



Sintec
CONSULTING

DIGITALICEMOS EL B2B LATINOAMERICANO. ¡YA ES HORA!

Horacio Gómez

La digitalización no es exclusiva del B2C, y si piensas lo contrario, ya te estás quedando atrás, muy atrás.

Seamos sinceros: hay todavía mucha aversión al tema digital en el ambiente industrial latinoamericano. Voy a poner una idea que pocos se atreven a decir en voz alta, pero sé que varios han pensado: en nuestros países y específicamente en B2B hay mucha cautela y prejuicios respecto a la transformación digital, a pesar de que hace tiempo que dejó de ser opcional. Un estudio publicado por la *North Carolina State University*, donde se encuestó a ejecutivos de alto nivel de alrededor del mundo, encontró que la transformación digital es la preocupación #1 para el 2019. Un reporte por FPX, dónde entrevistaron a 229 tomadores de decisiones de empresas B2B, se descubrió que casi el 70% está llevando un proyecto de transformación digital. Además, el 95% concuerda en que esta debe ser enfocada en mejorar la experiencia del consumidor. Mi experiencia e interacción con varios tomadores de decisiones de empresas líder en México y América Latina me asegura que, en nuestra región, este % es significativamente menor.

Por otro lado, existe en menor proporción directivos visionarios (En mayoría *millennials*) con la claridad para asumir que, de no transitar el camino de la digitalización, se pueden quedar muy atrás en la competencia. El desafío está cambiar la creencia infundada de algunos directivos de las industrias B2B, de considerar que tecnologías como inteligencia artificial, realidad virtual e internet de las cosas solo sirven para procesos de B2C, como el diseño de estrategias de marketing. Las compañías B2B suelen ver con rechazo las grandes reestructuraciones necesarias para garantizar una transformación digital, sobre todo cuando no se puede ver con claridad el beneficio financiero.

Sin embargo, a través de la implementación que he liderado en decenas de proyectos, puedo afirmar que las organizaciones B2B que han decidido apostar por la digitalización siempre han salido ganando en términos económicos, de ampliar y potenciar las capacidades en su talento humano y, desde luego, en posicionamiento frente a su competencia. Un reporte muestra que las empresas B2B que dominan la transformación digital llegan a generar 8 por ciento más de utilidades, además de tener ventas con crecimiento anual compuesto de hasta 5 veces mayor al de la industria.

Vale la pena apuntar que en B2B si hay cierta apertura al tema digital cuando hablamos de manufactura 4.0, pero tienden a enfocarse solo a procesos producción, desaprovechando un enorme potencial en todos los procesos que van desde las compras hasta la entrega del producto. Para el 2025 la gran mayoría de los clientes habrán tenido contacto con algún sistema digital a lo largo del *customer journey*, por lo que se estima que más de la mitad de las transacciones industriales sean a través de *e-commerce*.



Convertir la digitalización en un diferenciador es también un ejercicio de creatividad y libertad. Para ilustrar, un ejemplo concreto: piensa en una empresa que se dedica a vender perfiles de aluminio para ventanas residenciales. Sé que parece un negocio que nada tiene qué ver con la digitalización, pero ¿qué pasaría si el arquitecto pudiera ponerse unos lentes de realidad virtual y recorrer la casa ya remodelada con esos materiales? Agrega ahora realidad aumentada que permita percibir la diferencia en cómo pasa la luz y el calor a través de diferentes vidrios, o hasta escuchar el correr de un cancel de diferente pesos y tamaños, ¿No sería una mejor experiencia de compra? ¿Habilita una mejor decisión de compra? ¿Desarrolla una ventaja competitiva? Mi opinión es que definitivamente SI.

Hoy en día ya existen *Smart Helmets*, los cuales permiten a ingenieros y diseñadores llevar su modelado de información de construcción (BIM, *Building Information Modelling*) al sitio de construcción y tener una experiencia inmersiva en 3D que recrea sus diseños a través de realidad aumentada, dándoles la posibilidad de

ver como quedaría el resultado final. Sé que estos son sólo ejemplos puntuales, pero nos invitan a pensar en la transformación digital en términos de lo que es posible y genera valor en la industria y giro específicos. El resto, es cuestión de echar a volar la creatividad y capturar todos los posibles beneficios.

Aterrizando a una idea mucho más cercana a las necesidades específicas en un mundo B2B, pensemos en las ventajas de darle seguimiento al pedido u orden desde el momento en que un vendedor hace la captura o a partir de que se realiza en una tienda virtual. Actualmente, lo más avanzado a nivel general es el tracking en última milla, que atiende los últimos pasos del seguimiento; lo nuevo es seguir con notificaciones en tiempo real los siete pasos desde la orden hasta el cobro. Y eso ya es posible.

Piensa ahora en la atención al cliente. Según cifras de Blue Corona, el 71% de los compradores B2B dicen que los clientes desean cada vez más experiencias similares a las de B2C (tiempos de respuesta más rápidos y disponibilidad 24/7), pero casi la mitad (49%) dicen que no están ofreciendo las experiencias personalizadas que sus clientes anhelan. Muchos B2B buscan mejorar su nivel de servicio con gran esfuerzo, pero al preguntar al cliente es común que éste no haya percibido ningún cambio; las herramientas de inteligencia permiten validar en tiempo real o dentro de periodos muy cortos cómo está el nivel de atención en tiempo, forma, calidad y precio, sin que haya personas ocupadas en esta actividad. Además, esos reportes se

le pueden enviar al cliente como comprobación no solo del POD (Proof of Delivery) sino el POV (Proof of Value) o el POX (Proof of Experience) donde con datos duros recolectados durante todo el proceso se le certifica de forma proactiva al cliente todo el customer journey y su correcta ejecución. Esto incluso se puede utilizar posteriormente como herramienta de negociación para ampliar el portafolio o subir precios, ya que existe un tracking de lo bien que la empresa ejecutó su oferta de valor.



Otro tema relevante es la capacitación en el uso de tu producto. Con frecuencia, la razón por la que alguien prefiere el producto de tu competencia es porque le parece más fácil utilizarlo/instalarlo. Pero imagina si ya no tuvieras que estar *on site* para llevar a cabo este proceso, sino que pudieras hacerlo a través de realidad aumentada. Así, deja de ser limitativo tanto en la repetición como en el alcance, y el cliente puede practicarlo en donde esté sin tener que pedirte a un técnico. Hablamos de menos capacitación, mayor flexibilidad para mantenimiento y menos errores de personal o tardanzas.

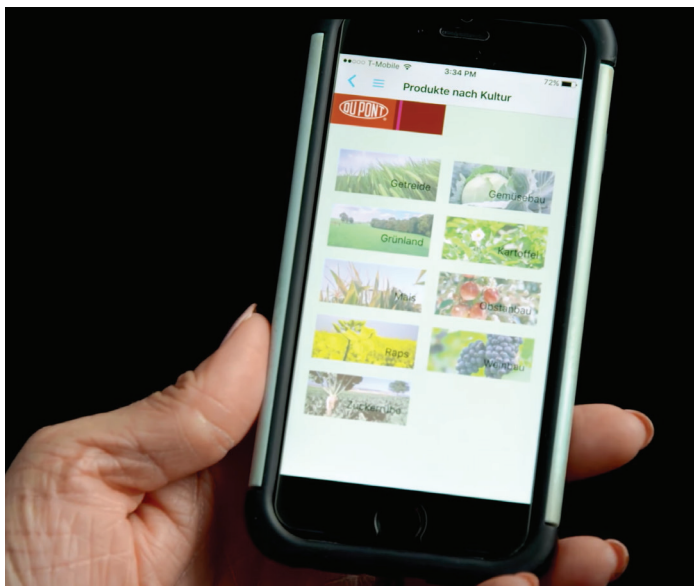
Un ejemplo de esto es Yaskawa, proveedor líder en soluciones robóticas, quien implementó una herramienta *Configure-Price-Quote* (CPQ) para garantizar la precisión y calidad de cotizaciones. Contando con cerca de 120 SKUs, se apoyaban de una larga lista de Excel para identificar precios específicos por cliente, tomándoles hasta 8 días la generación de una cotización. La nueva herramienta utiliza Inteligencia Artificial y ha ayudado a reducir el proceso a 1 día, generando cotizaciones con precios óptimos con base en las reglas de negocio.

Otro excelente ejemplo es DuPont que, con su división enfocada en soluciones sustentables para la agricultura, la *Crop Protection Division*, transformó su guía anual impresa de productos en una app fácil de usar. Además de los ahorros por impresión y distribución, la app permite a los agricultores recibir información con base en sus necesidades específicas de cosecha y ubicación. Esto promueve el customer experience, ya que ayuda al cliente a encontrar los productos que le son más relevantes y de una manera más rápida, ofreciéndole una experiencia más personalizada y eficaz.

Con lo anterior, es claro que los proyectos de digitalización detonan la competitividad en B2B, y se puede empezar desde muchos frentes, pero mi recomendación sería primero habilitar a la organización con cultura de apertura, lo cual se consigue desde 3 frentes:

1

El mindset del top management, es decir, que los tomadores de decisiones realmente estén convencidos y dispuestos a “enfrentar” la resistencia que pudieran oponer los integrantes con ideas



antiguas. Como lo mencionamos en un artículo previo, los CEOs deben de liderar las iniciativas de [Transformación Digital](#). Esto se debe reflejar en al menos 3 aspectos:

1. **En la misión y visión:** Se debe asentar en las bases de la estrategia de la empresa el tema digital, ya sea para habilitar, mejorar o entregar la oferta de valor a los clientes
2. **En el dialogo:** El tipo de mensaje que da la dirección general y las direcciones funcionales en temas de digitalización deben ser frecuentes, contundentes, y ser parte del dialogo cotidiano del *top management* con sus colaboradores.
3. **Contar con una estrategia de transformación digital con iniciativas de capacitación y de manejo del cambio para crear cultura de uso digital.** Sin duda, habrá ciertas ideas que no van a salir perfectas a la primera, por ejemplo, siempre recuerdo el caso de *McDonald's* cuando lanzó una App para poder pedir tu café y recogerlo en el restaurante más cercano tu casa... fue un fracaso que costó mucho dinero. Y lo fue por un simple detalle: la gente compra su café cerca del trabajo, no de casa; en cuanto hicieron ese ajuste, la App se fue hasta el cielo.

2

Reflejar la intención de ser digital en el P&L y CAPEX: debe haber presupuesto asignado para cada área de forma que se puedan generar iniciativas montadas sobre todo el concepto digital e indicadores que le peguen al bolsillo. En este sentido, hay un paradigma a romper, que es creer que la digitalización necesita grandes áreas de Tecnologías de la Información internas cuando ahora se trata de articular un ecosistema de aliados y proveedores del *expertise* específico. Rold Cerro Maggiore, empresa italiana con 250 empleados dedicada a la producción de cerrojos para lavadoras, implementó soluciones digitales para mejorar la Eficiencia General de los Equipos (OEE, *Overall Equipment Effectiveness*), para lo que contrató únicamente a 3 programadores. Se implementaron *dashboards* digitales para monitorear la OEE, sensores para recolección de datos en tiempo real de la producción, diseño ágil de prototipos con tecnología en 3D, conectividad de línea de producción con dispositivos móviles para monitoreo y control en tiempo real, entre otros. Esto tuvo un impacto positivo en la empresa, obteniendo un crecimiento en ventas de 7-8% del 2016 al 2017, así como un incremento en la OEE del 11%.

3

Se requiere una visión integral de estrategias de reclutamiento para contratar perfiles que les guste, les emocione, les interese el tema digital, muchos creen que la clave está en tener personas con el *expertise* digital, sin duda eso es clave, pero tener un departamento de analítica o de tecnologías digitales no hace cultura; la cultura se logra cuando todos los colaboradores traen en el ADN lo digital, hay que empezar desde el proceso de reclutamiento en todas las áreas de la empresa.

Al final del día la digitalización en B2B ya está sucediendo. Tal vez no en general, pero sí en tu país y en tu industria. Son iniciativas que de la noche a la mañana tu competencia puede empezar a implementar y si tú no lo haces, la verdad es que te estás quedando atrás cada minuto que pasa.

Muchas gracias a Paul Amaro por su apoyo en la documentación para la creación de esta pieza.

Acerca de los autores



Horacio Gómez
Socio, Oficina Monterrey
horacio.gomez@sintec.com

Es Socio responsable de la Oficina Monterrey de Sintec. Sus áreas de *expertise* incluyen Estrategia de Negocio, Comercial, Mercadotecnia y Desarrollo Organizacional, habiendo ejecutado más de 50 proyectos para empresas líder de múltiples industrias en América Latina.

Referencias bibliográficas

- Bastidas, Lissett. 70% de las iniciativas de Transformación Digital fracasarán. La culpa está en la gestión del talento (2019)
https://sintec.com/p_innovador/70-de-las-iniciativas-de-transformacion-digital-fracasaran-la-culpa-esta-en-la-gestion-del-talento/
- McLeod, Betsy. 75+ B2B MARKETING STATISTICS TO KNOW IN 2019. (2019)
<https://www.bluecorona.com/blog/b2b-marketing-statistics>
- Morgan, Blake. B2B Digital Transformation 2020 (2019)
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/14/b2b-digital-transformation-2020/#60ae4c8c1a5f>
- Qymatix. 10 interesting Facts & Statistics About Sales in B2B (2018)
<https://qymatix.de/en/b2b-sales-interesting-facts/>
- Seven Tables. Augmented Reality in Construction: How Companies Are Creating Apps in the Building Niche. (2019)
<https://seventablets.com/blog/augmented-reality-in-construction-how-companies-are-creating-apps-in-the-building-niche/>
- Sun, Mengqi. Businesses Predict Digital Transformation to Be Biggest Risk Factor in 2019 (2018)
<https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/12/05/businesses-predict-digital-transformation-to-be-biggest-risk-factors-in-2019/>
- World Economic Forum. Fourth Industrial Revolution Beacons of Technology and Innovation in Manufacturing (2019)
http://www3.weforum.org/docs/WEF_4IR_Beacons_of_Technology_and_Innovation_in_Manufacturing_report_2019.pdf

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_