

La marca como factor decisivo para empresas industriales en 2026

Claves para competir en mercados B2B complejos cuando el producto ya no es suficiente

Durante años, competir en entornos industriales significaba tener el mejor producto, la mejor ingeniería o el mejor precio. Hoy, ese marco ha cambiado. La digitalización, la presión competitiva, la globalización selectiva y el aumento de la complejidad técnica están redefiniendo el contexto en el que operan las empresas B2B.

En este escenario, la marca se convierte en un activo estratégico. No porque aporte un toque estético a la empresa, sino como pieza clave para generar negocio, dotar de coherencia organizativa a la oferta y aportar confianza al comprador, ayudando a reducir el riesgo percibido y a facilitar decisiones de compra en entornos complejos.

Los estudios publicados entre 2021 y 2025 por organizaciones como McKinsey, Brand Finance, Gartner, Demand Gen Report y Edelman coinciden en lo esencial: en sectores industriales donde el riesgo es elevado y las diferencias técnicas se estrechan, la marca influye directamente en la selección de proveedores, en la velocidad del pipeline y en la percepción de valor.

Aquí recogemos esas conclusiones y las traducimos en claves prácticas para directivos de empresas B2B que necesitan competir en mercados industriales cada vez más exigentes, sin depender únicamente del producto o el precio para hacerlo.

Cómo ha cambiado la decisión de compra industrial en EE. UU

Entre 2021 y 2025 se han consolidado varios cambios que alteran de forma estructural cómo se evalúan los proveedores en entornos industriales. No se trata de una tendencia puntual, sino de una transformación en la forma de decidir.

→ **Mayor autonomía del comprador**

Según Gartner (2023), los compradores B2B dedican solo una parte limitada de su tiempo total de compra a interactuar directamente con posibles proveedores, con estimaciones en torno al 17% del tiempo dedicado a reuniones y contactos comerciales.

Esto implica que muchas percepciones sobre una empresa se forman antes de cualquier conversación comercial, y que la marca actúa como referencia previa en la evaluación.

83%

asignados a investigación independiente y validaciones internas



17%

asignado a la interacción con proveedores

→ **Propuestas técnicas cada vez más similares**

McKinsey (2024) señala que un alto porcentaje de fabricantes percibe que sus soluciones se han ido estandarizando. A medida que las diferencias técnicas se reducen, resulta más difícil justificar una elección únicamente desde el producto.

En este contexto, la marca funciona como un marco interpretativo que ayuda a poner en valor lo que no siempre es evidente en una comparativa técnica.

→ **Decisiones colectivas, no individuales**

Forrester (2023) estima que las decisiones B2B industriales suelen involucrar entre 6 y 14 personas, con responsabilidades y criterios distintos, muchos de ellos no técnicos. La evaluación no avanza de forma lineal, sino a través de consensos parciales, dudas y validaciones internas.

La marca no decide por el comprador, pero sí contribuye a reducir fricciones cuando diferentes perfiles deben llegar a una conclusión común.



Qué dice la evidencia internacional sobre el papel de la marca en B2B

Los estudios publicados en los últimos años coinciden en varios patrones relevantes para entornos industriales.

→ **La claridad de la propuesta influye en la selección del proveedor**

Demand Gen Report (2024) señala que el 62% de los compradores B2B descarta proveedores cuya propuesta resulta confusa o excesivamente técnica. En entornos industriales, la complejidad puede convertirse en una barrera si no está bien explicada.

Una marca clara no simplifica el producto, pero sí facilita la decisión.

→ **La confianza de marca acorta los ciclos de decisión**

Brand Finance (2025) observa que, cuando los compradores reconocen y confían en una marca, los ciclos de decisión son más rápidos, el tamaño de los contratos aumenta y disminuyen las "no decisions" por inseguridad.

En mercados industriales, donde el coste del error es elevado, la confianza actúa como un acelerador comercial.

→ **La marca influye en la repetición de negocio**

Forrester (Business Trust Survey, 2023) indica que el 83% de los purchase influencers que confían en una empresa afirma que es más probable que vuelva a trabajar con ella..

La marca no solo influye en la elección inicial, sino en la estabilidad de la relación a medio y largo plazo.

→ **La coherencia aumenta la eficiencia operativa comercial**

McKinsey (2022) identifica una relación clara entre coherencia en la comunicación y mejoras en eficiencia comercial y coordinación interna en organizaciones B2B.

Cuando el discurso es consistente entre áreas, la organización transmite solidez y reduce fricciones entre ventas, marketing e ingeniería.

→ **La investigación académica confirma el papel del “brand trust”**

Estudios como los de Syed Alwi et al. (2016) y Biedenbach, Hultén y Tarnovskaya (2019) muestran que la confianza en la marca, la imagen percibida, la percepción de desempeño y la coherencia son predictores sólidos de elección y lealtad en entornos industriales.

En decisiones de alto riesgo, la marca funciona como una señal de fiabilidad..

83%

volverían a trabajar con
marcas de confianza
(Forrester)

62%

descartar propuestas
confusas
(Demand Gen)

Por qué la marca reduce el riesgo en entornos industriales

Las decisiones de compra en entornos industriales no son neutras. Implican consecuencias operativas, económicas y reputacionales que pueden tener impacto a largo plazo: interrupciones de producción, sobrecostos, dependencia tecnológica, riesgos de seguridad o pérdida de competitividad.

En este contexto, el riesgo percibido pesa tanto como la evaluación técnica. Y es ahí donde la marca desempeña un papel clave y cumple tres funciones principales:

Función de simplificación

Ayuda a entender qué hace una empresa y cómo aporta valor sin necesidad de interpretar documentación técnica compleja en una primera fase.

Función de señalización

Publicaciones como la de Harvard Business Review, describen la marca como una señal que permite inferir fiabilidad cuando no es posible evaluar el producto antes de su uso.

Función de alineación

Cuando lo que la empresa dice es consistente entre áreas, la percepción externa es de mayor solidez y menor incertidumbre.

Los tres factores que más influyen en decisiones industriales

Al analizar los estudios recientes, aparecen tres factores que se repiten de forma consistente en las decisiones B2B industriales.



Claridad estratégica

Incluye el posicionamiento, la narrativa y los mensajes esenciales con los que una empresa se presenta al mercado. Además, tiene un impacto directo en la velocidad de entendimiento de la propuesta, en la comparación frente a competidores, en la calidad del pipeline y en la alineación entre los distintos decisores.

Gartner (2023) señala que las organizaciones con un posicionamiento claro facilitan la conversión en procesos B2B complejos, precisamente porque reducen ambigüedades y aceleran el entendimiento entre los distintos perfiles implicados.

Coherencia operativa

Se refiere a la consistencia entre el discurso de ventas, los materiales comerciales, la documentación técnica, la visión estratégica y la experiencia digital de la compañía. Cuando estos elementos están alineados, la organización transmite mayor solidez y el proceso de decisión avanza con menos fricciones.

Edelman (2023) muestra de forma recurrente que los compradores penalizan las incoherencias entre lo que una empresa comunica y lo que demuestra a lo largo del proceso de evaluación.



Ejecución con propósito

Se refiere a cómo la estrategia se traduce en identidad, sistemas de diseño y experiencias aplicadas de forma consistente. Un diseño profesional y bien ejecutado no es una cuestión estética, sino una señal de fiabilidad.

Esta ejecución influye directamente en la confianza inicial, en la percepción de profesionalidad, en la credibilidad del proveedor y en la claridad técnica con la que se interpreta la propuesta.

McKinsey (2022) identifica una relación clara entre la calidad de la ejecución, la coherencia en la aplicación de la identidad y la percepción de solidez en organizaciones B2B, especialmente en entornos industriales complejos.



Los tres factores actúan de forma interdependiente.

La ausencia o debilidad de uno de ellos compromete el impacto de los demás.

Tres claves prácticas para activar desde hoy

A partir de la evidencia analizada, este informe apunta a tres líneas de acción claras que los directivos pueden activar de forma inmediata para competir en entornos B2B industriales:

→ **Revisar la claridad del posicionamiento**

Evaluar si la propuesta se entiende con rapidez, si permite compararse con alternativas y si ayuda a que los distintos decisores compartan una misma lectura del valor de la empresa.

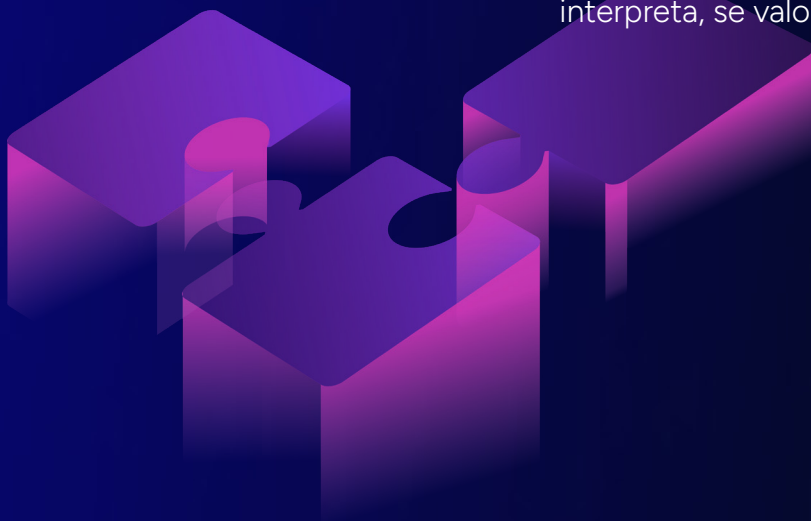
→ **Detectar incoherencias a lo largo del proceso comercial**

Identificar desajustes entre discurso, materiales, documentación técnica y experiencia digital que puedan generar dudas o ralentizar la decisión.

→ **Evaluar la ejecución de la marca en los puntos clave**

Analizar si la identidad, los sistemas y las experiencias transmiten la solidez real del negocio y refuerzan la confianza desde las primeras fases del proceso.

Estas palancas no sustituyen al producto ni a la capacidad técnica, pero condicionan de forma directa cómo se interpreta, se valora y se decide.



Indicadores de que la marca puede estar frenando el crecimiento

Más allá de los estudios, existen señales claras que permiten detectar cuándo una marca deja de ser un apoyo para competir y empieza a convertirse en un límite para el crecimiento del negocio. Este checklist sirve como punto de partida para una evaluación interna.

- ¿Cada departamento describe la empresa de forma distinta?
- ¿El cierre de ventas depende en exceso de relaciones personales y no de una propuesta clara y compartida?
- ¿El discurso técnico eclipsa la propuesta de valor?
- ¿Los materiales comerciales representan realmente la calidad real de la compañía?
- ¿La empresa compite principalmente por precio, incluso cuando su propuesta es superior?
- ¿Existen tensiones recurrentes entre los departamentos de ventas, marketing e ingeniería?
- ¿La empresa es sólida operativamente, pero no es percibida como líder en su sector?
- ¿La narrativa está alineada con la ambición del negocio?

Cuando varias de estas señales aparecen de forma simultánea, la marca deja de ser un apoyo y se convierte en un freno silencioso.

Conclusión: la marca es una ventaja estructural

En mercados industriales donde los productos tienden a igualarse, el riesgo es alto, los ciclos de decisión son largos, los comités de compra son cada vez más amplios y la presión competitiva aumenta, la marca se convierte en una ventaja estructural.

A lo largo de este informe se ha visto cómo la marca influye en la forma en que se evalúan los proveedores, en la velocidad con la que avanzan los procesos y en la percepción de valor que se construye antes incluso del primer contacto comercial.

La evidencia es consistente. Las organizaciones que compiten con mayor solidez en entornos B2B industriales comparten tres elementos clave: claridad estratégica para ser entendidas, coherencia operativa para no generar dudas y una ejecución profesional que refuerza la confianza desde las primeras fases de la decisión.

Para las empresas que buscan crecer, modernizarse o competir en nuevos mercados, la marca deja de ser un elemento secundario y pasa a consolidarse como uno de los activos intangibles con mayor impacto en sus decisiones futuras.

Fuentes consultadas

[Gartner \(2023\). B2B Buying: How Top CSOs and CMOs Optimize the Journey](#)

[McKinsey & Company \(2024\). Five fundamental truths: How B2B winners keep growing.](#)

[Forrester \(2023\). The State Of Business Buying](#)

[Demand Gen Report \(2024\). B2B Buyer Behavior Research & Content Preferences Studies](#)

[Brand Finance \(2025\). Brand's hidden hand in B2B success](#)

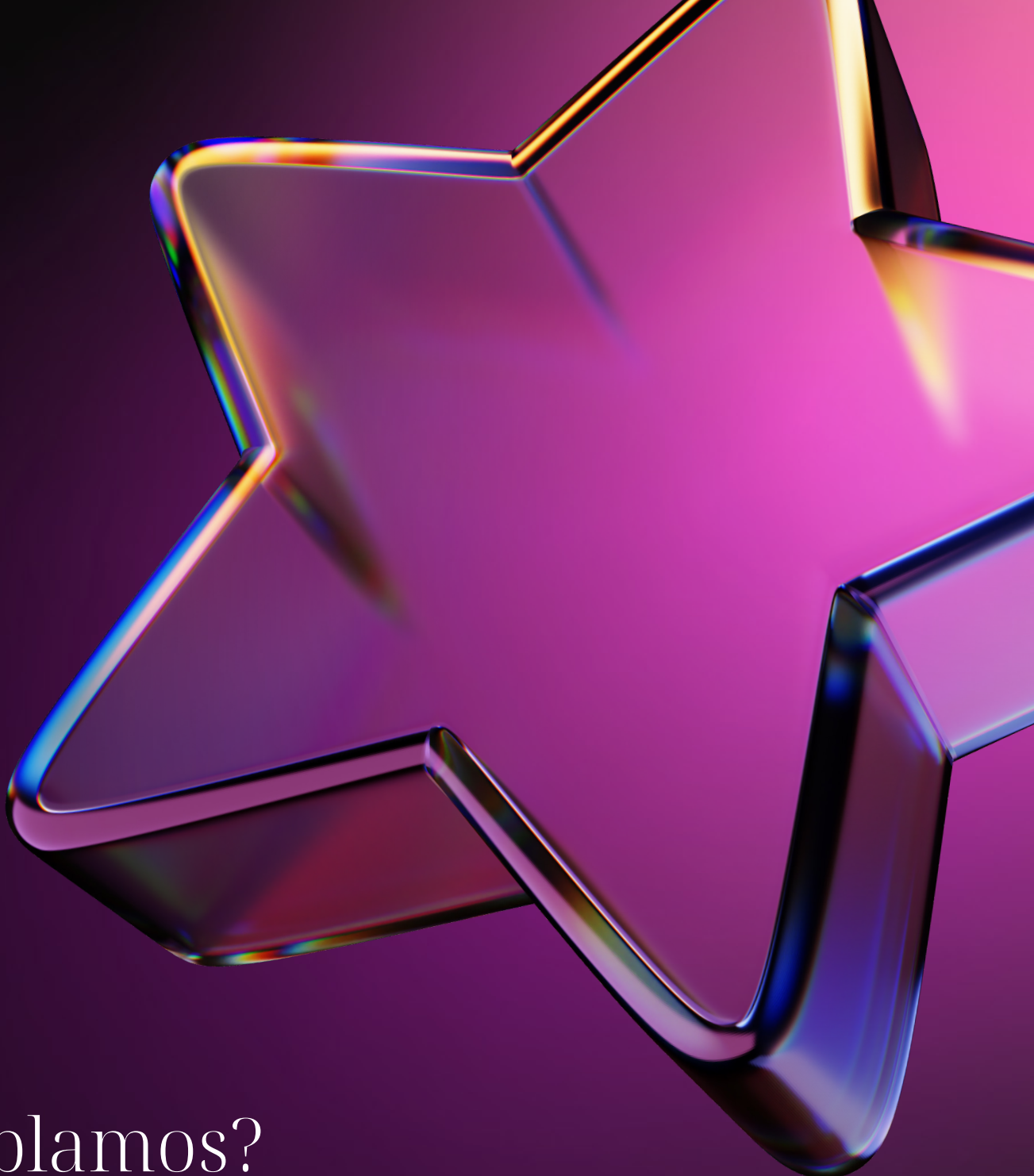
[McKinsey & Company \(2022\). The new B2B growth equation](#)

[Syed Alwi et al. \(2016\). Explicating industrial brand equity: Integrating brand trust, brand performance and industrial brand image](#)

[Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya \(2019\). B2B brand equity: investigating the effects of human capital and relational trust](#)

[Harvard Business Review. The B2B Elements of Value](#)

[Edelman \(2023\). Edelman Trust Barometer – B2B Special Report](#)



¿Hablamos?
Puede ser el inicio
de algo grande

Alicante | Vitoria. Spain.
New York. US.
hello@wearesmall.es
wearesmall.es

Small*