hacia arriba en el embudo. Aumentar la visibilidad y la reputación de marca se consolida como el gran objetivo (75,5%), creciendo casi 9 puntos respecto al año anterior, mientras que los objetivos más pegados a la conversión — captación de leads, ventas o fidelización— pierden algo de protagonismo.

¿Se ha vuelto el B2B menos comercial? No exactamente. Más bien parece que las reglas del juego están cambiando. Con la irrupción de la IA, los buscadores generativos y los nuevos modelos de descubrimiento, ya no basta con "posicionar bien" en el sentido clásico del SEO. Ahora se trata de estar en el radar de los sistemas inteligentes: ser fuente, ser referencia, ser citado.

En este nuevo entorno, la visibilidad no es solo cuestión de tráfico; es, también, cuestión de relevancia. La primera batalla es estratégica: ser encontrables, ser mencionables y formar parte del ecosistema digital que alimenta tanto a buscadores como a modelos de IA. Así pues, no es que las empresas hayan abandonado la conversión, sino que han vuelto a luchar por "ser encontrables". Tocas adaptarse a las nuevas reglas del juego.

Sin embargo, cuando recuperen y/o aseguren esa visibilidad, convertirla en relación, y convertir después esa relación en negocio, seguirá siendo lo que marque la diferencia.

Importancia relativa asignada a cada objetivo en la estrategia digital 2025 vs 2026



¿Cómo se decide el presupuesto asignado a la estrategia digital?

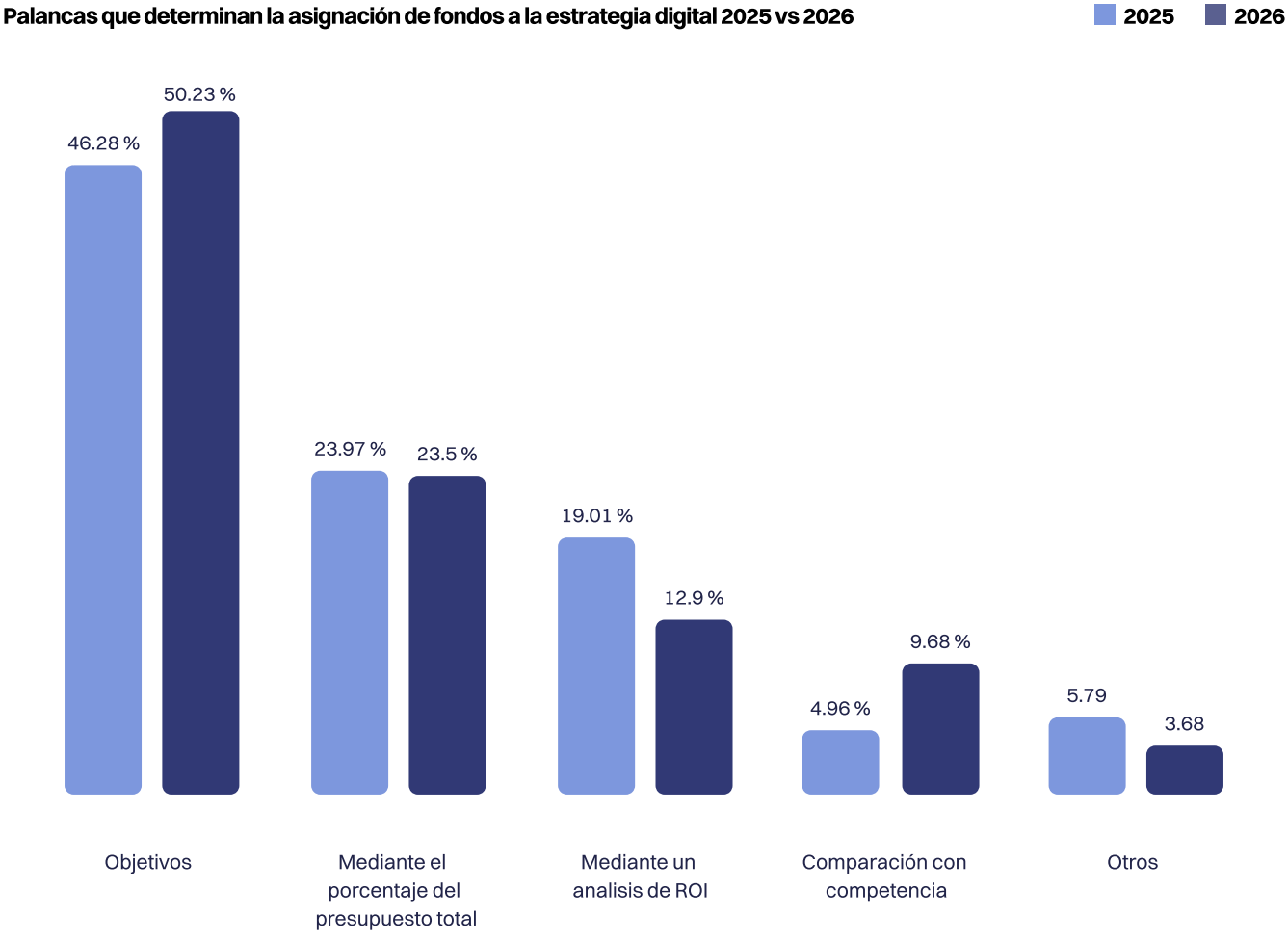
Más orientación a objetivos, pero menos decisión basada en ROI

En las empresas entrevistadas en 2026 aumenta el porcentaje que asigna el presupuesto digital en función de los objetivos estratégicos (50,23%), lo que refuerza la idea de una mayor alineación entre planificación y recursos. Sin embargo, desciende de forma significativa la asignación basada en análisis de ROI (12,9% frente al 19,01% del año anterior).

Esta diferencia puede responder a un cambio de escenario. Al haber ganado peso los objetivos de visibilidad, posicionamiento y construcción (o reconstrucción) de la comunidad, el foco se ha movido hacia la parte alta del funnel (como ya hemos indicado), un punto en el que la medición directa del retorno sobre el negocio es ciertamente más compleja. Por lo tanto, si la medición económica del impacto digital ya aparecía como un reto relevante en año pasado, el cambio en las reglas de juego provocado por la IA no ha hecho sino amplificarlo.

Algo que no ha cambiado es el hecho de que muchas empresas continúan definiendo su partida de presupuesto digital como un porcentaje fijo del total, una práctica que no siempre responde a un análisis profundo del rendimiento.

Palancas que determinan la asignación de fondos a la estrategia digital 2025 vs 2026



> En 2026 vemos empresas más activas digitalmente, pero no necesariamente más estratégicas. Hay más iniciativas, más herramientas y más urgencia competitiva, pero no siempre una arquitectura clara que conecte todo con el negocio. La digitalización ya no es opcional, pero convertirla en ventaja estructural sigue siendo un reto.



Oiane Etxebarria

Directora de Estrategia – LIN3S

3.1.2

Hablemos de canales

El mix de canales también cambia. Es, de hecho, uno de los aspectos más volátiles del negocio digital, por lo que merece la pena detenerse en él para conocer qué plataformas ganan o pierden peso y cómo cambian sus objetivos dentro de la estrategia digital B2B. Pero, sobre todo, queremos conocer cómo se priorizan y presupuestan en un entorno donde la visibilidad, la autoridad y el posicionamiento han cambiado notablemente en solo un año.

¿Qué objetivo se asigna a cada canal?

Entre la ambición estratégica y la presión comercial

En 2026 se aprecia un cambio en la manera de activar los canales digitales. La web, las redes sociales o el marketing de contenidos ya no se asocian únicamente a notoriedad: crece su vinculación con objetivos de generación de leads, ventas y fidelización. Los activos digitales se utilizan de forma más transversal y orientada a impacto tangible.

Sin embargo, al comparar esta evolución con las prioridades estratégicas declaradas, surge un contraste. A nivel global, muchas compañías sitúan la visibilidad y el posicionamiento entre sus principales metas. Pero, en la práctica, los canales se gestionan cada vez más con lógica de rendimiento y contribución directa a negocio.

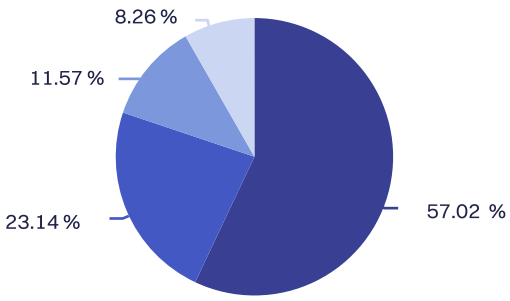
Más que una incoherencia, lo que reflejan los datos es una tensión estructural. Las empresas B2B necesitan construir marca y autoridad en el medio plazo, pero operan bajo una presión constante por resultados inmediatos. El reto no es elegir entre posicionamiento y performance, sino lograr que ambos planos se refuercen mutuamente. En 2026, ese equilibrio sigue siendo un objetivo en construcción.

Objetivos asignados a cada canal e importancia relativa de cada uno de ellos 2025 vs 2026

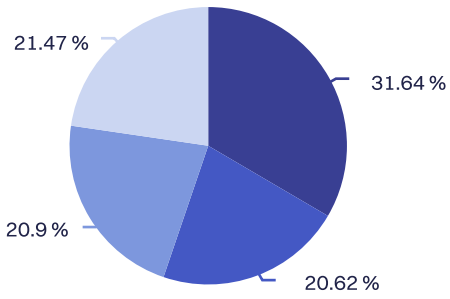
Pagina web

Reconocimiento de marca **Incremento de ventas** **Generación de leads** **Fidelización de clientes**

2025

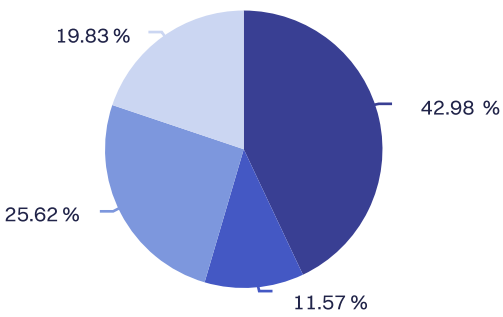


2026

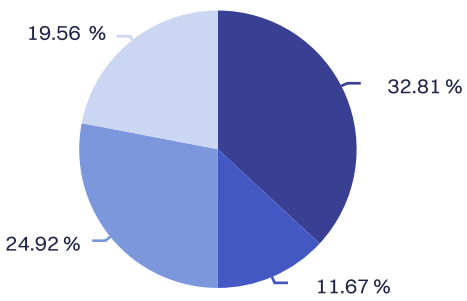


LinkedIn (orgánico)

2025



2026

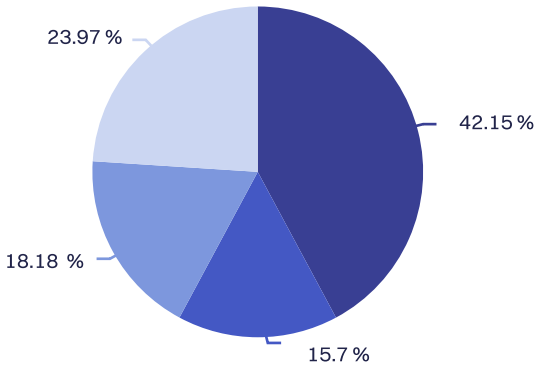


→ Objetivos asignados a cada canal e importancia relativa de cada uno de ellos 2025 vs 2026

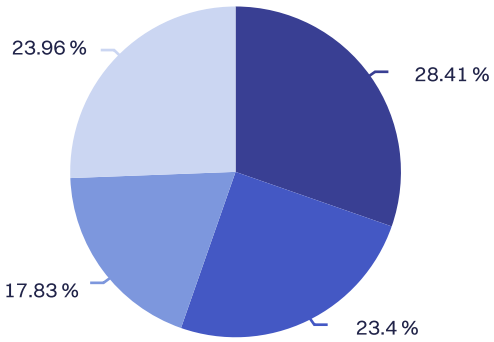
Reconocimiento de marca
Incremento de ventas
Generación de leads
Fidelización de clientes

Marketing de contenidos

2025

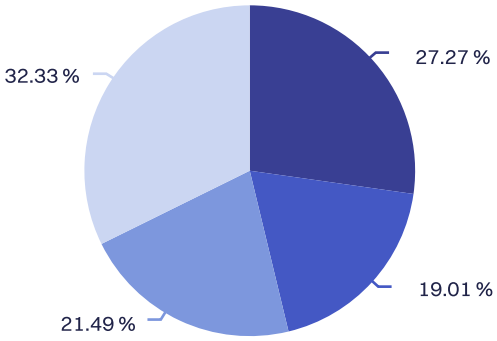


2026

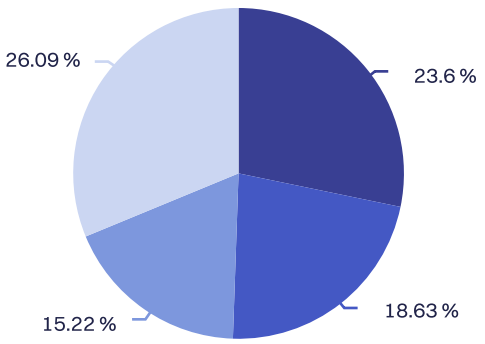


Webinars o eventos virtuales

2025

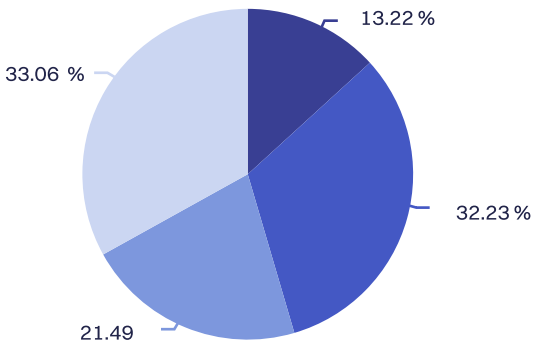


2026

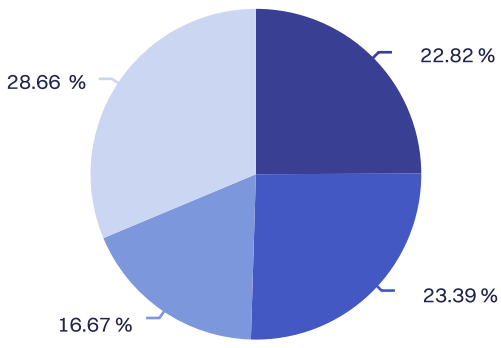


Email Marketing

2025



2026

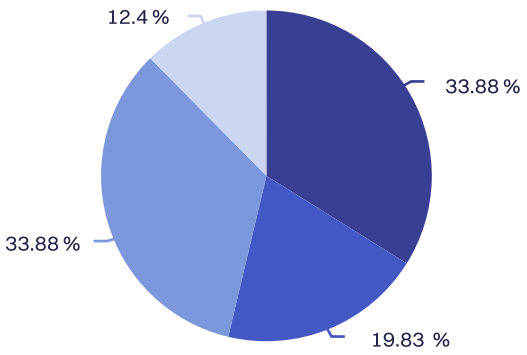


→ Objetivos asignados a cada canal e importancia relativa de cada uno de ellos 2025 vs 2026

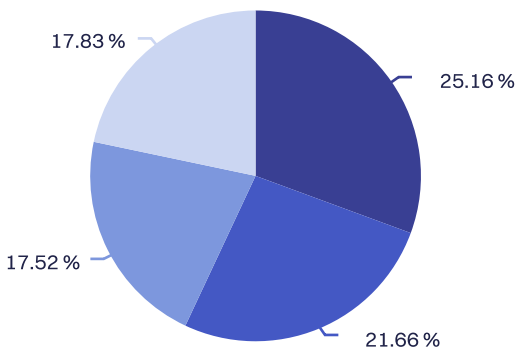
SEO

Reconocimiento de marca
Incremento de ventas
Generación de leads
Fidelización de clientes

2025

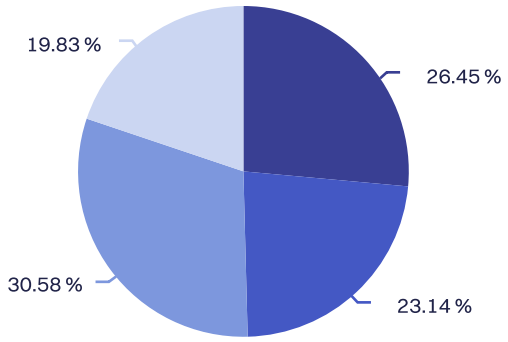


2026

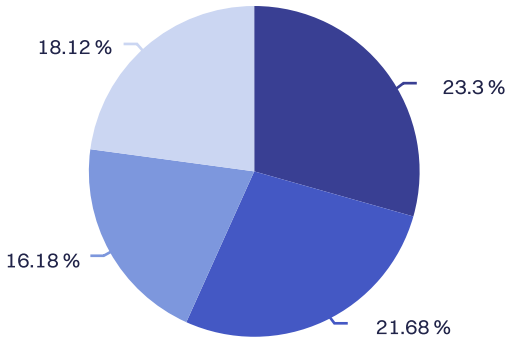


Paid Media

2025

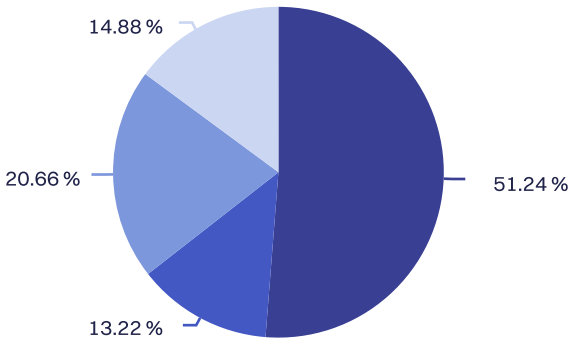


2026

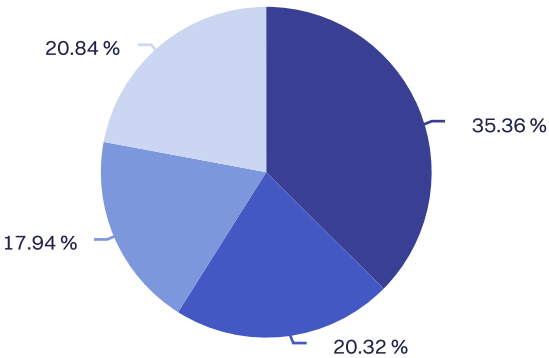


Redes sociales

2025



2026



¿Cómo se distribuye el presupuesto entre canales?

La soberanía del dato gana terreno al alquiler de atención

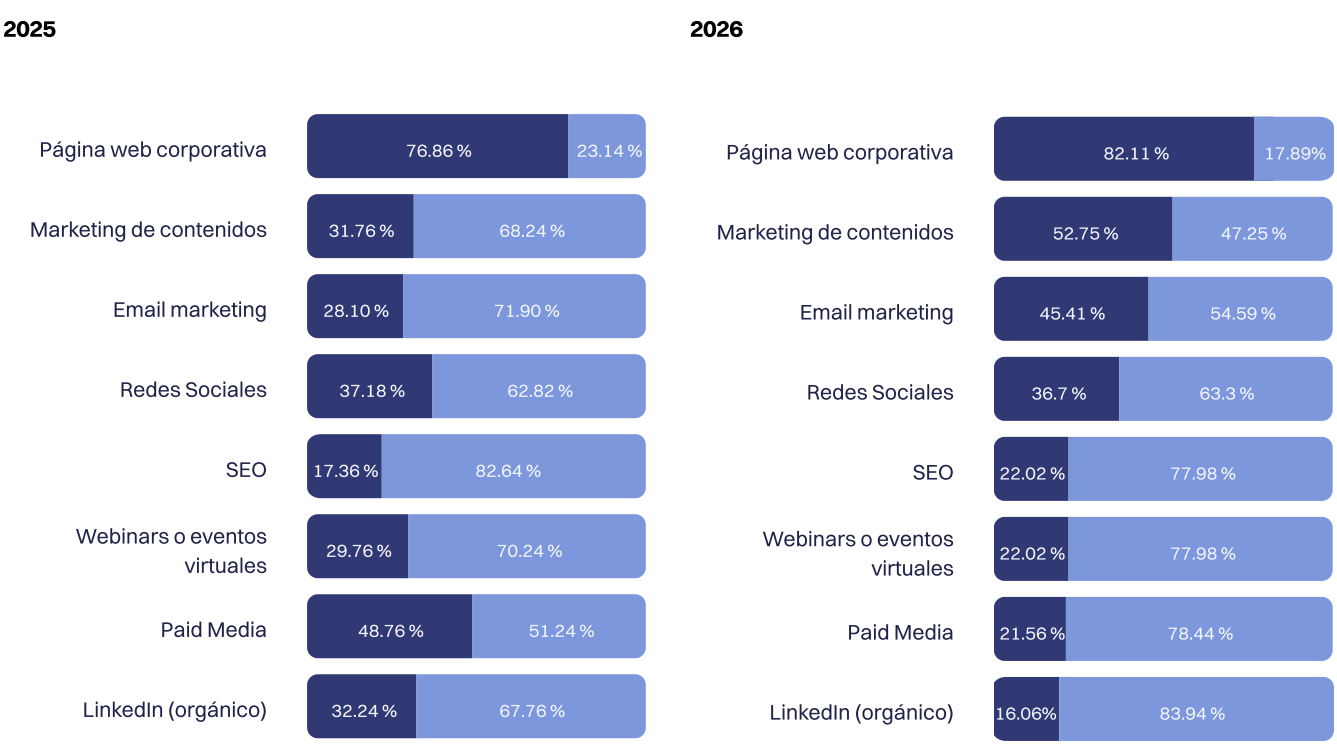
En la muestra de 2026 se produce un cambio relevante en la distribución del presupuesto entre canales. La web corporativa no solo se mantiene como activo central, sino que aumenta su peso (82,11%), consolidándose como el auténtico centro de gravedad digital.

Pero sin duda el movimiento más significativo es la caída del paid media y del uso orgánico de LinkedIn, que pierden protagonismo presupuestario en favor del marketing de contenidos y el email marketing. Ambos canales escalan posiciones respecto al año pasado y entran en el Top 3 de inversión.

El cambio es interesante. Pasamos de una lógica apoyada en "pagar por visibilidad" a una apuesta más decidida por activos propios: canales que permiten construir audiencia, nutrir relaciones y trabajar en el largo plazo. Menos impacto puntual. Más relación sostenida.

Este desplazamiento también puede estar vinculado a una mayor conciencia estratégica: en la era de la IA generativa y de los buscadores conversacionales, la autoridad semántica se convierte en un activo crítico. Invertir en contenido ya no es solo una palanca de atracción, sino una forma de construir relevancia estructural, alimentar los sistemas de recomendación y posicionarse como fuente experta en un entorno donde la visibilidad depende cada vez más de la calidad y profundidad del conocimiento publicado.

Asignación presupuestaria por canales 2025 vs 2026



> El mix de canales está en una etapa de ajuste. La web sigue siendo el eje principal y crece el peso de los activos propios. Pero más que elegir canales, el verdadero reto está en darles un papel claro dentro del funnel. Sin esa visión integral, el presupuesto y la presencia se diluyen.



Itziar Idarraga

Subdirectora – LIN3S

3.1.3

Hablemos de datos

Si el año pasado nos centramos en conocer el peso real de los datos en las estrategias digitales de las empresas B2B, en esta ocasión ponemos el foco en su evolución. ¿Se toman más decisiones basadas en información? ¿Ha mejorado la madurez en la gestión y explotación de datos? Queremos conocer la distancia entre la intención de ser data-driven y la capacidad real de convertir datos en decisiones estratégicas sostenidas en el tiempo.

¿Qué nivel de madurez tiene en las empresas el uso de datos?

Más autocrítica y mayor realismo en la madurez del dato

En la muestra de 2026 se produce un cambio interesante en la autopercepción de las empresas: baja el número de ellas que se sitúan en un nivel "muy alto" en todo lo relacionado con el dato —recolección, almacenamiento, integración, visualización y explotación— y crecen las que se sitúan en un más realista nivel "notable".

¿Retroceso? No necesariamente. Más bien parece un ejercicio de autocrítica. A medida que la IA, la automatización avanzada o la analítica predictiva se vuelven parte de la conversación habitual, el listón sube. Lo que antes parecía avanzado, hoy quizá ya no lo es tanto.

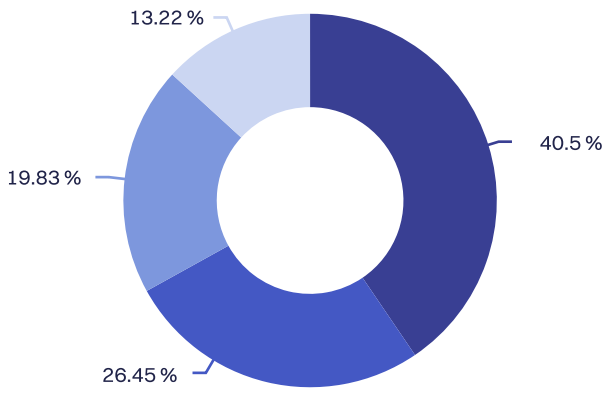
La buena noticia es que también disminuyen claramente los niveles más bajos, especialmente en almacenamiento y visualización. La base tecnológica está más extendida. En la otra cara de la moneda es que la explotación del dato —convertir información en ventaja competitiva real — sigue moviéndose sobre todo en terrenos intermedios.

En otras palabras: datos hay; infraestructura, también. Lo que todavía está en proceso de maduración es la capacidad de convertir todo eso en decisiones estratégicas consistentes. Y ahí el salto no depende solo de la herramienta, sino de cultura, talento y procesos.

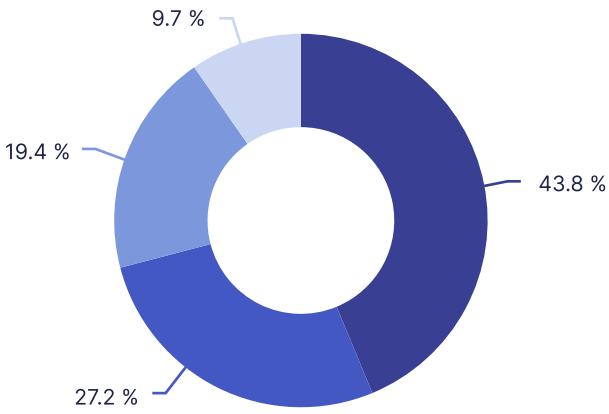
Recolección de datos.
Percepción del nivel de madurez

Muy bajo · Limitado · Notable · Muy alto

2025



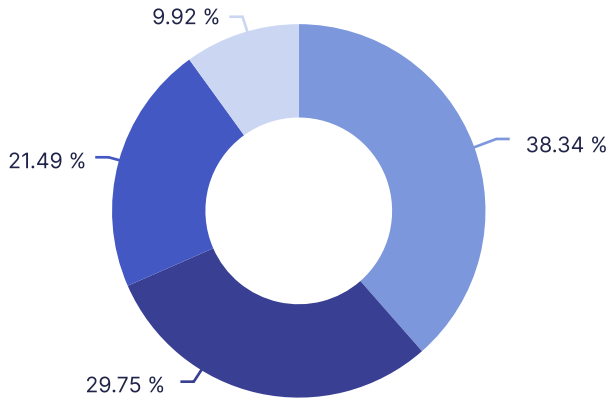
2026



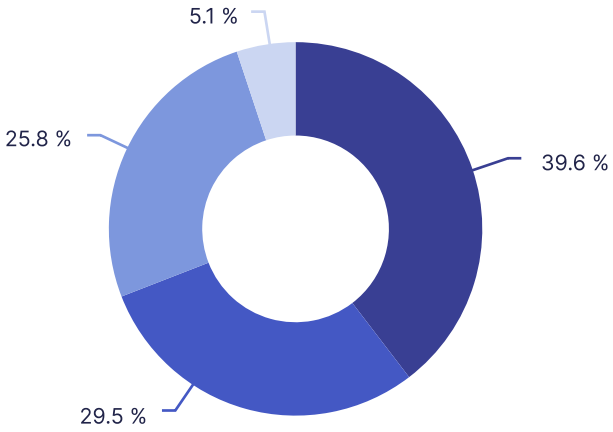
Almacenamiento de datos.
Percepción del nivel de madurez

Muy bajo Limitado Notable Muy alto

2025



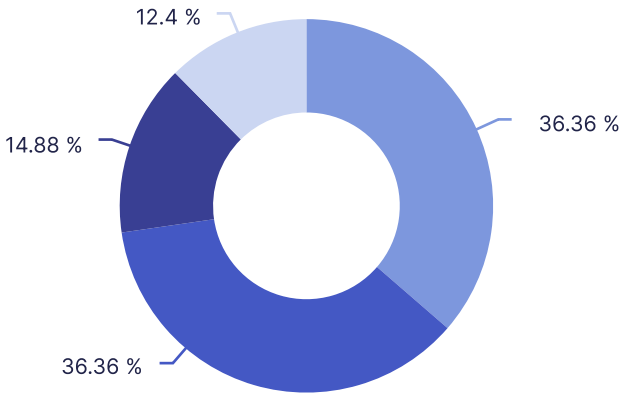
2026



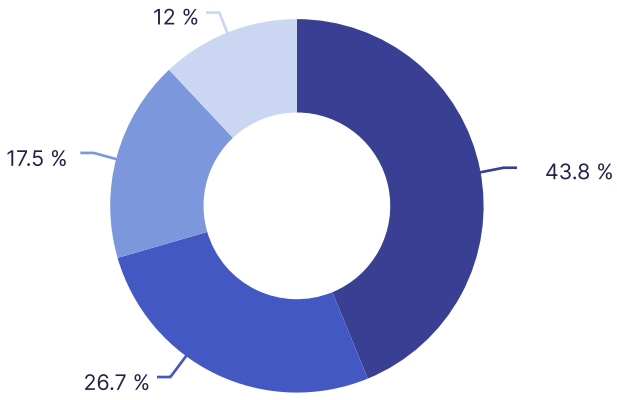
Depuración / Integración de los datos.
Percepción del nivel de madurez

Muy bajo Limitado Notable Muy alto

2025



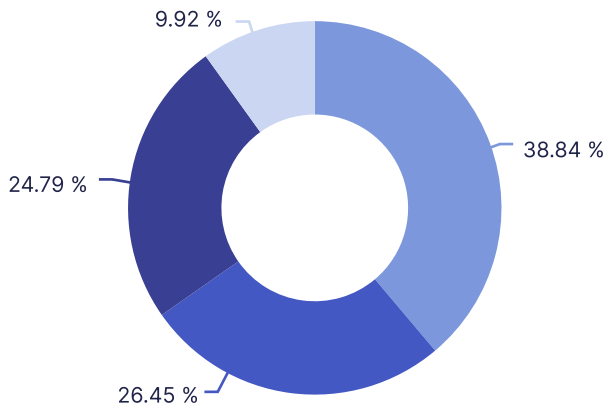
2026



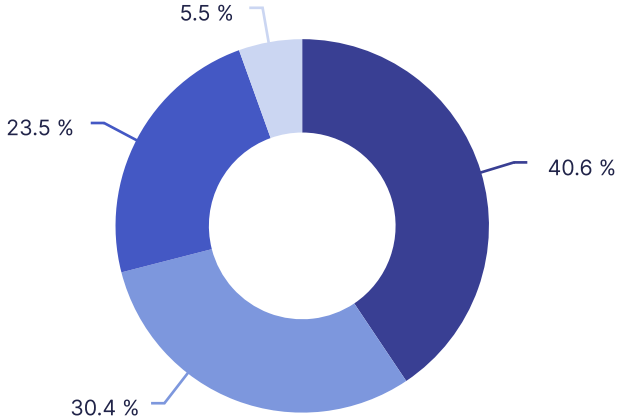
Visualización de los datos.
Percepción del nivel de madurez

Muy bajo Limitado Notable Muy alto

2025



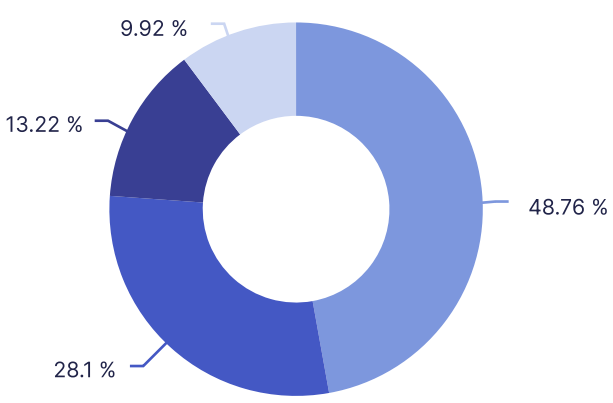
2026



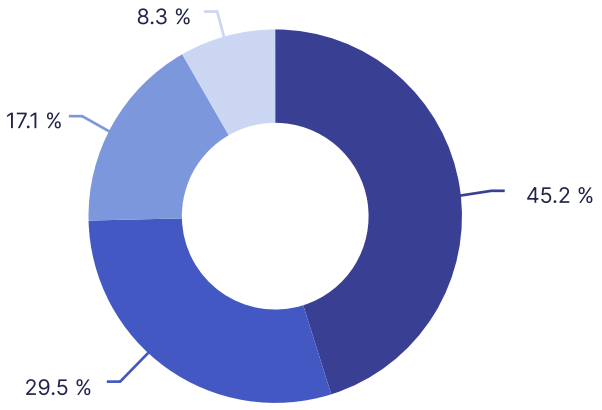
Explotación de los datos.
Percepción del nivel de madurez

Muy bajo Limitado Notable Muy alto

2025



2026



¿Utilizan las empresas la segmentación de datos para personalizar sus estrategias y mensajes en el canal digital?

Segmentar ya es la norma (aunque no para todos)

En 2026 observamos que la segmentación deja de ser “una buena práctica” para convertirse en algo bastante habitual en el B2B. La mayoría de empresas la utiliza de forma frecuente, aunque el ritmo no es el mismo para todos.

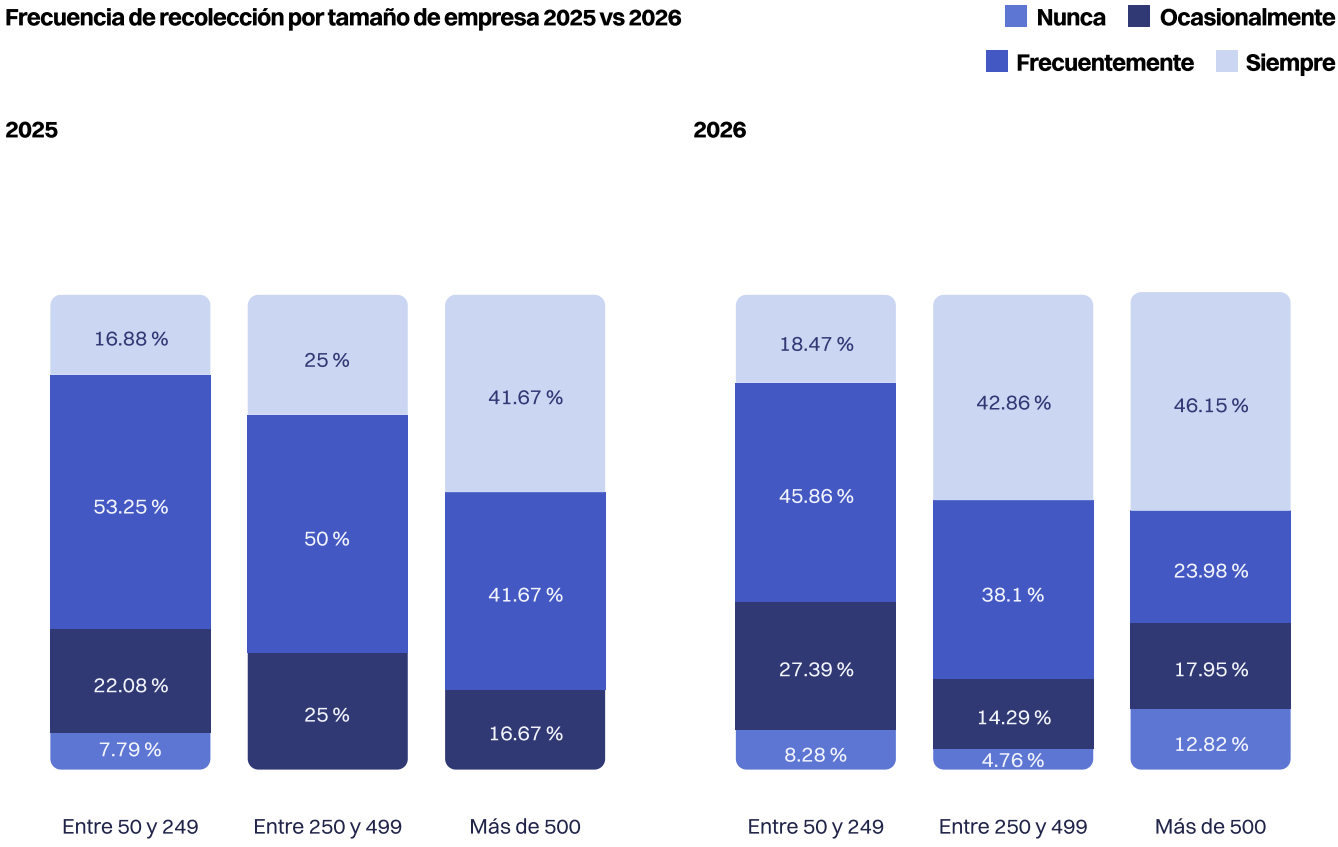
Las empresas de entre 250 y 499 empleados son las que más evolucionan: crece con fuerza el porcentaje que segmenta de manera sistemática, superando el 80% entre uso frecuente y constante. Aquí se nota un salto claro hacia una personalización más estructurada.

Las empresas de más de 500 empleados también declaran segmentar “siempre”, lo que apunta a una mayor institucionalización del dato en la estrategia. Sin embargo, en este grupo observamos ya niveles de madurez muy distintos.

Únicamente en el grupo de empresas de entre 50 y 249 encontramos una ligera caída en el uso más intensivo, posiblemente vinculada a límites de recursos o integración tecnológica.

Pero incluso contando con este descenso es evidente que segmentar ya no es una práctica puntual o particularmente diferencial. El siguiente nivel será automatizar y escalar esa personalización, conectando datos, tecnología y decisiones casi en tiempo real.

Frecuencia de recolección por tamaño de empresa 2025 vs 2026



¿Se llevan a cabo experimentos basados en datos para optimizar campañas y estrategias digitales?

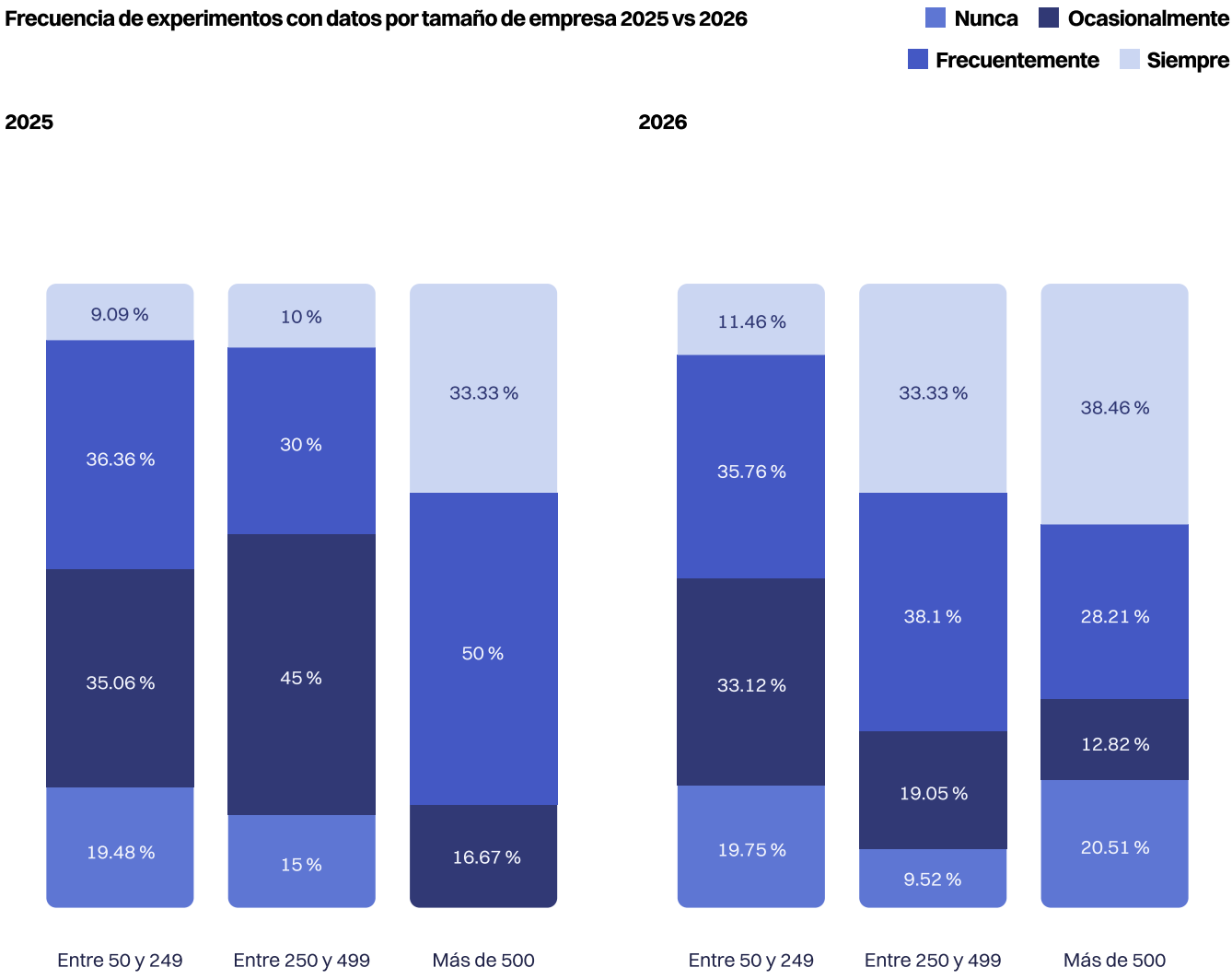
Más *test & learn*... pero aún no para todos

En 2026 la experimentación basada en datos gana terreno en el B2B. Crece el número de empresas que afirma realizar pruebas de forma sistemática. Todo apunta a que la lógica de optimización continua empieza a consolidarse más allá del discurso.

Sin embargo, el avance no es homogéneo. La diferencia al alza se da en mayor medida en las empresas de mayor tamaño. En las compañías de 50 a 249 empleados, en cambio, la mejora es más discreta y cerca de un 20% reconoce que no realiza pruebas. Es decir, parece que el test & learn todavía no forma parte del ADN digital de todo el tejido empresarial.

La tendencia, no obstante es positiva: hay más sensibilidad hacia la experimentación, aunque aún esté concentrada en determinados segmentos. El verdadero salto no es solo tener datos o capacidad analítica, sino convertir la prueba y el aprendizaje en una metodología recurrente para tomar decisiones.

Frecuencia de experimentos con datos por tamaño de empresa 2025 vs 2026



> Tener datos ya no es el gran problema. Las empresas recogen, almacenan e integran información con mayor solvencia que hace un año. El reto ahora es más exigente: convertir ese dato en decisiones sistemáticas y ventaja competitiva real. La madurez técnica avanza, pero la explotación estratégica sigue siendo desigual. Tener dashboards no es lo mismo que tener inteligencia. El dato sólo genera valor cuando cambia decisiones, no cuando llena informes.



Alexander Seoane

Head of Data – LIN3S

3.1.4

Hablemos de equipos

Las estructuras también cambian. Y si no lo hacen, deberían, porque los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones evolucionan constantemente. En este bloque analizamos cómo han evolucionado los equipos de marketing digital en el último año: tamaño, experiencia, incorporación de talento y apuesta por la formación.

¿Cuántas personas hay empleadas en los equipos de marketing digital de las empresas B2B?

Equipos que no crecen... pero el entorno sí

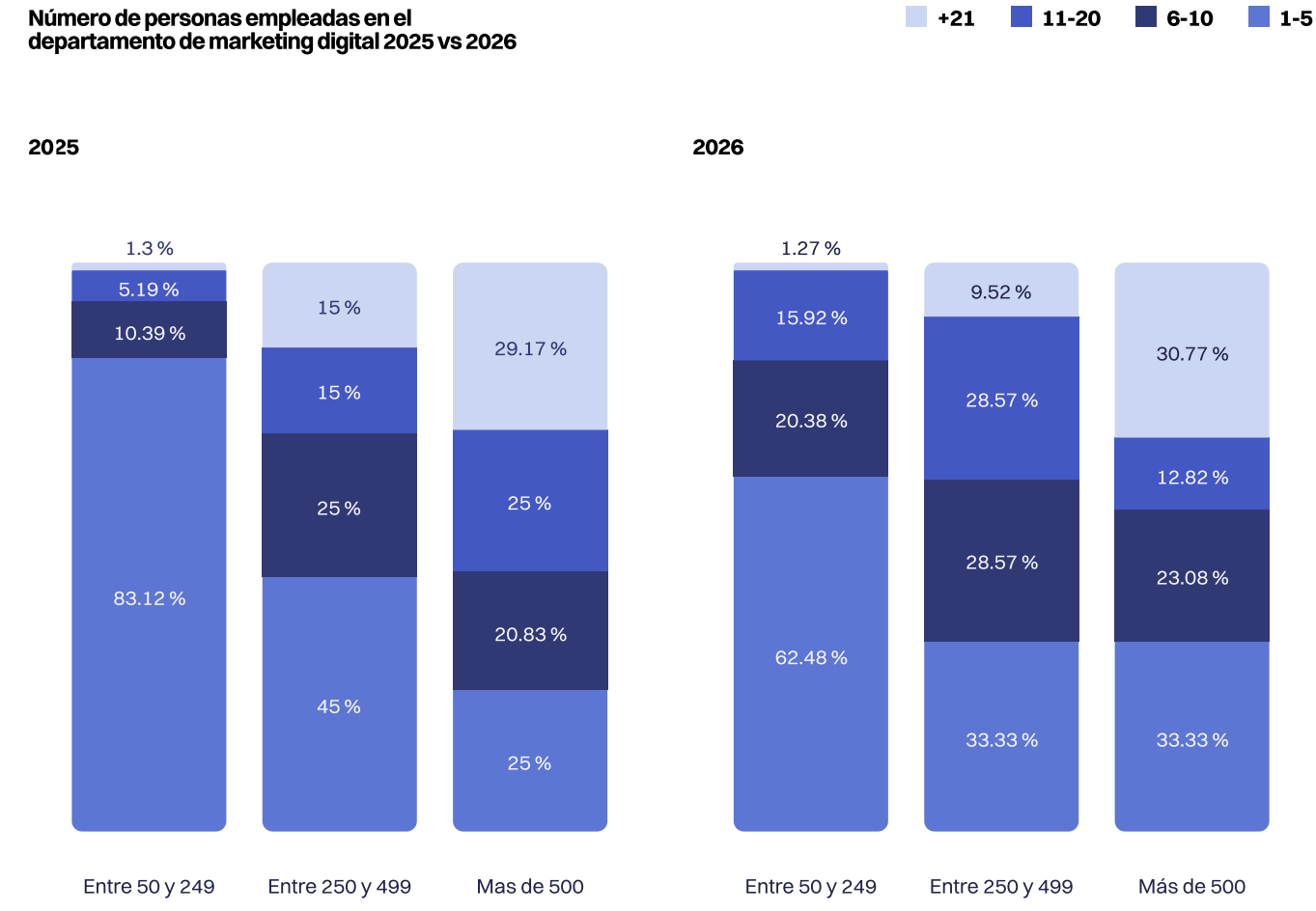
En la muestra de 2026 el tamaño de los equipos de marketing digital mantiene el patrón estructural que ya vimos el año anterior: estructuras más reducidas en empresas pequeñas y equipos más amplios en grandes organizaciones.

Más allá de pequeños ajustes —y teniendo en cuenta que la muestra no es idéntica a la de 2025— no puede hablarse de una transformación estructural clara. Ni expansión acelerada ni recortes significativos: más bien estabilidad.

Lo interesante aparece al poner este dato en contexto. En un entorno marcado por la automatización y la IA, podría esperarse una optimización más visible de los equipos. Pero los datos sugieren que, por ahora, las herramientas digitales no están sustituyendo capacidades humanas, sino conviviendo con ellas.

El desafío, por tanto, no parece estar tanto en el número de personas como en su capacidad para integrar tecnología, datos y estrategia dentro de estructuras que, en muchos casos, siguen siendo ajustadas frente a una complejidad creciente.

Número de personas empleadas en el departamento de marketing digital 2025 vs 2026



¿Cuál es el nivel de experiencia promedio de los equipos B2B?

Más mezcla generacional, menos bloques rígidos

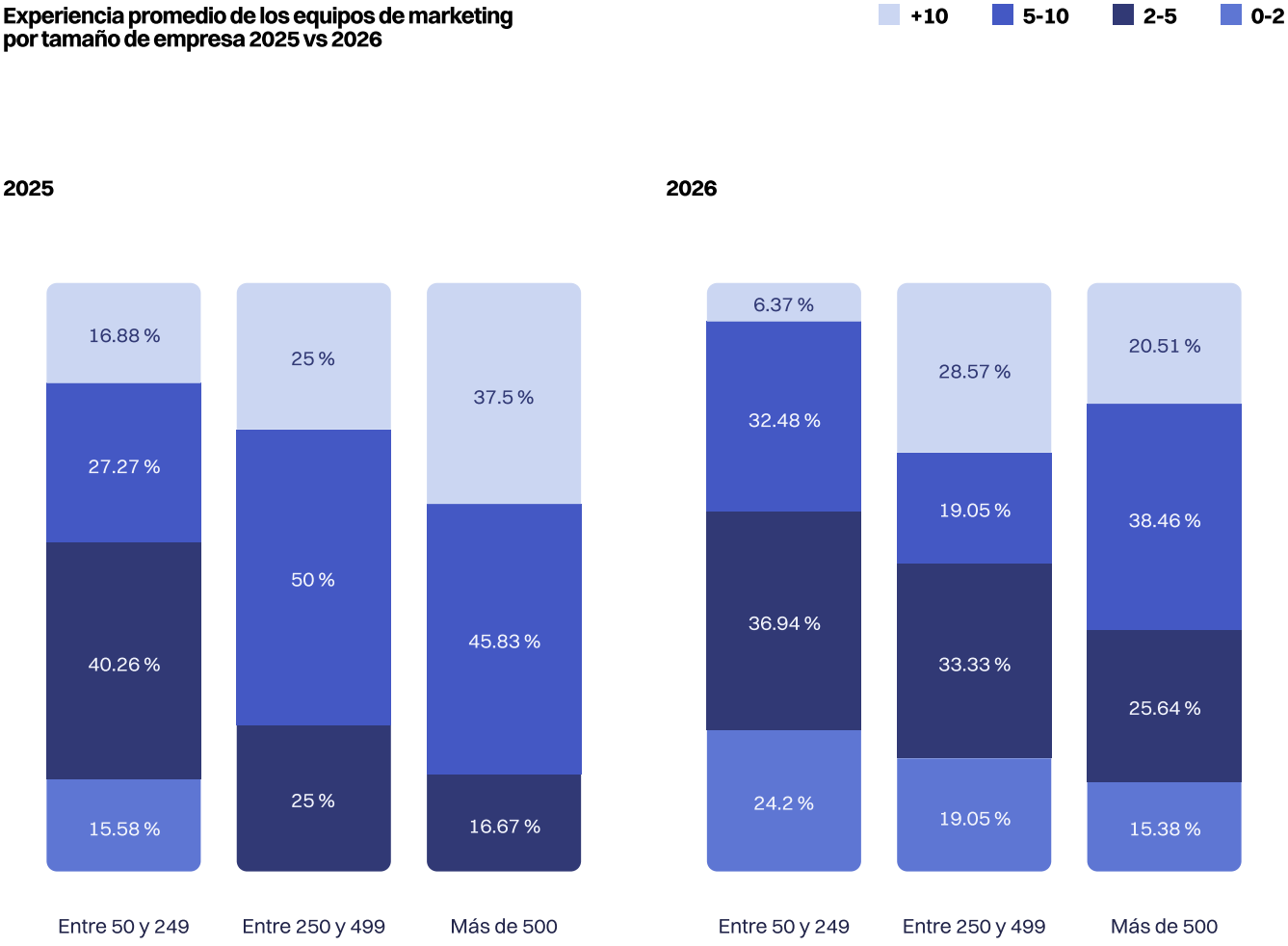
En los datos de 2026 los equipos de marketing digital muestran una distribución de experiencia más equilibrada que el año anterior. La polarización entre empresas pequeñas con perfiles más junior y grandes compañías con equipos muy senior se suaviza. El tamaño sigue influyendo, pero la brecha es menos acusada.

En las empresas de 50 a 249 empleados crece la presencia de perfiles junior y de profesionales con entre 5 y 10 años de experiencia, mientras pierde peso el tramo de más de 10 años. Todo apunta a equipos en renovación y con combinaciones más híbridas.

En las organizaciones de mayor tamaño también se aprecia más heterogeneidad. Siguen contando con perfiles veteranos, pero incorporan cada vez más talento joven, diluyendo estructuras excesivamente concentradas en la seniority.

En conjunto, el B2B avanza hacia equipos más equilibrados. El reto ya no es solo acumular experiencia, sino combinar conocimiento, adaptación y aprendizaje continuo en un entorno tecnológico que cambia a gran velocidad.

Experiencia promedio de los equipos de marketing por tamaño de empresa 2025 vs 2026



¿Las empresas están incorporando talento al equipo de marketing digital?

Se contrata más... pero sin fuegos artificiales

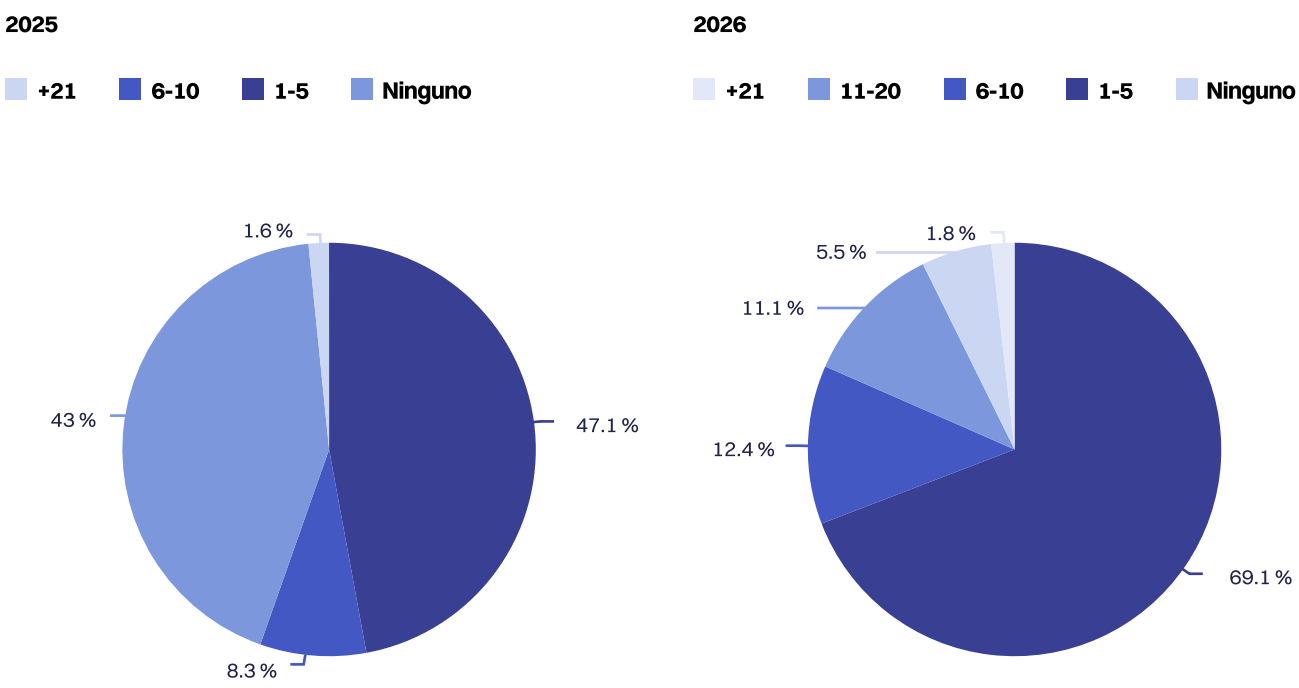
En las empresas analizadas en 2026 cambia claramente el ritmo de incorporación de talento. El porcentaje de empresas que no ha sumado a nadie en los últimos 12 meses cae en picado (del 43% al 5,5%) y crece con fuerza el grupo que ha ampliado equipo, sobre todo en el tramo de 1 a 5 nuevas incorporaciones, que ya alcanza el 69,1%.

También aumentan, aunque de forma más moderada, las empresas que han incorporado entre 6 y 10 o incluso entre 11 y 20 personas. Es decir, no hablamos solo de ajustes en un segmento en concreto.

El dato es interesante porque convive con el discurso de automatización e IA. Lejos de sustituir personas por herramientas, el B2B parece estar combinándolas. La tecnología avanza, sí, pero el talento sigue siendo una palanca clave para gestionar una complejidad creciente.

En cualquier caso, no estamos ante un crecimiento descontrolado, sino ante un refuerzo progresivo. Puede parecer que más que recortar estructuras, el mercado está optando por consolidarlas... con cierta prudencia.

Número de profesionales incorporados en los últimos 12 meses 2025 vs 2026



¿Están las empresas concienciadas de la necesidad de formar a sus equipos?

La formación se mantiene, pero no se intensifica

En la muestra de 2026 la formación específica para equipos de marketing digital sigue presente, pero no gana velocidad. La modalidad más habitual continúa siendo la actualización anual (42,4%), que se mantiene como el formato predominante.

Lo que no se observa es una apuesta decidida por una formación más intensiva. La frecuencia trimestral desciende respecto al año anterior, la mensual se mantiene estable y, además, aparece un grupo de empresas que reconoce no realizar formaciones específicas.

El dato llama la atención en un entorno donde la tecnología —y especialmente la IA— evoluciona a gran ritmo. Podría esperarse un impulso claro hacia modelos de aprendizaje continuo, pero la realidad es más modesta: la formación se concibe, en muchos casos, como una puesta al día puntual.

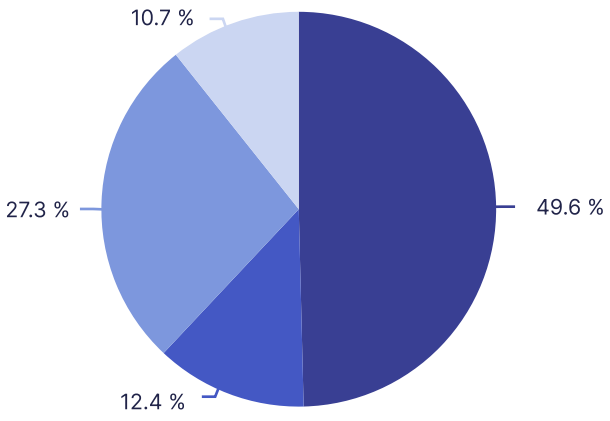
Podríamos vincular esto con un fenómeno paralelo: el crecimiento de la formación gratuita o de bajo coste, el uso habitual de asistentes basados en IA y una tendencia creciente a la autoformación. Cada vez más profesionales complementan —o incluso sustituyen parcialmente— la formación reglada impulsada por la empresa con aprendizaje autónomo, microcontenidos y experimentación directa apoyada en herramientas inteligentes.

En cualquier caso, una vez más, el estudio refleja un patrón consistente: la transformación digital avanza, sí, pero lo hace de manera progresiva. También en la capacitación, el cambio parece más evolutivo que disruptivo.

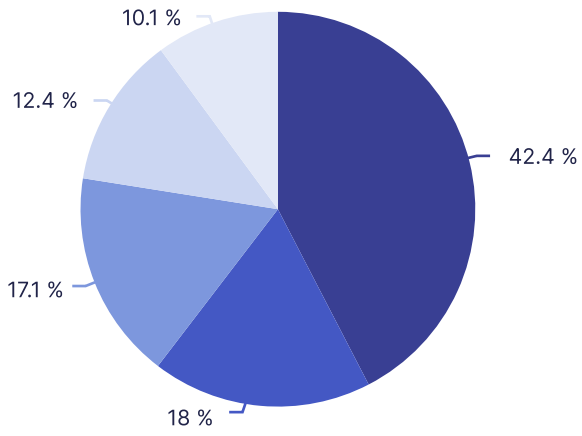
Frecuencia con la que los equipos de marketing reciben formación 2025 vs 2026

Bianual Anual Trimestral Mensual Nunca

2025



2026



> La tecnología evoluciona rápido, pero las organizaciones sólo compiten si su talento evoluciona al mismo ritmo. En la mayoría de las empresas, los equipos no se están reduciendo pese al avance tecnológico; al contrario, se refuerzan. La IA no sustituye personas, convive con ellas. El verdadero desafío ya no es el tamaño del equipo, sino su capacidad de aprendizaje continuo y adaptación estratégica en un entorno cada vez más complejo.



Asier Barainca

Responsable de Formación – LIN3S

3.1.5

Evolución operativa, el gran desafío estratégico del B2B

Antes de extraer conclusiones, es importante introducir un matiz metodológico: aunque el perfil de las empresas participantes es comparable al del año anterior, la muestra no está compuesta exactamente por las mismas organizaciones. Por tanto, este análisis no debe interpretarse como una comparación estrictamente longitudinal, sino como la observación evolutiva de tendencias dentro de un contexto empresarial similar.

Dicho esto, encontramos que lo que se revela en esta edición del estudio no es un cambio abrupto ni un punto de inflexión radical. Más bien encontramos una fase de estabilización y reajuste. El B2B no está atravesando una ruptura estructural, sino un proceso de reorganización interna en el que se están redefiniendo prioridades, ritmos y criterios de decisión.

Estos son los cinco vectores que mejor describen el momento actual:

01
Más activación, menos arquitectura estratégica

El entorno B2B presenta un alto nivel de dinamismo. Se amplían canales, se incorporan herramientas, se experimenta con soluciones basadas en IA y se incrementa la actividad digital en general.

Sin embargo, esa intensificación operativa no siempre está respaldada por una estrategia plenamente articulada e integrada con el negocio. Se aprecia una ligera caída en la planificación *data-driven* y un aumento en la percepción de falta de definición estratégica.

No se trata de una desaceleración digital, sino de un desajuste entre ejecución y estructuración. La capacidad de hacer está creciendo más rápido que la capacidad de ordenar y priorizar; ahora mismo, las novedades corren más que las organizaciones.

En un entorno como este, el desafío ha pasado de ser el incremento de la actividad digital a ser la consecución de una coherencia interna.

02
El dato como estándar, no como diferenciador

Las capacidades técnicas en torno al dato muestran una mayor madurez. Los procesos de recogida, almacenamiento e integración están cada vez más consolidados en las organizaciones.

Pero disponer de infraestructura no implica necesariamente generar ventaja competitiva. La explotación estratégica del dato sigue siendo irregular. Muchas empresas han avanzado en visualización y *reporting*, pero son menos las que han integrado el análisis en su sistema de toma de decisiones de forma sistemática.

En este contexto, el dato deja de ser un elemento distintivo o una ventaja estratégica y pasa a ser un requisito básico. La diferencia competitiva no estará en tener información, sino en saber convertirla en criterio estratégico y capacidad de anticipación.

03
Estrategia de marca frente a presión comercial

Se observa un aumento en la importancia otorgada al posicionamiento, la visibilidad y la construcción de marca, especialmente en un entorno condicionado por nuevos modelos de búsqueda y descubrimiento impulsados por la IA.

Sin embargo, en la práctica presupuestaria y operativa, la orientación a resultados comerciales inmediatos sigue teniendo un peso determinante. Los canales digitales continúan utilizándose mayoritariamente con objetivos de captación y conversión.

Esto genera una tensión estructural entre dos horizontes temporales: el desarrollo de marca a medio y largo plazo y la exigencia de retorno en el corto plazo. La madurez estratégica llegará cuando ambas dimensiones estén integradas bajo un mismo marco de planificación.

04
Crecimiento contenido de equipos y transformación progresiva

Los datos no confirman una sustitución del talento por tecnología. Los equipos de marketing digital no se reducen; en muchos casos crecen ligeramente o se mantienen estables. La IA está incorporándose como herramienta de apoyo, no como reemplazo estructural.

Sin embargo, la frecuencia de formación por parte de la empresa no aumenta al mismo ritmo que la complejidad tecnológica. La capacitación sigue siendo mayoritariamente anual o puntual, lo que indica que la adaptación organizativa es progresiva y no acelerada.

Más allá de los datos, se percibe también una tendencia creciente a la autoformación y al aprendizaje apoyado en asistentes inteligentes. Si bien esto es una buena noticia, demuestra ambición del equipo y puede enriquecer las capacidades individuales, sin un marco común definido por la organización existe el riesgo de generar enfoques dispersos y procesos poco alineados. Existe, por tanto, una brecha entre el discurso sobre transformación y la velocidad real de los cambios internos, pero también el desafío de consolidar una evolución compartida y estratégica.

05
2026. Consolidación más que disrupción

Si algo caracteriza este momento es la búsqueda de equilibrio.

Equilibrio en la inversión.
Equilibrio en la priorización de canales.
Equilibrio entre automatización y talento.
Equilibrio entre ambición tecnológica y capacidad organizativa.

La digitalización ya no es un proyecto diferenciado; forma parte del entorno competitivo habitual. En este escenario, la ventaja no vendrá de adoptar más herramientas, sino de integrar mejor estrategia, datos, personas y tecnología bajo una lógica común. La transformación digital en el B2B ya no depende tanto de la intención como de la capacidad de alineación interna.

Las organizaciones que logren traducir actividad en estructura y tecnología en modelo operativo estarán mejor posicionadas para competir en un entorno donde la inteligencia —humana y artificial— será un factor central.

3.2

Una visión sobre el uso de la IA en B2B

Del ajuste estratégico a la inteligencia aplicada

Si 2026 ha sido un año de ajuste y consolidación, la pregunta inevitable es la siguiente: ¿qué ocurre cuando a este ecosistema —más activo, más estructurado en datos y con equipos en refuerzo— se le añade una capa de inteligencia artificial capaz de automatizar decisiones, personalizar a escala y ejecutar procesos complejos?

La IA no llega a un terreno virgen. Llega a un B2B que ya ha recorrido parte del camino de la transformación digital, pero que todavía arrastra tensiones estructurales entre estrategia y ejecución, entre dato e impacto, entre tecnología y organización.

La cuestión de si la IA se adoptará o no está ya fuera de toda discusión; el verdadero interrogante es cómo se integrará. ¿Será una herramienta más dentro del stack digital o será el catalizador de un cambio disruptivo que obligue a redefinir procesos, liderazgo y modelos competitivos?

El siguiente bloque no aborda la IA como tendencia tecnológica; la analiza como capacidad empresarial. No trata de tecnología; trata de inteligencia aplicada al negocio.

Ahí es donde realmente se juega la diferencia.

3.2.1

Hablemos sobre adopción y madurez

¿Tienen las empresas B2B herramientas y soluciones integradas?

La IA está en transición, pero el cambio no corre igual para todos

Los datos nos cuentan que en 2026, más de la mitad de las empresas B2B encuestadas ya utiliza herramientas basadas en inteligencia artificial, ya sea de forma habitual (26,7%) o en fase piloto (27,2%). Sin embargo, solo una de cada cuatro la tiene plenamente integrada en su operativa de manera formal. El otro 75% de las organizaciones se divide entre quienes la están valorando activamente (30%) y quienes aún no la contemplan siquiera (16,1%).

Esta es la fotografía clara de un mercado en transición. Pero esa transición no es homogénea.

El tamaño de la empresa marca, además, el estadio de madurez:

- En empresas de 50 a 249 empleados, predomina la fase de evaluación. Solo un 21% la utiliza de forma habitual, mientras más de un tercio todavía está valorando su adopción.
- En el tramo de 250 a 499 empleados, el movimiento es más dinámico: casi la mitad se encuentra en fase piloto, lo que indica experimentación activa, aunque todavía no integración estructural.
- En organizaciones de más de 500 empleados, el escenario cambia: casi la mitad ya utiliza IA de forma habitual, señal de que empieza a consolidarse como parte del modelo operativo.

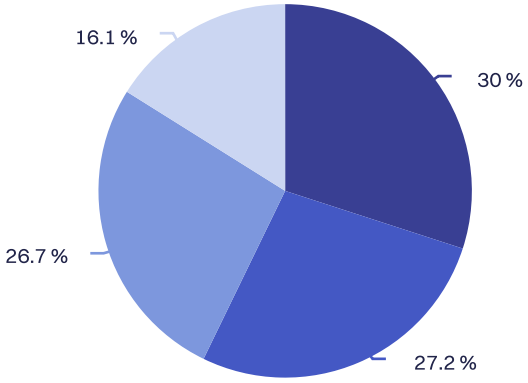
No estamos ante una revolución simultánea, sino ante una curva de madurez escalonada. Las pequeñas observan, las medianas experimentan y las grandes integran. La transformación penetra así por capas en función de la capacidad estructural, los recursos y la complejidad organizativa de cada empresa.

Pero nadie es ajeno al proceso, nadie duda de que la IA ha llegado para quedarse. Lo único que está por ver es quién conseguirá convertir la experimentación en ventaja competitiva real.

Nivel de adopción de herramientas y soluciones de IA

No, y no está previsto **Si, de forma habitual** **Si, en fase piloto o pruebas** **No, pero lo estamos valorando**

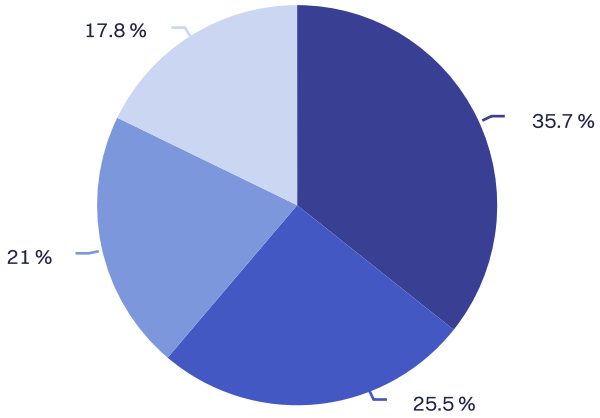
Global



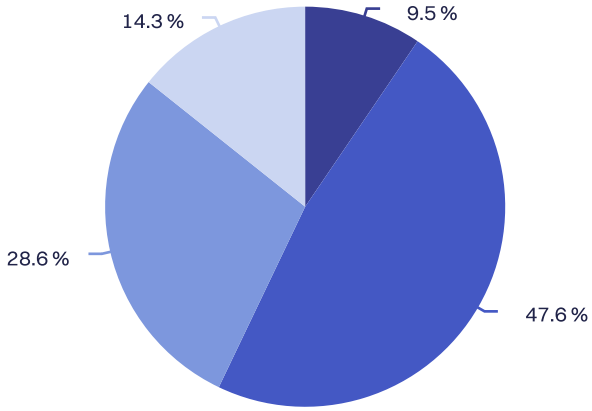
→ Nivel de adopción de herramientas y soluciones de IA

No, y no está previsto
Si, de forma habitual
Si, en fase piloto o pruebas
No, pero lo estamos valorando

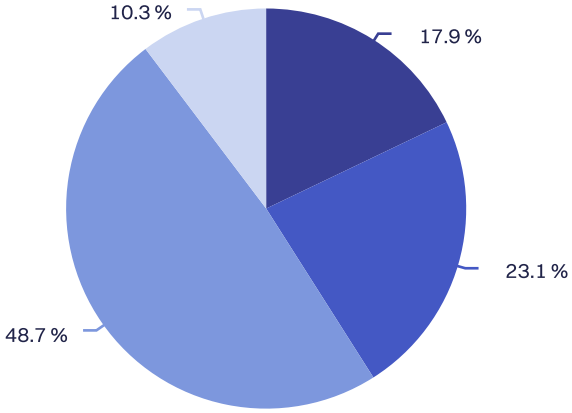
50-249



250-500



+500



¿Qué nivel de madurez tiene la IA en empresas B2B?

La integración transversal sigue siendo excepcional

Aunque más de la mitad de las empresas declara utilizar herramientas de inteligencia artificial, la integración transversal sigue siendo minoritaria. Solo en torno al 5% de las organizaciones, independientemente de su tamaño, considera que la IA está plenamente integrada en su modelo operativo.

Si lo analizamos por segmentos, la mayor diferencia la encontramos en los niveles intermedios. El tramo de 250 a 499 empleados concentra mayores porcentajes en nivel 3, lo que indica un uso más extendido y consolidado. En cambio, en las empresas más pequeñas predomina todavía el nivel 2 y una mayor presencia en fase de exploración. En cualquier caso, ninguna categoría rompe el techo de la integración estructural.

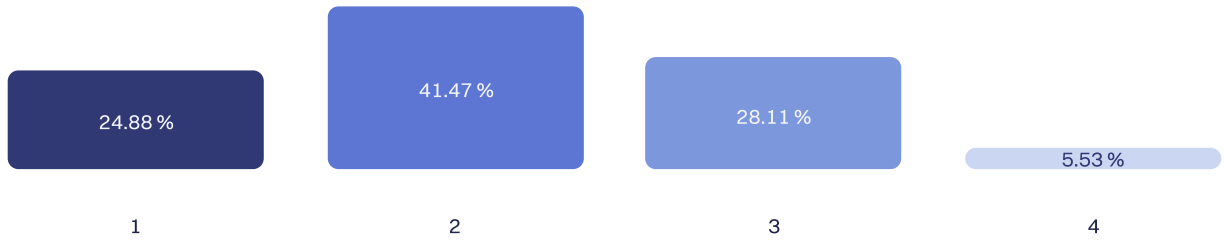
Este dato confirma, una vez más, que el mercado B2B no está en fase de transformación profunda, sino en fase de expansión progresiva. La IA se utiliza, se prueba y se amplía, pero todavía no redefine transversalmente procesos, estructuras y toma de decisiones.

La barrera actual no es tecnológica. Es organizativa.

Percepción de nivel de madurez de la IA

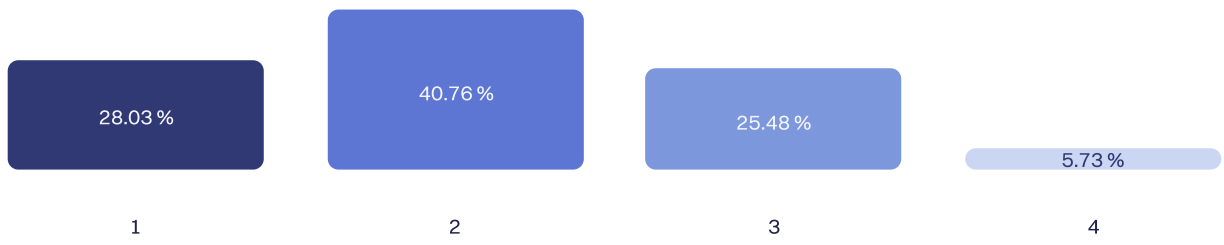
Global

Escala 1-4: 1 = exploración / 4 = integrada transversalmente



50-249

Escala 1-4: 1 = exploración / 4 = integrada transversalmente



→ **Percepción de nivel de madurez de la IA**

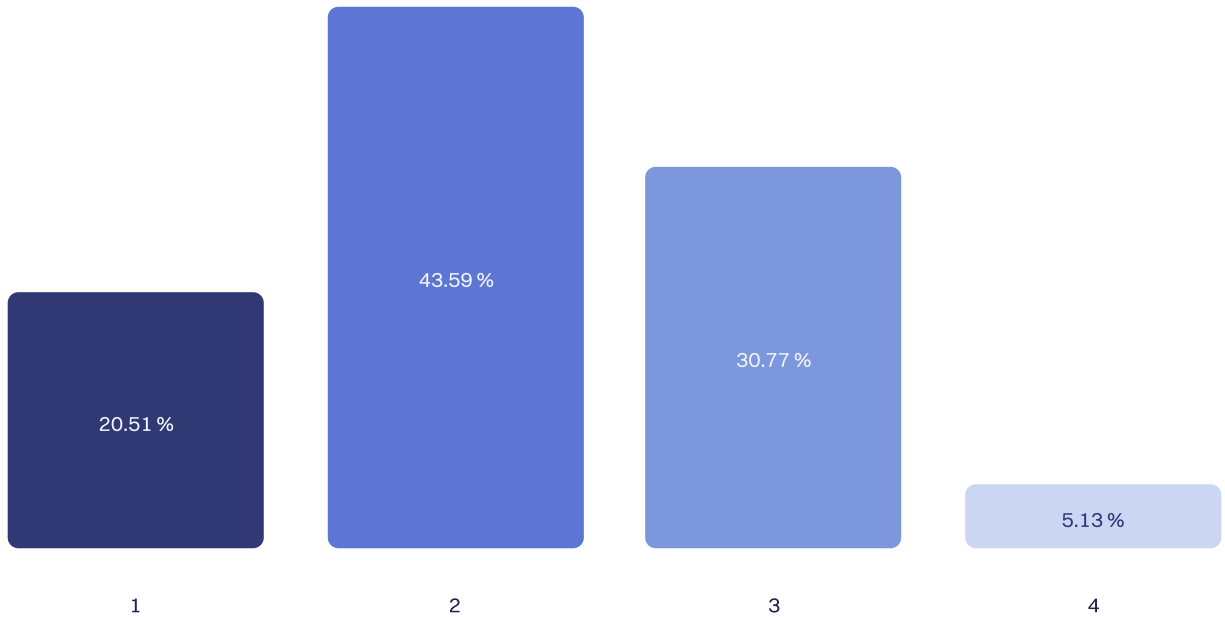
250-500

Escala 1–4: 1 = exploración / 4 = integrada transversalmente



+500

Escala 1–4: 1 = exploración / 4 = integrada transversalmente



¿Qué tipo de tecnologías y herramientas utilizan las empresas B2B?

La IA se utiliza, pero no toda la IA se utiliza igual

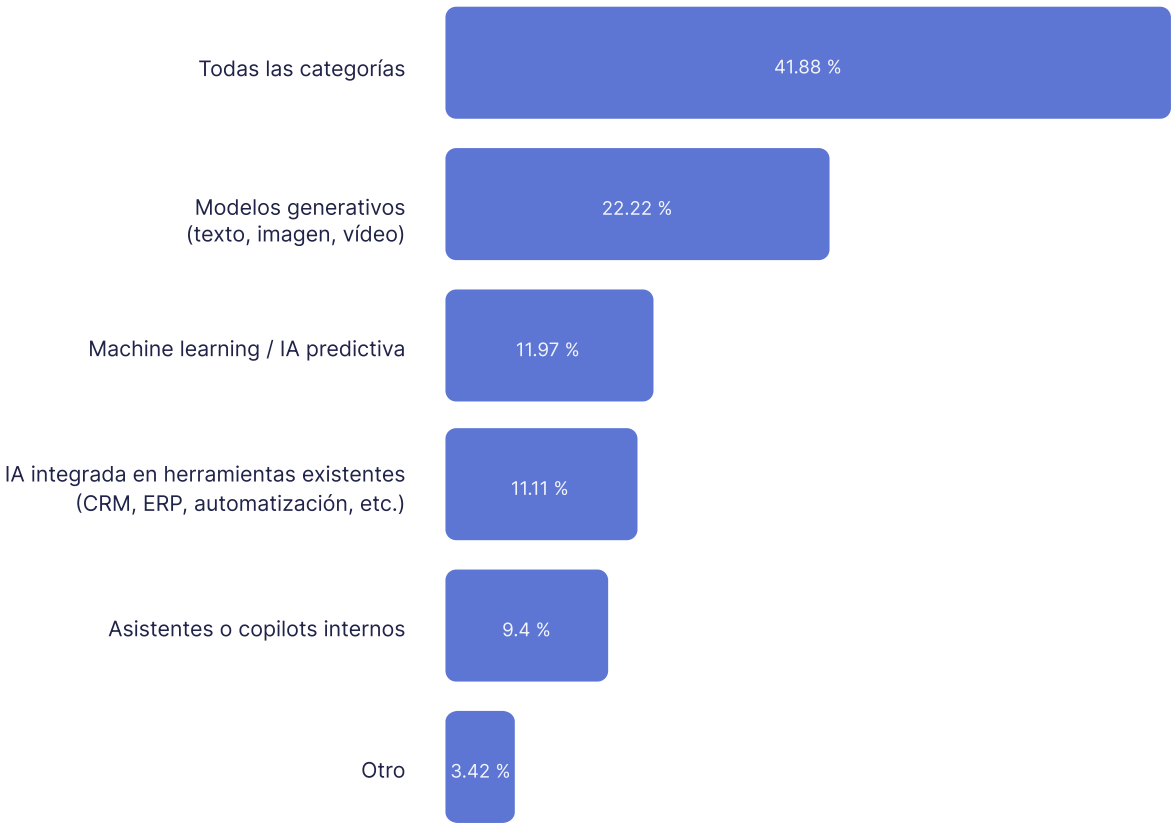
Entre las empresas que ya han adoptado herramientas de inteligencia artificial, el uso muestra una clara concentración en soluciones accesibles y de rápida implementación. Los modelos generativos (texto, imagen, vídeo) se posicionan entre las tecnologías más extendidas, lo que refleja una adopción preferente de herramientas visibles, intuitivas y con impacto inmediato en productividad.

También destaca un grupo relevante que afirma trabajar con múltiples categorías de IA, lo que sugiere una exploración amplia del ecosistema tecnológico dentro del colectivo adoptante.

Sin embargo, tecnologías más complejas como el *machine learning* predictivo, la integración avanzada en sistemas empresariales o el desarrollo de copilotos internos tienen una presencia considerablemente menor. Esto indica que, incluso entre quienes ya utilizan IA, el uso más sofisticado y especializado no está demasiado extendido.

En cuanto a los objetivos perseguidos, predominan los casos orientados a eficiencia y mejora de tareas frente a aplicaciones más analíticas, predictivas o estratégicas.

Tipo de tecnologías y herramientas



¿Cómo se gestiona el uso de la IA?

Uso extendido, gobernanza en construcción

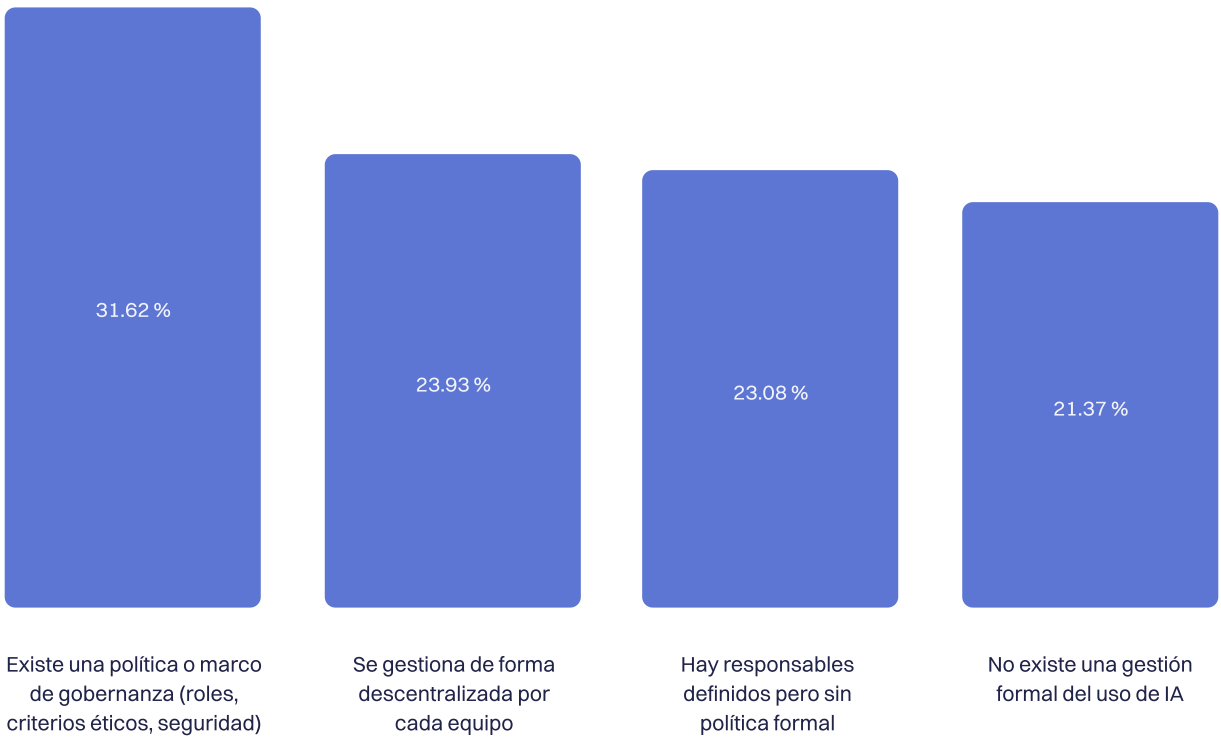
Entre las empresas que ya han incorporado inteligencia artificial, el modelo de gestión muestra un escenario todavía en construcción. Aunque una parte afirma contar con marcos formales de gobernanza —con roles definidos, criterios éticos y protocolos de control— este enfoque aún no es mayoritario.

En muchos casos, la IA se gestiona de manera descentralizada: equipos concretos la utilizan en su operativa diaria o determinados perfiles asumen su supervisión, pero sin una política transversal que ordene su uso a nivel corporativo. Incluso dentro del grupo de organizaciones adoptantes, existe un porcentaje que reconoce no disponer de un sistema estructurado que regule su aplicación.

Este comportamiento es consistente con tecnologías que atraviesan fases de adopción rápida. Primero se integran por su capacidad operativa; después surge la necesidad de formalizar criterios, responsabilidades y límites. A medida que la IA empieza a influir en procesos más estratégicos —no solo operativos— la ausencia de un marco común se convierte en un riesgo organizativo.

No se trata solo de cuántas empresas utilizan IA, sino de bajo qué principios, con qué nivel de supervisión y con qué integración en la toma de decisiones, se consolida su uso.

Metodología de gestión y gobernanza de la IA



> Estamos en ese momento curioso en el que casi todo el mundo usa IA... pero muy pocos saben exactamente para qué la están usando. Para mí la diferencia está en pasar de probar cosas sueltas a decidir conscientemente dónde queremos que la IA cambie la forma en la que trabajamos.



Edu de la Horra

Responsable de Tecnología - LIN3S

3.2.2

Hablemos sobre áreas y tareas de aplicación

¿En qué áreas del negocio se está aplicando la IA actualmente?

La IA se implanta primero en las áreas más digitalizadas

Entre las empresas que ya utilizan inteligencia artificial, su aplicación se concentra principalmente en marketing y comunicación, seguida de ventas y CRM. El hecho de que estas áreas encabecen la adopción apunta a un uso orientado a generación de contenidos, automatización comercial, segmentación y optimización de la relación con clientes.

A cierta distancia aparecen funciones como logística, atención al cliente o producción. Y aún más rezagadas quedan áreas como finanzas, operaciones o recursos humanos, donde la adopción es significativamente menor.

Este patrón responde a una lógica previsible. La IA tiende a integrarse primero en entornos que ya son digitales, donde los datos están estructurados, los procesos son medibles y el impacto puede observarse con rapidez. Marketing y ventas cumplen estas condiciones: trabajan con información accesible, ciclos cortos de prueba y optimización, y herramientas fácilmente escalables.

En cambio, las áreas más vinculadas al núcleo operativo del negocio requieren un nivel de integración más profundo. No basta con incorporar una herramienta; es necesario adaptar sistemas, rediseñar procesos y garantizar la calidad y trazabilidad del dato. Además, en ámbitos como recursos humanos surgen todavía interrogantes éticos relevantes —desde el uso de algoritmos en selección hasta la evaluación automatizada del desempeño— que obligan a avanzar con mayor cautela y a definir marcos de gobernanza claros antes de escalar su implantación.

El resultado es una adopción asimétrica: la IA avanza con mayor velocidad allí donde la infraestructura digital ya estaba consolidada, mientras que su penetración en funciones estructurales es más gradual.

Áreas de aplicación de la IA



¿Cuánto apoya la IA a los procesos de la empresa?

Adoptar no es transformar: la IA aún no sostiene el negocio

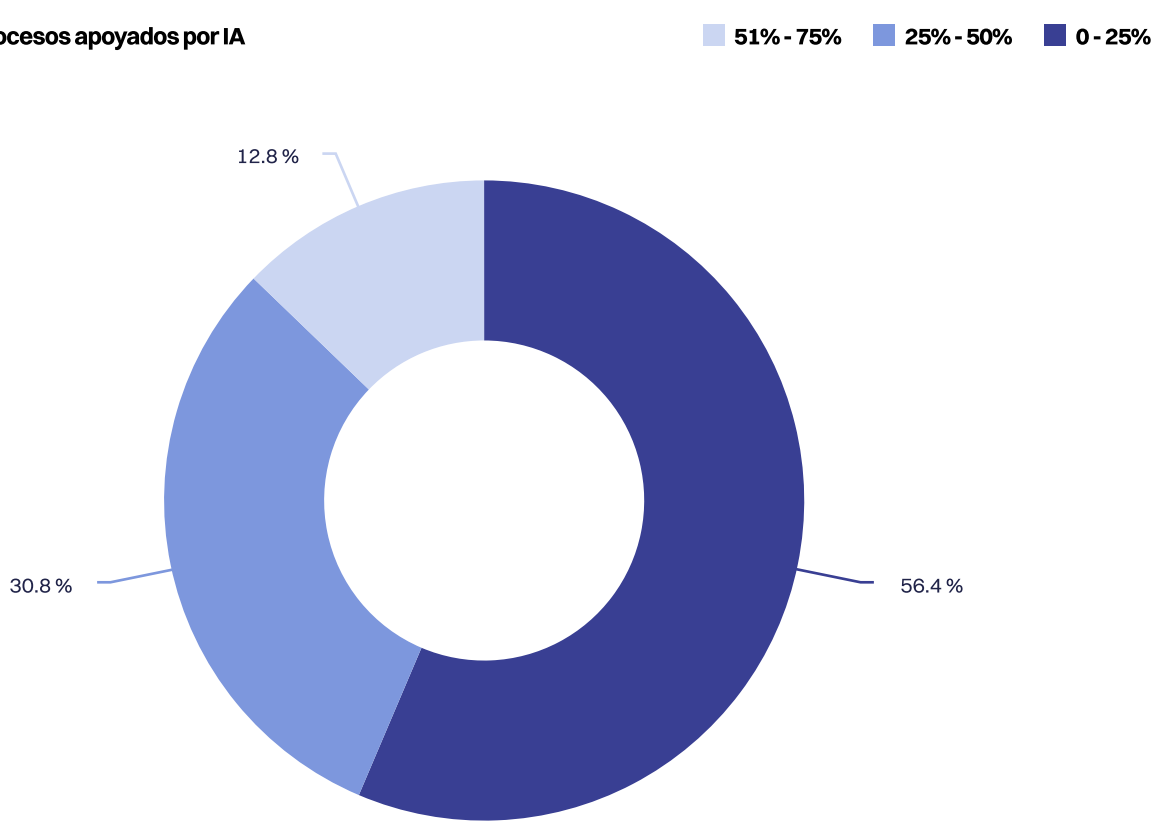
Entre las empresas que ya han incorporado inteligencia artificial, el grado de integración en los procesos de negocio sigue siendo limitado. La mayoría afirma que la IA interviene en una proporción reducida de sus operaciones —en muchos casos, menos de una cuarta parte— y solo una minoría supera el 50% de integración operativa.

Este dato revela que, aunque la adopción es real, el uso es algo superficial. La IA no está integrada de forma sistémica en la organización, sino que se aplica de manera focalizada en tareas específicas o departamentos concretos.

En muchos casos, el reto no es únicamente tecnológico. Para que la IA pueda escalar, los procesos deben estar definidos, estandarizados y, en gran medida, digitalizados. La inteligencia artificial no sustituye la falta de claridad operativa; la amplifica. Pero debe haber algo que amplificar. Allí donde el proceso es difuso o poco estructurado, su aplicación resulta más compleja y menos eficiente. La IA no corrige el desorden operativo; lo expone.

Por eso, el verdadero proceso requiere evaluar la madurez organizativa antes de no consiste únicamente en ampliar el número de herramientas utilizadas, sino en elevar la madurez organizativa. La inteligencia artificial potencia lo que ya está optimizado; difícilmente puede compensar la ausencia de estructura.

Porcentaje de procesos apoyados por IA



¿En qué tipo de tareas utilizamos la IA como asistente?

La IA se dedica a la eficiencia, no a la toma de decisiones

La aplicación más extendida de la inteligencia artificial se concentra en la generación y revisión de contenidos, muy por encima del resto de usos. A cierta distancia aparecen la automatización de procesos internos y el análisis avanzado de datos, mientras que funciones como la personalización avanzada, la asistencia interna o la detección de anomalías tienen una presencia más limitada.

Las tareas más adoptadas son aquellas donde el impacto es rápido, el retorno visible y el riesgo reducido. Actividades creativas, documentales o de apoyo permiten incorporar IA sin comprometer procesos críticos.

En cambio, los ámbitos que afectan directamente a decisiones estratégicas, gestión de riesgos o procesos nucleares del negocio muestran una aproximación más prudente. Esto indica que, por el momento, la IA está siendo utilizada principalmente como herramienta de productividad y optimización operativa, no como sistema autónomo de decisión.

La prioridad parece clara: mejorar la eficiencia y capacidad de respuesta antes que redefinir responsabilidades o rediseñar flujos críticos.

La inteligencia artificial, por tanto, actúa como complemento del trabajo humano, ampliando su alcance y velocidad, pero no sustituye los mecanismos centrales de control y dirección.

La siguiente etapa competitiva consistirá en integrar la IA en esos espacios donde se determinan márgenes, se gestionan riesgos y se toman decisiones estratégicas con impacto estructural.

Tipo de tareas asistidas por IA



> Es normal que la IA entre por marketing o ventas, porque ahí el retorno es más inmediato. Pero donde realmente se nota es cuando te obliga a revisar cómo estás haciendo las cosas por dentro. Si no tocas procesos, no estás transformando nada.



Carol Salas

Directora de Operaciones - LIN3S

3.2.3

Hablemos sobre impacto y resultados

¿Cómo perciben las empresas B2B el impacto de la IA?

Impacto percibido: avances claros, transformación aún incipiente

La percepción del impacto de la IA se concentra principalmente en niveles intermedios-altos:

Este reparto es especialmente significativo cuando se conecta con el resto del análisis: la adopción es real, las aplicaciones se expanden y los casos de uso se multiplican, pero la transformación profunda del modelo de negocio sigue siendo algo excepcional.

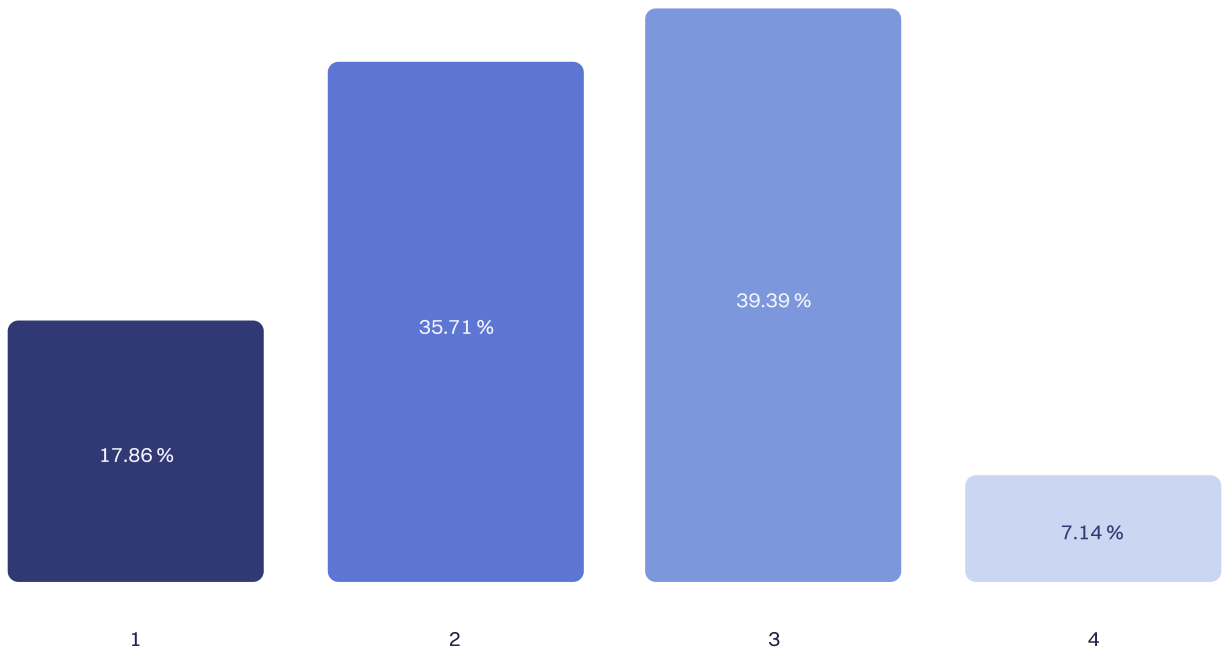
La IA está generando eficiencia, mejoras en procesos y apoyo en la toma de decisiones, pero aún no redefine de forma transversal la propuesta de valor, la estructura organizativa o la ventaja competitiva.

Una vez más, observamos que el mercado B2B no está en fase de disrupción radical. Está en una fase de consolidación y aprendizaje acelerado, donde el impacto es cada vez más tangible... pero todavía mayoritariamente incremental.

La brecha entre optimizar y transformar sigue siendo el gran punto de inflexión.

Nivel de percepción de impacto de la inteligencia artificial

Escala 1-4: Ninguno → Transformador



¿A qué les ayuda la inteligencia artificial?

Eficiencia clara, impacto estratégico difícil de cuantificar

Si analizamos la percepción del impacto de la IA por áreas, encontramos que la mejora operativa es el principal beneficio apreciado. La mayor eficiencia y ahorro de tiempo lideran claramente, seguidos de mejoras en la calidad y en la toma de decisiones basada en datos.

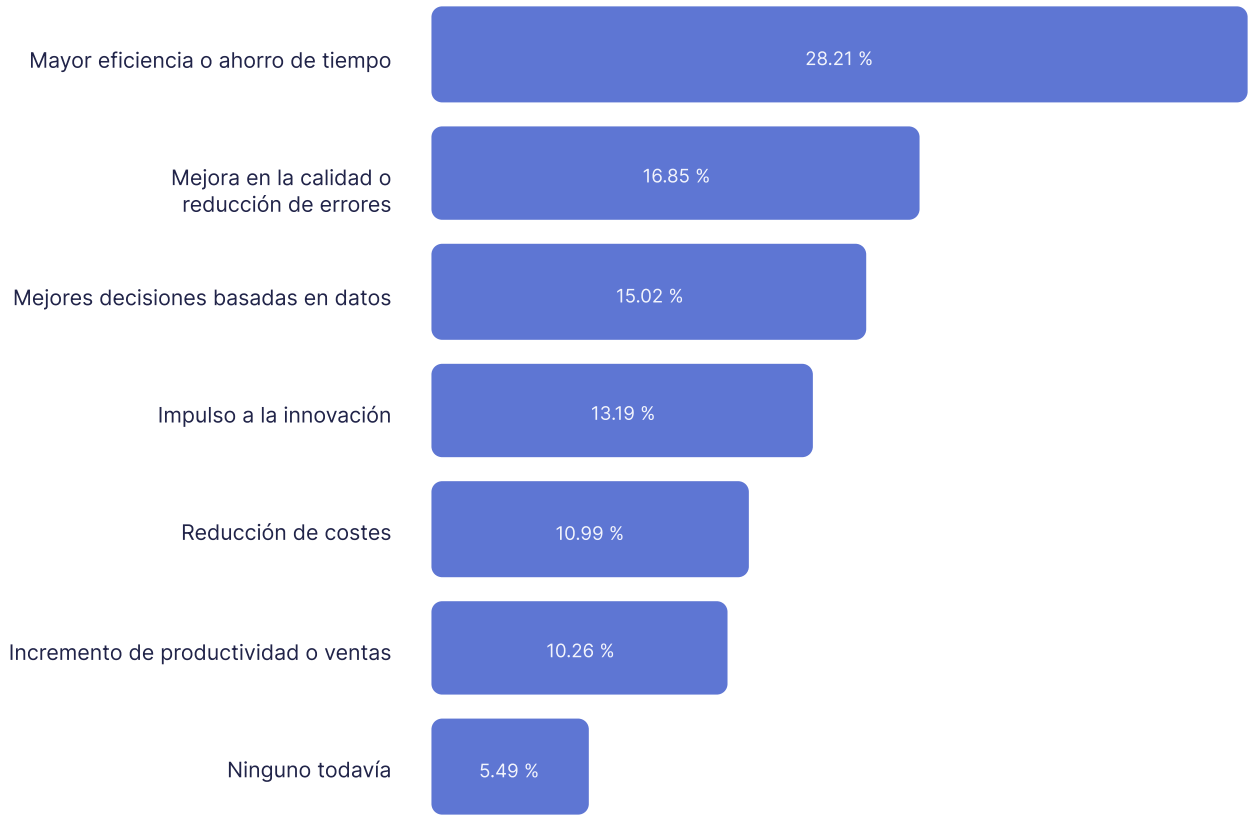
Esto sugiere que el valor está siendo tangible en el día a día: menos fricción, menos errores, más velocidad. Son beneficios visibles y relativamente fáciles de identificar.

Sin embargo, los impactos más estratégicos: crecimiento de ventas, reducción estructural de costes o impulso real a la innovación, tienen un peso menor. No necesariamente porque no estén ocurriendo, sino porque son más complejos de atribuir directamente a la adopción de la inteligencia artificial.

Aquí aparece un reto clave: medir el impacto de la IA de forma objetiva. Mientras que el ahorro de tiempo se percibe rápidamente, vincular la IA con mejoras en ingresos, margen o ventaja competitiva exige métricas más sofisticadas y una integración más profunda en procesos críticos.

La sensación no es que la IA no genere valor, sino que todavía no siempre se está midiendo ni gestionando como una palanca estratégica de negocio.

Beneficios percibidos por las empresas



¿Se considera rentable su adopción?

Rentabilidad positiva, pero aún contenida

La valoración de la rentabilidad de las iniciativas de IA se concentra claramente en niveles intermedios. La mayoría de las empresas sitúa su rentabilidad en los niveles 2 (41,9%) o 3 (35,9%), lo que indica que perciben retorno, pero todavía no es extraordinario.

Solo un 12% considera que la IA es muy rentable (nivel 4), mientras que un 10,3% la sitúa en el nivel más bajo.

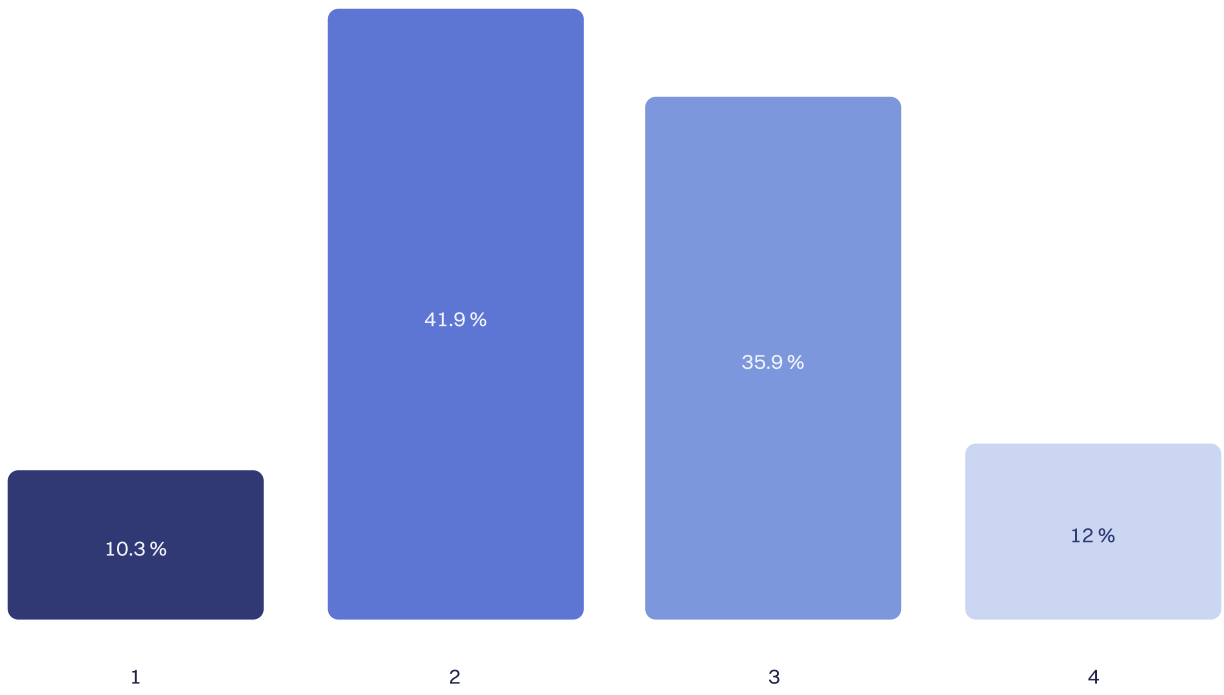
Este patrón es coherente con el resto de resultados: la IA está generando eficiencia y mejoras operativas, pero aún no se traduce de forma generalizada en impactos financieros claramente diferenciales. La rentabilidad existe, pero es progresiva, no disruptiva.

Además, vuelve a aparecer el mismo reto estructural: medir con precisión el retorno. Muchas iniciativas de IA mejoran tiempos, calidad o apoyo a decisiones, pero no siempre están conectadas a indicadores financieros directos. Sin esa trazabilidad, la percepción de rentabilidad tiende a ser prudente.

La IA ya no es una promesa sin retorno, pero tampoco es (en la gran mayoría de empresas, y todavía) una fuente masiva de ventaja económica diferencial. Está en fase de validación económica sostenida.

Beneficios percibidos por las empresas

Escala 1-4: Nada rentable → Muy rentable



> **Muchas veces decimos que la IA nos da mejores datos, pero lo que realmente hace es obligarnos a hacernos mejores preguntas. El impacto no está solo en automatizar, está en entender mejor qué decisiones estamos tomando... y por qué.**



María Bordagaray

Consultora de Business Intelligence - LIN3S

3.2.4

Hablemos sobre retos y perspectivas

¿Qué objetivos persiguen con su implementación?

Objetivos: ambición operativa, indefinición estratégica

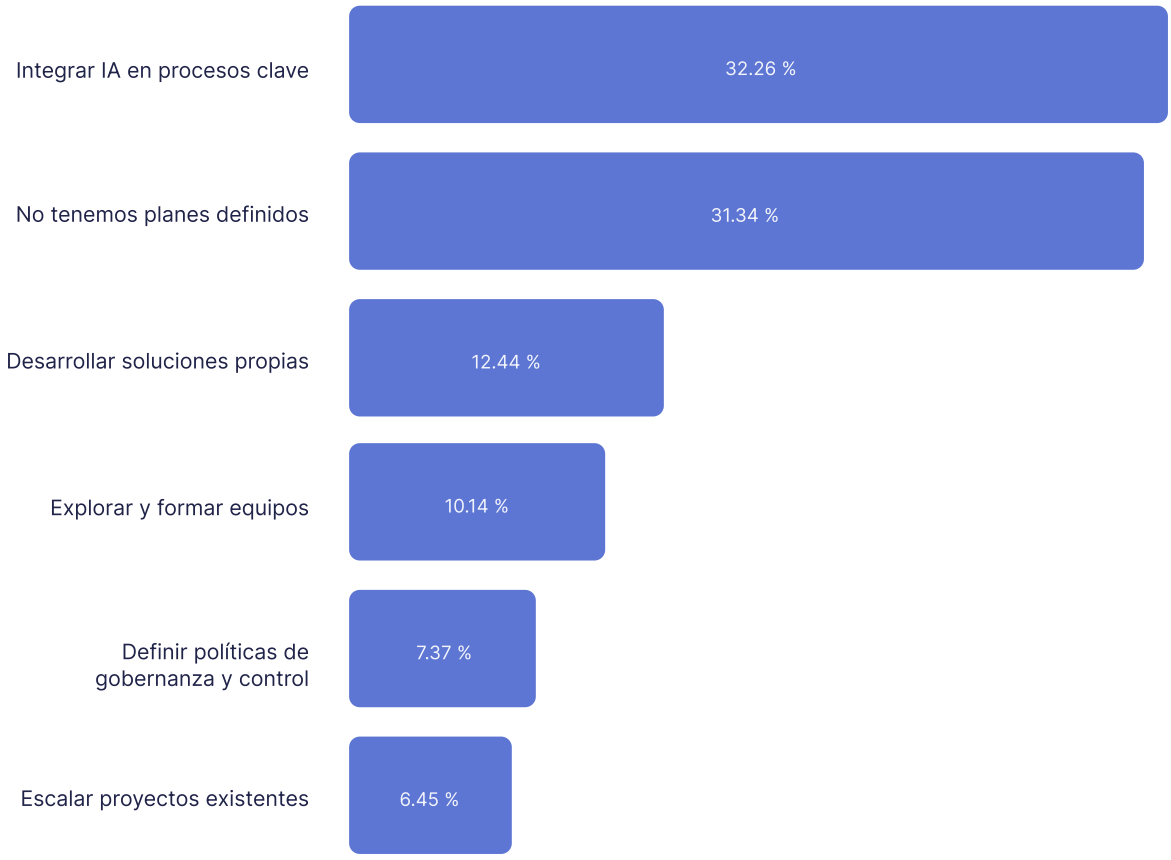
Si analizamos el objetivo de las empresas en relación con la IA vemos que el principal es integrarla en procesos clave (32,26%), lo que refleja una voluntad clara de pasar de la experimentación a la aplicación práctica. Un porcentaje prácticamente igual, en cambio, declara no tener planes definidos (31,34%), lo que revela una tensión evidente entre intención y dirección estratégica.

Esta dualidad es relevante: muchas empresas quieren integrar IA, pero una parte significativa aún no ha traducido esa intención en un roadmap concreto. El foco está puesto en "hacer", pero no siempre en "cómo" ni "para qué" a medio plazo.

En segundo plano aparecen objetivos más estructurales como desarrollar soluciones propias (12,44%) o definir políticas de gobernanza (7,37%), lo que confirma que la prioridad actual no es tanto construir una arquitectura estratégica de IA como empezar a aplicarla en la operativa.

El mercado se encuentra en un punto intermedio: voluntad de integración, pero todavía con déficits de planificación estructurada.

Objetivos con respecto a la implementación de la IA



¿Qué retos identifican las empresas a la hora de implementar IA?

Barreras: el reto es humano antes que tecnológico

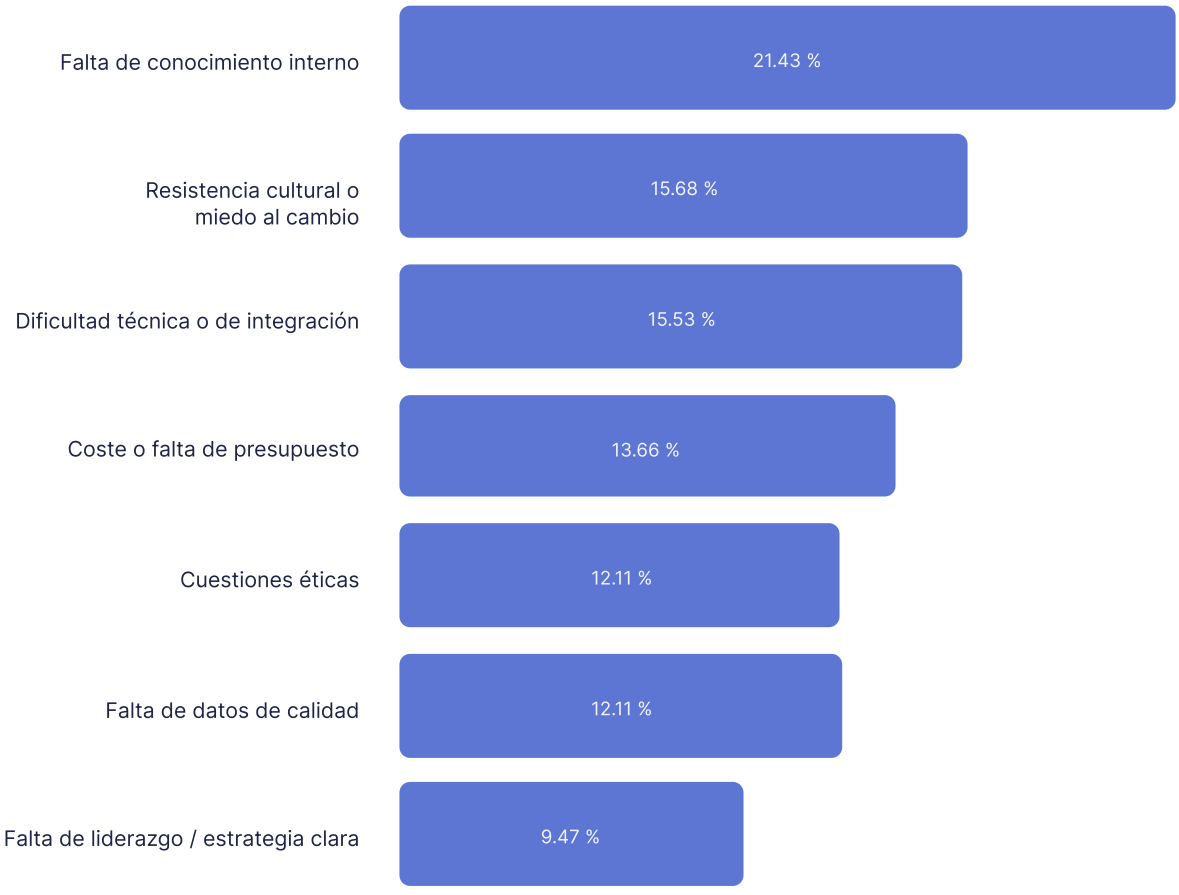
Las principales barreras no son tecnológicas, sino organizativas. La falta de conocimiento interno (21,43%) lidera el ranking, seguida a cierta distancia de la resistencia cultural o el miedo al cambio (15,68%) y la dificultad técnica o de integración (15,53%).

Este patrón es coherente con todo lo analizado hasta ahora: la tecnología está disponible, pero la capacidad interna para adoptarla, integrarla y gestionarla de forma eficaz no siempre acompaña.

Llama la atención que haya cuestiones como el coste (13,66%), los aspectos éticos o legales (12,11%) o la calidad del dato (12,11%) que despierten un nivel de preocupación similar. En cualquier caso, el freno principal no es la regulación ni el presupuesto, sino el capital humano y la preparación organizativa.

En este contexto, avanzar en IA no depende sólo de invertir en herramientas, sino de invertir en conocimiento, liderazgo y claridad estratégica. La brecha actual no es tanto tecnológica como de capacidades.

Retos percibidos en la adopción de la IA



> La tecnología no suele ser el problema. El problema es que queremos aplicar IA sobre procesos que ni siquiera están claros. La IA no arregla el caos, lo expone. Y eso incomoda, pero también es una oportunidad enorme.



Jon Onandia

Responsable de Automatización de Procesos - LIN3S

3.2.5

La IA como realidad, no como disrupción.

La adopción de la inteligencia artificial en el B2B ya está fuera del debate, simplemente es una realidad operativa. Sin embargo, la fotografía que emerge del estudio no es la de la disrupción súbita que podría esperarse, sino la de una transformación en construcción.

01
IA sí, ¿pero cuánto?

La IA está presente en más de la mitad del tejido empresarial B2B. No hablamos de una tecnología experimental ni marginal. Pero su penetración sigue siendo parcial: se utiliza, se prueba y se amplía... aunque rara vez se integra de forma transversal en el modelo operativo.

Usar la IA ya no marca una diferencia competitiva, pero la forma en la que se incorpore en procesos clave, toma de decisiones y arquitectura organizativa sí puede serlo.

02
Una integración desigual y escalonada

La madurez no es homogénea. El tamaño empresarial marca claramente el ritmo.

Las empresas pequeñas evalúan y valoran.
Las medianas experimentan y estructuran.
Las grandes consolidan y amplían.

No estamos ante una transformación lineal, sino ante una curva de adopción condicionada por recursos, complejidad organizativa y capacidad de gobernanza. La herramienta se ha democratizado; su impacto, todavía no.

03
Optimización visible, transformación pendiente

La IA está optimizando el *front office* antes que transformar el core. Marketing, contenido y ventas lideran su aplicación. Producción, operaciones y funciones estructurales avanzan más lentamente.

Esto revela un patrón claro: la adopción se orienta primero hacia la eficiencia visible y la mejora de tareas. La IA acelera lo que ya está digitalizado. Pero aún no redefine aquello que exige un rediseño profundo de procesos y estructuras.

04
Impacto real... pero mayoritariamente incremental

Las empresas perciben mejoras claras en eficiencia, calidad y apoyo a la toma de decisiones. Se reconoce la rentabilidad de la IA, pero principalmente en niveles intermedios. El impacto transformador sigue siendo minoritario.

La brecha entre optimizar y transformar no se ha cerrado.

A ello se suma un reto transversal: medir el impacto de forma objetiva y estratégica. Sin trazabilidad clara entre uso de IA y resultados financieros o competitivos, la prudencia se impone a la hora de considerar las ventajas de la IA. La mejora operativa se ve; la transformación estructural, en cambio, exige métricas más sofisticadas.

05
Una barrera organizativa, que no tecnológica

Las principales fricciones no están en la tecnología ni en el acceso a herramientas. Están en el conocimiento interno, la cultura organizativa y el liderazgo estratégico.

La IA no se ve frenada por falta de capacidad técnica, sino por la capacidad de las organizaciones para estructurar procesos, definir marcos de gobernanza y convertir la experimentación en ventaja competitiva sostenible.

06
Una fase de consolidación, no de disrupción

El B2B no se encuentra en una fase de ruptura radical impulsada por la IA. Se encuentra en una etapa de aprendizaje —acelerado, eso sí— y de consolidación progresiva.

La inteligencia artificial ya mejora el negocio, pero todavía no lo redefine.

El salto competitivo no dependerá de incorporar más herramientas, sino de integrar la inteligencia de forma estructural, medible y estratégica.

La IA no es el final del proceso de transformación digital, es el punto en el que la transformación empieza a exigir madurez real.

IA en el eCommerce. ¿Cuál es el siguiente paso tras la adopción?

La inteligencia artificial ya está ampliamente integrada en el eCommerce. Los minoristas con aplicación propia son los líderes en adopción (67%), seguidos por los vendedores transfronterizos (64%), las grandes empresas (63%) y los B2B/distribuidores/dropshippers (61%).

Los consumidores también impulsan esta tendencia: 7 de cada 10 compradores online desean funciones de compra basadas en IA, buscando experiencias más rápidas, inteligentes y personalizadas.

La IA permite a los minoristas mejorar el recorrido del cliente mediante personalización, automatización y optimización operativa; no adoptarla supone un riesgo de quedarse atrás. De hecho, el 53% de las empresas globales de eCommerce ya usa IA en todas sus plataformas.

Con la colaboración de:

01
Tecnologías emergentes en eCommerce con mayor potencial de uso

Entre las funciones más demandadas por los compradores destacan:

- Prueba virtual (77%)
- Recomendaciones de producto impulsadas por IA (44%)
- Actualizaciones de inventario en tiempo real (43%)
- Paneles de pedidos personalizados (32%)
- Realidad aumentada para visualizar productos (32%)
- Pedidos automáticos (31%)
- Compra por voz (25%)
- Suscripciones a productos (29%)

02
¿Para qué usan los retailers la IA hoy?

Principales usos declarados:

- Herramientas de IA incluidas en soluciones de terceros
- Producción de contenido
- Atención al cliente
- Personalización de la web o app
- Analítica e informes

03
El papel clave de los marketplaces en el B2B

- 56% de los minoristas B2B ya utiliza marketplaces para ampliar visibilidad y captar más clientes.
- 75% espera que sus ventas en marketplaces aumenten de aquí a 2030.
- 45% analiza mensualmente la oferta de sus competidores en estos canales.

05
Tendencia general: pensar sin fronteras

La venta internacional ya es una práctica común entre muchos minoristas B2B. Sin embargo, quienes aún no han dado el salto citan como principales barreras:

- Costes de entrega elevados (44%)
- Devoluciones caras (37%)
- Complejidad aduanera (32%)

06
La experiencia de compra más allá del pago

La experiencia del cliente en eCommerce B2B no termina en el momento del pago. Los elementos logísticos posteriores —especialmente la entrega y las devoluciones— son decisivos para impulsar ventas y fidelización. Los datos lo confirman:

- 87% de los minoristas afirma que ofrecer entregas o devoluciones gratuitas incrementa sus ventas.
- 56% considera que contar con puntos de entrega y recogida fuera del hogar es clave para asegurar ventas, mejorar la conveniencia para el cliente y fomentar la fidelidad.

En resumen, la postventa es un componente estratégico del eCommerce B2B, y optimizarla se traduce directamente en más conversiones y clientes recurrentes.

04.

Del hacer al decidir: ¿cómo es una estrategia ganadora en el B2B?	72
Arquitecturas del liderazgo: cómo se prepara una empresa B2B para el cambio.	80
De herramienta a ventaja: ¿cómo convertir la IA en un activo estratégico?	88
Del dato al valor: ¿cómo se construye inteligencia en el B2B?	96
Estrategias para el long tail: cómo escalar la relación digital con los pequeños clientes	104
Más allá del presente: ¿qué tendencias marcarán el B2B del futuro?	111
Así se ve el futuro	119

Voces desde el B2B

Los gráficos muestran tendencias. Los porcentajes dibujan patrones. Pero son las decisiones tomadas en los comités de dirección y de departamento las que, para bien o para mal, definen lo que se refleja en esos gráficos. Hasta aquí hemos visto una representación del estado actual del B2B, la fotografía más actualizada posible. Ahora vamos a tratar de descubrir las causas de que la fotografía sea esta y no otra.

Para ello damos voz a 13 profesionales con responsabilidades estratégicas en empresas B2B de distintos sectores. Personas que no solo diseñan planes digitales, sino que los ejecutan, los ajustan y los defienden ante resultados reales. Su experiencia permite ir más allá del “qué está pasando” y permite entrever el “qué pasará”.

Las entrevistas se articulan en seis grandes bloques que recorren los mismos ejes del estudio: la redefinición de la estrategia digital, las nuevas arquitecturas de liderazgo, el papel estructural de la inteligencia artificial, la madurez en el uso del dato, el desafío del *long tail* y las tendencias que marcarán el B2B en los próximos años

Esta sección está construida desde la escucha. Las preguntas son nuestras; las reflexiones, suyas. Hemos querido preservar la riqueza de sus respuestas y, al final de cada bloque, sintetizar las ideas clave que emergen de forma recurrente. Todas las reflexiones, juntas, forman un mapa colectivo de percepciones que dialoga con los datos del bloque cuantitativo que acabamos de ver.

4.1

Del hacer al decidir: ¿cómo es una estrategia ganadora en el B2B?

4.1.1
Las voces



"En el último año hemos pasado de una aproximación más corporativa a estrategias integradas y transversales, donde el negocio participa activamente y la IA se aborda con una visión más holística. En nuestro sector, tener estrategia digital significa integrar herramientas que nos permitan competir en licitaciones complejas, cumplir regulación y trabajar con datos de calidad. Creo que menos del 50% de las empresas la tienen realmente definida; muchas siguen en el día a día. El cambio vendrá cuando la IA esté verdaderamente integrada y basada en datos.

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"La estrategia digital en B2B ha evolucionado de una lógica centrada en la ejecución de canales a una lógica centrada en la toma de decisiones estratégicas. Hoy implica definir con claridad dónde toman decisiones los clientes, cómo el digital y la IA refuerzan la propuesta de valor y cómo escalar sin perder relevancia. El enfoque pasa de actividades fragmentadas a campañas integradas guiadas por el proceso de decisión del cliente.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"En el entorno industrial percibo que estamos pasando de iniciativas digitales aisladas a intentar conectar datos y automatizar procesos comerciales, pero todavía hay mucho parche y poca integración real. Tener una estrategia digital no es comprar herramientas, sino conectar y unificar datos, de IT y de planta, para convertirlos en toma de decisiones. En mi experiencia, menos de un 25% de las pymes tienen digitalización real en su operativa. El siguiente paso será integrar la digitalización en la estrategia empresarial y avanzar hacia modelos más avanzados como la servitización o la reposición automática basada en datos.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



"

Para nosotros ha sido la clave la personalización. Cuanto más valor y más experiencia ad hoc le das al cliente B2B, más conversión obtienes. Hemos sido muy cabezotas manteniendo ese enfoque y evitando automatizaciones masivas que diluyan la relación. Tener estrategia hoy significa conocer muy bien el perfil del cliente, su temporalidad y medir todo en el CRM para saber qué funciona y qué no. La IA va a estar presente, pero me preocupa que una automatización excesiva nos haga perder el toque humano que, en nuestro caso, es diferencial.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



"

La estrategia digital no puede ser un conjunto de proyectos aislados, sino una revisión integral de procesos y actividades que generan valor al cliente. En B2B los customer journeys son más complejos y requieren combinar automatización con toque humano: más del 85% de los compradores prefieren autoservicio en fases iniciales y contacto personal en fases avanzadas. Las grandes empresas ya tienen estrategia digital definida, mientras que en PYMES todavía hay recorrido. En los próximos años, la digitalización dejará de ser puntual para convertirse en una transformación transversal con la IA como núcleo.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



"

Para mí, la estrategia digital ya no va de lanzar campañas, sino de diseñar sistemas de decisión basados en datos propios. Tener estrategia hoy es construir una arquitectura clara que conecte negocio, equipos y activos digitales, activando canales que nos devuelvan inteligencia. Además, debemos diseñar pensando no solo en personas, sino también en cómo la IA interpreta y utiliza nuestro contenido.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

En un entorno saturado de información, la estrategia ganadora ya no puede ser transaccional ni basada en descuentos o presión comercial. Las empresas buscan autoridad y especialización real, voces de nicho que aporten claridad. Estamos en medio de un cambio de paradigma: el modelo outbound tradicional pierde eficacia, pero el nuevo modelo aún se está definiendo. No concibo una empresa B2B sin estrategia digital, aunque todavía faltan metodologías claras para implementarla de forma estructurada.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

Sigo viendo más planes de acción que estrategia real en el B2B. Se habla mucho de estrategia, pero muchas veces son iniciativas aisladas, desconectadas de negocio y de ventas. La IA ha acelerado la actividad, pero no necesariamente el enfoque estratégico. Falta visión a medio y largo plazo; muchas veces llamamos estrategia al plan anual. El reto sigue siendo conectar marketing, digital y negocio bajo objetivos comunes y medibles, y no dejar la estrategia en el cajón.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

En B2B hemos pasado de iniciativas pioneras aisladas a una inquietud generalizada, pero todavía sin un modelo claro. Tener estrategia digital significa contar con activos digitales bien definidos y un modelo de gestión sobre esos activos. Hemos evolucionado de visiones maximalistas a entender que el B2B necesita modelos híbridos y multicanal. Y es clave asumir que B2B y B2C no pueden compartir estrategia: son realidades distintas y mezclar ambas suele ser un error.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



"

Para mí, la estrategia digital hoy no puede ir después del negocio: nace a la vez. En nuestro caso, la internacionalización nos ha obligado a proteger la marca y construir autoridad en cada jurisdicción. Hemos pasado de un SEO táctico a uno semántico y estratégico, donde cada palabra cuenta porque también lo interpreta la IA. El *thought leadership* será el verdadero diferencial, y creo que muy pocas empresas lo están trabajando con profundidad.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



"

En el último año hemos evolucionado desde iniciativas aisladas hacia una estrategia mucho más integrada y transversal, construida sobre el trabajo y el liderazgo previo de tecnología. Esa base sólida ha permitido que hoy el negocio se implique activamente y que la IA se aborde de forma conjunta, con una visión más holística y orientada a impacto. La transformación ya no es solo tecnológica: es gestión del cambio, colaboración entre equipos y una forma distinta de tomar decisiones, más cercana al negocio y basada en datos.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



"

Para mí, el B2B ya no puede verse como algo distinto al B2C: una empresa también es un cliente, formado por personas que buscan información, comparan y toman decisiones. La estrategia digital debe acompañar, formar y facilitar, no solo vender. Eso implica trabajar la omnicanalidad real y personalizar la relación con *workflows* y *customer journeys* cada vez más inteligentes. Hoy pocas empresas lo tienen realmente avanzado; muchas están en transición. El reto está en articular bien tecnología y estrategia para estar más cerca del cliente de forma coherente y personalizada.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

En nuestro sector veo una mayor concienciación hacia la digitalización y el uso del dato, pero muchas veces la ejecución no está al mismo nivel que la intención. Tener estrategia digital no es querer hacer cosas, es integrar el dato y la tecnología en el día a día de toda la cadena de valor. Hay una diferencia clara entre tener conciencia y tenerlo realmente implementado. En los próximos años, la IA formará parte del diseño estratégico desde el inicio, no como algo añadido después.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.1.2
Ideas destacadas

01
De la acción a la arquitectura

La estrategia digital en el B2B está evolucionando desde la ejecución táctica hacia la construcción de sistemas de decisión. Ya no se trata de lanzar campañas o de activar canales, sino de diseñar una arquitectura donde datos, procesos y equipos estén conectados. La ventaja competitiva no proviene ya de la actividad digital, sino de la capacidad de estructurarla y convertirla en decisiones consistentes y escalables.

02
El B2B como experiencia de cliente real

El B2B empieza a entenderse como lo que siempre ha sido: personas tomando decisiones complejas dentro de organizaciones. Esto exige sofisticar la segmentación, trabajar el *buyer persona* con mayor profundidad y diseñar recorridos omnicanal coherentes. La estrategia ganadora no solo vende, va mucho más allá; o, mejor dicho, viene de mucho más allá: informa, acompaña y construye confianza durante todo el ciclo de decisión previo a la conversión.

03
Contenido estratégico y autoridad semántica

El contenido se consolida como activo estructural. No basta con estar presente digitalmente; importa qué se dice, cómo se dice y qué autoridad proyecta ese discurso. La precisión semántica, la coherencia del mensaje y la capacidad de generar conocimiento diferencial se convierten en palancas clave. Sobre todo, en un entorno donde la IA también interpreta, jerarquiza y filtra esa información, la calidad conceptual y la claridad discursiva pesan más que el volumen.

04
El dato como lenguaje común

El dato deja de ser un recurso técnico para convertirse en el lenguaje compartido de la organización. Sin integración real entre negocio, marketing y operaciones, la estrategia digital se fragmenta. La madurez no está en disponer de herramientas, sino en conectar información, cliente y rentabilidad bajo un modelo coherente. Cuando el dato no guía la decisión, la intuición vuelve a ocupar su lugar.

05
Madurez desigual y complejidad organizativa

La evolución no es homogénea. La madurez estratégica está condicionada por el tamaño, la estructura y la cultura de cada empresa. En entornos con fuerte peso del *long tail* empresarial, el reto es mayor: escalar digitalmente sin perder el foco estratégico. La transformación no es lineal, es estructuralmente desigual.

06
Diseñar pensando en la IA

La próxima frontera estratégica no es solo usar inteligencia artificial, sino diseñar para ella. Esto implica estructurar datos propios, reducir dependencias externas y construir procesos preparados para la automatización y la personalización. La estrategia ganadora será aquella capaz de integrar la inteligencia —humana y artificial— como parte de su modelo operativo.

> **“La estrategia es real cuando conecta datos, procesos y ejecución en el día a día; lo demás es intención.”**

Tino González – Accell Group



4.2

Arquitecturas del liderazgo: cómo se prepara una empresa B2B para el cambio

4.2.1
Las voces



"La IA en nuestro caso nace desde tecnología, pero no puede quedarse ahí. Trabajamos con equipos de negocio, tecnología, datos e innovación. Hemos creado una comisión que supervisa desarrollo, implementación y cumplimiento normativo, además de una red interna de más de 70 expertos de distintos perfiles. El liderazgo debe ser transformador, orientado al dato y con visión a largo plazo, con implicación real de la alta dirección. Cuando analizas el mercado, ves que hay mucho discurso y pocas compañías que lo tengan realmente ordenado en su hoja de ruta.

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"La transformación digital y de IA depende más del liderazgo y la estructura que de la tecnología. Requiere propiedad estratégica clara, capacidades de ejecución sólidas y datos e IA integrados en marketing. La clave no es solo formar en herramientas, sino desarrollar criterio para decidir cuándo y por qué utilizarlas. Una empresa está preparada cuando trata el digital como una capacidad de negocio, no como un proyecto aislado.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"El equipo ideal no puede ser solo IT; necesita perfiles de operaciones que conozcan el proceso real. La digitalización no funciona en silos. El liderazgo debe ser transformador, orientado a negocio y dispuesto a probar y ajustar. La tecnología es solo una parte: personas y procesos pesan mucho más. Veo muy poca gobernanza formal en IA y datos; quizá menos del 1%. Una empresa está preparada cuando tiene calidad de datos, procesos claros y deja de preguntarse qué software comprar para centrarse en qué problema de negocio resolver.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



“

Creo que el equipo debe estructurarse según el modelo de negocio, pero siempre con una fuerte alineación entre comercial, marketing y digital. Es clave que haya alguien que entienda el entorno digital y sepa cómo hacer el *approach* adecuado a empresas, sin perder la cercanía. La parte comercial ha sido la que más ha tardado en adaptarse, porque históricamente ha sido muy “de tú a tú”. La transformación digital se nota cuando puedes medir todo en CRM, saber en qué fase está cada *lead* y tener trazabilidad real. Para escalar IA, ayudaría un perfil mixto entre digital y comercial. Y siempre con procesos claros antes de automatizar.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



“

Creo que el equipo ideal debe ser diverso: negocio, tecnología, datos y experiencia de cliente, con fuerte capacidad de gestión del cambio. La IA es tan buena como los datos que la alimentan, por eso la gobernanza del dato es clave. Para que funcione, hace falta liderazgo que comunique el “por qué”, inspire y empodere. Sin cultura, talento digital y estrategia clara, la implantación no prospera. La cultura y la gestión del cambio son el verdadero combustible.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



“

El equipo ideal debe ser multidisciplinar y trabajar sin silos, integrando negocio, producto, tecnología y contenidos con perfiles híbridos. El liderazgo tiene que abordar la IA de forma estratégica, con cultura de experimentación y tolerancia al error. La clave está en comprender el dato y democratizar su uso, apoyándose en centros de excelencia y roles claros de validación y decisión. Hoy pocas empresas cuentan con una gobernanza estricta; estar preparado implica tener datos integrados, casos de uso definidos y la IA alineada con el negocio, no como moda.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

El equipo ideal debe combinar perfiles de partner marketing, generación de demanda, gestión de *pipeline* y conocimiento de datos, con una capa técnica y de IA que lo embeba todo. El liderazgo debe ser transversal y ético, rompiendo silos y trabajando con cultura de prueba y error. Para escalar la IA son clave datos estructurados, indicadores claros y una gobernanza real; hoy menos de una cuarta parte de las empresas tiene políticas formales.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

Creo que necesitamos perfiles mucho más híbridos, que se muevan cómodos entre negocio y tecnología. El futuro pasa por orquestar tecnología al servicio de objetivos estratégicos. El liderazgo debe ser muy claro en el “para qué”, marcar objetivos desde arriba y facilitar contexto, pero dejando libertad en el “cómo”. No hay un único camino para llegar al resultado. Más que controlar, hay que empoderar talento y abrirse a la colaboración externa. En este momento, el liderazgo tiene que ser facilitador y muy claro en la dirección.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

El equipo ideal debe ser mixto e integrado: negocio y tecnología juntos, no en silos. El liderazgo tiene que ser disruptivo, especialmente al inicio, porque el B2B parte de entornos muy analógicos. La clave está en ver la “foto completa”: no sirve optimizar una parte si la cadena se rompe en otro punto. Hace falta una capa transversal de transformación que coordine las iniciativas y evite soluciones aisladas. Y hoy, más que expertos absolutos, se necesitan perfiles con mentalidad abierta y ganas de aprender.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



"

Para que la digitalización y la IA tengan impacto real, el liderazgo debe estar completamente alineado con los objetivos de negocio. En el sector legal, esto implica integrar la tecnología con criterio y rigor jurídico, poniéndola al servicio de la eficiencia y del valor al cliente. Además, en un entorno en el que la IA interpreta y prioriza la información disponible, socios, equipos y la propia documentación jurídica que producimos forman parte del posicionamiento de la firma. El reto es comprender esta nueva lógica tecnológica y mantener un foco claro de mercado.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



"

Estamos trabajando con equipos multidisciplinares: negocio, procesos, tecnología, datos e innovación. La IA es un proyecto de innovación con riesgo, difícil de medir en ROI, y por eso necesita distintas visiones. Hace falta un liderazgo transformador, orientado a datos y con visión a largo plazo. Y es clave la implicación real de la alta dirección. Sin una gobernanza clara y apoyo desde arriba, estos proyectos no escalan.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



"

El equipo ideal debe ser diverso y altamente coordinado, capaz de trabajar la experiencia de cliente de forma transversal. El liderazgo tiene que ser estructural y orientado a la gestión del cambio, incentivando el uso correcto de las herramientas y evitando la parálisis por exceso de análisis. La clave está en el *cross* funcionalismo y la omnicanalidad real. Hoy menos de un 30% tiene una gobernanza clara en IA; estará preparada la empresa que la integre con *KPIs* definidos y alineada a objetivos de negocio.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

No existe un equipo ideal estándar; cada empresa debe adaptarse a su realidad. Lo importante es que la digitalización no sea cosa de un departamento, sino que esté integrada en todas las áreas, con embajadores del cambio que impulsen la cultura digital. El liderazgo debe ser compartido, no solo del comité directivo, y la solidez del dato es clave para que las decisiones sean viables. Hoy solo un porcentaje reducido tiene estructuras formales claras en IA; muchas empresas están todavía en fases parciales.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.2.2

Ideas destacadas

01
La transformación digital no es un proyecto departamental, es una arquitectura organizativa.

La digitalización y la IA no pueden depender de iniciativas aisladas ni de departamentos concretos. Requieren una estructura transversal que conecte negocio, tecnología, datos y experiencia de cliente. Cuando la transformación se gestiona por silos, pierde velocidad e impacto. Las organizaciones que avanzan son aquellas que construyen una capa común de coordinación y alineamiento estratégico.

02
El liderazgo transformador es más importante que la herramienta

La tecnología por sí sola no genera impacto. Lo que marca la diferencia es un liderazgo con visión estratégica, orientación a largo plazo y capacidad de gestionar el cambio. Comunicar el propósito, asumir riesgo, tolerar el error y empoderar equipos resulta más determinante que la elección de la herramienta concreta. Sin dirección clara desde arriba, la IA se queda en experimentación dispersa.

03
Cultura y gestión del cambio: el verdadero cuello de botella

La principal barrera que encontramos no es técnica, sino cultural. Resistencias internas, falta de comprensión profunda de lo digital y miedo al cambio ralentizan la implementación real. La transformación exige evangelización, formación continua y perfiles híbridos capaces de traducir tecnología en impacto de negocio. No se trata de crear expertos aislados, sino de elevar el nivel digital y alinear la visión de toda la organización.

04
La gobernanza todavía está en fase incipiente

Aunque muchas empresas experimentan con IA, pocas han desarrollado marcos formales de gobernanza claros y estructurados. La supervisión normativa, la calidad del dato, la validación de resultados y los aspectos éticos de su uso todavía están en fase de construcción. Las organizaciones más avanzadas ya están creando comisiones, centros de excelencia o modelos mixtos que combinan control técnico y visión estratégica.

05
Datos sólidos y procesos claros como condición de madurez

Una empresa está preparada para integrar la IA cuando dispone de datos estructurados, procesos digitalizados y casos de uso alineados con el negocio. Sin esta base, la IA se convierte en un experimento aislado. La madurez no se mide por el número de herramientas implantadas, sino por la coherencia entre estrategia, estructura y ejecución.

“La transformación digital no se lidera desde un departamento, se lidera desde la cultura y la transversalidad; sin eso, la tecnología no escala.”

Miguel de Lara – Iberia



4.3

De herramienta a ventaja: ¿cómo convertir la IA en un activo estratégico?

4.3.1
Las voces



"

Para mí, la IA aporta eficiencia y diferenciación. En nuestro caso el impacto estructural está en mantenimiento preventivo, licitaciones y administración. La diferencia entre usar IA por moda o convertirla en ventaja competitiva es si responde a una necesidad real del negocio o si simplemente se incorpora porque "hay que hacerlo".

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"

La IA se está convirtiendo en un motor estructural de competitividad en B2B, especialmente en entornos donde el *journey* del comprador es complejo. Aunque existe mucha experimentación, el reto sigue siendo escalar más allá de los pilotos. Las empresas que logran ventaja competitiva son aquellas que integran la IA en los flujos de trabajo diarios y la combinan con creatividad y pensamiento estratégico humano.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"

La IA será diferencial en la medida en que mejore nuestra capacidad de reacción. En industria, no gana quien tiene la mejor máquina, sino quien reacciona antes y toma decisiones proactivas. Usar IA por moda es implantar soluciones aisladas; convertirla en ventaja implica conectarla a casos de uso reales de negocio. Sin datos fiables y procesos ordenados, sólo aceleramos el caos.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



“

La IA puede aportar mucha agilidad, especialmente en gestión de leads y en tareas de coordinación interna que hoy consumen mucho tiempo comercial. Ahora mismo estamos en una fase experimental: se usa para tareas mecánicas, brainstorming o apoyo, pero no como núcleo estratégico. La diferencia entre usarla por moda o con sentido está en la rapidez y en saber aplicarla donde realmente aporta velocidad sin sustituir la parte humana. En nuestro sector, la relación emocional con el cliente sigue siendo irrenunciable.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



“

La IA va a jugar un papel enorme: automatización, acceso rápido a información, personalización y predicción. En nuestro caso, ya impacta en predicción de demanda y gestión de flotas. La diferencia entre usarla por moda o estratégicamente está en analizar procesos, entender al cliente y decidir dónde realmente aporta valor. No se trata de digitalizar por digitalizar, sino de estudiar cada recorrido y actuar con criterio.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



“

La IA jugará un papel clave en la competitividad, especialmente en análisis de datos, investigación y automatización de marketing y conocimiento interno. Sin embargo, el mercado aún está en fase experimental y falta conexión real con negocio y datos propios. La diferencia entre usarla por moda o como ventaja estratégica está en la integración: quien la utiliza de forma estructural logra escalabilidad, mejor toma de decisiones y alineación con su arquitectura de datos.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

A corto plazo, la IA es un diferenciador por velocidad y capacidad de asumir riesgos; a medio plazo será un *commodity*. No es una herramienta puntual, es un automatismo que impacta allí donde haya datos y documentos. Todavía queda mucho para que el B2B la utilice de forma verdaderamente estratégica; la diferencia está en entenderla como cambio estructural y no como moda tecnológica.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

No creo que la IA se esté usando todavía de forma estratégica. Se está incorporando mucho desde la eficiencia y el ahorro de tiempo, pero sin un marco estratégico sólido detrás. Sin procesos claros y sin estrategia definida, es difícil que tenga un impacto estructural. Donde sí veo potencial es en ventas aumentadas, en hacerlas más consultivas gracias a una mejor explotación de datos, en la orquestación multicanal en marketing y en desbloquear escalabilidad en segmentos como el *long tail* o en estrategias *ABM* (Account-Based Marketing) ampliadas.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

La mayoría de empresas está en modo piloto; solo una minoría tiene la IA implantada de forma estructural. La diferencia entre usarla por moda y convertirla en ventaja competitiva está en la coherencia: visión de conjunto, alineamiento y misma capa de datos. La IA es clave porque permite explotar datos aumentados e impulsar hiperpersonalización, pero solo aporta valor real si forma parte de un modelo integrado, no como ocurrencia puntual.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



“

La IA aplicada a los procesos de Marketing y Desarrollo de Negocio nos está permitiendo ganar eficiencia y liberar tiempo para tareas de mayor valor estratégico. Sin embargo, estamos aún lejos de aprovechar su verdadero potencial. La diferencia no está en usarla, sino en cómo se configura, se alimenta de datos propios y se integra de forma estructural en el modelo de trabajo. Sin criterio, supervisión y objetivos claros, su impacto se limita a mejoras operativas y no se convierte en una verdadera ventaja competitiva.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



“

Distingo tres niveles: IA como herramienta de productividad, IA para mejorar procesos y, por último, IA para transformar el negocio. En este último nivel hay muy pocas empresas. En nuestro caso el impacto estructural lo vemos en licitaciones, mantenimiento predictivo y administración. Solo están realmente avanzadas las empresas que tienen la IA en su hoja de ruta estratégica y datos de calidad.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



“

La IA será clave para mejorar el producto, generar contenido y aumentar la eficiencia: todo más rápido, más accionable y alineado con la estrategia. Su impacto estructural estará en el dato y en la capacidad de analizar mejor y generar valor en múltiples canales. Pero no tiene criterio: si el dato es malo, el resultado también lo será. Muchas empresas aún están en fase exploratoria. La diferencia entre moda y ventaja real está en estructurar procesos, definir herramientas por área y trabajar con objetivos y *KPIs* claros, siempre con el cliente en el centro.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

La IA ya está entrando en todos los ámbitos, queramos o no, y va a convertirse en un estándar más a corto plazo. Algunas empresas siguen en fase experimental; otras ya la están integrando en su operativa diaria. La diferencia está en pasar de la prueba puntual a incorporarla de forma consciente en procesos reales. No es solo probar “a ver qué pasa”, sino entender dónde aporta valor y cómo acelera la competitividad.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.3.2
Ideas destacadas

01
La IA es accesible, pero no garantiza la ventaja competitiva por sí sola

La tecnología se ha democratizado y prácticamente cualquier empresa puede acceder a herramientas avanzadas. Sin embargo, la verdadera ventaja competitiva no está en el acceso, sino en la capacidad de integrarla en el modelo operativo. La diferencia no es quién usa IA, sino quién la conecta con su estrategia, sus procesos y su propuesta de valor.

02
La experimentación es necesaria, pero no suficiente

Muchas organizaciones están en fase de prueba: pilotos, iniciativas aisladas o casos de uso puntuales. Esa fase es lógica y necesaria. El problema surge cuando la experimentación no evoluciona hacia una hoja de ruta clara. Sin una transición hacia modelos más estructurados, la IA se queda en eficiencia marginal y no escala como palanca competitiva.

03
El impacto estructural empieza en el rediseño del trabajo

El verdadero potencial no está solo en automatizar tareas, sino en rediseñar cómo se toman decisiones, cómo se estructuran las operaciones o cómo se genera valor al cliente. Allí donde la IA se integra en análisis, planificación, mantenimiento, licitaciones o diseño de propuestas, deja de ser herramienta y pasa a ser parte del sistema productivo.

04
Automatizar sin despersonalizar es el verdadero reto competitivo

La IA aporta velocidad, gestión de *leads* y eficiencia operativa, pero en entornos donde el ticket medio es alto o la relación es sensible, el diferencial sigue estando en el toque humano. La ventaja no está en sustituir personas, sino en liberar tiempo para aportar más valor en las fases decisivas.

05
La calidad del dato marca el techo de la ambición

La IA permite analizar más rápido, generar contenido con mayor agilidad o anticipar escenarios, pero siempre dentro de los límites del dato disponible. Sin datos consistentes, conectados y gobernados, la sofisticación tecnológica tiene un techo claro. La ventaja competitiva está directamente vinculada a la madurez del dato.

06
La IA como acelerador, no como sustituto

Nuestros expertos coinciden en que la IA multiplica capacidades: reduce fricción, acelera análisis, mejora la personalización y libera tiempo para tareas de mayor valor. Pero no reemplaza el criterio, la estrategia ni el conocimiento del negocio. La competitividad no se delega en la máquina; se potencia con ella.

> **“La IA puede acelerar mucho la gestión y los primeros contactos, pero en B2B automatizar no significa perder el toque humano.”**

Aran Corral – Wah Show



4.4

Del dato al valor: ¿cómo se construye inteligencia en el B2B?

4.4.1
Las voces



"El dato es el motor para tomar decisiones y aprovechar la IA. Sin cultura analítica, calidad del dato y herramientas potentes no se puede avanzar. En planificación de procesos y gestión de riesgos todavía hay margen para apoyarse más en datos. Si el proceso no está claro, no podrás optimizarlo con IA.

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"El dato debe actuar como columna vertebral de la estrategia digital, guiando decisiones de segmentación, contenido, inversión y canal. Para ser verdaderamente *data-driven* se necesitan fuentes fiables, acceso sencillo, definiciones compartidas y una cultura que confíe en el dato. La IA está transformando el dato de descriptivo a prescriptivo, acelerando la toma de decisiones.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"El dato debe ser la base de cualquier decisión. Hoy seguimos teniendo demasiados datos desconectados o de baja calidad, especialmente en operaciones y maquinaria. Muchas decisiones siguen tomándose por intuición. La IA puede ayudarnos a pasar del análisis histórico a la predicción en tiempo real, pero si no cuidamos la calidad del dato, no hay inteligencia posible. Primero hay que consolidar los cimientos.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



"

Cuanta más información tengamos de nuestros contactos, más acertado será nuestro primer impacto. Los datos nos permiten construir mejor el perfil del cliente y hacer un *approach* más certero. Ser *data-driven* no es tener muchos *dashboards*, sino tener clara la estrategia y saber qué datos necesitas realmente para crecer. También creo que estamos infrautilizando datos propios, especialmente el cruce entre clientes B2C y posibles decisores B2B. La IA aporta velocidad en el análisis, pero necesita una base ordenada y con foco.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



"

El dato es el lenguaje de la estrategia digital. Sin datos de calidad, la IA puede inducir a errores. En áreas operativas somos muy *data-driven*, pero aún hay decisiones —como en RRHH o lanzamiento de productos — que se apoyan demasiado en intuición. Tenemos enormes volúmenes de información y la IA nos ayudará a identificar patrones que hoy no vemos, especialmente desde una perspectiva predictiva y no solo histórica.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



"

Los datos deberían ser el lenguaje común de toda la empresa; sin ellos, las decisiones siguen siendo intuitivas. Aún hay mucho recorrido en *product analytics* y en el uso del comportamiento digital del usuario para mejorar diseño y adopción. La IA está democratizando el acceso al análisis: ya no hace falta ser experto para interpretar datos, porque convierte la información en contexto útil para tomar mejores decisiones.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

Sin datos ni documentos no hay IA que valga; el dato es la materia prima y la IA es solo la herramienta. El problema no es solo cantidad, sino metodología y sesgos en el análisis. Muchas empresas no gestionan correctamente entre el 60% y 70% de los datos que les afectan, y existe un desacople entre el reporting y la utilidad real del dato. Además, la integración del dato en la alta dirección todavía es más aspiracional que efectiva.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

En B2B hemos avanzado mucho en capturar datos, pero no en integrarlos ni en usarlos estratégicamente. Hay muchos silos y poca conexión entre digital y ventas. Nos falta una visión unificada del cliente y trabajar conceptos como la atribución o el customer lifetime value, que apenas se ven en B2B. Más que obsesionarnos con tener más datos, deberíamos centrarnos en el valor que aportan y en construir una foto completa de la relación a largo plazo con el cliente.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

Los datos son los cimientos de cualquier estrategia digital. Sin un modelo de datos integrado y accesible, no hay transformación posible. La gran oportunidad está en los “datos aumentados”: ahora podemos ver 80 métricas donde antes apenas veíamos tres. La IA actúa como acelerador, permitiendo capturar oportunidades mucho más rápido. Y paradójicamente, los datos más infrautilizados suelen ser los internos, los que tenemos más cerca.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



“

Tenemos un exceso de datos y, sin embargo, poca claridad para transformarlos en decisiones sólidas. Muchos están infrautilizados porque falta un enfoque estratégico para interpretarlos y conectarlos con prioridades reales. La IA puede ayudarnos a ordenar y procesar esa información, pero todavía no resuelve por completo ese reto. El verdadero cambio estará en pasar de decisiones reactivas a decisiones proactivas, apoyadas en datos bien estructurados y comprendidos.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



“

El dato es la base para tomar decisiones y anticipar riesgos. Para ser *data-driven* necesitas cultura analítica, calidad de datos y herramientas integradas. La IA está obligando a revisar procesos desde el origen. Si no tienes claro el proceso o el dato no es fiable, no puedes optimizar ni aprovechar su potencial.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



“

El dato debe ser el soporte real de la estrategia, no solo un complemento creativo. Cuanto más conocemos al cliente y sus interacciones, mejor podemos anticiparnos y ofrecer valor. Muchas decisiones aún se toman por intuición, especialmente en la medición de la interacción. La clave no está en un tipo concreto de dato, sino en conectarlos y correlacionarlos de forma transversal. La IA permite analizarlos desde nuevos modelos, incluso predictivos, pero siempre con verificación y criterio.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

Muchas decisiones hoy ya se toman apoyadas en datos, incluso aspectos que antes eran puramente cualitativos. Sin embargo, todavía faltan datos de mercado y comparativos que permitan decisiones más estratégicas, especialmente en *pricing* y producción. La IA nos obliga a ser más estrictos con la atribución y los modelos; si el dato no está bien definido desde el inicio, el resultado no será sólido.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.4.2
Ideas destacadas

01
El dato no es soporte: es el lenguaje común

Nuestros expertos coinciden en que el dato debería ser el lenguaje transversal de la organización. No solo un *input* para marketing o ventas, sino la base sobre la que se toman decisiones estratégicas en producto, *pricing*, operaciones o expansión. Cuando el dato no vertebra la conversación interna, las decisiones vuelven a depender de intuiciones o silos.

02
Hay más datos que nunca, pero también menos claridad de la que parece

Existe una paradoja clara: las empresas disponen de grandes volúmenes de información, pero no siempre son capaces de convertirla en pensamiento útil. El exceso de datos, la falta de conexión entre fuentes y la ausencia de metodologías sólidas generan ruido. El reto ya no es captar datos, sino filtrarlos, priorizarlos, estructurarlos y darles sentido.

03
El verdadero déficit está en la conexión, no en la cantidad

Más que hablar de tipos de datos infrautilizados, la gran oportunidad está en su integración. Datos de ventas, comportamiento digital, *partners*, operaciones o mercado suelen vivir separados. La ventaja competitiva no proviene de tener más información, sino de correlacionar los paquetes en los que está dividida y explotarla de forma coherente.

04
La IA democratiza el análisis, pero exige rigor

La inteligencia artificial está cambiando radicalmente la relación con el dato: reduce la barrera técnica y permite que más perfiles puedan interpretarlo y convertirlo en contexto accionable. Sin embargo, también eleva la exigencia sobre calidad, atribución y gobernanza. Si el dato es débil, el resultado amplifica el error de la misma forma que una fotografía de baja calidad se pixela al ampliarla.

05
Lo que todavía no se decide con datos

Aunque muchas áreas ya operan con métricas claras, siguen existiendo espacios donde la intuición pesa más que la evidencia: asignación de presupuestos, decisiones de recursos humanos, planificación de riesgos o diseño de producto. La evolución hacia empresas realmente data-driven no será tecnológica, sino cultural. La información tiene que sustituir a la intuición.

“La IA solo tiene sentido si mejora nuestra capacidad de pensar y decidir de forma proactiva; de lo contrario, será solo un acumulador de datos.”

Patricia Julián – Perez-Llorca



4.5

Estrategias para el long tail: cómo escalar la relación digital con los pequeños clientes

4.5.1
Las voces



"

El segmento pequeño puede ser clave porque es más ágil que las grandes corporaciones y puede adaptarse más rápido. A medida que la automatización avance, la relación será más basada en datos, pero el conocimiento del negocio y la cercanía seguirán siendo importantes. Siempre habrá un equilibrio entre la automatización y el valor humano.

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"

El *long tail* será clave para el crecimiento futuro del B2B y solo puede gestionarse de forma digital y automatizada. Plataformas sólidas, CRM, automatización, estrategia de contenidos y datos son imprescindibles para escalar. La fórmula ganadora combinará recorridos automatizados y personalizados con intervención humana allí donde aporte valor diferencial.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"

El *long tail* es una gran oportunidad si somos capaces de automatizarlo. No podemos atender a todos los clientes con la estructura comercial tradicional. Portales B2B, autoservicio y análisis de patrones permiten atender a pequeños clientes sin incrementar costes. La clave es que atenderlos no suponga casi coste y así podamos crecer en volumen de forma muy eficiente.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



"

El *long tail* es una oportunidad para ganar agilidad y descubrir audiencias que no habíamos contemplado. La digitalización nos ha permitido llegar a empresas que no estaban en nuestro radar. Sin embargo, incluso aquí creo que siempre debe existir una supervisión humana. La IA puede acelerar procesos, segmentar mejor o facilitar la gestión, pero la relación de confianza y el componente emocional siguen siendo determinantes. La estrategia ganadora pasa por aprovechar bien los recursos disponibles, mantener cercanía y entender la temporalidad del negocio.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



"

El *long tail* es una oportunidad enorme, aunque difícil de gestionar con recursos comerciales tradicionales. La IA puede ayudarnos a detectar señales tempranas: clientes que disminuyen actividad, clientes preparados para crecer, patrones de abandono o expansión. *Chatbots*, asistentes y automatización permiten dar servicio sin asignar vendedores a cada cliente. Hoy estamos parcialmente "ciegos" ante esos patrones; la IA nos permitirá priorizar mejor.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



"

El *long tail* representa una oportunidad real si se aborda desde la automatización y la escalabilidad. La clave está en combinar personalización con autoservicio, permitiendo que el cliente autogestione su experiencia sin depender constantemente de atención humana. La digitalización y la IA pueden hacer rentable este segmento al reducir costes y activar relaciones basadas en datos.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

El *long tail* exige hiper automatización para poder hiper personalizada. No se trata de ofrecer menos servicio, sino de escalarlo con inteligencia. La clave está en usar el CRM como sistema integral de relación, generar datos a través del contenido (no solo preguntarlos) y trabajar con *first-party data*. Con la IA, el análisis deja de ser el problema; la ventaja estará en cómo automatizamos y segmentamos.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

El *long tail* es una oportunidad muy clara. Antes era difícil abordarlo porque el esfuerzo individualizado no compensaba, pero ahora la tecnología permite automatizar y personalizar a escala. Puede representar un margen muy interesante y una puerta de entrada a nuevos clientes. El modelo ideal sería muy apoyado en datos y automatización, con intervención humana puntual donde aporte valor. Creo que las empresas que lo adopten pronto pueden diferenciarse claramente en mercados competitivos.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

El *long tail* es la puerta de entrada a la digitalización en B2B, especialmente en España, donde el tejido empresarial es mayoritariamente pequeño. La digitalización permite pasar del “todo o nada” (*account manager* o abandono) a una capa intermedia de hiper personalización y valor. La IA permite anticiparse y automatizar lo repetitivo, dejando a las personas la capa decisora de mayor valor. El modelo ganador es híbrido: tecnología para escalar, humanos para aportar diferenciación.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



"

La IA va a convertirse en un canal de acceso clave a las empresas, como en su día lo fue Google. Las nuevas generaciones ya buscan directamente en herramientas como ChatGPT, y eso va a transformar la captación en el *long tail*. En este segmento, la IA puede asumir gran parte de la cualificación y la generación inicial de oportunidades, permitiendo escalar la relación de forma eficiente. No se trata de eliminar la interacción humana, sino de reservarla para los momentos donde realmente aporta valor. La clave estará en integrar esta automatización en procesos claros y apoyados en datos propios, para que los leads que lleguen estén verdaderamente preparados para una conversación comercial.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



"

Creo que el segmento pequeño tiene un papel muy relevante porque aporta agilidad. Las grandes compañías suelen enfocarse en proyectos más globales y estructurados, pero en un entorno como el de la IA, donde todo evoluciona muy rápido, esa capacidad de adaptación a las firmas pequeñas puede ser diferencial. Muchas veces lo que necesitas no es una gran estructura, sino un experto concreto que entienda bien tu necesidad y pueda moverse con rapidez.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



"

El *long tail* tiene un gran potencial si se gestiona con datos, análisis y medición rigurosa. Bien trabajado, permite entender por qué ciertos clientes no compran y convertir ese aprendizaje en mejora estratégica, incluso aplicable a grandes cuentas. La IA puede ayudar a identificar oportunidades y generar contenido relevante. La clave será reaccionar en tiempo real, personalizar y aprender continuamente sin desperdiciar recursos.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

En el *long tail*, el reto está en automatizar propuestas y facilitar la toma de decisiones con *dashboards* claros y procesos estructurados. Todos quieren ese segmento, pero no siempre están dispuestos a darle servicio. La IA puede ayudar a mejorar la proposición de valor y reducir soporte operativo, aunque el componente humano seguirá siendo necesario en ciertos momentos de la relación.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.5.2

Ideas destacadas

01
El *long tail* ya no es residual: es estructural

En mercados como el B2B español, donde predominan empresas pequeñas y medianas, el *long tail* no es un segmento marginal, sino una realidad estructural. Gestionarlo bien es una condición para escalar de forma rentable. La clave está en convertir volumen disperso en valor agregado mediante procesos digitales sólidos.

02
Hiper Automatizar para poder hiper personalizar

El desafío no es elegir entre automatización o personalización, sino combinar ambas cosas. La automatización permite atender grandes volúmenes sin disparar costes, mientras que los datos y la IA hacen posible adaptar mensajes, ofertas y recorridos a cada perfil. Escalar sin personalización es ineficiente; personalizar sin automatizar no es escalable.

03
Del modelo comercial intensivo al modelo híbrido

No es viable asignar recursos comerciales humanos a toda la base de clientes. El modelo ganador combina autoservicio, asistentes digitales, contenido inteligente y soporte humano en las fases de mayor valor añadido. La IA gestiona la capa operativa y de detección; las personas intervienen donde aportan criterio y confianza.

04
El CRM deja de operar como base de datos y pasa a ser sistema de relación

Gestionar el *long tail* exige infraestructuras que permitan orquestar flujos, segmentaciones dinámicas y recorridos automatizados. El CRM no puede ser solo repositorio, sino que debe ser motor de activación y aprendizaje continuo. Sin trazabilidad y conexión entre datos y acciones, el *long tail* se convierte en ruido.

05
El contenido como generador de datos y demanda

El contenido deja de ser solo herramienta de captación y pasa a ser mecanismo de detección de intención. A través del comportamiento digital —qué consume, cuándo, cómo interactúa— se generan señales que permiten anticipar oportunidades. El dato generado por el contenido es más valioso que el dato obtenido como respuesta a preguntas directas.

06
La oportunidad está en lo que hoy no vemos

Muchos clientes pequeños parecen poco rentables porque no entendemos sus patrones. Identificar recurrencias, señales tempranas o motivos de abandono puede convertir el *long tail* en fuente de crecimiento. La inteligencia aplicada a este segmento no solo mejora su rentabilidad, sino que puede aportar aprendizajes extrapolables a cuentas clave.

“La personalización ya no es opcional. Si queremos escalar el long tail, necesitamos tratamiento diferenciado, contenidos adaptados y datos estructurados que nos permitan tratar a cada cliente según su realidad. Por supuesto, añadiendo mucha automatización para no comprometer la eficiencia empresarial”

Alicia Gómez – Didea



4.6

Más allá del presente: ¿qué tendencias marcarán el B2B del futuro?

4.6.1
Las voces



"

Las empresas líderes integrarán la IA en modelos predictivos y personalizados. En nuestro sector veremos más plataformas compartidas de datos, tarifas dinámicas y analítica predictiva. Hoy se sobrevalora la agilidad y a veces los resultados no son tan fiables como parecen. Las barreras seguirán siendo la calidad del dato, el talento y la resistencia al cambio. Una empresa preparada es aquella donde la IA forma parte del *core* del negocio.

Alex Rayón
Co-Founder and CEO en brainandcode.tech



"

El avance digital suele sobreestimarse en ambición y subestimarse en ejecución. Las principales barreras seguirán siendo la resistencia al cambio, la complejidad del dato y la madurez de la gobernanza. Las empresas líderes se diferenciarán por su capacidad de integrar la IA en la operativa, construir capacidades internas y mantener disciplina en la ejecución y el aprendizaje continuo.

Alexandra Trandafir
Marketing Execution Manager - EU en CHEP



"

Las empresas líderes serán las que conecten e integren datos en tiempo real y evolucionen hacia modelos más servitizados. Se está sobrevalorando la herramienta y subestimando el cambio cultural: la tecnología es quizá un 20%, el resto son personas y procesos. Las barreras seguirán siendo culturales y de talento. Una empresa preparada es la que entiende que la digitalización es estratégica, tiene datos conectados y una cultura abierta a probar, aprender y adaptarse.

Alicia Gómez
Socia Directora en DIDEA



"

Creo que veremos más perfiles híbridos vinculados a IA que aporten agilidad operativa. Están surgiendo ya modelos de negocio centrados en herramientas de gestión de leads y automatización. En el B2B todavía se infravalora el avance digital y cuesta la adopción, especialmente en empresas con más trayectoria. La IA es una herramienta, no un puesto de trabajo, y habrá decisiones de alto valor que seguirán siendo humanas. Una empresa estará preparada cuando tenga clara su estrategia, conozca su sector y sepa exactamente dónde aplicar la IA sin dispersar su foco.

Aran Corral
Digital Marketing & SEO Strategist en WAH Show



"

Las empresas líderes serán las que tengan estrategia clara, gestión basada en datos y adopción estratégica de IA. El futuro será híbrido: digital y humano combinados. La IA permitirá personalización incluso en el long tail y potenciará modelos B2B como *marketplaces* y ecosistemas de *partners*. No se trata solo de tecnología, sino de usarla para mejorar procesos y aportar valor. Como me gusta resumir: los datos serán el lenguaje, la IA el motor y la cultura el combustible.

Daniel Pastrana
Marketing Director en DHL eCommerce Spain



"

Las empresas líderes serán las que integren de verdad datos, contenidos y procesos, diseñando tanto para personas como para la IA. Veremos menos dependencia de plataformas externas y más control *in house* del dato y la decisión. Se está sobrevalorando la tecnología y subestimando la cultura y la infraestructura de datos. Estará preparado quien conozca profundamente a sus clientes, aprenda de ellos y escale automatización y personalización de forma estratégica.

Fernando Mourelle
Marketing Manager en Lefebvre



“

Las empresas que lideren en dos años lo harán por automatización y *first-party data*. El avance digital está infravalorado; queda mucho por recorrer y la principal barrera es mental. Veremos más modelos colaborativos entre empresas y una relación proveedor–cliente más trabajada. Estará preparado quien tenga una estrategia clara de datos y foco en proyectos realmente estratégicos, con una organización más transversal que funcional.

Ion Murga
Global Marketing Lead en Salto Systems S.L.



“

El B2B ha usado muchas veces su diferencia como excusa para no transformarse. Creo que es momento de dejar ese discurso defensivo y usar la tecnología para potenciar nuestras fortalezas: personalización, relación y conocimiento profundo del cliente. Para mí, la IA no sustituye a las personas; al contrario, nos devuelve tiempo para centrarnos en lo que realmente marca la diferencia en B2B: construir relaciones de confianza a largo plazo. El reto no es solo tecnológico, es cultural.

Itziar Idarraga
Subdirectora en LIN3S



“

El B2B está infravalorando el avance digital. El cambio requiere inversión, perfiles nuevos y transformación cultural, y eso genera resistencia. Las empresas que estarán preparadas serán aquellas que combinen visión clara, modelo de datos sólido y capacidades organizativas alineadas. Sin esa coherencia, solo habrá iniciativas dispersas sin impacto real. En España, además, el peso del long tail hace que la digitalización sea no solo una oportunidad, sino una necesidad estructural.

Miguel de Lara
Responsable de Captación B2B, Desarrollo de Negocio y Segmento PYME en Iberia (Grupo IAG)



"

Las empresas B2B líderes serán aquellas que entiendan profundamente su negocio y sepan traducirlo en una estrategia técnica y empresarial alineada con la IA. Gran parte del *customer journey* se gestionará de forma automatizada, y la relación proveedor-cliente evolucionará hacia una venta de mayor valor añadido, más técnica y especializada. Prepararse para ese escenario exige una inversión real en personas, tecnología y formación; quien no apueste ahora por esa transformación corre el riesgo de quedarse atrás, como ocurrió en los inicios de la web.

Patricia Julián
Head of Business Development, Brand and Clients en Pérez-Llorca



"

Las empresas líderes serán las que integren la IA en modelos predictivos y personalizados. Pero también creo que habrá un péndulo hacia la relación humana: confianza, cercanía y conocimiento del negocio marcarán la diferencia. Estar preparados significa que la IA forme parte del *core* y elegir bien dónde actuar. Menos es más: hay que priorizar lo que realmente mueve la aguja.

Patricia Martínez
Directora General de Sostenibilidad, Medio Ambiente e Innovación en Sacyr



"

Las empresas líderes serán las que integren tecnología con visión estratégica y orientación real al cliente. Veremos modelos más conversacionales y asistentes en tiempo real, pero la diferencia no estará en la herramienta, sino en cómo se use. Se está sobrevalorando la tecnología y subestimando la cultura y la estrategia. Seguirán existiendo barreras como la resistencia al cambio o los silos. Estará preparada la empresa que mida, mejore continuamente y mantenga una visión a largo plazo con el cliente en el centro.

Rafael Sierra
Head of Customer Engagement & Digital COMMEX en Faes Farma



“

La IA ya está presente en el día a día de las personas, y eso acelera su adopción en las empresas, aunque la adaptación organizativa va más lenta. No todos avanzarán al mismo ritmo, pero nadie quedará al margen. Las empresas preparadas serán las que generen conciencia, asesoren internamente, consigan la aceptación directiva y trabajen la cultura. Sin cultura, no hay transformación real.

Tino González
Managing Director en Accell Group

4.6.2
Ideas destacadas

01
La IA integrada en el core, no como capa adicional

El futuro no pasa por añadir más y más herramientas, sino por integrar la IA dentro del modelo operativo. Las empresas líderes serán aquellas que incorporen la inteligencia artificial en sus procesos clave —desde *pricing* dinámico hasta mantenimiento predictivo o gestión de riesgos— y no como un proyecto paralelo. La IA dejará de ser experimental para convertirse en infraestructura estratégica.

02
Datos propios como activo competitivo estructural

La ventaja no estará en el acceso a tecnología, sino en la calidad, gobernanza y explotación del dato propio. La gestión integrada de datos —estructurados, conectados y utilizables— será el principal diferenciador. Sin modelo de datos sólido, la IA no escala ni genera impacto real.

03
Relación proveedor-cliente más continua y contextual

La relación B2B evolucionará hacia modelos más digitales, predictivos y personalizados, pero sin perder la capa humana en los momentos de mayor complejidad o valor. Será una relación más cercana precisamente porque estará mejor informada. La automatización gestionará la base; el talento humano aportará criterio y confianza.

04
Nuevos modelos colaborativos y *revenue sharing*

Emergerán modelos más cooperativos, especialmente en entornos tecnológicos y *cloud*, donde el revenue *sharing* y la co-creación con *partners* serán cada vez más habituales. La colaboración dejará de ser puntual para convertirse en una arquitectura compartida de valor y datos.

05
La barrera cultural sigue siendo el principal freno

La tecnología avanzará más rápido que la cultura organizativa. La resistencia al cambio, la falta de talento especializado, la calidad del dato o la dificultad para priorizar estratégicamente seguirán siendo obstáculos relevantes. Prepararse no será solo invertir en tecnología, sino en capacidades, visión y alineamiento interno.

06
La madurez se medirá por coherencia estratégica

Una empresa preparada no será la que más herramientas tenga, sino la que combine visión clara, modelo de datos unificado, liderazgo alineado y capacidad real de ejecución. Sin coherencia entre estrategia, capacidades y cultura, la adopción tecnológica quedará fragmentada y con impacto limitado.

“La barrera no es tecnológica, es mental. La IA será un commodity; lo diferencial será cómo la integramos en nuestra forma de trabajar.”

Ion Murga – Salto Systems



4.7
Así se ve el futuro

El B2B no está ante una revolución puntual, sino ante una reconfiguración estructural. La tecnología —y en especial la inteligencia artificial— actúa como acelerador, pero no sustituye la necesidad de arquitectura, criterio y coherencia organizativa.

A lo largo de las entrevistas emerge una idea transversal: la ventaja competitiva ya no proviene de hacer más acciones digitales, sino de conectar datos, procesos, liderazgo y ejecución bajo un mismo modelo. La estrategia deja así de ser un documento para convertirse en un sistema operativo; la IA deja de ser herramienta para convertirse en infraestructura.

Sin embargo, el ritmo no es homogéneo. Empresas que experimentan con pilotos aislados conviven con otras que ya están rediseñando su modelo de relación, su arquitectura de datos y su forma de tomar decisiones. La diferencia no está en el acceso a la tecnología —cada vez más democratizada— sino en la capacidad de integrarla con visión de negocio y gobernanza clara.

El patrón que se repite es claro:

- Sin datos sólidos, no hay inteligencia posible.
- Sin cultura, la tecnología no escala.
- Sin liderazgo transversal, la transformación se fragmenta.
- Y sin diseño estratégico, la automatización solo acelera lo que ya existía —incluidos los errores.

El B2B del futuro será híbrido: automatizado en la base, humano en el criterio; digital en la operación, relacional en el valor; escalable en el long tail, diferencial en las cuentas clave. Las empresas que lideren no serán las que más herramientas adopten, sino las que logren coherencia entre estrategia, estructura y ejecución.

La pregunta ya no es si incorporar IA o no. La pregunta es cómo integrarla en el core del negocio sin perder identidad, foco ni control.

El futuro del B2B no será simplemente digital. Será arquitectónico, *data-driven* y culturalmente transformado. Y esa transformación no depende solo de la tecnología, también depende de la claridad estratégica con la que se decida utilizarla.

05.

Equilibra visión y tracción	122
Implanta un sistema real de gobernanza digital	124
Integra la IA dentro de la estrategia digital (y ambas dentro del negocio)	126
Ordena antes de automatizar	128
Trocea la montaña del dato	130
Mide el impacto real de la IA	132
Construye autoridad semántica hoy	134
Automatiza con criterio, pensando en tu cliente B2B	136
Diseña el long tail con lógica híbrida	138
Estructura la autoformación para que genere ventaja colectiva	140
Acompaña al liderazgo en su capacitación digital	142
Trabaja la cultura como ventaja competitiva	144

De las palabras a los hechos

Queda claro, a tenor de lo que hemos visto hasta ahora, que la adopción de la Inteligencia Artificial y la digitalización avanzada en el sector B2B ya no son opciones de vanguardia, sino realidades operativas. El hecho diferencial, pues, se mueve; la ventaja competitiva ya no se encuentra en utilizar esas herramientas, sino en hacerlo de la manera correcta. Y aquí encontramos dos tipos de enfoque: algunas empresas integran la tecnología como una capacidad estructural de negocio, priorizan la alineación con los objetivos estratégicos frente a las pequeñas victorias tácticas; otras acumulan herramientas con el foco puesto en solventar funciones concretas y, a menudo, sin comunicación interdepartamental. No hace falta decir que el primer grupo tiene una gran ventaja competitiva frente al segundo.

Tras analizar el pulso del sector, en LIN3S hemos destilado 12 claves fundamentales que transforman el ruido tecnológico en impacto medible. No son solo consejos técnicos; son los pilares de un modelo de gobernanza diseñado para empresas que buscan liderar la transición de la eficiencia táctica a la madurez estratégica. En las siguientes páginas, pues, trazamos la hoja de ruta concreta que debería convertir la experimentación en ventaja competitiva.

5.1 Equilibra visión y tracción

La velocidad es necesaria, pero sin dirección estratégica se convierte en dispersión

Estamos en un momento en el que la presión por avanzar es constante. La inteligencia artificial irrumpe con fuerza, aparecen nuevas herramientas cada mes y la sensación de urgencia es real. Pero acelerar sin una visión clara no es avanzar: es moverse mucho sin acercarse necesariamente al objetivo.

Experimentar es necesario. De hecho, es saludable. Pero cada iniciativa debe responder a una pregunta estratégica: ¿qué problema de negocio queremos resolver?, ¿qué ventaja competitiva buscamos?, ¿qué impacto esperamos en margen, eficiencia o crecimiento? Sin esa claridad, la tracción se fragmenta en pruebas aisladas que consumen recursos sin transformar el modelo.

La clave no está en frenar la innovación, sino en orientarla. Visión sin ejecución es teoría; ejecución sin visión es ruido. Es el equilibrio entre ambas lo que convierte la transformación digital en ventaja competitiva real.

5.1.1

Las claves

- Trabaja a dos velocidades: mantén la experimentación activa pero, en paralelo, diseña la arquitectura que dará coherencia a las iniciativas.
- Clasifica todas las iniciativas en curso (pilotos, pruebas, proyectos estructurales) y visualízalas en un mapa común que permita ver duplicidades, prioridades y estado de avance.
- Asigna recursos según impacto estratégico, no según entusiasmo tecnológico: no todo piloto merece escalar.
- Vincula cada iniciativa a objetivos de negocio concretos, KPIs definidos y procesos afectados.
- Escala únicamente aquello que demuestre alineación con la visión y resultados medibles.
- Revisa periódicamente el portfolio de iniciativas y decide qué se detiene, qué se ajusta y qué se convierte en estándar operativo.
- No te limites a ordenar lo que ya existe: crea un plan sistemático para identificar nuevas oportunidades estratégicas, evaluarlas con criterios claros y priorizarlas según su impacto real en el negocio.

> **“Experimentar es necesario, pero si no sabes qué arquitectura estás construyendo, solo estás probando herramientas sin generar ventaja competitiva.”**

Fernando Mourelle



5.2

Implanta un sistema real de gobernanza digital

Sin reglas claras, la innovación se dispersa y la transformación no escala

La inteligencia artificial ya no es una iniciativa puntual. Está entrando en marketing, ventas, operaciones e incluso en procesos estratégicos. Cuando eso ocurre sin un marco común, aparecen duplicidades, decisiones contradictorias, riesgos éticos y pérdida de control sobre el dato.

La gobernanza no es freno ni burocracia, es el mecanismo que permite que la innovación no dependa del entusiasmo individual, sino de criterios compartidos. Definir quién decide, quién valida, qué estándares se aplican y cómo se mide el impacto no ralentiza la transformación: la hace sostenible.

Si la IA va a convertirse en parte del *core* del negocio, necesita reglas de juego claras. De lo contrario, seguirá siendo una suma de pilotos aislados que nunca terminan de integrarse.

5.2.1

Las claves

- Define responsables claros para la toma de decisiones en IA y digitalización (no todo puede depender de marketing o IT).
- Establece criterios comunes de validación y escalado para cualquier nuevo caso de uso.
- Asegura estándares mínimos de calidad y trazabilidad del dato antes de integrar automatización en procesos críticos.
- Crea un comité o célula transversal que supervise iniciativas, priorice inversiones y evite duplicidades.
- Define límites éticos y de uso, especialmente en áreas sensibles como recursos humanos o decisiones automatizadas.
- Implanta un sistema periódico de revisión para evaluar impacto, riesgos y alineación estratégica.

“La transformación no ocurre por acumulación de iniciativas, sino cuando alguien conecta las piezas y define un modelo común.”

Miguel de Lara



5.3

Integra la IA dentro de la estrategia digital (y ambas dentro del negocio)

No son dos agendas distintas: es una única transformación transversal

La inteligencia artificial no tiene una agenda paralela a la estrategia digital, es su evolución natural. En muchas empresas B2B, la digitalización ha sido un proceso progresivo y, en ocasiones, complejo. Integrar CRM, estructurar datos o automatizar procesos comerciales ha requerido tiempo, inversión y cambio cultural. Cuando parecía que estábamos consolidando ese camino, la irrupción de la IA ha vuelto a mover el punto de referencia.

Esto puede generar la sensación de que empezamos de nuevo. Pero no es así. La IA no sustituye la digitalización previa: la amplifica. Es la siguiente fase del mismo proceso.

Además, muchas organizaciones ya están utilizando IA sin haberlo formalizado: en sus CRMs, en herramientas de automatización o en plataformas de analítica. Antes de plantear nuevas inversiones, conviene revisar qué capacidades ya existen y cómo integrarlas en una visión común.

No todas las áreas están en el mismo punto de madurez. Algunas necesitarán reforzar datos, procesos o cultura antes de avanzar. Precisamente por eso la estrategia debe ser única y transversal: para que cada área evolucione desde su realidad, pero dentro de una dirección compartida.

5.3.1

Las claves

- Unifica la estrategia digital y la de IA bajo una única visión de negocio, evitando planes paralelos.
- Reconoce y aprovecha el camino ya recorrido en digitalización, evitando duplicidades innecesarias.
- Audita las herramientas actuales para identificar dónde ya se está aplicando IA y cómo aprovechar mejor esas capacidades.
- Evalúa el nivel de madurez de cada área, identificando dónde es prioritario trabajar datos, procesos o cultura antes de automatizar.
- Evita concentrar la transformación solo en departamentos ya digitalizados.

“La IA no puede ser un proyecto paralelo; cuando forma parte del core del negocio, deja de ser tendencia y se convierte en infraestructura.”

Alex Rayón



5.4
Ordena antes de automatizar

La IA acelera procesos; si no están bien definidos, sólo acelera el caos

La tentación de automatizar rápidamente es comprensible. Las herramientas prometen eficiencia, reducción de tiempos y mayor productividad. Pero la automatización no corrige procesos defectuosos: los amplifica.

Antes de integrar IA en un flujo comercial, en la generación de propuestas o en la gestión operativa, conviene hacerse una pregunta básica: ¿este proceso está claro, documentado y medido? Si no lo está, la automatización añadirá complejidad donde ya había ambigüedad.

Transformar no es aplicar tecnología sobre lo ya existente. Es revisar, simplificar y estandarizar primero. Sólo cuando el proceso es comprensible y repetible tiene sentido acelerarlo.

5.4.1

Las claves

- Mapea los procesos críticos antes de automatizarlos y detecta redundancias, cuellos de botella o decisiones poco definidas.
- Documenta criterios y reglas de decisión antes de delegarlas en sistemas automatizados.
- Elimina pasos innecesarios y simplifica flujos antes de introducir herramientas de IA.
- Define métricas claras del proceso actual para poder comparar el impacto real tras la automatización.
- Automatiza por fases, empezando por tareas repetitivas y de bajo riesgo antes de intervenir en decisiones estratégicas.
- Evalúa si el proceso necesita un rediseño completo, no solo optimización incremental.

> **“Digitalizar sin entender el proceso es acelerar la ineficiencia. La tecnología funciona cuando el modelo está claro.”**

Daniel Pastrana



5.5

Trocea la montaña del dato

En B2B, el valor está en conectar negocio, operativa y cliente con casos de uso concretos

En entornos B2B, el dato no vive solo en marketing o en ventas. La relación con el cliente se sostiene —y se diferencia— en la operativa: plazos, calidad, incidencias, disponibilidad, servicio, cumplimiento, costes. Y sin embargo, estos datos suelen estar repartidos entre ERP, producción, logística, soporte, finanzas y herramientas departamentales.

Por eso intentar ordenarlo todo de golpe suele convertirse en un proyecto infinito. El reto no es acumular datos, sino convertirlos en decisiones útiles. La vía más realista es trocear: elegir procesos críticos donde el dato pueda cambiar el rendimiento del negocio (no solo del *funnel*) y estructurar alrededor de ellos la integración, la calidad y la trazabilidad.

En B2B, el dato se vuelve estratégico cuando mejora la entrega de valor: operar mejor, anticipar problemas, priorizar recursos y reducir fricciones internas y externas.

5.5.1
Las claves

- Define los casos de uso prioritario en tu estrategia
- Identifica qué sistemas alimentan esos casos (ERP, CRM, soporte, operaciones, finanzas) y qué datos faltan o están desalineados.
- Asegura calidad y trazabilidad del dato en esos procesos antes de escalar automatización o IA.
- Conecta datos de cliente y de operativa para entender el impacto real: lo que se promete, lo que se entrega y lo que se percibe.
- Reduce reporting “decorativo” y prioriza indicadores que activen decisiones operativas y estratégicas.
- Crea rutinas de revisión donde el dato obligue a decidir, no solo a explicar qué ha pasado.
- Escala a nuevos casos de uso solo cuando los primeros estén consolidados y aporten impacto medible.

> **“El dato no es el problema; el problema es no tener metodología para convertirlo en decisiones útiles.”**

Ion Murga



5.6

Mide el impacto real de la IA

En B2B, el valor no está en la velocidad, sino en cómo impacta en el ciclo de venta y el margen

En entornos B2B, la adopción de IA suele comenzar en tareas operativas: generación de contenidos, automatización de respuestas o apoyo comercial. Estas mejoras aportan eficiencia, pero no necesariamente transforman el negocio.

En modelos B2B con ciclos largos, múltiples decisores y tickets medios o altos, el impacto real debe medirse en variables estructurales: reducción del ciclo comercial, mejora en la cualificación de oportunidades, incremento de la tasa de cierre o mejora del margen. Si la IA no está influyendo en estas dimensiones, probablemente esté optimizando tareas, pero no necesariamente el modelo.

El verdadero indicador de madurez no es cuánta IA utilizas, sino cuánto ha cambiado tu capacidad para vender mejor, decidir mejor y asignar mejor tus recursos comerciales.

5.6.1
Las claves

- Define desde el inicio qué variable estratégica debe impactar cada caso de uso de IA (ciclo comercial, tasa de cierre, margen, retención).
- Establece una línea base antes de implantar la solución, para medir impacto real y no percepciones.
- Analiza cómo la IA influye en la cualificación y priorización de leads, especialmente en entornos de múltiples decisores.
- Diferencia métricas operativas (ahorro de tiempo) de métricas estratégicas (rentabilidad y conversión).
- Revisa periódicamente si la tecnología está mejorando decisiones comerciales, no solo acelerando tareas.
- Integra estos indicadores en el cuadro de mando de dirección, no solo en reporting técnico.

“Probar está bien, pero si no mides impacto real en negocio, la IA se queda en experimento.”

Tino González



5.7 Construye autoridad semántica hoy

En B2B, la decisión empieza mucho antes del contacto comercial

En B2B, los procesos de decisión no empiezan cuando suena el teléfono ni cuando entra un lead en el CRM. Empiezan meses antes, cuando los equipos directivos investigan, comparan, contrastan y construyen una percepción técnica y estratégica de las posibles soluciones.

En este contexto, la visibilidad ya no depende únicamente de estar presente, sino de ser relevante. La autoridad semántica no es una cuestión de volumen de contenido, sino de profundidad, coherencia y especialización en los territorios que realmente importan a tus decisores. No se trata de generar tráfico, sino de influir en la conversación previa a la compra.

En mercados B2B con *tickets* medios o altos, quien construye autoridad antes de la licitación compite en ventaja. Quien no lo hace, compite en precio.

5.7.1
Las claves

- Define los territorios estratégicos donde tu empresa debe ser referencia técnica y de negocio, no solo visible.
- Mapea el proceso de decisión B2B completo, identificando qué información necesita cada perfil implicado (técnico, financiero, estratégico).
- Analiza el nivel de madurez y conocimiento de tu público, adaptando profundidad y enfoque argumental.
- Optimiza y refuerza contenido existente antes de producir en volumen, consolidando autoridad real.
- Construye presencia también fuera de tus propios canales, en medios sectoriales, colaboraciones y ecosistemas especializados.
- Integra sistemas de análisis apoyados en IA para detectar oportunidades temáticas, brechas semánticas y optimizar posicionamiento con mayor velocidad.

> **“Hoy no basta con estar presentes; importa cómo nos interpreta la IA y qué autoridad proyectamos en cada mercado.”**

Patricia Julián



5.8

Automatiza con criterio, pensando en tu cliente B2B

En relaciones complejas, no todo lo eficiente para ti es valioso para el decisor

En B2B, las relaciones no se construyen únicamente sobre rapidez, sino sobre confianza, comprensión del contexto y capacidad de aportar criterio. Automatizar puede mejorar la eficiencia interna, pero si se aplica sin sensibilidad estratégica puede erosionar precisamente aquello que diferencia a una empresa en mercados complejos.

En entornos con múltiples decisores, negociaciones prolongadas y soluciones a medida, no todas las interacciones deben estandarizarse. Hay tareas operativas que pueden y deben automatizarse para eliminar fricciones. Pero los momentos donde se construye confianza —asesoramiento técnico, negociación, personalización estratégica— requieren intervención humana.

La automatización inteligente en B2B no consiste en reducir contacto, sino en reservar el talento para donde realmente genera valor.

5.8.1

Las claves

- Analiza el *journey* B2B completo, identificando fases operativas y fases estratégicas dentro del proceso de decisión.
- Automatiza tareas repetitivas o de bajo valor diferencial, especialmente en captación inicial y seguimiento estándar.
- Define con claridad los momentos críticos donde debe intervenir una persona, como en negociación, personalización o resolución de objeciones complejas.
- Establece criterios de "salto a humano" en procesos automatizados, evitando experiencias impersonales en fases sensibles.
- Evalúa el impacto de la automatización en la percepción de valor del cliente, no solo en ahorro interno.
- Asegura que la tecnología refuerce la relación comercial, en lugar de sustituirla indiscriminadamente.

"La automatización puede ayudarnos mucho, pero si perdemos el toque humano en los momentos clave, perdemos el diferencial."

Aran Corral



5.9

Diseña el *long tail* con lógica híbrida

Escalar volumen sin perder relevancia exige combinar automatización y criterio

En el contexto B2B —especialmente en mercados dominados por PYMES— el *long tail* no es un segmento marginal. Es estructural. El reto no es decidir si atenderlo o no, sino cómo hacerlo de forma rentable y coherente con el modelo de negocio.

Intentar gestionar este segmento con la misma lógica comercial que las grandes cuentas suele ser inviable. Pero automatizarlo completamente también puede erosionar oportunidades de crecimiento. La solución no es elegir entre eficiencia o personalización, sino diseñar un modelo híbrido desde el principio.

Escalar el *long tail* exige procesos digitales bien estructurados, trazabilidad clara y automatización inteligente. Pero también requiere identificar momentos clave donde una intervención humana puede activar una oportunidad que, de otro modo, pasaría desapercibida.

5.9.1
Las claves

- Segmenta el *long tail* con mayor precisión, no lo trates como un bloque homogéneo. No todos los pequeños clientes tienen el mismo potencial ni las mismas necesidades.
- Define recorridos digitales de autoservicio claros, especialmente en fases de información, *onboarding* y repetición de compra.
- Establece criterios de activación comercial, identificando señales que indiquen cuándo un cliente del *long tail* merece intervención humana.
- Integra CRM y automatización como sistema de relación, no solo como base de datos, permitiendo trazabilidad y seguimiento dinámico.
- Utiliza la IA para detectar patrones de crecimiento, abandono o expansión, priorizando recursos donde haya mayor probabilidad de retorno.
- Evalúa la rentabilidad real del segmento, no solo en facturación directa, sino también en aprendizaje estratégico y generación de volumen estable.

“El long tail solo es rentable si combinamos automatización con inteligencia operativa; no podemos atenderlo como a una gran cuenta.”

Alicia Gómez



5.10

Estructura la autoformación para que genere ventaja colectiva

Aprender mucho no es lo mismo que aprender en la misma dirección

La autoformación es ya una realidad en la mayoría de organizaciones. Los equipos experimentan, prueban herramientas, siguen contenidos especializados y adoptan nuevas metodologías con rapidez. Este dinamismo es positivo, pero puede convertirse en dispersión si no existe un marco común.

Cuando cada persona aprende por su cuenta sin coordinación estratégica, el conocimiento no se convierte en capacidad organizativa. Se generan criterios distintos, herramientas duplicadas y formas de trabajo inconsistentes.

La autoformación no debe frenarse, debe estructurarse para que el aprendizaje individual se traduzca en madurez colectiva.

5.10.1
Las claves

- Define prioridades de aprendizaje alineadas con la estrategia de negocio, no solo con tendencias tecnológicas.
- Establece estándares comunes de herramientas, metodologías y procesos, para evitar fragmentación.
- Crea espacios internos de transferencia de conocimiento, donde los equipos compartan aprendizajes aplicados.
- Vincula la formación a casos reales de la empresa, no a teoría desconectada.
- Evalúa el impacto del aprendizaje en mejoras operativas o estratégicas, no solo en horas invertidas.

> **“La tecnología avanza muy rápido, pero sin coordinación interna el aprendizaje se convierte en ruido.”**

Rafael Sierra



5.11

Acompaña al liderazgo en su capacitación digital

En entornos B2B, la transformación necesita líderes que evolucionen sin perder su criterio

Los líderes tienen la responsabilidad de impulsar la transformación, pero rara vez disponen del tiempo necesario para analizar cada novedad tecnológica, evaluar su relevancia o distinguir tendencia de ruido. En muchos entornos B2B, además, el liderazgo proviene de trayectorias técnicas, comerciales o industriales consolidadas, con profundo conocimiento del sector y del cliente. Si queremos que la digitalización tenga tracción real, debemos facilitarles claridad, contexto y criterios estratégicos que conecten con ese marco de experiencia.

Formar hacia arriba no es solo ofrecer contenidos. Es traducir complejidad en decisiones accionables y ayudar a la dirección a entender dónde debe poner foco sin perder el criterio que ha sostenido el negocio durante años. Pero también implica algo más: asumir que la capacitación del liderazgo es una responsabilidad compartida.

Como organización, debemos estructurar cómo acompañamos a nuestros líderes. Y como líderes, podemos pedir a nuestros equipos que nos ayuden a entender, priorizar y aterrizar la transformación. No es una señal de debilidad. Es una forma inteligente de construir visión colectiva en entornos donde la estabilidad y la especialización son una fortaleza.

5.11.1
Las claves

- Identifica qué competencias digitales necesita realmente la dirección, vinculadas a decisiones estratégicas concretas.
- Traduce tendencias tecnológicas en implicaciones de negocio claras, evitando lenguaje excesivamente técnico.
- Proporciona síntesis ejecutivas periódicas sobre tendencias relevantes, filtrando el ruido y priorizando impacto real en negocio.
- Vincula la formación directiva a decisiones que deban tomar, no a contenidos teóricos desconectados.
- Estructura el apoyo interno al liderazgo, asignando responsables que traduzcan tecnología en implicaciones estratégicas.
- Como líder, solicita a tus equipos análisis, criterios y propuestas claras, para construir visión compartida.
- Como líder, solicita a tus equipos análisis, criterios y propuestas claras, para construir visión compartida.

“El liderazgo no tiene que ser técnico, tiene que ser direccional: decidir dónde experimentar, poner límites claros y exigir impacto medible.”

Alexandra Trandafir



5.12

Trabaja la cultura como ventaja competitiva

En B2B, la estabilidad del talento puede ser una fortaleza... o una resistencia

La digitalización no falla por falta de herramientas, falla cuando la organización no está preparada para operar de otra manera. En entornos B2B, donde los equipos suelen tener menor rotación y un alto nivel de especialización técnica, la cultura pesa todavía más.

Esa estabilidad es una fortaleza: se acumula conocimiento profundo del sector, del cliente y del producto. Pero también puede generar inercias difíciles de mover. Cambiar procesos, incorporar IA o redefinir dinámicas de decisión requiere tiempo, claridad y acompañamiento.

Además, en B2B la relación con el cliente suele estar vinculada a personas concretas. Si el equipo no entiende hacia dónde va la transformación o percibe falta de claridad, la resistencia no siempre es explícita, pero sí efectiva.

La cultura no se transforma implantando herramientas, se transforma comunicando con transparencia, explicando el propósito de los cambios y construyendo confianza incluso cuando el plan todavía está en evolución.

5.12.1

Las claves

- Define explícitamente los comportamientos que quieres fomentar, más allá de las herramientas que quieras implantar.
- Comunica con claridad la hoja de ruta digital y de IA, especialmente en entornos donde el conocimiento experto es clave.
- Reconoce las incertidumbres y explica el porqué de los cambios, evitando generar ruido innecesario.
- Involucra a perfiles técnicos y especialistas en el diseño de la transformación, no solo en su ejecución.
- Fomenta espacios de aprendizaje compartido entre áreas, para reducir silos en organizaciones estables.
- Alinea incentivos y objetivos individuales con las prioridades estratégicas digitales.

“La tecnología puede ser transversal, pero si la organización no cambia la forma de trabajar y no entiende el propósito, los proyectos se diluyen. La transformación es cultural antes que tecnológica.”

Patricia Martínez



06.

La madurez del B2B en la era de la inteligencia artificial

El B2B siempre ha tenido su propio ritmo.
Relaciones uno a uno.
Decisiones basadas en experiencia acumulada.
Conocimiento sectorial profundo.

Durante años, esa lógica permitió avanzar en la digitalización sin demasiada urgencia. Los procesos podían ajustarse con el tiempo; los datos no siempre estaban estructurados porque el conocimiento vivía en las personas. Y funcionaba.

La inteligencia artificial ha cambiado esa comodidad.

No porque sustituya el conocimiento experto, sino porque lo pone en evidencia. Las herramientas están al alcance de todos. La tecnología se democratiza, pero el verdadero diferencial ya no es la herramienta, sino la calidad del conocimiento que la alimenta. Y ahí el B2B tiene una fortaleza —y una tarea pendiente.

La fortaleza es el saber acumulado: años de relación con clientes, entendimiento técnico, criterio sectorial. La tarea pendiente es convertir ese conocimiento —que muchas veces vive en conversaciones, intuiciones y cabezas concretas — en dato estructurado, en proceso compartido, en inteligencia colectiva. La IA no banaliza la experiencia. La amplifica... si somos capaces de capturarla.

También obliga a afrontar una dualidad incómoda: las personas son, a la vez, la principal barrera y el mayor activo. Los liderazgos acostumbrados a decidir por intuición pueden sentir que el dato cuestiona su criterio. Pero en realidad lo que está en juego no es sustituir intuición por algoritmo, sino enriquecer la experiencia con evidencia.

El B2B ya no puede permitirse operar sólo desde la memoria organizativa, pero tampoco debe renunciar a ella.

Quizá uno de los cambios más reveladores sea el del *long tail*. Lo que antes parecía inviable por falta de estructura o recursos, hoy empieza a vislumbrarse como posible gracias a la automatización inteligente. No porque el mercado haya cambiado, sino porque ahora tenemos herramientas que permiten escalar sin perder del todo la personalización.

Este estudio no dibuja un sector en proceso de ruptura; dibuja un sector que ha sido obligado a acelerar; que ha tenido que ponerse las pilas; que ya no puede avanzar solo por inercia relacional.

La inteligencia artificial no impone una revolución cultural inmediata; impone una decisión estratégica. No se trata solo de estructurar el conocimiento que hoy vive en las personas; se trata de decidir qué hacemos con él.

¿Queremos que la tecnología nos sustituya en lo que sabemos hacer? ¿O queremos utilizarla para amplificar nuestra experiencia, hacerla escalable y convertirla en sistema? En un entorno donde las herramientas están al alcance de todos, la ventaja no estará en quién accede antes a la IA, sino en quién sabe alimentarla mejor.

El B2B siempre ha sido experto en construir relaciones.
La siguiente etapa consiste en convertir esa experiencia en inteligencia compartida.

No para reemplazar a las personas, sino para que el conocimiento deje de depender de ellas...
y empiece a multiplicarse con ellas.

Sobre LIN3S...

LIN3S nació hace más de 23 años como una unión de profesionales multidisciplinares con un compromiso firme y transparente: hacer crecer proyectos a través del proceso del dato. En todo este tiempo transformando negocios y gestionando proyectos, hemos aprendido que liderar datos no es amontonar métricas, sino darles sentido, escuchar la historia que cuentan y comprender cuál es la mejor vía de acción. Esa vocación de mejora continua, esa cultura de la decisión basada en la evidencia, es la que impulsó la elaboración de la primera edición de ToBeInB2B y la que ha dado forma a esta segunda edición.

El año pasado lo dijimos claramente: ToBeInB2B no pretendía ser un estudio aislado. Queríamos que este fuera un proyecto en constante evolución y aspirábamos a que se convirtiera, con el tiempo, en un espacio de referencia en lo que respecta a la transformación digital del modelo B2B. El informe que ahora tienes en tus manos —o que lees en la pantalla— es el segundo paso de ese camino. Lo hemos dado con la misma ilusión que dimos el primero; pero lo hemos dado, si cabe, con más experiencia. La de decenas de proyectos que pasan por nuestras manos en el espacio de un solo año. Confiamos en que este estudio resulte útil. Sólo queda ahora transformar este análisis en estrategia viva, en planes que impulsan el crecimiento.

Ese es el verdadero desafío.

lin3s.com

ToBeInB2B

LIN3S DHL WORKOHOLICS® UPANGO torresburriel estudio TiraLineas