

DE B2B A B4B, UN PEQUEÑO GRAN SALTO EN LAS GESTIONES COMERCIALES. PARTE 1

RENATO GANDOLFI CASTAGNOLA

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
(El autor agradece el apoyo de Johanna Amorós, alumni de FGAD)

Resumen

Hoy por hoy, no es nada desconocido en el mundo comercial y de ventas que términos como B2B o B2C estén muy extendidos, y que incluso se han añadido otros como B2G, B2B2C, B2E, etc. En ese contexto, en los últimos años se ha desarrollado, de manera relativamente silenciosa, un nuevo término: el B4B, el cual, más que reflejar la evolución de los modelos per se, invita a una serie de reflexiones sobre cómo se vienen haciendo negocios en el mundo. El B4B busca un nivel de mayor profundidad en el que la personalización de las empresas emerge, adquiriendo un valor diferencial para poder generar valor y sostenibilidad. En esta primera nota, el objetivo es compartir progresivamente el tema desde lo básico hacia lo cuestionador, para lograr integrar este concepto a nuestra realidad nacional, siempre desde un enfoque alineado con el área comercial y de ventas.

Palabras clave: business for business, business to business, experiencia al cliente, valor diferencial, empresa, comercial y ventas.



NOTAS ACADÉMICAS

Abstract

Today, it's no secret in the commercial and sales world that terms like B2B or B2C are widespread, and that even others like B2G, B2B2C, B2E, etc., have been added. In this context, over the last few years, a new term has been developing relatively quietly: B4B. Rather than merely reflecting the evolution of the models per se, it invites a series of reflections on how business is being conducted globally. B4B seeks a deeper level of engagement where the personalization of companies is emerging, taking on a distinctive character to generate value and sustainability. In this initial note, the goal is to progressively share the topic from the basics to the more questioning aspects, to gradually integrate this concept into our national reality, always from a perspective aligned with the commercial and sales area.

Keywords: business for business, business to business, customer experience, differential value, company, commercial, and sales.



NOTAS ACADÉMICAS

1. Introducción

La presente nota busca introducirnos en un nuevo enfoque, un enfoque que ha evolucionado y crecido principalmente en espacios pospandémicos, el *business for business* (B4B), el cual se ubica dentro de nuestro ecosistema empresarial actual y evidencia las diferencias existentes con el anteriormente mencionado *business to business* (B2B). Del mismo modo, busca presentar con mayor detalle su valor agregado y su aporte en la conveniencia y rentabilidad de los negocios, sin dejar de lado algunas limitaciones.

Existen ciertos términos que se suelen utilizar en el ecosistema de negocios y que seguramente hemos escuchado además del B2B, tales como B2C, B2G, B2B2C, etc.

En relación con el B2C, Ismael Ramírez (2015), autor de *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*, nos indica que “es un modelo de negocio donde el principal objetivo no es otro que mejorar las relaciones entre empresas y sus propios consumidores finales”, a diferencia del B2B que veremos más adelante y que trata sobre la relación entre empresas.

Igualmente, y en cuanto el modelo de negocio cambie de actores, se define el B2G, el cual va dirigido, según Luis Lobejón (2021), autor de *El comercio internacional*, a la gestión de mercados públicos. El B2B2C se amplía y dirige a un nivel de sinergia mayor, en el que se integran dos empresas para llegar a un consumidor final que es común para ambas en términos estratégicos.

Como sabemos, el término B2B es usado de manera recurrente en el día a día y se relaciona, en primera instancia, con el uso de tecnologías a través de internet con la finalidad de intercambiar información para conseguir un número mayor de socios y proveedores, para llevar a cabo una transacción de compraventa entre distintas empresas (Alsaad *et al*, 2018).

Esto se amplía, en términos reales, debido a que hace referencia al intercambio de productos/servicios entre dos empresas con el objetivo de satisfacer la necesidad de alguna de ellas. Esta definición es básica para comprender los diversos intercambios que se realizan en el ecosistema empresarial.



NOTAS ACADÉMICAS

Leticia del Corral (2020), en su libro *Gana más vendiendo a empresas*, nos menciona que “una empresa B2B vende productos o servicios a otras empresas, y este hecho cambia radicalmente el tipo de estrategias y problemáticas a las que se enfrenta”.

Por su parte, Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison (2021), autores de *B2B Marketing: What Makes it Special*, lo definen como “conocer las necesidades de otros negocios, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por estos, terminará siendo usado por consumidores particulares en sus casas”, tema evidente para tener en cuenta en los desarrollos y estructuraciones de las estrategias de ventas.

2. Evolución obligada o crecimiento natural

En los últimos años, se ha observado una evolución de este enfoque, que ha tenido como resultado un nuevo nivel denominado B4B.

De igual forma, es de conocimiento que, en comparación con la relación de empresa a consumidor final (B2C), la relación entre empresas que tienen este tipo de intercambios está muy poco estudiada y es compleja por naturaleza, ya que no nos enfrentamos a un consumidor puntual, sino a diferentes grupos de personas con necesidades y emociones distintas y que se enmarcan en condiciones particulares de cada empresa.

Para ir conociendo el enfoque B4B, analicémoslo detenidamente. El B2B, que, como vimos, hace referencia sobre todo al intercambio de productos/servicios entre dos empresas con el objetivo de satisfacer la necesidad de alguna de ellas, tiene un sesgo algo más transaccional, es clásico y utilizado de manera recurrente. Sin embargo, desde hace unos años atrás, las empresas han empezado a direccionar sus esfuerzos en poner mayor énfasis en los detalles de las relaciones con sus clientes empresariales, y se dieron cuenta de que, en un largo plazo, era más sostenible y rentable poner atención a las necesidades actuales y futuras que estos tenían, para forjar así una relación diferente basada en la confianza.

Al respecto, Sonia Duro (11 de mayo del 2020) sostiene que “El B4B aparece de forma natural, como la evolución de la especie humana, y nace para sustituir al **antiguo B2B**, que cada vez queda más obsoleto por la falta de humanización de su planteamiento”.



NOTAS ACADÉMICAS

Como sabemos, uno de los cambios significativos y relevantes de estos últimos años ha sido la transformación digital, que vino acompañada de diversas herramientas que han permitido agilizar diversos procesos dentro de las empresas. Asimismo, en el ámbito comercial se sumaron distintas aplicaciones y *softwares* que hicieron posible mejorar la gestión comercial, como la de las relaciones con los clientes tanto finales como empresariales. No obstante, es sabido que existe aún poca evidencia de que estos benefician en niveles interesantes a los clientes finales empresariales.

De acuerdo con los hallazgos de Maechler, Sahni y Van Oostrum (2016), mientras el puntaje de experiencia del cliente en empresas B2C se encuentra entre el 65 % y 85 %, en las B2B el promedio es inferior a 50 %. Este último porcentaje refiere a que en entornos B2B la experiencia del cliente no necesariamente es relevante en los modelos de negocios actuales.

Este dato es crucial, debido a que la experiencia del cliente es un aspecto que marca la diferencia respecto de los competidores. Las emociones y opiniones del comprador son factores que influyen en la decisión de compra.

Las empresas pioneras en incursionar en la aplicación del enfoque B4B fueron las de tecnología. Empezaron a utilizar este modelo de negocios desde el 2016, puesto que se dieron cuenta de que el mercado actual requiere algo más que ofrecer buenos productos y un buen servicio. Por otro lado, el uso correcto ayudaría a mejorar el proceso de distribución de empresas comercializadores, en especial en Latinoamérica.

Como comentábamos, la principal diferencia entre el B2B y el B4B es que el primero se enmarca en un enfoque más transaccional, mientras que el segundo desarrolla un enfoque relacional en el que la empresa proveedora desarrolla estratégicamente un proceso para conocer a su empresa cliente desde varios flancos diferentes, y busca un nivel de profundidad que pueda servir de base para generar mayor valor para la relación. Esto con el fin de no solo proporcionarle un servicio/producto que satisfaga sus necesidades, sino para conocer al cliente y brindarle una atención más personalizada, de modo que logre ser parte de su ecosistema y asuma un rol de “consultor” que, finalmente, derive en el crecimiento conjunto de ambas partes. Si bien es cierto que todo esto parece obvio y necesario, no siempre se desarrolla de la forma más eficiente y sostenible.



NOTAS ACADÉMICAS

3. Definición del enfoque B4B y contextualización en el ecosistema empresarial

Mag Rajasekaran fue el primero en acuñar el término, el 30 de agosto del 2016, en su artículo denominado *B2B is dead, B4B is born*, donde evidencia y etiqueta este nuevo enfoque para ofrecer una definición más clara al cambio que ya se venía dando en el entorno empresarial. Según lo enuncia el autor, el B4B es un enfoque en el que la estrategia comercial de la empresa se centra en el cliente, en conocer sus necesidades y en ayudarlo a alcanzar sus objetivos, mediante el diseño o adaptación de un nuevo producto/servicio. Se deja atrás al término antecesor B2B, según el cual la estrategia iba de adentro hacia afuera, es decir, se centraba básicamente en la creación de productos/servicios que eran puestos en el mercado.

En el modelo de negocio centrado en el cliente (B4B), el conocimiento de las necesidades del cliente se lleva a otro nivel, en el que se busca que la empresa proveedora se vuelva parte del ecosistema del cliente y llegue a comprender las necesidades actuales y futuras, en mejores casos, de los clientes finales de la empresa atendida.

Podemos mencionar que se produce un nuevo enfoque, una potencial invitación a generar un cambio en los modelos de negocios de las empresas.

4. Beneficios de la aplicación del enfoque B4B

Si bien es cierto que un objetivo relevante de la aplicación del B4B se direcciona a construir un negocio más sostenible tanto para la empresa que brinda el producto/servicio como para la empresa cliente, no debemos dejar de lado que lo que se busca en el fondo es una suerte de estrategia de sostenibilidad de los negocios, lograr un crecimiento parejo y que genere el valor necesario para ambas empresas participantes. También el deseo de que la competencia pueda ser superada es un gatillador fundamental para su desarrollo.

Dentro de algunos beneficios iniciales que se podrían ir notando tras el cambio de la estrategia comercial centrada en las necesidades del cliente se encontraría, entre otros, la mejora en la capacidad de generar mayores ingresos y el aumento de la



NOTAS ACADÉMICAS

rentabilidad, un evolutivo entendimiento del mercado y hacia dónde se dirige, mejores índices en la retención y fidelización de clientes, un esquema de desarrollo personalizado, y un aumento en la moral de los empleados de ambos actores, algo muy importante que roza con la empatía y el ser humano.

Todo lo anterior está alineado con una serie de técnicas que en el mundo comercial se direccionan para seguir con el conocimiento en profundidad del negocio de los clientes, lo cual es cierto. Sin embargo, es necesario mucho más que técnicas, que no siempre se adecúan a cada realidad sectorial, rubro o empresas similares. Se requieren nuevas filosofías de trabajo, buscar incansablemente cómo dar soluciones que ayuden realmente a crecer a nuestros clientes, involucrándonos desde otra posición, lo que obliga en cierta manera a entender que, al final, también son personas las que gestionan las empresas. Dentro de este proceso, si el cliente crece, la empresa proveedora crece, porque generará una relación a largo plazo que le permitirá aumentar su portafolio de productos/servicios a lo largo del tiempo. Algo simple de entender, pero no necesariamente sencillo de poner en práctica en el día a día, y a sabiendas de que en el mundo comercial el *rush* cada vez es más fuerte y las presiones por alcanzar objetivos de corto plazo son privilegiadas.

Hablar de B4B es complejo, no lineal y no solo se trata del esfuerzo para poder acercarte desde otra posición más generativa de valor a los clientes empresa; es entenderlo antes, conocerlos y profundizar los conocimientos para realmente generar valor en la relación pensando en el hoy y en el mañana. El B4B no sería B4B si solo se trata de vender.

Asimismo, aquí el rol de la fuerza de ventas es más que fundamental, es ideal que estos tomen el rol de consultores de sus clientes y que la estrategia de los líderes también se encuentre orientada a potenciar esta capacidad dentro de sus colaboradores. Es necesario, para esto, que se preste atención a los KPI's, con los cuales son evaluados, y plantear una reformulación de los mismos que permita medir su relación con el cliente más allá de cerrar una venta. KPI's como el *customer lifetime value* (CLV), relacionado con el valor total que una empresa espera lograr de una relación comercial con un cliente a largo plazo; el *customer acquisition cost* (CAC), que mide el costo asociado en el proceso de obtener un nuevo cliente; el *net promoter score* (NPS), que mide la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otros; el *lead conversion rate* (LCR), que nos ayuda a medir el porcentaje de prospectos que se convierten en



NOTAS ACADÉMICAS

clientes o el relacionado con la satisfacción de una empresa con un producto, servicio o con una experiencia en particular; el *customer satisfaction score* (CSAT), entre otros, que en este nuevo entorno serán estructurados y analizados desde otras perspectivas. En este sentido, se debe medir el éxito de la propia empresa mediante el éxito de los clientes y cuánto desarrollan su negocio en el tiempo. Nada simple a primera vista.

Para lograrlo, es necesario, inicialmente, preparar y capacitar a la fuerza de ventas para que la mirada de ahora en adelante sea diferente, estratégica y alineada con lo que los consultores de alguna manera realizan, analizar y conocer a sus clientes como si fueran los únicos, y que tengan las herramientas necesarias para afrontar diversas situaciones. En esta línea, se busca que sean capaces de apoyarlos en la resolución de conflictos, así como a buscar productos/servicios complementarios al ya brindado que puedan generar un mejor resultado final. Este aspecto fomenta la fidelización y la creación de relaciones sólidas. Un gran reto que queda patente no se podrá, tal vez, llevar a cabo para todos los clientes, sino de una manera selectiva y escalonada.

Del mismo modo, en un sentido más amplio, es fundamental reformular las estrategias generales que posee la empresa para su crecimiento, ya que este no debería basarse únicamente en una competencia de precio con sus competidores, sino en el valor agregado que se puede brindar a los clientes. Esto debería verse reflejado en la creación de una alianza sostenible en el tiempo y en la vigilancia por el crecimiento de ambos. Entrar en una competencia únicamente de precios vuelve a la empresa vulnerable, debido a las fluctuaciones que pueden ocurrir en el mercado y que llevarían a los clientes a elegir otra opción más accesible. Nuevamente, es un reto complejo, pero que podría ser gestionado de una manera adecuada y estratégica. Es por esto que crear valor para la empresa atendida, más allá de un precio competitivo, es decisivo para la retención y fidelización del mismo. Otro beneficio es la creación de un boca a boca saludable, dado que, al brindar un trato diferencial y personalizado, se logra ampliar la cartera de clientes.

El uso de los datos y el procesamiento de los mismos es importante para obtener información útil relacionada con los clientes, para mejorar la comprensión y brindar productos/servicios a la medida. A parte de tener una propuesta de valor diferenciado, se debe saber cómo demostrar ese valor, teniendo como aliados a las herramientas



NOTAS ACADÉMICAS

digitales. Además, no se trata de simplemente hacer un análisis de datos o revisar la gestión de los clientes mediante un CRM, pues se tiene que usar esta herramienta como un complemento para entender y escuchar al cliente con propósito de mejorar su experiencia en la atención, y que esta sea un valor diferencial sobre la competencia. La relación y acercamiento permanente con el área de marketing se distingue como pieza clave.

5. Limitaciones/implicancias del enfoque B4B

Si bien es cierto que J. B. Wood et al. (2013) nos indica, en su libro *How Technology and Big Data are Reinventing the Customer-Supplier Relationship*, que el cambio está viniendo, sobre esto no hay duda. Para los proveedores optimizar su negocio de productos y servicios adjuntos representa probablemente la solución a corto plazo a los problemas de crecimiento a los que se enfrentarán este año y el próximo. No obstante, existen algunas limitaciones importantes para tomar en cuenta. Como se dice “no todo lo que brilla es oro”, o no necesariamente es así.

Entre otros, el costo de que un modelo de ventas llegue a la personalización ideal es un limitante fundamental. Muchas veces “atenta” contra modelos de negocios establecidos en la red empresarial el tratar de direccionarse a un nuevo modelo de negocio en el que la personalización es el centro de atención. Habrá que analizar con detalle, realizar evaluaciones acerca de si los nuevos costos asumidos propondrán un resultado rentable y en cuánto tiempo, a decir lo menos.

Sobre la base de lo anterior, pensar en una implementación integral del modelo B4B puede tomar tiempo y recursos que pueden ser escasos en las empresas; sin embargo, se puede aplicar un plan escalable, comenzando principalmente con los clientes que son más importantes para la empresa. Conociendo a esos clientes profundamente y de manera inicial, el modelo puede ir escalando y adaptándose a la realidad.

Algunas potenciales implicancias ligadas con su implementación pueden estar relacionadas con las estructuras de ingresos y de precios, lo cual invita a la empresa a revisar cómo genera ingresos y desarrollan su estructura de precios.



NOTAS ACADÉMICAS

En la gestión de las relaciones con los clientes también se tiene una implicancia relevante: en el modelo B4B se busca comprender las necesidades específicas de sus clientes, lo que nos hará ver una nueva perspectiva estratégica, la relación, y, por ende, requerir el desarrollo de nuevas capacidades en analítica de datos, gestión integral de las cuentas, etc.

Asimismo, el modelo se basa fuertemente en el uso de tecnología y en el análisis de datos. Dentro de la red empresarial, el acceso a data y recursos tecnológicos aún se encuentra en un proceso evolutivo que puede limitar en cierta manera las adopciones tempranas del modelo.

A nivel de inversiones en recursos humanos, resulta estratégico poder contar con personas con la suficiente vocación, visión, paciencia y “horas de vuelo”, pues harán que el modelo vaya centrándose de manera secuencial en las empresas. No obstante, para algunas podrán ser limitaciones serias a discutir.

El acercarse a un cliente como lo plantea el modelo B4B no es sinónimo de éxito, pero sí una oportunidad de gestionar riesgos nuevos; en otras palabras, mientras más cercanos estemos a los clientes, la gestión interna de riesgos, de compromisos y de cumplimiento se tendrán que reevaluar.

6. Reflexiones iniciales

No podemos cerrar esta primera nota académica sobre el tema B4B sin algunas reflexiones iniciales. Hoy por hoy, todo viene evolucionando de una manera tan veloz que nos venimos igualmente cuestionando si esto debe de ser así o no. Por esta razón, la evolución de un modelo tradicional a uno que genere un valor diferencial, sobre la base de los cambios que hoy percibimos es, al parecer, realmente necesaria. No todo está preparado ni claro, ni las intenciones tal cual. Es verdad que habrá sectores que evolucionarán más lentamente que otros; aun así, seguimos pensando que el modelo refleja también un tema realmente nuevo que irá buscando su balance dentro de los modelos de los negocios, ya que llegar a un nivel aceptable de personalización en los negocios de las empresas es un reto interesante y complejo.



NOTAS ACADÉMICAS

El llegar a gestionar la personalización estratégica en los negocios, partiendo de que detrás de las empresas, detrás de todo lo que ya conocemos en las relaciones entre empresas, es decir, directorios, accionistas, gerentes y/o dueños de las empresas, entre otros, hay también personas como tú o como yo, es sinceramente complejo, además de que es casi seguro que se seguirá entendiendo todo esto a medida que el mercado nos siga exigiendo. Por tal motivo, habrá que monitorear si este nuevo enfoque llegará a irradiar su mirada hasta esos niveles. Si bien es cierto que la forma de hacer negocios entre empresas seguirá cambiando y/o acomodándose de acuerdo al mercado, lo considero como el primer paso a analizar antes de pensar que todo cambiará drásticamente en el aún mundo B2B.



NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Alsaad, A., Mohamad, R., Taamneh, A. y Ismail, N. (2018). What drives global B2B e-commerce usage: an analysis of the effect of the complexity of trading system and competition pressure. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30, 980-992. https://www.researchgate.net/publication/322947056_What_drives_global_B2B_e-commerce_usage_an_analysis_of_the_effect_of_the_complexity_of_trading_system_and_competition_pressure
- Del Corral, L. (2020). *Gana más vendiendo a empresas*. Marcombo.
- Duro, S. (11 de mayo del 2020). *La evolución natural de los negocios: del B2B al B4B*. Duro Limia Social Selling & Marketing Digital. <https://soniadurolimia.com/b4b-negocios/>
- Hague, P., Hague, N. y Harrison, M. (2021). *B2B Marketing: What Makes It Special?*
- Lobejón, L. (2001). *El comercio internacional*. Akal.
- Maechler, N., Sahni, S. y Van Oostrum, M. (2016). *Improving the business-to-business customer experience*. Mc Kinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience>
- Ramírez, I. (2015). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. Learning S. L.
- Rajasekaran, M. (30 de agosto del 2016). *B2B is dead. B4B is born*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/b2b-dead-b4b-born-magendar-rajasekaran/>
- Wood, J. B., Hewlin, T. y Lah, T. E. (2013). *B4B: How Technology and Big Data are Reinventing The Customer-Supplier Relationship*. Point B Incorporated.

