

LAS DIRECCIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN B2B ANTE LOS RETOS DE LA ERA DIGITAL POSCOVID

VICENTE GINER CRESPO

Universidad Internacional de La Rioja

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

Universidad Internacional de La Rioja

LUIS MANUEL CERDÁ SUAREZ

Universidad Internacional de La Rioja

1. INTRODUCCIÓN

Si tenemos en cuenta que para que una empresa o marca logre sus objetivos tiene que saber estar siempre allá donde estén sus clientes, no podemos obviar que a raíz de la pandemia causada por el COVID 19 el cambio que se ha producido en la sociedad ha sido grande. Esta se ha visto obligada a modificar la forma de trabajar, formarse, entretenerse y especialmente comunicarse (Iniesta-Alemán y Badillo, 2021). Esto obliga a las empresas a estar también conectadas con los clientes de forma digital y ser, por tanto, capaces de ofrecer este canal como alternativa y/o complemento (Kar y Dasgupta, 2021) al tradicional. De esta forma, las organizaciones se aseguran de estar disponibles y en contacto con sus potenciales clientes en ambos entornos.

Si este esfuerzo ya es grande para las empresas que se dirigen un consumidor final (las denominadas B2C) supone un reto realmente importante para aquellas cuyo cliente es otra empresa (las que se conocen por B2B). Para lograr el objetivo de estar presentes de forma eficiente en todos los entornos en los que sus clientes se mueven, las empresas de B2B tienen que adaptar sus redes comerciales a la demanda actual, pero también a la demanda inmediata que empiezan a exigir las nuevas

generaciones de clientes. En este sentido, y de acuerdo con Almirall (2021, P.1), se puede afirmar:

La COVID-19 ha acelerado tendencias que ya estaban presentes en nuestra sociedad, impulsándolas con una velocidad de despegue que ha transformado organizaciones, sociedades y a nosotros mismos, creando y destruyendo fortunas y dibujando un mundo que ya no volverá a ser el mismo [...] Quizá el elemento más llamativo de la transformación provocada por la pandemia del coronavirus ha sido la virtualización de nuestras relaciones sociales y laborales.

El cambio en la forma de vender para las empresas B2B es, por tanto, una realidad que no puede obviar. Las expectativas de los clientes han cambiado radical, rápida (Sales Force, 2021) y, posiblemente, de forma permanente con la llegada de la COVID. Tan pareciera que mundo físico se ha quedado pequeño, las fronteras se han diluido y los clientes demandan a sus proveedores una comunicación integral que incluya, sin excusas, lo digital.

Sin lugar a duda, tanto de B2B como de B2C son coincidentes respecto al impulso sin precedentes que el canal digital está teniendo desde la pandemia.

No cabe duda de que el concepto de transformación digital (TD) está en la mente de los directivos de las empresas españolas. Así lo refleja el Estudio IESE-PENTEIO sobre Transformación Digital¹, en el que el 82% de los directivos encuestados considera que la TD está afectando completamente, o de manera significativa, a sus respectivas organizaciones (Zamora y Ricart 2020, pág. 1)

Por tanto, las direcciones comerciales de las empresas B2B están metidas de lleno en lo que el experto en management y reputado empresario sueco Jan Carlzon (2001) llamó «el momento de la verdad». En aquellos años Carlzon propuso la transformación de la empresa para la que trabajaba, Grupo SAS (Scandinavian Airlines System) por medio de la creación de un modelo de gestión descentralizado en el que la toma de decisiones debía darse en todos los niveles de la estructura organizacional (Thompson, 2006). De esta forma se adelantó a su tiempo logrando, no solo que su empresa empezara a estar totalmente centrada en los clientes, sino que también todas las demás compañías en el resto del

mundo comenzaran a adoptar la misma estrategia de proximidad a los clientes empoderando a la fuerza de ventas.

2. EL MARKETING RELACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA INDUSTRIAL DEL SIGLO XXI

El marketing relacional, también conocido como marketing de relaciones, aparece a mediados de los años ochenta (Ferriz, Delso y Lozano, 2000) y supone una redefinición profunda del concepto de marketing. El foco se fija, a partir de entonces, en la creación de relaciones de valor mutuo con clientes (Grönroos, 1989), como respuesta a los cambios en el entorno tecnológico y como resultado la evolución del consumidor. En un contexto de saturación publicitaria, quedó de manifiesto que es mayor el esfuerzo de captar nuevos clientes que el necesario para mantener a los que ya lo son.

La publicidad interactiva que un recién nacido Internet prometía a los anunciantes captó inmediatamente la atención de los directivos y empresarios que trataban de llegar a sus clientes de la forma más directa posible. Los viejos medios de comunicación vieron, en los años ochenta del siglo pasado, como se comenzaba a cuestionar su eficacia como medios publicitarios. Internet pasó a ser un canal en el que «hay que estar» aún sin saber muy bien cómo ni en qué forma.

La aparición en la época de los noventa de nuevas formas organizativas en un entorno extremadamente cambiante en lo económico, en lo social y en lo tecnológico, aumentan en las empresas la necesidad de información con el objetivo de mantener unas relaciones estables con clientes, proveedores (Grönroos, 1989, 1996) y con los trabajadores de la empresa (Levionnois, 1992).

Toda empresa necesita razonar estratégicamente (Ventura, 2008) para conseguir sus objetivos en un determinado entorno. Las decisiones estratégicas son complejas y, por definición, comprometen los recursos de la empresa a medio y largo plazo. Esto supone la necesidad de un profundo compromiso de la dirección de la empresa con la estrategia

elegida, ya que su modificación suele suponer, en muchas ocasiones, grandes pérdidas.

La apertura a nuevos mercados o la adopción de nuevos protocolos de trabajo son momentos especialmente delicados en la gestión estratégica que ponen a prueba la capacidad de los directivos para mantener la coherencia. Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse (Osterwlauder y Pigneur, 2011, pág. 7).

Uno de los principales objetivos del marketing, desde que este concepto adquirió carta de naturaleza a principios del siglo XX, ha sido la adquisición y defensa de una determinada cuota de mercado. La transacción, el intercambio, ha sido tradicionalmente el foco de los estudios académicos y de las prácticas empresariales. En la definición enunciada por la American Marketing Association en 1960, marketing es “la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”. Tras la aparición del concepto de marketing mix en 1950 por Borden (Cobo y González, 2007), el concepto de intercambio sigue siendo el vertebrador de la definición revisada en 1985 por AMA, según la cual el marketing es “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”.

Para conceptualizar la naturaleza de la empresa (Ventura, 2008) se pueden considerar dos enfoques: el enfoque financiero o Shareholder y el enfoque Stakeholder. En el enfoque Shareholder, los accionistas son el rol de principal de una relación de agencia (Jensen y Meckling, 1976) y los directivos ocupan el lugar de los agentes. El objetivo principal, en esta filosofía o enfoque, es maximizar el beneficio de los directivos en un entorno de información asimétrica y con un problema de motivación del agente. El enfoque Stakeholder, por otro lado, considera la empresa como una institución social integrada por grupos de interés. Esto implica la existencia de múltiples objetivos y posibles conflictos en un

entramado complejo de relaciones. La empresa, desde este enfoque, considera que existe un contrato social implícito encuadrado en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se amplía el enfoque Shareholder al tener en cuenta las relaciones de los denominados grupos de interés a la hora de definir las estrategias de la empresa.

Naver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como un constructo compuesto por tres elementos comportamentales (orientación a la competencia, orientación al cliente y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (rentabilidad y enfoque a largo plazo). El concepto de orientación al mercado defiende que el cliente o usuario ha de ser el centro de las actividades empresariales. Sin embargo, las empresas han seguido y, en muchos casos, aún siguen centrando sus mayores esfuerzos de marketing en la captación de clientes más que en su fidelización.

El análisis de los competidores, la orientación a la competencia se reconoce expresamente como uno de los pilares esenciales del marketing relacional. La teoría de juegos, herramienta que nos ayuda a comprender el comportamiento económico de las empresas, refuerza el reconocimiento de la necesidad de contemplar conjuntamente, antes de diseñar una estrategia empresarial, tanto a los clientes como a la competencia. Los competidores constituyen (Cobo y González, 2007) una variable definitiva en el resultado del juego comercial.

Conceptos como «cuota de cliente» o «valor de vida del cliente» (Guadarrama y Rosales, 2015) incorporan al campo comercial cálculos financieros como el VAN (Valor Actual Neto), al tener muy en cuenta los ingresos futuros y no sólo los presentes. Y es que el cliente, incluso el cliente industrial, ha dejado de ser un concepto anónimo para ofrecer una gran parte de su intimidad en las redes sociales y canales digitales a la vista de quien quiera escuchar y ver. Gracias a las nuevas tecnologías, hoy podemos interactuar con los clientes en los términos y en los temas que más le interesan, de forma personalizada.

El marketing transaccional cumplió su ciclo. Hoy está establecido el paradigma relacional basado en las relaciones que se establecen en una interacción que busca la permanencia del cliente que dejó de ser anónimo para convertirse en el objetivo constante de los fines de la empresa (Villagrán Jaramillo, 2016, pág. 31).

Las empresas cuya filosofía de trabajo se enmarca en el marketing relacional adoptan un enfoque empresarial centrado en la fidelización de sus mejores clientes, pero también en el desarrollo de relaciones a largo plazo con el resto de los agentes vinculados con la empresa. Es el denominado modelo de los mercados ampliados (Cobo y González, 2007) que plantea que la empresa no debe enfocar exclusivamente sus esfuerzos en el mercado final, sino también atenderá al mercado de proveedores, a los trabajadores, administraciones, etc...

El conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta, el valor percibido y el relacionamiento a largo plazo, constituyen las bases sobre las que se sustenta el marketing relacional. La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en nosotros o en nuestro entorno se verá cumplido una vez más. El marketing relacional propone mecanismos para incidir sobre la fidelidad. Sobresale en este contexto, los programas de fidelización, a través de los cuales las organizaciones pretenden mantener a sus clientes a largo plazo y por ende, incrementar su cuota de mercado y sus rendimientos (Álvarez y Vasco, 2017, pág. 6).

El marketing relacional se centra, como unidad de análisis, en la relación en sí misma entendida como “la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo” (San Martín, 2003), con el objetivo de establecer un vínculo afectivo y no solo comercial (Álvarez y Vasco, 2017) que consiga entablar una relación a largo plazo. La relación, y no la transacción, se convierte en el eje central del marketing en el siglo XXI (Córdoba, 2009). Por lo tanto, se puede concluir que “el nuevo paradigma de marketing se basa en estrategias centradas en mantener relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas con todos los stakeholders” (Iniesta-Alemán, 2018, pág. 118).

Mientras que la mayoría de las empresas B2C comenzaron hace años a acometer cambios en la forma de relacionarse con sus clientes, ofreciendo el canal digital como alternativa y complemento, muchas empresas de B2B, especialmente de sectores industriales, han podido seguir trabajando durante estos años y hasta la llegada de la pandemia, sin sentir la necesidad de afrontar este reto.

El motivo del retraso en la adopción de las nuevas herramientas digitales necesarias para la creación del canal de comunicación digital por parte de este tipo de empresas se podría deber a la naturaleza de las relaciones profesionales que mantienen con sus clientes, ya que estas son más personalizadas y sobre todo más complejas que en B2C. De acuerdo con Rodríguez, Svensson y Mehl. (2020) los procesos de venta en empresas B2B, por su mayor complejidad, no son fáciles de digitalizar, por tanto, estas empresas se enfrentan a algunos obstáculos adicionales que tienen que superar para lograrlo.

3. LAS NUEVAS GENERACIONES DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN B2B

Las nuevas generaciones de clientes B2B demandan nuevas habilidades y canales de comunicación y venta por parte de sus proveedores. Y es que el comprador B2B del siglo XXI se mueve con agilidad en entornos virtuales y es menos receptivo a la forma tradicional de actuar de los comerciales (Llopis Sancho, 2021).

El vínculo emocional que envuelve la relación cliente-proveedor en las empresas B2B es mucho más fuerte y especialmente apoyado en la prestación de un servicio añadido que va más allá de la mera transaccionalidad de la venta (Andersson, Vierimaa y Sundkvist, 2018). Las habilidades sociales y de comunicación, no necesariamente ocupan los primeros puestos en los requisitos que se exigen los clientes en las empresas B2C, incluso pueden ocupar el último puesto (Rajguru y Kreindler, 2006). Sin embargo, en las empresas B2B estas habilidades están en primer lugar entre los criterios de selección de sus proveedores.

El vínculo, la relación que mantienen los clientes, que no debemos olvidar son también empresas, con sus proveedores genera habitualmente un trato muy profesional, pero a la vez muy próximo y, por tanto, con un fuerte componente emocional. En definitiva, se genera una verdadera relación de partenariato entre ambas empresas, siendo una el cliente y la otra el proveedor. Es decir, este partenariato se basa en la mutua dependencia y confianza, ya que, el cliente necesita del buen

hacer de su proveedor para a su vez poder cumplir con sus clientes los compromisos adquiridos en su propuesta de valor.

Sin embargo, la COVID lo ha cambiado todo y ahora esos clientes a los que las empresas de B2B se deben, exigen el canal digital como complemento al físico (tradicional) el cual, hasta ahora, había dominado la relación entre ambos (Kar y Dasgupta et al. 2021)

Existe ya una nueva generación millennials de clientes B2B que exigen a sus proveedores (Llopis, 2021) evolucionar la relación que hasta ahora habían tenido exclusivamente a través del canal tradicional hacia uno que conjugue el marketing, las ventas y las nuevas tecnologías. En las empresas B2B la función go-to-market se ha venido apoyando hasta la llegada del COVID principalmente en la fuerza de ventas como actor principal de front office y en los departamentos que desde el back office tal como, marketing de soporte, servicio al cliente, soporte técnico, entre otros. Con la irrupción del COVID estos últimos se han delatado como especialmente vulnerables a la interrupción de relaciones con los clientes.

Aunque la demanda del canal digital por parte de las nuevas generaciones de profesionales ya era una realidad antes del COVID (Balis, 2021), la irrupción de este ha provocado que esa demanda se convierta en una exigencia. La pandemia ha provocado que las empresas B2B hayan tenido que replantearse la forma que habían tenido de relacionarse y comunicarse con sus clientes hasta entonces. Han encontrado en el canal digital la forma, no solo de poder mantener a sus clientes, sino también de dar solución por medio de este a las nuevas necesidades de comunicación que han ido surgiendo.

4. LA TRANSICIÓN NECESARIA A UNA CONVIVENCIA DE LO ON Y LO OFF

Las empresas de B2B deberían de utilizar una estructura mixta en el departamento comercial (Rodríguez, Svensson y Mehl 2020) para así poder obtener el máximo provecho de las tecnologías de la comunicación y aprovechar las ventajas que aporta la digitalización. Es, por tanto, el momento de que las direcciones comerciales de las empresas

B2B que aún no lo hayan hecho afronten de forma decidida la transformación digital de sus empresas. Y es el momento de encarar esta nueva realidad.

La tarea de afrontar la transformación digital y cultural ha sido un reto que se ha presentado de repente para aquellas empresas que no contaban con un plan a este respecto, o este era a medio/largo plazo (Ríos, 2020; Elgazzar, El-Shahawy, Senousy, et al,2022).

La capacidad de aceptar la realidad tal como es, puede ser una de las más útiles, pero también puede ser de las más carentes habilidades (*soft skills*) que puede tener un líder. Como consecuencia, el origen de muchos errores empresariales causados por malos liderazgos está en la incapacidad del líder de asumir una nueva realidad y, por tanto, las nuevas circunstancias que la rodean y que tiene que afrontar.

Goleman (2013) lo llamó «el punto ciego en el liderazgo» y, citando a un monje budista llamado Buddhagosa que vivió en el siglo V, lo definió como la ilusión o neblina mental que nos lleva a percibir erróneamente los objetos de conciencia. Según ese monje, la ilusión oscurece la verdadera esencia de las cosas, y en tanto que nos proporciona una falsa perspectiva (atención torpe) que nos puede llevar a malinterpretar la realidad que nos rodea.

Aquellas empresas B2B que con la llegada del COVID han sabido reaccionar a tiempo (Llopis, 2021) y por tanto han evolucionado desde *un go-to-market* tradicional hacia un *go-to-market* digital no solo están logrando mantener a los clientes que ya tenían antes de la pandemia, sino que, además, están logrando conseguir nuevos clientes millennials perdidos por sus anteriores proveedores que no se han sabido adaptar a tiempo. El dato es concluyente:

Con la masiva incorporación de los millennials (primeros nativos digitales) a los puestos de compras (en torno al 50% en B2B), esta tendencia se ha acentuado. Estos cada vez valoran menos el rol del vendedor tradicional. Según un estudio de Gartner², el 44% de los compradores millennials prefieren que no haya ninguna interacción con vendedores en los procesos de compra B2B (Llopis, 2021, pág. XX).

El reto, por tanto, no es ni mucho menos cuestión de abandonar el canal tradicional que ha sustentado durante siglos las relaciones entre cliente

y proveedor, sino ser capaces de ofrecer una relación one2one a cada cliente en el canal que considere más idóneo. Por tanto, las empresas B2B deben ser capaces de conjugar el *go-to-market* tradicional con el *go-to-market* digital.

Aún es pronto para considerar si el canal digital acabará desplazando por completo el canal tradicional. Especialmente si nos atenemos a otras transformaciones que, aunque redujeron el peso de otras formas de comunicación e interacción, no solo no consiguieron que desaparecieran, sino que las obligaron a reinventarse para sobrevivir e incluso poder convivir con los nuevos avances.

De acuerdo con Alcaraz, Antón y Ariza (2020), la reacción desde cualquier ámbito ante los retos tecnológicos no podrá ser eficaz si no se produce desde un profundo entendimiento del cambio social en el que se asientan. Este sería el caso de la radio como medio de comunicación, difusión e incluso de interacción, que no solo no fue, como decía la canción de Bruce Woolley en 1978 matada por el video, sino que hoy día, podríamos considerarse que es un muerto muy pero que muy vivo.

De hecho, sería una gran contradicción aceptar, como ya defienden algunos autores que, las relaciones personales tanto en B2B como en B2C llegarán algún día a desaparecer debido a la fuerza innegable del canal digital. Mientras, por otro lado, se les da cada vez más importancia y protagonismo a las emociones en los procesos de venta (Jiménez y Zambrano, 2018). Sin lugar a duda, la convivencia entre el canal tradicional y el digital, en todas sus formas y variantes, se torna una realidad difícil de cuestionar. Si unimos a todo ello la constatada resistencia al cambio de los dirigentes empresariales en un proceso de incertidumbre, encontraremos los frenos al desarrollo de estos nuevos protocolos de trabajo.

5. INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las empresas “cuya filosofía se identifica con el marketing relacional son grandes demandantes de información para, de esta forma, poder comprender a fondo el comportamiento de sus clientes y así poder ofrecerles exactamente lo que quieren, cuando lo quieren y cómo lo quieren. Estamos en el inicio de una nueva forma de trabajar, de una

innovadora gestión de los datos para la cual, con toda seguridad, aún no está preparada la mayor parte de las empresas” (Iniesta-Alemán, 2018, p. 91).

Es creciente el número de publicaciones sobre la esencia y las consecuencias de la incertidumbre durante un cambio en las organizaciones. Cabe destacar las de Maurier y Northcott (2000), Pollard (2001), Bordia, Restubog, Jimmieson e Irmer (2011), Kim, Eugene y Seongsoo (2015) o Hirsh y Kang (2015). Por lo tanto (Álvarez, Ochoa, y Rodríguez, 2015, pág. 33), “es importante que los directivos se involucren dentro del proceso de cambio e informen al personal para que los empleados estén enterados de qué va a suceder y cuál va a ser su función dentro del nuevo esquema organizacional, y así disminuya su resistencia al cambio”.

La ciencia de datos y los sistemas de inteligencia organizacional están cambiando el paradigma y las reglas en la gestión empresarial. Datos que dormían infrutilizados en los sistemas informáticos de las empresas, se combinan ahora con los datos que pueden extraerse de Internet y otras fuentes de información. En el siglo XXI, la utilización del big data permite a los directores comerciales o de cualquier otra área de la empresa extraer ideas de los datos en bruto mediante algoritmos de inteligencia diseñados para la toma de decisiones estratégicas, como es el caso del diseño de productos, la implementación de acciones de marketing o el ahorro en costes de gestión.

La gestión del marketing en un contexto relacional implica necesariamente un elevado nivel de colaboración entre las partes concernidas. A medida que vamos avanzando en esta nueva realidad empresarial, somos más conscientes de la fuerza de las relaciones humanas. La labor comercial ha dejado de ser, únicamente, responsabilidad de un departamento de ventas para ser una creación en grupo en la que, incluso, los destinatarios de esta están implicados.

La llegada de Internet ha supuesto un cambio de modelo (Serrano-Cobos, 2016) que no afecta únicamente a la tecnología sino a todos los aspectos de la vida de los ciudadanos. Conviene, por tanto, prestar mucha atención a las nuevas tendencias del comportamiento humano que la acelerada transformación digital está provocando. El cambio

tecnológico que han supuesto las TRIC ha dado lugar al nacimiento de un nuevo entorno mediático, facilitando nuevos canales de comunicación y de relación con una enorme potencia (Gabelas, Marta-Lazo y Aranda, 2012).

Las autopistas de la información inundan de información a las instituciones, corporaciones empresariales y ciudadanos. En los últimos dos años, se ha creado más del noventa por ciento de la cantidad de datos que circulan por las diferentes redes tecnológicas. Si, como se afirmaba en el manifiesto Cluetrain, publicado en Internet en 1999, lo que define a los mercados actuales es la manera de relacionarse y la nueva forma de entender el contexto de comunicación comercial y de relaciones con los stakeholders empresariales, es indudable que el papel que juega Internet y el resto de las autopistas de la información han sido claves (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 1999). La irrupción de las redes digitales de distribución de contenidos e información no solo ha cambiado la forma de contacto con los clientes, sino que también ha afectado a la manera en la que se organizan los departamentos comerciales.

El nuevo paradigma es ahora la denominada Ciencia de Datos: una tecnología disruptiva que está modificando la inteligencia empresarial, aportando una nueva visión las cinco importantes perspectivas del marketing: las personas, los productos, el emplazamiento, el precio y la promoción (Fan, Lau y Zhao, 2015). Este nuevo escenario poco tiene que ver con la versión neoclásica tradicional de la disciplina económica cuyos postulados dificultan el acercamiento a escenarios emergentes como este (Martínez, 2011). Sin embargo, queda todavía mucho camino por explorar para demostrar que estas nuevas herramientas para la gestión empresarial, en especial la comercial, revierten en una mejor competitividad y mayores beneficios de las organizaciones.

La alta conectividad de la sociedad actual y los nuevos modelos de consumo propiciados por la tecnología digital propician abundante información sobre los clientes y stakeholders empresariales. Esa información es esencial para la gestión corporativa y la estrategia comercial de las compañías. Los datos de sus clientes les permiten conocer a fondo su comportamiento. Se trata de una información sobre el consumo que permite adecuar los productos al cliente y ofrecerles, así, lo que quieren, cuando lo

quieren y como lo quieren. Sin embargo, este es el inicio de una nueva forma de trabajar, de una innovadora gestión de los datos para la cual muchas empresas aún no están preparadas (Iniesta-Alemán, 2018).

Hace unos años, Prieto (2013) ponía de manifiesto que la manera de acercarse a la tecnología condicionaba la adaptación al cambio. Aquellos gestores empresariales que hoy se resisten a este cambio de paradigma tecnológico y empresarial seguramente han tenido una relación tradicional de desconfianza con la innovación. Por lo tanto, es importante que los directivos “se involucren dentro del proceso de cambio y transmitan jerárquicamente el lugar y la misión que le corresponde a los trabajadores en el seno de su organización” (Álvarez, Ochoa, y Rodríguez, 2015, pág. 33).

6. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES SOLO UNA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA

Resulta, por lo tanto, evidente que la irrupción del canal digital en todas sus formas y variantes es ya una realidad que las direcciones comerciales de las empresas B2B no pueden ni deben obviar. La mayoría de ellas empezaron ya a principios de 2020 a realizar inversiones al respecto ya que, como se ha destacado, las nuevas generaciones de clientes B2B antes del COVID ya demandaban y ahora exigen el pleno desarrollo del canal digital como requisito fundamental para seguir manteniendo una relación de partenariado con sus proveedores. En colusión, la convivencia de ambos canales, el tradicional y el digital va a permitir precisamente que la tan renombrada en estos tiempos “experiencia de cliente” tanto para las nuevas generaciones como para las demás, sea lo más satisfactoria posible.

Pero “la transformación digital no es solo una cuestión de tecnología” (Giner, 2021). Es decir, no se trata simplemente de adquirir por parte de las empresas de distribución B2B las herramientas digitales que hay actualmente en el mercado para construir el canal de comunicación digital (Saura, Ribeiro-Soriano, Palacios-Marqués, 2021), sino también de ser capaces de aplicar estas en base a la naturaleza y peculiaridad de

la empresa y especialmente de sus clientes (Siby y George, 2020). En este sentido, Lavilla señala que:

Hablar de transformación digital en las empresas nos lleva a pensar en cómo la tecnología se incorpora al mundo de los negocios para brindarnos oportunidades y soluciones más eficientes. Sin embargo, el concepto es mucho más rico y mucho más profundo: es un fenómeno que impacta directamente en las personas y la sociedad. La transformación digital no es solo un proceso, es una nueva cultura (2019, p.1)

Y es precisamente ahí, donde nos encontramos con empresas que, aunque ya han empezado acometer este reto: Sin embargo, muchas transformaciones no han sido percibidas por los clientes puesto que, en realidad, no se han diseñado centrándose en sus necesidades (Davenport y Spanyi, 2020). La causa podría ser que a sus direcciones comerciales no se les haya dado el pleno liderazgo del proyecto. Y esto, probablemente, ha sido debido a que este liderazgo haya podido ser asumido por otras áreas menos cercanas a los clientes, aunque, a priori, más preparadas técnicamente. Estas áreas más técnicas de la empresa se han postulado como líderes del cambio y como principales aliados del CEO.

El fin último de cualquier transformación organizativa debe ser el mejor cumplimiento de la misión y la visión que dicha organización tiene, considerando el entorno en el que se encuentra; por lo que nunca se cambiará por cambiar, sino para ser más efectivos y poder satisfacer mejor las necesidades de los stakeholders clave (Correa, 2020, p.1)

No poner a las direcciones comerciales al frente de esta transformación, implicaría no poner a los clientes en el centro de esta y, por tanto, quitarles en cierta forma su papel protagonista dentro de la organización. Lo cual puede representar un problema debido a que empresas que siempre han estado focalizadas hacia sus clientes, empresas que ante cualquier decisión han puesto al cliente en el centro, han visto como estos han sido desplazados y convertidos en actores secundarios. Lo cual podría significar volver atrás y, por tanto, olvidar el cambio fundamental que, en management, aportó Carlzon.

La consecuencia de este posible cambio de actitud estaría en la inadecuada utilización, en algunos casos, de aquellas herramientas digitales que mejor encajan con las necesidades y demandas de los clientes. Ello, a su vez, podría desembocar en que, pese haber realizado fuertes

inversiones económicas en la transformación digital, esta finalmente no se convirtiera en un verdadero canal de comunicación con los clientes.

Por tanto, la transformación digital en empresas de B2B tendría que ser liderada por las direcciones comerciales, ya que, son estas las que están más cerca de los clientes. A su vez, esta área fundamental de las empresas tiene que ser capaz de trabajar en plena colaboración, tanto con los responsables de TI, como con el resto de los departamentos de la empresa, formando todos ellos una cadena de valor alrededor de los clientes, como garantía para asegurar el éxito de su proyecto de transformación digital.

La afirmación del manifiesto Cluetrain (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 1999) “los mercados son conversaciones” define esta nueva forma de entender el contexto de comunicación comercial y las relaciones con nuestros stakeholders.

Y es que la irrupción de Internet en nuestro día a día no solo cambió la forma en que los seres humanos nos comunicamos, sino la manera en que se organizan los negocios y las empresas. Sin embargo, queda todavía mucho camino por explorar para demostrar que estas nuevas estrategias de marketing consiguen un aumento en los beneficios de las organizaciones. Todavía no ha pasado el tiempo suficiente para poder comprobar su impacto.

“La disciplina económica, en su versión neoclásica dominante, ha logrado instaurarse en la mente de los economistas y en los currículos de las universidades como un verdadero paradigma. No obstante, sus postulados y su metodología básicos, no le permiten la aproximación a la realidad de los nuevos fenómenos y, por el contrario, tiende cada vez más a distanciarse de ellos” (Martínez, 2011).

Los retos clave de los Directores de Comunicación y de los Directores Comerciales europeos pasan por conectar la estrategia de comunicación con la estrategia de negocio, mientras gestionan la revolución digital (DIRCOM, 2017; Iniesta-Alemán y Badillo, 2021).

7. LAS DIRECCIONES COMERCIALES ANTE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR Y RELACIONARSE.

La irrupción del COVID ha supuesto la consolidación del canal digital como complemento fundamental al canal tradicional en ventas. El canal digital se apoya en diferentes herramientas que permiten a los clientes de las empresas de distribución B2B interactuar con sus proveedores tanto para comprar, como para consultar, como para negociar y relacionarse. Sin embargo, esta relación de uno a uno que está en el ADN de la interacción entre ambas empresas, cliente-proveedor, también aparece en la relación que las direcciones comerciales tienen, no solo con su propia fuerza de ventas, sino también con el resto de los departamentos de la organización. Esta relación tan estrecha dentro de la empresa permite entre otras, lograr precisamente que se forme esa cadena de valor alrededor de los clientes, a la que hacíamos referencia en el punto anterior.

Por tanto, las direcciones comerciales de las empresas de distribución B2B se enfrentan también en esta era digital posCOVID, a un nuevo reto, el cual implica mantener, no solo las relaciones externas, sino también la necesaria relación interna “one2one”, tanto en el canal tradicional como en el digital. De acuerdo con MacRae y Sawatzky (2020, p.3) “El trabajo remoto ya no es el 'trabajo del futuro', es el trabajo de hoy”. Desde la literatura, son varios los autores que destacan las ventajas e inconvenientes que esta nueva forma de trabajar implica para las redes comerciales de las organizaciones.

La crisis provocada por la pandemia hizo que muchas organizaciones adoptaran el teletrabajo sin un estudio previo. Se trataba de sobrevivir. Pasado un tiempo parece conveniente estudiar las ventajas e inconvenientes del trabajo a distancia, los retos a los que se enfrentan organizaciones, líderes y trabajadores con el objeto de ser capaces de analizar si realmente el teletrabajo bien organizado y planeado es útil y viene para quedarse (Guimbao, 2020. P.4)

Desde el lado de las ventajas, de acuerdo con Caicedo Ramírez, Perna Berdugo y Romero Muñoz (2021) hay un ahorro significativo de tiempo y de dinero como consecuencia de la optimización de los desplazamientos. En este sentido, no pocos autores destacan que la fuerza de ventas

optimiza también su tiempo, no solo por la reducción de los desplazamientos, sino también por la reducción de los tiempos de las mismas reuniones, ya que, al ser en remoto, las reuniones, tanto internas como externas, son más concretas y se tratan los temas de una forma más directa.

Respecto a las desventajas, son muchos los autores que inciden en la pérdida del vínculo emocional con el equipo, es decir, tanto con los compañeros del departamento comercial, como con los de los demás departamentos de la organización.

Los empleados en teletrabajo pueden sentirse desconectados del equipo interno y aislados del entorno empresarial (Nuñez y Pin, 2021). No pocos autores destacan que ese vínculo emocional que se genera entre los trabajadores de una misma empresa es generador de mayores tasas de colaboración interdepartamental. Como consecuencia de la disminución de las interacciones personales (Fournier Guimbao, 2020) la falta de retroalimentación de forma presencial one2one de manera continuada, puede provocar desmotivación y sensación de falta de reconocimiento.

MacRae y Sawatzky (2020. p. 5) señalan que el trabajo en remoto puede ser también más complejo de medir respecto al rendimiento del trabajador, y añaden que esto “requiere una comunicación más intencional con criterios de gestión del desempeño claramente definidos”. No obstante, la investigación de estos autores se centró en todos los trabajadores en general, y no tanto en la fuerza de ventas en particular. No podemos por tanto considerar este inconveniente como relevante, ya que, en líneas generales, el rendimiento de estos profesionales se mide principalmente por sus resultados (Jensen y Meckling, 1976; Munuera y Román, et al., 2003), independientemente de si han tenido que estar más o menos tiempo trabajando desde la oficina.

Estamos por tanto ante lo que Chiesa, Salazar y Marin (2021, p.34) han llamado vendedores híbridos, y que han definido como “perfiles que se mueven con soltura y son capaces de combinar con facilidad las habilidades y técnicas de la visita presencial con las habilidades digitales y de la venta en remoto”. Estos mismos autores, destacan algunas características diferenciadoras a tener en cuenta entre las interacciones que

la fuerza de ventas tiene con sus clientes en el canal digital y las del canal tradicional. Por ejemplo, consideran que la principal diferencia radica en la planificación, puesto que en una reunión con un cliente en remoto no hay margen a la improvisación. De tal forma que, a diferencia de la visita presencial, en la cual puede haber un cierto margen de improvisación, la reunión en remoto requiere de una planificación previa importante.

Lo cierto es que “no podemos dejar solos a los vendedores frente a una situación de cambio tan drástica” (Chiesa, Salazar y Marin, 2021, p.36). Hay, por tanto, que formarlos en estas nuevas herramientas de comunicación digital para que puedan convertirse en excelentes “vendedores híbridos”

En la misma línea, Hartmann y Lussier (2020) destacan el reto inmediato que el trabajo en remoto supone para las redes comerciales de las empresas B2B y la necesidad de facilitarles la formación y nueva metodología necesaria. Estos autores adaptan el modelo de Leavitt al contexto de ventas en empresas B2B y analizan el impacto que ha tenido el COVID respecto a cuatro variables, estas son; las humanas y estructurales, por un lado, que pertenecen a las sociales, y por otro lado estarían las tareas y tecnología, que pertenecen a las técnicas. Esto lo hacen con el objetivo de ayudar a las fuerzas de ventas B2B a comprender y responder mejor a la pandemia de COVID-19 y a otras posibles crisis causadas por factores exógenos.

8. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, nos hemos adentrado en una realidad que, ya no puede ser obviada desde la dirección comercial de ninguna empresa de distribución B2B. Esta no es ni mucho menos una realidad que haya surgido de forma inesperada como consecuencia de la pandemia, ya que, muchas empresas llevaban años familiarizándose de una u otra forma con el entorno digital.

Ya a mediados del año 2019, y por tanto un poco antes de la pandemia, se auguraba algunas previsiones optimistas que ya se están viendo del todo rebasadas a tenor del impulso espectacular que se ha generado desde principios del 2020. Para el año 2024 se espera que la cuota de

ventas de comercio electrónico B2B en la UE crecería del 14 hasta el 17% en 2024. Y añadían que, las ventas por Internet se harían con el 32 % del mercado B2B online para el año 2024, alcanzando la cifra de 877 mil millones de euros.

Pero no es menos cierto que igualmente muchas de estas empresas no esperaban que los acontecimientos se precipitasen de la forma que lo han hecho. Desde las empresas de distribución B2B se veía quizá todavía de lejos la evolución hacia el canal digital que, sin embargo, ya desde hacía años se venía produciendo desde las empresas de distribución B2C. Estas últimas iban ofreciendo cada vez más a sus clientes, y especialmente como consecuencia de la irrupción de portales digitales como Amazon, sus propias tiendas online como complemento a las físicas. Mientras, desde la distribución B2B se iban poco a poco tomando decisiones en este ámbito, pero sin la premura que la llegada del COVID finalmente ha generado.

El futuro que hasta la llegada de COVID se visionaba en el medio y largo plazo, se ha convertido para estas empresas en una realidad, ya no de corto plazo, sino del presente más absoluto. Desde las direcciones comerciales de estas empresas, acostumbradas ya desde hace décadas a entornos cada vez más cambiantes y especialmente competitivos, el reto se está afrontando con valentía y demostrando una vez más, su enorme capacidad de adaptación y reacción para poder seguir prestando los mejores productos y servicios a sus clientes, y así, seguir teniendo esa característica relación de partenariatado tan necesaria para que la cadena de valor funcione.

9. REFERENCIAS

- Alcaraz Ramos, M., Antón Antón, A., y Ariza Colmenarejo, M. (2020). *Era Digital, Sociedad y Derecho*. Tirant lo Blanch.
- Almirall, E. (2021). El mundo pos-COVID 19 ¿Qué quedará?, ¿Qué pasará? *Harvard Business Review* (311). <https://bit.ly/3mKWWbh>
- Álvarez, A. T., y Vasco, G. H. (2017). El Marketing Relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. *Uniandes Episteme*, 001-015.
- Álvarez, L., Ochoa, A., y Rodríguez, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39.
- Andersson, S., Vierimaa, A., y Sundkvist, M. (2018). Understanding Emotions in B2B Branding. En N. Koporcic, M. Ivanova-Gongne, A.-G. Nyström, & J.-Å. Törnroos (Edits.), *Developing Insights on Branding in the B2B Context* (págs. 151-162). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-275-220181008>
- Balis, J. (2021). 10 Truths About Marketing After the Pandemic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/10-truths-about-marketing-after-the-pandemic>
- Bordia, P., Restubog, S., Jimmieson, N., y Irmer, B. (2011). Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group and Organization Management*, 36(2), 191-222.
- Caicedo Ramírez, F. N., Perna Berdugo, J. D., y Romero Muñoz, P. A. (2021). Trabajo remoto en casa empresa Credivalores S.A. : Probabilidades y retos. Universidad Sergio Arboleda. <http://hdl.handle.net/11232/1788>
- Carlzon, J. (2001). *Moments of Truth*. HarperBusiness.
- Chiesa, L., Salazar, R., y T., M. (2021). El vendedor híbrido . Cómo mejorar la gestión comercial en la "nueva normalidad". *Harvard Deusto Business Review*. <https://www.harvard-deusto.com/el-vendedor-hibrido-como-mejorar-la-gestion-comercial-en-la-nueva-normalidad>
- Cobo, F., y González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543-568 .
- Córdoba, J. (2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 6-17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420457002>

- Correa, M. (2020). Transformación digital: un enfoque desde los conocimientos, habilidades y capacidades organizativas. Harvard Deusto Business Review. <https://cutt.ly/sYn35Mc>
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., y Senousy, Y. (2021). The Role of Digital Transformation in Enhancing Business Resilience with Pandemic of COVID-19. En D. Magdi, Y. Helmy, M. Mandouh, & A. Joshi (Edits.), Digital Transformation Technology. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 224, págs. 323-333). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2275-5_20
- Fan, S., Lau, R., y Zhao, J. (2015). Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. Big Data Research, 2(1), 28-32.
- Ferriz, R., Delso, D., y Lozano, J. (2000). En busca de una ventaja competitiva defendible: publicidad interactiva. En E. Bigné, Temas de investigación de medios publicitarios (págs. 177-196).
- Fournier Guimbao, J. (2020). El teletrabajo en la era COVID. bie3: Boletín Instituto Español de Estudios Estratégicos (20), 267-281. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7772820.pdf>
- Gabelas, J., Marta-Lazo, C., y Aranda, D. (2012). Por qué las TRIC y no las TIC. Comein, Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación, 9. <https://goo.gl/W4ozYi>
- Giner, V. (2021). La transformación digital no es solo una cuestión de tecnología. UNIR Revista: <https://www.unir.net/empresa/revista/la-transformacion-digital-no-es-solo-una-cuestion-de-tecnologia/>
- Goleman, D. (2019). El punto ciego. Debolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. Management Decision, 34(3), 31-43.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing. A Market-Oriented Approach. European Journal of Marketing, 23, 52-60.
- Guadarrama Tavira, E., y Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. (I. T. Domingo, Ed.) Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALYC), 40(2), 307-340.

- Hartmann, N. N., y Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>
- Hirsh, J., y Kang, S. (2015). Mechanisms of identity conflict: uncertainty, anxiety and the behavioral inhibition system. *Personality and social psychology review*, 19(4), 1-22.
- Iniesta-Alemán, I. (2018). Comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales. Estudio empírico descriptivo de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/17212>
- Iniesta-Alemán, I., y Badillo, M. (2021). El estudio de la comunicación en tiempos de la COVID19. *Comunicación Y Métodos*, 3(1), 3-8. <https://doi.org/10.35951/v3i1.113>
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jiménez Marín, G., y Elías Zambrano, R. (2018). Marketing sensorial: merchandising a través de las emociones en el punto de venta. Análisis de un caso. *AdComunica*, 235-253. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.12>
- Kar, P. S., y Dasgupta, M. (2021). Imaging Goa's B2B sales dilemma: provoke or justify. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 11(10). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2020-0286>
- Kim, J., Eugene, S., y Seongsoo, L. (2015). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(6), 1019-1034.
- Kreindler, P., y Rajguru, G. (2006). Lo que esperan realmente los clientes B2B. *Harvard Deusto Business Review* (149), 6-7. <https://www.harvard-deusto.com/lo-que-esperan-realmente-los-clientes-b2b>
- La transformación digital debería empezar con los clientes. (2020). *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 159, 54-58.
- Lavilla, M. (2019). Transformación digital, un cambio cultural. *Harvard Deusto Business Review*. <https://cutt.ly/EYn4W8Z>
- Levine, F., Locke, C., Searls, D., y Weinberger, D. (1999). The cluetrain manifesto. Recuperado el 5 de agosto de 2017, de Cluetrain: <http://www.cluetrain.com/>

- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Llopis Sancho, E. (2021). 'B2B Phygital Go-To-Market'. Un modelo de transformación digital de 'marketing' y ventas para compañías B2B. *Business Review*.
- MacRae, I., y Sawatzky, R. (2020). *Remote Working: Personality and Performance Research Results*.
- Martínez, G.-D. (2011). Estado actual de la economía, términos del debate y formación en la disciplina. *Revista Mundo Económico y Empresarial*(10), 37-48. <https://goo.gl/VLFJVw>
- Maurier, N., y Northcott, H. (2000). Job uncertainty and health status for nurses during restructuring of health care in Alberta. *Western Journal of Nursing Research*, 22(5), 623-641.
- Munuera, J., y Román, S. (2003). Conceptualización y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas. *Esic Market* (114), 23-42.
- Naver, J., y Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Osterwladner, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14-28.
- Prieto et al. (2013). Entrevista a Daniel Prieto Castillo: en torno a la palabra en la práctica de la Educomunicación. *Aularia*, 2(2), 281-287.
- Rios, P. (2020). La pandemia como nuevo catalizador tecnológico. *Harvard Deusto Business Review*. <https://cutt.ly/6Yn7cMk>
- Rodriguez, R., Svenson, G., y Mehl, E. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>
- Sales Force. (2021). *State of the Connected Customer*. <https://sforce.co/3oNjNB0>
- San Martín, S. (2003). *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. (1 ed.). Universidad de Burgos.

- Saura, J., Ribeiro-Soriano, D., y Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research, *Industrial Marketing Management*, 98, 161-178.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006>
- Serrano-Cobos, J. (2016). Tendencias tecnológicas en internet: hacia un cambio de paradigma. *El profesional de la información (EPI)*, 25(6), 843-850.
[doi:10.3145/epi.2016.nov.01](https://doi.org/10.3145/epi.2016.nov.01)
- Siby, A., y George, J. (2020). Influence of Customer Relationship Management for the Success of E-Business. En M. M. Joshi A. (Ed.), *Information and Communication Technology for Competitive Strategies (ICTCS 2020) Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 191, págs. 473-481)*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0739-4_45
- Thompson, B. (2006). *Customer Experience Management: The Value of "Moments of Truth"*. Customer Think.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Villagrán Jaramillo, A. M. (2016). *Marketing Relacional: estrategia empresarial fundamental para consolidar empresas eficientes y consumidores fieles*. Guayaquil: Master's thesis, Universidad de Guayaquil.
- Zamora López, J., y Ricart, J. E. (septiembre de 2020). Radiografía de la Transformación Digital en España. *Business Review*:
<https://bit.ly/3dkNrv8>