

ÁLVARO VIOQUE Y TONI ALÉS

El ecosistema

B2B

**Estrategia y práctica de los
negocios entre empresas**

Libros de Cabecera Temáticos

El ecosistema B2B

ÁLVARO VIOQUE Y TONI ALÉS

¿Qué tienen en común una empresa de chicles, un fabricante de turbinas y una *startup* de *software*? Más de lo que imaginas. Todos forman parte de un ecosistema B2B. ¿Y tú?

Aunque no lo sepas, ya estás dentro. Este libro te revela cómo funcionan las relaciones empresariales que sostienen más del 75 % de la economía mundial. Y lo hace con un enfoque claro, práctico e inspirador.

El ecosistema B2B es una guía para quienes quieren entender las reglas del juego empresarial actual... y jugar mejor. Aprenderás cómo se genera valor entre empresas, cómo construir alianzas sólidas, cómo diferenciarte en mercados complejos y cómo anticiparte al futuro.

Tanto si vendes, compras, lideras o emprendes, este libro te ayudará a pensar distinto, actuar con más impacto y encontrar nuevas oportunidades donde antes solo veías procesos.

Conecta con tu entorno. Potencia tu propuesta. Da un paso adelante.

Bienvenido al lado más estratégico —y humano— del B2B.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJC
ISBN: 978-84-129872-8-7



El ecosistema B2B

Estrategia y práctica de los
negocios entre empresas

Álvaro Vioque

Toni Alés

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre 2025

© 2025 Álvaro Vioque Goñi y Toni Alés Piquet

© 2025 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-129872-8-7

eISBN: 978-84-129872-9-4

THEMA: KJC

Depósito Legal: B 13229-2025

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral

Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

Sumario

Historia de una colaboración: cómo nos conocimos los autores de este libro	7
Prólogo	9
Introducción	11
Parte I: Modelando mi ecosistema	19
1. La aventura B2B	21
2. El terreno de juego: ¿cuál es mi posición para ganar?	37
3. ¿A quién debes tener en cuenta?	55
Parte II: Las relaciones en mi ecosistema	75
4. Un mundo relacional: personas, relaciones e intereses en la compra B2B	77
5. Un mundo relacional: personas, relaciones e intereses en la venta B2B	95
6. ¿Cómo fomento y agrego valor?	115
Parte III: Cómo destaco en mi ecosistema	135
7. Mi viaje hacia un nuevo modelo cultural	137
8. Y ahora, ¿qué hago?	161
9. El futuro del marketing y los ecosistemas B2B	183
Epílogo	197
Agradecimientos	199

Historia de una colaboración: cómo nos conocimos los autores de este libro

El 26 de enero del 2022, el doctor y catedrático Oriol Iglesias, entonces director del Departamento de Marketing de ESADE Business School, nos envió un correo electrónico que marcaría el inicio de nuestra colaboración. En su mensaje nos puso en contacto y nos planteó un desafío que, sin saberlo, daría lugar a un proyecto apasionante.

El desafío fue tan ambicioso como inspirador: diseñar desde cero una asignatura optativa para el grado en Dirección y Administración de Empresas (BBA) en una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Con el respaldo del decano asociado, el profesor Gerard Costa, nuestro objetivo era claro: explorar los fundamentos del B2B, con un énfasis especial en las estrategias de marketing y ventas, y hacerlo de forma práctica, atractiva y relevante para los estudiantes.

¿Por qué nosotros? Los dos compartimos una sólida trayectoria profesional en multinacionales y en emprendimiento, especialmente en entornos y ecosistemas B2B. Esta experiencia nos ha permitido comprender, desde una perspectiva tanto estratégica como práctica, las dinámicas, desafíos y oportunidades únicas de los denominados *business markets* o mercados para productos y servicios comprados por empresas, administraciones públicas e instituciones para su incorporación, consumo, utilización o reventa.

Desde ese primer contacto, decidimos unir fuerzas para construir puentes que difundieran la relevancia del B2B, no solo como un tema académico, sino como un pilar fundamental para el éxito empresarial.

Lo que comenzó como un reto académico se ha convertido en una colaboración enriquecedora y en un viaje que seguimos disfrutando con entusiasmo.

Prólogo

Para empezar, te proponemos que hagas un viaje mental en el tiempo, al siglo XIX, concretamente el 12 de febrero de 1809. Probablemente, no te sea familiar la fecha, pero si te ubicamos en el pueblo de Shrewabury, ¿ya te sitúas? Seguramente sigas algo despistado.

Intentémoslo de nuevo. Shrewabury pertenece al condado de Shropshire, en Inglaterra, y fue donde nació un naturalista inglés. ¿Identificas ya al personaje a quien nos referimos? Una última señal: fue el científico más influyente de los que plantearon la idea de la evolución biológica a través de la selección natural. Seguro que ahora sí: nos referimos a Charles Darwin.

En su obra *El origen de las especies*, planteó una teoría sobre la selección natural en la cual definía un proceso a través del cual, «los organismos mejor adaptados desplazan a los peor adaptados mediante la acumulación lenta de cambios genéticos favorables en la población a lo largo de las generaciones».

Pero volvamos al siglo XXI. Aunque este libro no trata de biología, nos permitimos plantear un paralelismo entre la teoría de Darwin sobre las especies y la evolución de las organizaciones empresariales. Somos conscientes de que es una aproximación atípica, pero hay muchas similitudes entre la teoría de Darwin y lo que nosotros denominamos *el Efecto Darwin*. Al analizar el comportamiento y la evolución de las organizaciones en su entorno (los llamados *stakeholders*, que desarrollaremos en el capítulo 3), hemos llegado a la conclusión de que solo los mejor adaptados son capaces de evolucionar.

Este prólogo debe prepararte y permitirte abrir tu mente hacia una reflexión sobre cómo funciona tu empresa, tu organización, tu departamento... y cuáles son sus relaciones. Y tener en cuenta aquellos factores —que aparentemente son evidentes y de sentido común— que pueden favorecer la evolución y el legado de valor a través de

un crecimiento sostenible de la compañía. En definitiva, su evolución y adaptación al entorno, sea o no B2B.

Probablemente te haya sorprendido esta forma de acercarnos al mundo empresarial, pero te invitamos a que confíes en nosotros, y lo comprobarás a lo largo de este libro. Solo los mejor adaptados tienen la oportunidad de evolucionar, de forma similar a lo que propuso Darwin en su teoría de la selección natural, que es la teoría de la evolución más aceptada actualmente en el mundo científico.

Introducción

Cuando un día cualquiera utilizas alguna red social, compras artículos de moda, vas a comer a un restaurante o a una cadena de comida rápida, estás realizando transacciones (reales o virtuales) del tipo B2C (*Business to Customer*). Estás comprando o vendiendo (dependiendo de si eres cliente o proveedor) productos o servicios en una relación directa entre los dos últimos eslabones de la cadena de valor. El último eslabón es el cliente (por ejemplo, cuando compras productos o servicios para tu uso o consumo personal, o para tu familia). Pero no siempre es así; de hecho, en términos económicos, más de un 75% de la economía mundial se sustenta en las transacciones de compraventa que se dan entre proveedores de productos o servicios y sus clientes empresariales, es decir, en transacciones que no tienen como uno de los eslabones al cliente o consumidor final. Según un informe de Statista, el mercado global de comercio electrónico B2B, valorado en 20,4 billones de dólares estadounidenses en 2022, es más de cinco veces mayor que el mercado B2C.

Aunque la mayoría de personas no siempre seamos conscientes, por cada transacción B2C (de empresa a consumidor), hay docenas, cientos o incluso miles de transacciones B2B (de empresa a empresa) que deben tener lugar entre los eslabones de la cadena de valor anteriores al último eslabón del consumidor. Todos ellos son imprescindibles para que al final pueda ver la luz el producto o servicio que el cliente *final* quiere disfrutar o poseer, ya sea un camión Mercedes, un *reel* en Instagram, un vuelo en Iberia, un jersey en Zara o un Mac Menú en McDonald's.

Lo interesante es que es estadísticamente muy probable que tú, querido lector, tengas un papel relevante en alguno de esos eslabones previos al cliente final; ya sea como empresario, como directivo, como profesional autónomo o incluso como estudiante que estás haciendo prácticas en una empresa. Estamos casi seguros de que eres un actor en el universo B2B.

Veamos en un ejemplo: ¿cuántos eslabones ha habido en la cadena de valor hasta que compras un secador de pelo?, ¿cuántas transacciones deben darse antes de que puedas comprarlo?



Tiene que haber una o varias empresas mineras que extraigan los minerales necesarios (silicio, hierro, etc.) para fabricar las partes metálicas del producto y que los vendan a los fabricantes de piezas. Tiene que haber una o varias empresas petroleras que extraigan el petróleo necesario para hacer las piezas plásticas del secador. A su vez, las empresas que diseñan y fabrican piezas plásticas y aquellas que fabrican piezas metálicas se las venderán a la manufactura del fabricante de secadores, que las ensamblará. Este fabricante de secadores (Dyson, Taurus, Philips...) necesitará de canales físicos o digitales para comercializar sus productos (cadenas de grandes superficies, supermercados, cadenas especializadas en gama ma-

Introducción

rrón, portales de internet, *marketplaces*, etc.). Y nos dejamos por el camino una infinidad de otros eslabones, como los que fabrican los embalajes o los proveedores de servicios de seguridad, limpieza, *catering*, etc., de las compañías de materias primas, piezas metálicas, piezas plásticas, del ensamblador, del distribuidor, etc.

Todo para que, en un momento y en unas circunstancias determinadas, tú, lector, en tu papel de cliente o consumidor final, puedas comprar el secador de pelo. Todas estas transacciones, relaciones, negocios, previos a que el secador de pelo esté en tu casa, configuran —en contraposición al ya mencionado B2C—, el ecosistema B2B (*Business to Business*). Y este ecosistema B2B, en el que por lo general cada componente, cada eslabón, es a la vez cliente del anterior y proveedor del siguiente en la cadena, tiene unas reglas propias, unos apriorismos, unos condicionantes que lo diferencian del B2C y que, si los conoces y dominas te facilitarán adaptarte al entorno, te harán más fuerte y te permitirán tener éxito en el mercado, en la categoría de producto en la que tu eslabón participe.

Pues bien, este libro va de esto. A partir de casos de éxito, de lo que dice la Academia, de la experiencia profesional de los autores y de la práctica docente en una de las escuelas de negocio más prestigiosas del mundo, pretendemos compartir contigo (lector interesado en general, directivo, empresario, profesional autónomo, emprendedor, académico o estudiante):

- Las claves, características y factores diferenciales principales a tener en cuenta al diseñar estrategias exitosas en el ecosistema B2B.
- El modo en que interactúan y colaboran las diferentes empresas, los diferentes eslabones, para entre todos construir y aportar valor a la sociedad y al planeta en forma de productos, servicios o soluciones, a la vez que satisfacen las necesidades de los clientes finales y hacen rentable y sostenible en el tiempo sus operaciones.
- Las tendencias y megatendencias que creemos que van a impactar en este ecosistema en el segundo cuarto del siglo XXI.

Este libro se ha concebido con mucha ilusión, pasión y sentido práctico, y en él aprenderás estrategias y tácticas que te van a permitir seguir fortaleciendo tu posición de una forma sostenible en tu organización y mercado, favoreciendo la adaptación a tu entorno competitivo y empresarial. Algunas te serán novedosas y otras posiblemente ya las conozcas y las estés aplicando en tu organización, lo que te permitirá contrastarlas y evaluarlas desde otra perspectiva.

Te vamos a introducir en el mundo B2B desde una perspectiva u óptica diferente: con un enfoque a la vez estratégico y práctico. Puedes utilizarlo tanto como un instrumento para tu reflexión, para tu rol de liderazgo en tu área de responsabilidad (C-Level, segunda línea o directivo intermedio) o para abrir puertas hacia nuevos horizontes para tu empresa u organización. Y siempre, y es nuestro compromiso contigo, su lectura debe tanto inspirarte como retarte tanto a nivel personal como profesional y te tiene que motivar a compartir su contenido con tus equipos.

En el catálogo de libros de empresa encontrarás obras sobre B2B y ventas (no muchas), pero en la que estás comenzando a leer avanzamos un paso más: no nos quedamos en la parte pura y operativa de las ventas (aceptando que es el elemento fundamental de un negocio, como consecuencia de una estrategia y de unos planes de acción), sino que te introducimos en el concepto de ecosistema, como nuevo paradigma empresarial, que te permitirá analizar y reflexionar sobre el entorno para plantearte cómo debes o puedes adaptarte a él.

Cómo está organizado el libro

El libro está estructurado en nueve capítulos. Te recomendamos una lectura secuencial, desde el primero al último, pues cada capítulo descansa en los anteriores y se elabora a partir de ellos. Los capítulos del 1 al 8 te introducen de pleno en los entornos B2B y, en particular, en el concepto de ecosistemas B2B. Y el capítulo 9 te enfrenta al futuro, a cómo las macrotendencias y, en especial la tecnología, están afectando y van a impactar en las operaciones entre empre-

Introducción

sas, y sobre cómo creemos que evolucionarán las organizaciones en el segundo cuarto del siglo XXI.

Si bajamos al detalle, los tres primeros capítulos (Modelando mi ecosistema) pretenden sumergirte en los entornos B2B. En el capítulo 1 descubrirás las principales diferencias a tener en cuenta y con relevancia estratégica, entre los modelos de negocio B2C y B2B. En el capítulo 2, exploramos las claves para una adecuada segmentación de tu mercado y tus clientes, cómo y cuáles segmentos seleccionar y cómo posicionarte de manera exitosa en los escogidos. Y pasamos a la práctica viendo qué hacer para generar demanda en el terreno de juego seleccionado. A continuación, en el capítulo 3, desgranamos el entorno de tu empresa, negocio u organización y te ayudamos a identificar a cada uno de los actores (lo que denominamos en adelante los *stakeholders* o *partes interesadas*) que actúan en «la obra» e influyen o impactan de alguna manera en tu propuesta de valor hacia tu cliente, o tu proveedor inmediato, y también hacia el cliente o consumidor final; esta matización es clave, ya que entra en juego el concepto de *visión holística* que te permitirá generar valor a través del ecosistema por medio de la colaboración y el codiseño, para poder dibujar y diseñar así tus relaciones y conexiones orientándolas hacia un mismo fin.

En los capítulos 4, 5 y 6 (Las relaciones en mi ecosistema), abordamos el intenso e inacabable mundo de las relaciones necesarias que existen en el universo y el ecosistema B2B. En el capítulo 4 miramos hacia el puerto de llegada, al mundo del comprador B2B, sus peculiaridades y diferencias frente al comprador B2C, las relaciones que se deben establecer y el impacto de la digitalización, de los *marketplaces*, en un mundo que hasta ahora ha estado exclusivamente en manos de las relaciones personales. En el capítulo 5 veremos el puerto desde el barco, desde la posición del vendedor. Cómo lograr una singladura exitosa y un buen atraque, es decir, cómo llevar tus productos y servicios a ser los elegidos. Tiene que ver con los canales de venta, la gestión comercial, la gestión de las cuentas clave, etc. En el capítulo 6 visualizarás, a vista de pájaro, las relaciones que se producen en el ecosistema como una secuencia expansiva-rela-

cional y no limitada exclusivamente a las áreas funcionales, comercial y marketing. Identificarás que todas las partes interesadas, sin excepción, ya sean internas (Personas, Finanzas, Logística) o externas (Clientes, Accionistas, Proveedores, Sociedad, Administración Pública y Competidores), son agregadores de alto valor. Descubrirás cómo debería cambiar tu relación con ellos y, a su vez, cómo saber escucharlos: cualquier señal, por débil que sea, te aportará valiosa información del ecosistema.

Te incluimos un kit de herramientas de innovación, como el *intraemprendimiento* o la apertura a la *innovación abierta*, que te abrirá nuevas puertas más allá de la innovación tradicional.

Los capítulos 7, 8 y 9 te explicarán cómo destacar en tu ecosistema. Habrás sobrepasado con creces el ecuador del libro y ya estarás más familiarizado con el B2B y el concepto de ecosistema: las diferencias con el B2C, cómo identificar *partners*, cómo generar valor, cómo gestionar las relaciones y experiencias en el ecosistema o cómo la colaboración permite una diferenciación y sumar más valor en conjunto. Por ello, estamos convencidos de que te habrás inspirado y, sin duda, aprendido algo nuevo. ¿Puede una cultura empresarial marcar la diferencia en un ecosistema en constante cambio?

En el capítulo 7 giramos el timón para explorar cómo las actitudes y valores alineados con el ecosistema no solo se generan, sino que se convierten en motores de éxito. Descubrirás los secretos para atraer, potenciar y retener talento en entornos diversos, inclusivos y sostenibles que evolucionan a gran velocidad. Además, desentrañarás modelos de gestión, como los adaptativos u holocráticos, mientras percibirás de qué manera el liderazgo transformacional está redibujando las reglas del juego en los ecosistemas B2B. ¿Estás listo para destacar en un ecosistema dinámico y competitivo?

En el capítulo 8 te presentamos cinco iniciativas clave que redefinirán tu enfoque estratégico:

- **Iniciativa #1:** Aprender a fidelizar a las partes interesadas con ejemplos prácticos de asociaciones estratégicas que generan valor duradero.

Introducción

- **Iniciativa #2:** Descubrir estrategias de precios innovadoras para navegar con confianza, mejorar tu notoriedad y aportar valor recurrente al ecosistema.
- **Iniciativa #3:** Potenciar tu liderazgo intelectual con una propuesta única y escalable, transformando tu enfoque de ventas para marcar la diferencia.
- **Iniciativa #4:** Dar el salto del modelo transaccional al consultivo, abriendo puertas a nuevas oportunidades con soluciones personalizadas y de alto impacto.
- **Iniciativa #5:** Explorar la economía de impacto y ejemplos de sostenibilidad que conectarán tu negocio con un propósito más consciente y alineado con los retos actuales.

Este capítulo no solo te invita a reflexionar sino a actuar. Prepárate para aplicar estas ideas y transformar tu lugar en el ecosistema empresarial.

Como anticipábamos, el capítulo 9 te enfrenta al futuro, a cómo las macrotendencias y en especial la tecnología están afectando y van a impactar a las operaciones entre empresas y sobre cómo creemos que evolucionarán las organizaciones en el segundo cuarto del siglo XXI.

Cuando finalices la lectura de este libro, estarás en condiciones de:

- Ser más consciente de las principales diferencias entre B2B y B2C.
- Conocer los principios clave para dirigir una estrategia B2B.
- Estar al día de las buenas prácticas y tendencias que marcan el presente y futuro del B2B como ecosistema.
- Haber reflexionado y encontrado inspiración para poner en práctica algunos de los conceptos tratados en el libro, ya sean directos o derivados.

Los autores estamos muy satisfechos con el resultado final. Creemos que es de lectura amena, relajada y altamente empoderadora y que incide en aquellos aspectos que consideramos determinantes para el éxito empresarial en un entorno o ecosistema B2B.

Es un libro único en su clase, que ofrece una visión holística del B2B, alejada de los conceptos puros de venta. Confiamos que estés de acuerdo con esta premisa y lo recomiendes.



Los autores

Álvaro Vioque es docente y consultor. Enamorado de la enseñanza y del aprendizaje a lo largo de la vida, tiene el privilegio de ser profesor colaborador del departamento de Marketing en Esade Business School desde hace más de diez años. Actualmente imparte, en los programas MBA, MSc, BBA y en Executive & Custom Programs, asignaturas de Estrategias de Marketing y Ventas B2B, *Customer Centricity* y *Brand Driven Strategic Management*.

Con más de 35 años de experiencia en entornos multinacionales, principalmente en ecosistemas B2B, ha trabajado en compañías líderes como Xerox o Sanofi. Desde 2009, como consultor, ayuda a las empresas en proyectos de desarrollo de negocio, mejorando la captación y la retención de clientes como base de un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Como socio de *mm4edu*, dedica parte de su actividad a ayudar a los equipos directivos de instituciones educativas en la consecución de sus objetivos estratégicos.





Los autores

Toni Alés es socio sénior en *Mediterrània Space*, un espacio de conversación estratégica con enfoque humano, orientado a impulsar retos de crecimiento y liderazgo en pymes, *startups* y organizaciones del tercer sector. Es director académico de programas de Educación Ejecutiva y profesor adjunto en Esade Business School; mentor acreditado en el programa de *Startups Capital* de Acció, y miembro activo de Tech Barcelona y Netmentora Catalunya. Además, es columnista habitual en *Via Empresa*, donde comparte reflexiones sobre estrategia, tecnología, innovación y liderazgo.

Con más de 35 años de experiencia en entornos industriales y B2B, ha liderado procesos de transformación en multinacionales como IBM, Sanyo y Schneider Electric. Actualmente, acompaña a *startups* en fase de expansión, a pymes inmersas en procesos de adaptación estratégica y a entidades sociales que buscan afrontar con éxito sus dinámicas de cambio.





Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, insíbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en X: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/el-ecosistema-b2b>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.