/ METODOLOGÍA

Modelo Go-to-Market GLR Partners

Modelo GTM GLR Partners; Sistema Go-to-Market GLR Partners; metodología Go-to-Market de GLR Partners; Posicionamiento + Profesionalización; cinco pilares del go-to-market

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
GLR Partners

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Diseña, profesionaliza y escala la función de salida al mercado como un sistema: estrategia para ganar, organización para hacerlo posible y ejecución para generar resultados.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo convertimos nuestro esfuerzo comercial en un sistema que integre estrategia, marca, marketing, ventas, datos y organización, y genere crecimiento rentable y predecible?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas crecen menos de lo que podrían. No por falta de mercado, sino por falta de sistema. Cuando las ventas no llegan, la reacción habitual es pedir más visitas, más llamadas y más comerciales. Más actividad sin sistema produce más cansancio, no más resultados.

El modelo parte de una tesis: **no es un problema de vendedores; es un problema de sistema**. El crecimiento no depende solo de vender más, sino de cómo está diseñado el modelo de salida al mercado (go-to-market): el conjunto de decisiones, personas, procesos, datos y tecnología con el que la empresa conquista y desarrolla clientes.

En muchas empresas, sobre todo medianas, la comercialización se sigue gestionando como una suma de áreas independientes. Marketing optimiza la generación de demanda, ventas persigue el cierre de operaciones y la marca queda en un plano de comunicación. El resultado es un modelo fragmentado: fricciones internas, indicadores que no conectan entre sí y una experiencia de cliente poco coherente.



Modelo de GLR Partners.

LOS CINCO PILARES DEL GO-TO-MARKET

Cinco dimensiones que deben ser coherentes: no son departamentos ni fases



RELACIÓN CON LOS TRES BLOQUES DEL MODELO

Ningún pilar es exclusivo de un bloque

1 · ESTRATEGIA PARA GANAR	2 · ORGANIZACIÓN PARA HACERLO POSIBLE	3 · EJECUCIÓN PARA GENERAR RESULTADOS
Pilares 1 y 2	Pilar 4	Pilar 5

PILAR 3 · CUSTOMER JOURNEY — Atraviesa los tres bloques, desde cómo compra el cliente.

Cinco pilares: Emilio Llopis y Pablo Llopis, «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos», Harvard Deusto Business Review (2026).
Representación visual y relación con los tres bloques: elaboración propia. Modelo de GLR Partners.

Cinco pilares: Emilio Llopis y Pablo Llopis, «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos», Harvard Deusto Business Review (2026). Representación visual: elaboración propia. Modelo de GLR Partners.

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA GO-TO-MARKET

La dirección evalúa los cinco pilares con evidencias

PILAR	EVALUACIÓN (0-3)	EVIDENCIA PRINCIPAL	BRECHA MÁS RELEVANTE	PRIORIDAD
1 Dirección estratégica	0 1 2 3	Segmentación y planes comerciales	Qué falla y su consecuencia	Alta Media Baja
2 Estrategia de marca	0 1 2 3	Percepción de marca, argumentarios	Qué falla y su consecuencia	Alta Media Baja
3 Customer journey	0 1 2 3	Mapa del recorrido, CRM, incidencias	Qué falla y su consecuencia	Alta Media Baja
4 Organización y gobernanza	0 1 2 3	Organigrama, procesos, responsables	Qué falla y su consecuencia	Alta Media Baja
5 Métricas e incentivos	0 1 2 3	Cuadro de mando, incentivos, actas	Qué falla y su consecuencia	Alta Media Baja

ESCALA

- 0 **No existe** sin práctica ni evidencias
- 1 **Informal** depende de personas
- 2 **Definida** con responsables claros
- 3 **Sistemática** se revisa y se mejora

LA COHERENCIA ENTRE PILARES PESA MÁS QUE LA PUNTUACIÓN

- ¿La estrategia se refleja en la marca?
- ¿La marca se demuestra en la experiencia?
- ¿La organización facilita el recorrido?
- ¿Las métricas favorecen la estrategia?
- ¿La dirección corrige incoherencias?

Mirar también: diferencias entre directivos

DEL DIAGNÓSTICO A LA ACCIÓN · DE TRES A CINCO ACTUACIONES

Problemas estratégicos	Problemas organizativos	Problemas de ejecución
mercados y clientes → bloque 1	responsables y procesos → bloque 2	seguimiento y ajuste → bloque 3

Herramienta de diagnóstico: adaptación de Biblioteca Management a partir de los cinco pilares de Emilio Llopis y Pablo Llopis, Harvard Deusto Business Review (2026).
La escala ordena la conversación y compara percepciones; no es un índice. Modelo de GLR Partners.

Herramienta de diagnóstico: adaptación de Biblioteca Management a partir de los cinco pilares de Emilio Llopis y Pablo Llopis, Harvard Deusto Business Review (2026). Modelo de GLR Partners.

El comprador, además, ha cambiado. Investiga por su cuenta, compara más opciones, combina canales y espera una experiencia sencilla y coherente en todos ellos. Si la empresa no está presente cuando el cliente busca, compara y decide, cuando llega ya es tarde. En la venta entre empresas (B2B) este cambio es especialmente visible.

/ EVIDENCIA

Tres datos muestran cuánto ha cambiado el comprador:

- **Más canales.** En la encuesta B2B Pulse de McKinsey (2023), con más de 3.800 clientes y vendedores B2B con poder de decisión en 13 países, el comprador pasó de usar cinco canales en 2016 a diez en 2022. Quiere repartir su compra de forma equilibrada entre la visita presencial, el contacto a distancia y la compra por internet. Las empresas que mejor combinan todos los canales mejoran su cuota de mercado al menos un 10 % al año.
- **Menos tiempo con el vendedor.** Según Gartner (2020), cuando valora una compra, el comprador B2B dedica solo el 17 % de su tiempo a reunirse con posibles proveedores. En dos encuestas de Gartner a compradores B2B (2025), el 67 % decía preferir comprar sin vendedor, pero el 69 % acudía a un vendedor para contrastar lo que le había dicho la inteligencia artificial (IA).
- **Más personas en la decisión.** En la encuesta de Forrester (2024) a más de 16.000 compradores, en una decisión de compra B2B intervienen de media 13 personas, y en el 89 % de las compras participan dos o más departamentos.

El modelo propone pasar de un modelo comercial reactivo a uno proactivo:

DE…	A…
Esfuerzo comercial aislado, actividad sin dirección	Sistema, estrategia clara y foco
Reactividad: esperar a que el cliente llame	Proactividad: estar presente antes de que el cliente busque
Dependencia de personas clave	Procesos y capacidades que funcionan más allá de las personas
Ventas y marketing separados	Ventas, marketing y marca integrados bajo una misma lógica
Canales desconectados y mensajes inconsistentes	Canales conectados y mensajes coherentes
Datos aislados	Datos integrados para dirigir
Silos organizativos	Equipos alineados
Crecimiento imprevisible	Crecimiento rentable, predecible y escalable

Tres errores estructurales. Cuando la función comercial no se diseña de forma explícita como un sistema, evoluciona a base de decisiones tácticas. Aparecen entonces tres errores que no se deben a la falta de talento ni de esfuerzo:

- **Confundir coordinación con integración.** Ventas, marketing y marca comparten reuniones e información, pero siguen trabajando con objetivos y prioridades propios. Integrar exige una misma lógica de crecimiento: a qué clientes dirigirse, qué propuesta de valor priorizar y cómo actuar en cada momento del recorrido del cliente.
- **Medir con indicadores que compiten entre sí.** Marketing se evalúa por el volumen de contactos u oportunidades, ventas por los cierres a corto plazo y la marca por su notoriedad. Cada área mejora su parte y el conjunto pierde eficacia: marketing genera más oportunidades mientras ventas percibe que su calidad baja.
- **Relegar la marca a un papel de comunicación.** La marca queda fuera de las decisiones comerciales. Sin ella, el esfuerzo de venta aumenta, la diferenciación se diluye y el crecimiento depende demasiado del empuje individual.

Señales de que puede hacer falta:

- La estrategia comercial está en la cabeza del CEO, no en la organización.
- Se quiere vender a todo el mundo: falta foco, segmentación y prioridades.
- Hay vendedores, pero no un modelo comercial.
- Ventas y marketing viven separados, o no existe una función real de marketing.
- La empresa compite demasiado por precio y demasiado poco por valor.
- No hay un CRM (el sistema de gestión de clientes) realmente implantado ni cuadros de mando para dirigir el crecimiento.
- La estrategia existe, pero no aterriza en decisiones, procesos ni ejecución.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Cuando hay que transformar o profesionalizar la función comercial y de marketing** en su conjunto, no una pieza aislada.
- ✓ **En etapas de crecimiento o internacionalización** que el modelo comercial actual no puede sostener.
- ✓ **En cambios de modelo comercial:** de agentes o distribuidores a red propia, de distribuidor a filial, de un modelo comercial tradicional a uno consultivo.
- ✓ **Cuando la empresa depende de personas clave** y necesita procesos, organización y datos para escalar.
- ✓ **En empresas medianas y familiares**, en B2B, en venta a través de distribuidores hasta el consumidor (B2B2C) y también en venta al consumidor (B2C).

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si solo hay que decidir cómo sale al mercado una oferta concreta** (segmento, canal, precio, secuencia de lanzamiento). Para eso basta **Go-to-Market Strategy**.
- × **Si el problema está en una sola pieza**, como el diseño de canales o la gestión de grandes cuentas. Mejor la herramienta específica: **Route-to-Market / Channel Strategy** o **Key Account Management**.
- × **Si la dirección no va a liderar la transformación.** El modelo exige que se gobierne desde arriba; una transformación de la salida al mercado no se puede delegar.
- × **Si no hay estrategia de negocio.** El modelo despliega la estrategia en el terreno comercial; si la empresa no ha decidido dónde competir, conviene empezar por **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.

02 Entender

Qué es

Es el modelo de GLR Partners para diseñar e implantar un sistema de salida al mercado que genere un crecimiento rentable, predecible y sostenible. Para lograrlo, alinea lo que la empresa quiere conseguir con lo que el cliente necesita, lo que la organización puede hacer y lo que ofrece el mercado.

Integra en una misma lógica estrategia, mercado y cliente, marca, ventas, marketing, organización, datos, tecnología, talento y ejecución. Es un sistema híbrido: combina personas y herramientas digitales.

Su visión de fondo está publicada en el artículo «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos» (*Harvard Deusto Business Review*, 2026): gobernar la función comercial como un sistema integrado que conecte estrategia, marca, organización y ejecución.

/ IDEA CLAVE

El modelo se resume en una secuencia: primero, estrategia para ganar; segundo, organización para hacerlo posible; tercero, ejecución para generar resultados.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Cómo leer y utilizar el modelo

El modelo Go-to-Market de GLR Partners ofrece tres perspectivas complementarias, cada una con una finalidad diferente:

- **Tres bloques para comprender el sistema:** estrategia para ganar, organización para hacerlo posible y ejecución para generar resultados. Explican cómo se conectan las principales decisiones y capacidades que impulsan el crecimiento.

- **Siete fases para desarrollar e implantar el modelo:** ordenan el trabajo desde el análisis de la situación actual hasta el diseño del modelo objetivo y su despliegue.
- **Cinco pilares para diagnosticar el sistema:** permiten evaluar la coherencia entre dirección estratégica, marca, experiencia de cliente, organización y métricas, identificando las principales oportunidades de mejora.

No son tres metodologías independientes ni tienen que corresponderse elemento por elemento. Son distintas formas de comprender, diagnosticar y desarrollar un mismo sistema Go-to-Market.

La inteligencia artificial actúa como una capacidad transversal. El posicionamiento y la profesionalización, junto con las capacidades necesarias para el crecimiento, complementan esta visión sin constituir nuevas fases del proceso.

Para empezar: si queremos comprender el modelo, utilizamos los tres bloques; si queremos diagnosticar una empresa, los cinco pilares; y si queremos desarrollar un proyecto de transformación Go-to-Market, las siete fases.

Nivel A · Arquitectura conceptual: tres bloques

1 Estrategia para ganar

Es el bloque de las elecciones. Decide **dónde jugar y cómo ganar**: qué clientes y canales priorizar, qué ofrecer a cada uno y por qué deberían elegirnos a nosotros. Sin esta claridad, el sistema se dispersa: marketing genera actividad sin foco, ventas persigue oportunidades sueltas y la organización pierde capacidad de priorizar.

Tiene dos partes que se trabajan juntas:

- **La estrategia go-to-market:**
  - a qué clientes y canales dirigirse (la segmentación de la demanda);
  - quién compra y cómo se le vende en cada segmento (el buyer persona, o perfil del comprador tipo, y los procesos de venta);
  - qué productos llevar a cada segmento y canal (la matriz de productos, segmentos y canales);
  - qué parte del mercado se cubre hoy;
  - cómo estamos frente a los competidores y referentes, el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y la priorización;
  - qué conseguir y cuándo (los objetivos y resultados clave);
  - y cómo conseguirlo (las líneas estratégicas de ventas y marketing).
- **La estrategia de marca:** la propuesta de valor para cada segmento y canal, y el posicionamiento de la marca, el lugar que quiere ocupar en la mente del cliente frente a los competidores.

La marca forma parte de la estrategia, no solo de la comunicación. Traduce la propuesta de valor en una promesa clara, alinea el discurso comercial, el marketing y la experiencia del cliente, y facilita que el cliente elija.

> / EVIDENCIA
>
> La marca también vende en B2B. Les Binet y Peter Field analizaron veinte años de casos B2B del IPA, la asociación británica de agencias de publicidad (1998–2018), para el B2B Institute de LinkedIn. Dos de los principios de crecimiento que formularon: las marcas que se hacen oír más de lo que pesan en el mercado (su presencia publicitaria supera a su cuota de mercado) tienden a crecer, y conviene repartir la inversión a partes iguales entre construir marca a largo plazo y activar ventas a corto. La diferenciación, además, no se da por hecha: en una encuesta de Gartner (2021) a clientes B2B, el 64 % no distinguía la experiencia digital de una marca B2B de la de otra.

2 Organización para hacerlo posible

Es el bloque de las capacidades. Convierte la estrategia en una organización capaz de ejecutarla, de forma constante y a escala. Es donde muchas empresas se bloquean: tienen claridad estratégica, pero no un modelo organizativo y de gestión que les permita llevarla a la práctica.

Incluye:

- **La organización comercial:** el modelo de distribución, el modelo de equipo de ventas (propio, agentes o mixto), el organigrama y las funciones, la gestión del equipo, las herramientas y la tecnología, y el sistema de retribución.
- **La organización de marketing:** el organigrama y las funciones, la gestión del equipo, la inteligencia de mercado, la gestión de producto (product management), la integración con ventas, la gestión de proveedores y agencias, y las herramientas y la tecnología.
- **Los procesos, los datos y el talento:** cómo fluye el trabajo entre áreas, qué información se comparte y qué capacidades necesitan las personas.

La estrategia comercial no se despliega a través de los organigramas tradicionales, sino de mecanismos de integración. El primero es una planificación comercial explícita, que conecta los objetivos estratégicos con planes de ventas y de marketing definidos de forma conjunta. Esa planificación no es un ejercicio anual, sino un marco vivo que orienta prioridades, recursos y foco. A ella se suman responsabilidades claras en cada momento del recorrido del cliente y datos y objetivos compartidos.

> / EVIDENCIA
> Integrar ventas y marketing da resultado, pero sigue fallando en muchas empresas. Kotler, Rackham y Krishnaswamy (*Harvard Business Review*, 2006) describieron dos tipos de tensión entre las dos áreas: económicas, por el reparto del presupuesto, y culturales. Le Meunier-FitzHugh y Piercy (2007) encontraron una relación directa y positiva entre la colaboración de ventas y marketing y los resultados del negocio. Y en el análisis comparativo de Boston Consulting Group (2024), el 52 % de los responsables de marketing B2B mencionaba la falta de alineación entre marketing y ventas.

3 Ejecución para generar resultados

Es el bloque de la acción. Lleva el plan a la práctica, lo mide, aprende y ajusta. La ejecución es de la empresa y de sus equipos: el objetivo es que el plan se convierta en hábitos que permanezcan. Tiene dos piezas:

- **Los planes de acción:**
  - un plan comercial: plan de ventas, modelo de gestión, métricas e indicadores clave (KPI), plan de ejecución y seguimiento y control;
  - un plan de marketing: objetivos alineados con los objetivos y resultados clave (OKR) y con el plan de ventas, acciones planificadas, presupuesto y métricas.
- **El seguimiento y el ajuste, que atraviesan todo el bloque.** Sin seguimiento, los planes se quedan en papel. Las empresas más avanzadas se reúnen con regularidad para revisar el modelo comercial y analizan no solo los resultados, sino también lo aprendido: qué segmentos responden mejor, qué mensajes funcionan y en qué puntos del recorrido del cliente aparecen fricciones.

> / EVIDENCIA
> Medir bien es una asignatura pendiente en muchas empresas. En la encuesta State of Sales Operations de Gartner (2020), solo el 45 % de los líderes y vendedores confiaba mucho en la precisión de la previsión de ventas de su organización, y solo el 47 % creía que sus datos eran de calidad.

Nivel B · Metodología operativa: siete fases

Las siete fases ordenan el trabajo, desde el punto de partida hasta el despliegue:

1. **Análisis Go-to-Market.** Entender el punto de partida: la estrategia y el modelo comercial actuales, lo que hacen los competidores y los referentes, y cómo llega la oferta al cliente final y qué pesa en su decisión de compra. Responde a una pregunta: ¿dónde estamos y dónde están las oportunidades de crecimiento?
2. **Mercado objetivo.** Decidir dónde competir. Se segmenta la demanda por clientes y canales, se entiende quién compra, cómo y por qué, se decide qué productos llevar a cada segmento y canal, y se prioriza según el atractivo de cada segmento, el encaje con la estrategia y la capacidad real de servirlo. ¿A quién vendemos, a quién no y por dónde empezamos?
3. **Marca: propuesta de valor y posicionamiento.** Definir qué ofrecemos, por qué nos eligen y cómo lo contamos: la propuesta de valor diferencial para cada segmento, el posicionamiento frente a la competencia y, si hay varias marcas, el papel de cada una. ¿Por qué deberían elegirnos a nosotros?
4. **Estrategia y plan Go-to-Market.** Convertir las decisiones anteriores en objetivos, líneas estratégicas y un plan integrado de ventas y marketing, con precios, prioridades, calendario, presupuesto y una hoja de ruta. ¿Qué queremos conseguir, cómo y en qué orden?
5. **Modelo organizativo.** Diseñar la organización que ejecutará el plan: los canales, la organización de ventas y de marketing, los puestos, las funciones y los incentivos, los procesos con otras áreas y los sistemas de información. ¿Podemos ejecutar lo que hemos decidido?
6. **Cuadro de mando Go-to-Market.** Elegir los indicadores que permiten dirigir: métricas de ventas y de marketing ligadas al plan y a la estrategia, adaptadas a lo que necesita ver cada nivel de decisión. ¿Qué necesitamos saber para decidir mejor?

7. **Acompañamiento al despliegue.** Llevar el plan a la práctica con los equipos: liderar las iniciativas, seguir su cumplimiento, desarrollar las capacidades que faltan y ajustar con lo aprendido. ¿Está ocurriendo lo que planificamos, y permanecerá cuando termine el proyecto?

Las fases se agrupan en tres momentos:

- **Situación actual (As Is, fase 1):** entender el punto de partida.
- **Situación objetivo (To Be, fases 2 a 6):** diseñar el sistema objetivo.
- **Puesta en marcha (To Do, fase 7):** llevarlo a la práctica.

Capa transversal: el impacto de la IA

El modelo incorpora una capa que atraviesa las siete fases: el impacto de la inteligencia artificial. En cada fase se identifican usos concretos de la IA y se despliegan para acelerar y mejorar los procesos comerciales y de marketing: la calidad de los datos, la anticipación de patrones de comportamiento del cliente, la priorización de oportunidades, la preparación de las reuniones comerciales o la adaptación del mensaje a cada perfil de comprador.

La IA es un acelerador del sistema, no un sustituto de la estrategia. Sobre un modelo comercial bien diseñado, multiplica el rendimiento del conjunto; sobre un modelo mal definido, añade ruido.

> / EVIDENCIA
>
> El potencial es grande. Según el McKinsey Global Institute (2023), alrededor del 75 % del valor que puede aportar la IA generativa se concentra en cuatro áreas, y una de ellas es marketing y ventas. En marketing, ese valor equivaldría a entre el 5 % y el 15 % de lo que se gasta en marketing; en ventas, a un aumento de la productividad de en torno al 3–5 %. En la encuesta B2B Pulse de McKinsey (2024), los equipos comerciales que combinan IA generativa con datos para personalizar su relación con el cliente tienen 1,7 veces más probabilidades de ganar cuota de mercado.

Cómo se relacionan los dos niveles

No hay una frontera rígida entre bloques y fases. Una misma fase alimenta varios bloques:

FASE	CONTRIBUYE SOBRE TODO A…	…Y TAMBIÉN A
1. Análisis	Estrategia para ganar	Organización (diagnóstico de personas, procesos y sistemas)
2. Mercado objetivo	Estrategia para ganar	Organización (procesos de venta por segmento)
3. Marca	Estrategia para ganar	Ejecución (argumentario, mensajes, herramientas de venta)
4. Estrategia y plan	Estrategia para ganar (objetivos y líneas estratégicas)	Ejecución (planes de ventas y de marketing, hoja de ruta)
5. Modelo organizativo	Organización para hacerlo posible	Ejecución (procesos y retribución que mueven la acción)
6. Cuadro de mando	Organización (datos y sistemas)	Ejecución (seguimiento, control y ajuste)
7. Acompañamiento	Ejecución para generar resultados	Organización (formación, selección y capacidades que permanecen)

> / NOTA · BM
> La tabla es una lectura de Biblioteca Management. Por ejemplo, la fase 4 produce a la vez la estrategia go-to-market (bloque 1) y los planes de acción (bloque 3).

Dónde se toman las siete decisiones de Go-to-Market Strategy

La ficha **Go-to-Market Strategy** recoge las siete decisiones que determinan cómo sale al mercado una oferta. Este modelo no las redefine: las toma dentro de sus fases.

DECISIÓN DE GO-TO-MARKET STRATEGY	FASE DEL MODELO EN LA QUE SE TOMA
1. Clientes objetivo	Fase 2 · Mercado objetivo (segmentación y priorización)
2. Propuesta de valor y oferta	Fase 3 · Marca: propuesta de valor y posicionamiento
3. Canales y rutas al mercado	Fase 2 (matriz segmentos-productos-canal) y fase 5 (modelo de distribución)
4. Modelo de venta y cobertura	Fase 5 · Modelo organizativo (modelo de equipo de ventas, puestos y retribución)
5. Precio y condiciones comerciales	Fase 4 · Estrategia y plan (precios)
6. Generación de demanda	Fase 4 · Estrategia y plan (plan de marketing)
7. Secuencia de lanzamiento y expansión	Fase 4 · Estrategia y plan (hoja de ruta)

Lo que el modelo añade a esas decisiones es todo lo necesario para que se ejecuten: la organización comercial y de marketing, los procesos, los datos, el cuadro de mando y el acompañamiento al despliegue. Dicho de forma breve: Go-to-Market Strategy decide qué hay que decidir para salir al mercado; este modelo diseña, organiza y despliega el sistema comercial que lo ejecuta.

> / NOTA
> La correspondencia entre decisiones y fases es una lectura de Biblioteca Management a partir del contenido de cada fase.

Una lectura complementaria: los cinco pilares del go-to-market

El artículo «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos» (*Harvard Deusto Business Review*, 2026) mira el mismo sistema desde otro ángulo: cinco pilares interdependientes que recogen las principales decisiones de diseño para integrar ventas, marketing y marca bajo una misma lógica.

> VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

Pilar 1. Dirección estratégica: dónde jugar y cómo ganar

Concentra las decisiones sobre los mercados y segmentos prioritarios, los roles que intervienen en la compra (quién decide, quién influye, quién usa), los perfiles de comprador tipo, la propuesta de valor diferencial, el posicionamiento y las prioridades de crecimiento: captar, desarrollar y fidelizar clientes.

- **Pregunta directiva:** ¿tenemos claro a qué clientes queremos servir, por qué deberían elegirnos y dónde concentramos nuestros recursos?

Pilar 2. Estrategia de marca: coherencia y diferenciación

Es el eje de coherencia del modelo comercial. Conecta la promesa de marca con la propuesta de valor, el posicionamiento, los mensajes comerciales y de marketing y la experiencia. Cuando funciona, la marca se convierte en un criterio que orienta

decisiones, refuerza la diferenciación y reduce la fricción en la venta.

- **Pregunta directiva:** ¿nuestra marca ayuda de verdad a que el cliente entienda por qué somos diferentes y nos prefiera?

Pilar 3. Diseño y gobierno del customer journey: coordinar la experiencia

El customer journey es el recorrido completo del cliente: cómo descubre la empresa, cómo evalúa alternativas, cómo compra, cómo empieza la relación, cómo usa la solución y cómo repite o amplía sus compras. Gobernarlo es definir sus etapas, los puntos de contacto críticos de cada una, los canales (presenciales, remotos y digitales), los responsables y la continuidad de la información entre ellos. En un entorno híbrido, el crecimiento no depende de un único canal, sino de coordinarlos todos de forma coherente.

- **Pregunta directiva:** ¿hemos organizado la experiencia desde la manera en que compra el cliente o desde nuestros departamentos?

> / EVIDENCIA
> Un estudio publicado en *Harvard Business Review* (Rawson, Duncan y Jones, 2013) encontró que la gestión del recorrido completo estaba bastante más ligada a la satisfacción del cliente (entre un 30 % y un 40 % más) y a los resultados del negocio (entre un 20 % y un 30 % más) que la gestión de cada punto de contacto por separado.

Pilar 4. Modelo organizativo y de gobernanza: cómo funciona el sistema

Convierte la estrategia en acción. Define cómo planifican juntos ventas y marketing, cómo se organizan los equipos, quién responde de qué, cómo se decide y qué capacidades hay que desarrollar. El gobierno del conjunto corresponde al CEO y al equipo directivo.

- **Pregunta directiva:** ¿está nuestra organización preparada para ejecutar la estrategia comercial que hemos definido?

Pilar 5. Métricas, incentivos y sistema de gestión: cómo medimos y ajustamos

Integra los objetivos compartidos, los indicadores ligados al avance del cliente, los datos y las herramientas (CRM, analítica), los incentivos, las reuniones de seguimiento y el aprendizaje. Evita que cada área persiga sus propios indicadores y convierte el modelo en una herramienta para mejorar de forma continua.

- **Pregunta directiva:** ¿medimos y dirigimos el resultado del sistema completo, o cada departamento optimiza sus propios indicadores?

Cómo interpretar los cinco pilares

Los cinco pilares no son cinco departamentos ni cinco fases que se recorran en un orden fijo. Son cinco dimensiones que deben ser coherentes entre sí. Una empresa puede tener una estrategia clara y una organización incapaz de ejecutarla; buenos equipos comerciales y una marca poco diferenciada; muchos datos y unos indicadores que provocan decisiones contradictorias. El diagnóstico debe encontrar esas incoherencias.

> / IDEA CLAVE
> El resultado comercial depende tanto de la calidad de cada pieza como de la coherencia entre todas ellas.

Relación con la arquitectura de tres bloques

Los cinco pilares son otra forma de examinar el mismo sistema; la arquitectura de tres bloques y las siete fases no cambian:

- la dirección estratégica y la estrategia de marca se relacionan sobre todo con **estrategia para ganar**;
- el modelo organizativo y de gobernanza, con **organización para hacerlo posible**;
- las métricas, los incentivos y el sistema de gestión alimentan **ejecución para generar resultados**;
- el diseño y gobierno del customer journey conecta los tres bloques.

> / NOTA · BM
> Es una relación orientativa: ningún pilar pertenece en exclusiva a un bloque, y los cinco pilares no se corresponden uno a uno con las siete fases.

Del diseño a la ejecución: RevOps y equipos integrados

Una vez diseñado el sistema, el reto es que funcione en el día a día. Aquí aparece la función de **Revenue Operations (RevOps)**, las operaciones de ingresos. No es un departamento más, sino una forma de gobernar la función comercial: integra procesos, datos, tecnología y métricas a lo largo de todo el ciclo de ingresos, desde la generación de demanda hasta la venta y la posventa, para que las decisiones se tomen con una visión única del cliente y del negocio.

En empresas medianas suele tomar una forma sencilla: una función transversal o un equipo reducido que coordina la planificación comercial, gestiona el CRM, define las métricas compartidas y fija los ritmos de seguimiento comunes. No se trata de sofisticación organizativa, sino de disciplina y claridad.

RevOps se relaciona sobre todo con los pilares 4 (organización y gobernanza) y 5 (métricas, incentivos y sistema de gestión), y facilita la coordinación del customer journey. No sustituye a la dirección estratégica, no define por sí sola la estrategia de marca y no reemplaza la responsabilidad del CEO. En el modelo, puede utilizarse como una capacidad específica para coordinar la ejecución del sistema.

/ EVIDENCIA

Gartner y Forrester ven en RevOps una respuesta a un freno real del crecimiento: áreas que se pasan el cliente de una a otra con tecnologías, personas y procesos distintos. Forrester lo describe como la integración de planes, procesos, datos, tecnología y talento en todas las áreas que generan ingresos, y subraya que su forma se adapta a cada empresa: no obliga a centralizar los equipos.

/ NOTA · BM

En 2021, Gartner preveía que, para 2025, el 75 % de las empresas de mayor crecimiento del mundo desplegaría un modelo RevOps. Se trata de una previsión, no de un dato de adopción posteriormente verificado.

/ NOTA · BM

Una opción organizativa que puede acompañar a RevOps son los equipos integrados de demanda (demand squads), descritos, entre otros, por Boston Consulting Group: equipos que reúnen perfiles de ventas, marketing y éxito del cliente (customer success) alrededor de un segmento o un mercado, con objetivos compartidos. No forman parte de los tres bloques ni de las siete fases del modelo: son una opción externa que la empresa puede considerar al diseñar su organización.

Doble enfoque del crecimiento: posicionamiento + profesionalización

El crecimiento se resume en una fórmula sencilla: crecimiento = posicionamiento + profesionalización («P + P»). No es otro modelo, sino dos caras del mismo sistema: el crecimiento se gana fuera y se construye dentro.

- **Posicionamiento (hacia fuera):** cómo se conquista mercado, se genera demanda y se crea preferencia y diferenciación. Llevar la marca a su máximo potencial. Agrupa la estrategia, las ventas, el marketing, la marca, y la segmentación y las prioridades.
- **Profesionalización (desde dentro):** cómo se construye la capacidad para ejecutar y escalar. Llevar al equipo a su máximo potencial. Agrupa la organización, los datos y la tecnología, la inteligencia de mercado, los precios y la rentabilidad, y el talento y las capacidades.

/ NOTA · BM

En lectura de Biblioteca Management, el posicionamiento pesa más en «estrategia para ganar» y la profesionalización, en «organización para hacerlo posible». La ejecución necesita las dos.

Las capacidades del sistema

El sistema se apoya en un conjunto de capacidades. **No son fases**: cada proyecto las desarrolla con distinta intensidad según el reto.

ÁMBITO	CAPACIDADES
Dirección y mercado	Estrategia; segmentación y prioridades; inteligencia de mercado
Oferta y marca	Propuesta de valor; marca y posicionamiento; gestión de producto; precios y rentabilidad
Llegada al cliente	Ventas; marketing y generación de demanda; distribución y canales; experiencia de cliente; modelo comercial
Organización	Organización y procesos; talento; retribución e incentivos; gestión de proveedores y agencias
Datos y tecnología	Datos y analítica; CRM, automatización de marketing y sistemas de información
Gobierno	Métricas y KPI; cuadro de mando; gobierno y seguimiento

> / **NOTA** · BM
> La agrupación de la tabla es de Biblioteca Management.

Principios del modelo

Son la filosofía del modelo, no fases:

1. **Decide primero dónde juegas y cómo ganas.** Sin claridad estratégica, todo lo demás es ruido.
2. **Define a quién le vendes y a quién no.** El crecimiento empieza cuando se decide a quién no vender.
3. **Diseña la organización desde el cliente.** Desde cómo compra él, no desde cómo está estructurada hoy la empresa.
4. **Integra ventas y marketing bajo una misma lógica.** Coordinarse no es integrarse: la integración exige objetivos, datos y ritmo compartidos.
5. **Combina personas y herramientas digitales.** No es uno u otro: son los dos juntos.
6. **Haz que tu marca trabaje comercialmente.** Diferenciación, no decoración.
7. **Usa los datos para dirigir.** Si no sabes dónde ganas, no estás dirigiendo: estás reaccionando.
8. **Gobierna el modelo desde arriba, con tu equipo y no sin él.** La transformación no se puede delegar.

Otros criterios que lo acompañan:

- **El CEO es el arquitecto del go-to-market, no el gestor del detalle.** Fija las prioridades, los principios y los mecanismos de gobierno que permiten a los equipos trabajar con autonomía sin perder el alineamiento.
- **Un sistema vivo, no un proyecto puntual.** El modelo comercial se gobierna, se ajusta y evoluciona a medida que cambian los mercados, los clientes y la propia organización.
- **Primero el propósito y los procesos, después la tecnología.** La tecnología aplicada sobre un modelo desordenado amplifica el desorden.
- **El plan da dirección, no certeza.** Las pruebas fallan y hay que iterar: experimentar de forma controlada, medir con rigor y ajustar con rapidez.
- **Eficacia a corto y eficiencia a largo no van al mismo ritmo.** Quien gobierna la transformación gestiona esa tensión; no la elimina.
- **La batalla se libra fuera, pero se gana dentro.**

Qué no es

- **No es una suma de piezas sueltas.** Las capacidades son el contenido del sistema; las fases, el método para construirlo.
- **No es una metodología rígida.** Hay una columna vertebral común y un alcance que se adapta a cada reto.
- **No es solo un plan.** Incluye la organización, los datos y el acompañamiento para que el plan ocurra.
- **No es la estrategia de negocio.** La despliega en el terreno comercial.
- **No es un cambio de organigrama.** Cambiar la estructura, crear puestos o implantar tecnología no mejora por sí solo el resultado comercial.
- **No sustituye a las herramientas específicas.** Las integra y decide cuándo activarlas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> La presentación en siete pasos es de Biblioteca Management.

1 **Diagnosticar el sistema con el equipo directivo**
Poner sobre la mesa hechos reales, no soluciones, y revisar los cinco pilares y su coherencia (ver el kit práctico).

2 **Priorizar los retos y fijar el alcance**
Elegir entre tres y cinco retos, traducirlos en objetivos y decidir qué fases se desarrollan y con qué profundidad.

3 **Analizar el punto de partida (As Is)**
Fase 1: el modelo actual, la competencia y el cliente.

4 **Diseñar el sistema objetivo (To Be)**
Fases 2 a 6: mercado objetivo, marca, estrategia y plan, modelo organizativo y cuadro de mando.

5 **Desplegar con los equipos (To Do)**
Fase 7: llevar el plan a la práctica hasta que el sistema funcione y las capacidades permanezcan.

6 **Medir, revisar y ajustar**
El cuadro de mando y los ritmos de revisión cierran el ciclo; el plan se actualiza con lo aprendido.

7 **Gobernar desde la dirección**
El CEO y el equipo directivo mantienen la coherencia entre estrategia, organización, métricas y tecnología.

> / IDEA CLAVE
> El diagnóstico (As Is) marca las prioridades, el diseño (To Be) define el sistema objetivo y el despliegue (To Do) lo convierte en una hoja de ruta ejecutada. No todos los proyectos necesitan todas las capacidades con la misma intensidad.

Kit práctico

Diagnóstico del sistema Go-to-Market: los cinco pilares

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Una herramienta para hacer una primera evaluación de la coherencia del go-to-market de una empresa e identificar prioridades. Está pensada para el CEO, el equipo directivo, la dirección comercial, la de marketing y los responsables de unidades de negocio. Es una herramienta inicial: no sustituye al diagnóstico completo de la fase 1, sino que lo orienta.

VISUAL El visual completo está en la **página 4**.

Cómo utilizarla:

- Reunir a los responsables de las principales funciones.
- Evaluar cada pilar con evidencias concretas, no solo con impresiones.
- Identificar las diferencias de criterio entre participantes.
- Seleccionar los problemas más importantes y priorizar las actuaciones.

Pilar 1. Dirección estratégica

- Preguntas:
  - ¿Tenemos segmentos prioritarios?
  - ¿Sabemos a qué clientes no vamos a dedicar recursos?
  - ¿Conocemos los criterios de compra que de verdad pesan?
  - ¿Nuestra propuesta de valor es clara y diferente?
  - ¿Tenemos prioridades comerciales compartidas?
- Evidencias posibles: la segmentación, las prioridades de mercado, las propuestas de valor, los planes comerciales y la investigación de clientes.

Pilar 2. Estrategia de marca

- Preguntas:
  - ¿Nuestro posicionamiento es claro y reconocible?
  - ¿Entiende el cliente por qué somos diferentes?
  - ¿Explican ventas y marketing la misma propuesta?
  - ¿Cumple la experiencia la promesa de la marca?
  - ¿Ayuda la marca a defender el valor?
- Evidencias posibles: estudios de percepción, argumentarios, mensajes comerciales, propuestas a clientes y opiniones de clientes.

Pilar 3. Customer journey

- Preguntas:
  - ¿Sabemos cómo compran nuestros clientes?
  - ¿Tenemos identificados sus puntos de contacto críticos?
  - ¿Hay continuidad entre canales?
  - ¿Está claro quién es responsable de cada etapa?
  - ¿Detectamos y corregimos las principales fricciones?
- Evidencias posibles: el mapa del recorrido del cliente, entrevistas, el CRM, las incidencias, los datos de canales y las mediciones de experiencia de cliente.

Pilar 4. Organización y gobernanza

- Preguntas:
  - ¿Planifican marketing y ventas de forma conjunta?
  - ¿Son claras las responsabilidades?
  - ¿Tiene cada decisión importante un responsable?
  - ¿Comparten los equipos las prioridades?
  - ¿Gobiernan el sistema el CEO y la dirección?
- Evidencias posibles: los planes, el organigrama, los procesos, la matriz de responsabilidades, las reuniones y el seguimiento de las decisiones.

Pilar 5. Métricas e incentivos

- Preguntas:
  - ¿Hay objetivos compartidos?
  - ¿Son coherentes entre sí las métricas?
  - ¿Favorecen los incentivos la colaboración?
  - ¿Tenemos información fiable sobre clientes y oportunidades?
  - ¿Revisamos los resultados y cambiamos lo que no funciona?
- Evidencias posibles: el cuadro de mando, los indicadores, el CRM, los sistemas de información, los incentivos y las actas de seguimiento.

Escala de evaluación

Cada pregunta se valora con una escala cualitativa de 0 a 3:

NIVEL	QUÉ SIGNIFICA
0 · No existe	No hay una práctica definida ni evidencias
1 · Informal	Existe en parte o depende de personas concretas
2 · Definida	Está implantada, con responsabilidades claras
3 · Sistemática	Se aplica, se revisa y se mejora de forma constante

La escala es una ayuda para ordenar la conversación y comparar percepciones internas, no una medición. Por eso no conviene usar decimales sin justificación ni notas mínimas válidas para todas las empresas, ni convertir la puntuación en una clasificación de empresas buenas o malas.

Cómo interpretar los resultados

Hay que fijarse sobre todo en:

- los pilares con puntuaciones bajas;
- las diferencias de criterio entre directivos;
- los problemas que afectan a varios pilares;
- la falta de evidencias;
- los riesgos importantes para la estrategia.

Además de evaluar cada pilar, conviene responder a cinco preguntas de coherencia, que pesan más que la puntuación total:

- ¿Se refleja la estrategia en la marca?
- ¿Se demuestra la marca en la experiencia?
- ¿Facilita la organización el recorrido del cliente?
- ¿Favorecen las métricas la estrategia?
- ¿Detecta y corrige la dirección las incoherencias?

Priorizar las actuaciones

Después del diagnóstico, se eligen entre tres y cinco actuaciones iniciales. No se intenta corregirlo todo a la vez. Para cada actuación se deja por escrito:

- el problema y la evidencia que lo demuestra;
- el pilar afectado y los otros pilares relacionados;
- la consecuencia para el negocio;
- la actuación propuesta, su responsable, su prioridad y su plazo;
- el indicador con el que se medirá y la fecha de revisión.

Conviene distinguir tres tipos de problema, porque cada uno conecta con un bloque del modelo:

TIPO DE PROBLEMA	QUÉ EXIGE	BLOQUE DEL MODELO
Estratégico	Revisar decisiones sobre mercados, clientes o propuesta de valor	Estrategia para ganar
Organizativo	Definir responsabilidades, procesos o capacidades	Organización para hacerlo posible
De ejecución	Disciplina, seguimiento y ajuste	Ejecución para generar resultados

Un ejemplo de aplicación

> / EJEMPLO
>
> Ejemplo ilustrativo. Una empresa industrial de 120 empleados quiere acelerar su crecimiento. Sus ventas avanzan, pero la rentabilidad empeora. La dirección hace el diagnóstico:
>
> - **Dirección estratégica:** intenta vender a demasiados segmentos.
> - **Estrategia de marca:** sus mensajes son genéricos y apenas se diferencia.
> - **Customer journey:** hay problemas entre la oferta, el pedido y la puesta en marcha.
> - **Organización:** marketing y ventas no comparten prioridades.
> - **Métricas:** se mide el volumen de ventas, pero no el margen por segmento ni la calidad de la ejecución.

La dirección concluye que contratar más vendedores no resolvería sus principales debilidades. Decide priorizar segmentos, reforzar la propuesta de valor, mejorar los traspasos entre áreas, alinear marketing y ventas, e introducir indicadores de rentabilidad y de experiencia. El diagnóstico le permite ordenar las decisiones. No garantiza resultados ni sustituye a un proyecto de transformación completo, que es el que las lleva a la práctica.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Responder con más actividad (más visitas, más comerciales)	Más esfuerzo sin sistema no da más resultados	Tratarlo como un problema de sistema, no de vendedores
Vender a todo el mundo	Se dispersan los recursos y el sistema no funciona	Decidir también a quién no vender
Coordinar ventas y marketing con reuniones	No cambian los objetivos, los datos ni el ritmo	Integrarlos bajo una misma lógica de crecimiento
Medir a cada área con sus propios indicadores	Cada área mejora su parte y el conjunto empeora	Objetivos comunes e indicadores ligados al avance del cliente
Implantar tecnología o IA sobre procesos desordenados	Se amplifica el desorden	Primero el propósito y los procesos
Tratar la marca como decoración	No genera preferencia ni defiende el precio	Hacer que la marca trabaje comercialmente
Confundir estructura con solución	Cambiar el organigrama o crear puestos no mejora por sí solo el resultado	Diseñar primero el sistema y después la estructura
Delegar la transformación en el director comercial	Pierde impulso y legitimidad	Gobernar desde arriba, con el equipo

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tratar el modelo como un proyecto puntual	El sistema se degrada cuando termina el proyecto	Gobernarlo como un sistema vivo, con ritmos de revisión
Quedarse en el diseño	La transformación no ocurre en un documento	Acompañar el despliegue hasta que las capacidades permanezcan
Esperar certezas del plan	Se paraliza ante el primer error	Asumir que el plan da dirección, no certeza

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El modelo da su mejor resultado cuando se cumplen cuatro condiciones:

- **Una dirección que lidera.** El CEO y su equipo directivo gobiernan el sistema y dedican tiempo a la transformación, que se mide en meses en el diseño y en años en la construcción de capacidades.
- **Herramientas específicas bien aplicadas.** El modelo integra; la calidad de cada pieza depende de las herramientas que se activan en cada fase (ver Combinar).
- **Datos fiables.** Un CRM implantado y unos indicadores compartidos permiten dirigir con hechos.
- **Continuidad.** El modelo se gobierna como un sistema vivo, con revisiones periódicas y ajustes.

/ EVIDENCIA

El liderazgo de la dirección marca la diferencia. En una encuesta de McKinsey (2015) a 1.946 directivos sobre transformaciones de todo tipo, no solo comerciales, las transformaciones en las que los líderes daban ejemplo con los cambios que pedían tenían 5,3 veces más probabilidades de éxito, y el éxito era el doble de probable cuando la alta dirección dedicaba a la transformación más de la mitad de su tiempo.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

GLR Partners · Edición / revisión: Emilio Llopis

Es el modelo con el que acompañamos en GLR Partners a las empresas que quieren dar el salto: pasar de vender bien a tener un sistema que crezca de forma rentable y sostenible.

Nuestro papel es pilotar el proceso de principio a fin. Los socios lideramos personalmente cada proyecto, junto a la dirección y a los equipos, y nos aseguramos de que cada fase se recorre con el rigor que exige. En cada una usamos las herramientas que mejor encajan con el reto, entre otras: el **DAFO / SWOT + CAME / TOWS** y el **Competitor Analysis** en el diagnóstico, **Customer Segmentation** para decidir a quién dirigirnos, el **Framework Valor/Esfuerzo** para construir la propuesta de valor y **OKR — Objectives & Key Results** para fijar los objetivos del plan. Y donde la IA acelera y mejora el trabajo, la incorporamos.

Pero lo que de verdad marca la diferencia es cómo lo hacemos. No hacemos el trabajo por el equipo del cliente: lo hacemos con su equipo, para que sea ese equipo quien haga que ocurra. Formamos, empoderamos y ayudamos a seleccionar a las personas. Así no quedan estrategias brillantes que nadie es capaz de ejecutar, y la transformación se construye desde dentro y permanece cuando nosotros ya no estamos.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El modelo es integrador: las fichas específicas profundizan en las herramientas y capacidades que activa dentro de cada fase.

> / NOTA · BM
> La asignación de fichas a fases es una propuesta de Biblioteca Management a partir del contenido de cada fase.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Modelo Go-to-Market GLR Partners.
Ordena el proyecto: tres bloques, siete fases y el alcance que exige el reto.

2 DAFO / SWOT + CAME / TOWS.
Sintetiza el análisis de la fase 1 en el DAFO Go-to-Market.

3 Customer Segmentation.
Segmenta la demanda y prioriza en la fase 2.

4 Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis.
Construye la propuesta de valor de la fase 3 frente a la competencia.

5 OKR — Objectives & Key Results.
Formula los objetivos y resultados clave del plan en la fase 4.

6 Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton.
Da la estructura del cuadro de mando de la fase 6.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** → si falta la estrategia de negocio que el modelo despliega.
- **Go-to-Market Strategy** → para decidir cómo sale al mercado una oferta concreta dentro del plan.
- **STP** (segmentar, elegir el público objetivo y posicionarse) → para elegir segmentos y posición en la fase 2.
- **Competitor Analysis** → para comparar con competidores y referentes en la fase 1.
- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si la fase 3 exige una estrategia de marca completa.
- **Brand Positioning** → para formular el posicionamiento en la fase 3.
- **Brand Architecture** → si la empresa tiene varias marcas.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → para el modelo de distribución y canales en la fase 5.
- **Sales Force Effectiveness** → para diseñar la red de ventas, su cobertura y sus incentivos en la fase 5.
- **Key Account Management** → si hay que crear un modelo para grandes cuentas.
- **Sales Funnel & Sales Pipeline** → para el proceso comercial y la previsión.
- **Marketing Planning** → para el plan de marketing de la fase 4.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → para los precios del plan.
- **Customer Journey Map** → para diseñar la organización y la experiencia desde cómo compra el cliente (pilar 3).
- **KPI / Driver Tree** → para elegir las métricas del cuadro de mando.
- **Operating Model** → si el cambio organizativo va más allá de ventas y marketing.
- **Kotter 8 Steps** → para gestionar el cambio durante el despliegue.

> / **NOTA** · BM
>
> Buyer persona y RevOps tienen ficha propia en Biblioteca Management (**Buyer Persona** y **Revenue Operations (RevOps)**); el CRM no tiene ficha propia. El modelo los usa dentro de las fases 2 y 5.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Práctica de GLR Partners.** El modelo nace del trabajo de GLR Partners con empresas, sobre todo medianas y familiares, en estrategia, salida al mercado y organización comercial.
- **2025.** GLR Partners formaliza la metodología en siete fases, con la lógica As Is / To Be / To Do, la secuencia en tres tiempos (estrategia para ganar, organización para hacerlo posible y acompañar para hacerlo real) y la fórmula «Crecimiento = P + P».
- **2026.** Se desarrolla el contenido de cada bloque, y el tercero pasa a llamarse «Ejecución para generar resultados». Emilio Llopis y Pablo Llopis publican en *Harvard Deusto Business Review* los cinco pilares del go-to-market como sistema estratégico y el papel de RevOps en su despliegue.
- **Versión vigente.** Es la versión que GLR Partners aplica hoy, y podrá versionarse en el futuro.

Qué es propio del modelo y qué procede de otros autores

El modelo integra conceptos y herramientas de otros autores. Distinguirlos deja ver con claridad lo que aporta.

Propio de GLR Partners:

- la integración de estrategia, marca, marketing, ventas, organización, datos y ejecución en un solo sistema;
- la arquitectura en tres bloques;
- la metodología en siete fases y su secuencia;
- la lectura posicionamiento + profesionalización;
- los cinco pilares del go-to-market como sistema estratégico (Emilio Llopis y Pablo Llopis, 2026): su integración, su jerarquía y su enfoque de gobierno, sobre componentes que son conceptos de uso general;
- la aplicación del enfoque híbrido («phygital», término de uso general: personas y tecnología combinadas) al diseño conjunto de la organización comercial y de marketing;
- los principios de diseño y la forma de desplegar la transformación con el equipo de la empresa.

Adaptación de Biblioteca Management: el diagnóstico de los cinco pilares, con sus preguntas, su escala cualitativa y la priorización de actuaciones, a partir del artículo.

De uso general o de otros autores. Conservan su autoría:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
«Dónde jugar y cómo ganar»	Lafley y Martin, *Playing to Win* (2013). Ver **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**
Segmentación, buyer persona, posicionamiento, propuesta de valor	Conceptos de marketing de uso general. Ver **Customer Segmentation**, **STP** y **Buyer Persona**
Customer journey y puntos de contacto	Concepto de uso general en experiencia de cliente. Ver **Customer Journey Map**
DAFO	Herramienta de uso general. Ver **DAFO / SWOT + CAME / TOWS**
OKR	Andrew Grove y John Doerr. Ver **OKR — Objectives & Key Results**
Cuadro de mando integral	Kaplan y Norton. Ver **Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton**
Revenue Operations (RevOps)	Práctica de uso general, descrita por Gartner y Forrester, entre otros. Ver **Revenue Operations (RevOps)**
Equipos integrados de demanda (demand squads)	Descritos, entre otros, por Boston Consulting Group (Dewey y otros, 2024)
As Is / To Be	Términos de uso general en consultoría y gestión de procesos
«Phygital» (físico + digital)	Término de uso general
CRM, automatización de marketing, inbound, ABM, customer experience, product management, KAM, inside sales, pricing	Prácticas y disciplinas de uso general
Tensión eficacia/eficiencia en el cambio	Ichak Adizes

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo procede de la práctica de consultoría de GLR Partners con empresas medianas y familiares, y su visión de fondo está publicada en una revista de management de referencia en español.

/ EVIDENCIA

Sus principios coinciden con lo que muestra la investigación de management citada en esta ficha:

- **Capacidades comerciales y crecimiento.** McKinsey (2018) analizó más de 200 capacidades comerciales en 200 empresas. Las que tenían mejores capacidades hacían crecer su facturación unos 1,9 puntos porcentuales más que sus competidores del mismo sector, y su beneficio, unos 4,7 puntos más.
- **Cliente y canales.** El comprador B2B usa más canales, pasa menos tiempo con el vendedor y decide en grupo (McKinsey, Gartner, Forrester); las empresas que mejor combinan los canales ganan cuota (McKinsey), y gestionar el recorrido completo se relaciona más con la satisfacción y los resultados que cuidar cada punto de contacto (Rawson, Duncan y Jones).
- **Integración.** La colaboración entre ventas y marketing se asocia con mejores resultados (Le Meunier-FitzHugh y Piercy), y la marca contribuye al crecimiento también en B2B (Binet y Field).
- **Gobierno.** Las transformaciones tienen más éxito cuando la alta dirección da ejemplo y les dedica tiempo (McKinsey), y la previsión y los datos comerciales son todavía un punto débil en muchas empresas (Gartner).
- **Tecnología e IA.** Marketing y ventas son una de las áreas donde más valor puede aportar la IA generativa (McKinsey Global Institute).

Fuente original

- Llopis, Emilio y Llopis, Pablo (2026). «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 366, mayo de 2026.
- Metodología de GLR Partners (2025–2026), no publicada.

Fuentes de terceros relacionadas

- Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press. Ver **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio. Ver **OKR — Objectives & Key Results**.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Ver **Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton**.

Investigación de management citada en la ficha

- Groves, R., Lueck, K. y Redaelli, S. (2018). Commercial excellence: Your path to growth. McKinsey & Company. https://mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Commercial%20excellence%20Your%20path%20to%20growth/Commercial-excellence-Your-path-to-growth.pdf
- McClatchy, J., Plotkin, C. L., Sauer-Sidor, K., Stanley, J. y Wang, K. W. (2023). The multiplier effect: How B2B winners grow. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-multiplier-effect-how-b2b-winners-grow
- Plotkin, C. L., Stanley, J., Harrison, L. y García de la Torre, P. (2024). Five fundamental truths: How B2B winners keep growing. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing
- Gartner (2020). Nota de prensa del 15 de septiembre de 2020 sobre la compra B2B y los canales digitales. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-15-gartner-says-80--of-b2b-sales-interactions-between-su
- Gartner (2026). Nota de prensa del 9 de marzo de 2026 sobre la preferencia por comprar sin vendedor (encuesta a 646 compradores B2B, 2025). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience
- Gartner (2026). Nota de prensa del 20 de mayo de 2026 sobre el uso de la IA por los compradores B2B (encuesta a 645 compradores, 2025). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-05-20-gartner-survey-finds-sixty-nine-percent-of-b-two-b-buyers-turn-to-sales-reps-to-validate-ai-generated-insights
- Forrester (2024). The State of Business Buying, 2024 (nota de prensa, 4 de diciembre de 2024). https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-the-state-of-business-buying-2024
- Forrester (2024). The State of Business Buying, 2024 (blog, con la muestra de más de 16.000 compradores). https://www.forrester.com/blogs/state-of-business-buying-2024/
- Binet, L. y Field, P. The 5 Principles of Growth in B2B Marketing. B2B Institute de LinkedIn, a partir de la base de casos B2B del IPA (1998–2018).
- Gartner (2021). Nota de prensa del 17 de mayo de 2021 sobre la confianza del comprador B2B (encuestas a clientes B2B, 2020).
- Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. (2006). «Ending the War Between Sales and Marketing». *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2006. https://store.hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/R0607E
- Le Meunier-FitzHugh, K. y Piercy, N. F. (2007). «Does collaboration between sales and marketing affect business performance?». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207–220.
- Dewey, P., Khurana, V., Fascione, L., Davis, A. y Mundhra, G. (2024). An Overdue Upgrade for B2B Go-to-Market Functions. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2024/an-overdue-upgrade-for-b2b-go-to-market-functions
- Rawson, A., Duncan, E. y Jones, C. (2013). «The Truth About Customer Experience». *Harvard Business Review*, septiembre de 2013.
- Gartner (2021). Nota de prensa del 17 de mayo de 2021 con la predicción sobre la adopción de RevOps. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-17-gartner-predicts-75--of-the-highest-growth-companies-
- Forrester. Revenue Operations: Nine Myths And Two Realities.
- Gartner (2020). Nota de prensa del 12 de febrero de 2020 sobre la confianza en la previsión de ventas (State of Sales Operations Survey). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-02-12-gartner-says-less-than-50--of-sales-leaders-and-selle

- Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L. y Zemmel, R. (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier/
- McKinsey & Company (2015). How to beat the transformation odds. Encuesta a 1.946 directivos.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Llopis, E. y Llopis, P. (2026), «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos», para la visión de fondo del modelo y los cinco pilares.
- **Go-to-Market Strategy**, para las decisiones de salida al mercado de una oferta.
- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, para el primer principio del modelo.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	GLR Partners. Aportación propia: la integración, la arquitectura, la secuencia metodológica y la forma de desplegar la transformación. Los cinco pilares, publicados por Emilio Llopis y Pablo Llopis en Harvard Deusto Business Review (2026). Los conceptos que integra (segmentación, buyer persona, propuesta de valor, OKR, CRM, pricing, customer experience, RevOps y otros) son de uso general o de sus autores. (versión vigente, documentada en 2025 y 2026; cinco pilares publicados en 2026).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Procedencia: Modelo propio de GLR Partners.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.