

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

ARTÍCULOS / ARTICLES

**Innovación en marketing y servicios en un contexto de transformación digital:
Partner Relationship Management (PRM) en Salto Wecosystem**

Esteban Salegi Arbizu, Iker Pérez Gastañaga

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3418>

Recibido: 26 de septiembre de 2025 • Aceptado: 10 de diciembre de 2025 • Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit: <https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 259-276

<https://bee.revistas.deusto.es>

INNOVACIÓN EN MARKETING Y SERVICIOS EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT (PRM) EN SALTO WECOSYSTEM

INNOVATION IN MARKETING AND SERVICES IN A CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: PARTNER RELATIONSHIP MANAGEMENT (PRM) AT SALTO WECOSYSTEM

Esteban Salegi Arbizu*

Salengoa y Deusto Business School, País Vasco, España

Iker Pérez Gastañaga**

Salto Systems, País Vasco, España

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3418>

Recibido: 26 de septiembre de 2025
Aceptado: 10 de diciembre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Pregunta y método de investigación. 3. Breve revisión de la literatura. 4. Descripción del caso Salto Wecosystem. 5. Lecciones aprendidas: Respuestas a los principales desafíos. 6. Conclusiones. Agradecimientos. Referencias.

RESUMEN

Este artículo presenta el *Partner Relationship Management* (PRM) e identifica estrategias que ayudan a superar los retos y barreras asociados a su desarrollo. Para ello, se presenta como caso relevante para avanzar en la comprensión de dicho concepto y como buena práctica para otras organizaciones Salto Wecosystem y su ecosistema de socios distribuidores. En cuanto al método seguido, se ha analizado la literatura existente sobre el tema, se han utilizado fuentes secundarias y, finalmente, información primaria a través de varios de sus protagonistas. Entre los principales hallazgos destacan: (1) el papel clave de

* Socio y consejero de Salengoa. Es además consejero en compañías como Salto Systems, Orden en casa y Baztango y miembro del Patronato de Salto Foundation. Adicionalmente, desde 2008 es profesor colaborador en el área de Marketing de Deusto Business School (Universidad de Deusto).

** *Channel Enablement and Analytics Specialist* del Departamento de Marketing de Salto Systems, gestiona la plataforma PRM y lidera proyectos de optimización y análisis para mejorar la colaboración con *partners*.

Más información sobre los autores al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

los *partners* como impulsores del crecimiento continuado; (2) su capacidad de adaptación a cada vertical, mercado y cliente; (3) la adecuada selección de *partners* y prescriptores en cada mercado para ganar agilidad; (4) la coordinación efectiva entre los *Key Account Managers* (KAMs) y los *partners* locales para facilitar el proceso comercial; (5) el valor de las plataformas digitales para reforzar relaciones, obtener datos estructurados y estandarizar procesos; y (6) la necesidad de innovar de forma continua en marketing y servicios para diferenciarse y acelerar el crecimiento.

Palabras clave: Gestión de relaciones con socios; Innovación en servicios digitales (DSI); Innovación en marketing; Ecosistema de socios.

ABSTRACT

This manuscript presents Partner Relationship Management (PRM) and identifies strategies that help overcome the challenges and barriers associated with its development. To this end, Salto Wecosystem and its ecosystem of distribution partners are presented as a relevant case study for advancing understanding of this concept and as a best practice for other organisations. In terms of the method used, existing literature on the subject was analysed, secondary sources were used, and finally, primary information was obtained from several of its protagonists. Among the main findings are: (1) the key role of partners as drivers of continued growth; (2) their ability to adapt to each vertical, market and customer; (3) the appropriate selection of partners and influencers in each market to gain agility; (4) effective coordination between KAMs and local partners to facilitate the sales process; (5) the value of digital platforms to strengthen relationships, obtain structured data and standardise processes; and (6) the need for continuous innovation in marketing and services to differentiate and accelerate growth.

Keywords: Partner Relationship Management; Digital Service Innovation (DSI); Marketing Innovation; Partner ecosystem.

1. Introducción

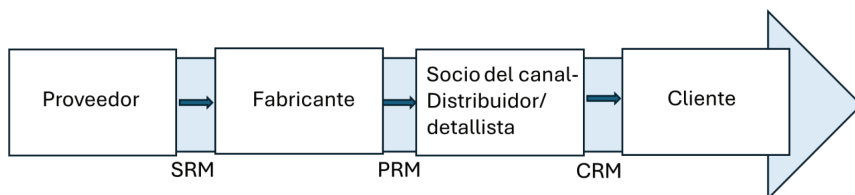
Los avances tecnológicos, la globalización, la diversidad de los mercados, el aumento de la competencia, la política de precios transparentes y los cambiantes deseos de los clientes, entre otros factores, han provocado situaciones de intensa competencia en todo el mundo. Lo anterior obliga a la mayoría de las organizaciones a adaptarse (Agrawal et al. 2017) y a impulsar, entre otras medidas, una mejor gestión de su ecosistema para llegar más lejos.

Los denominados *partner ecosystem* o ecosistemas de socios pueden ayudar a impulsar un crecimiento exponencial que, de otra forma, las organizaciones empresariales no alcanzarían fácilmente. Los ecosistemas de socios implican una transformación organizativa y de gestión que puede tener impactos económicos relevantes y podría impulsar el 30 % de la economía mundial en 2030 (McKinsey, 2023).

Para lograr que los ecosistemas de innovación funcionen es necesario cultivar las relaciones y los vínculos entre los socios. El proceso de crear,

Figura 1

Los ecosistemas de socios a lo largo de la cadena de valor



Fuente: traducido de Suh et al., 2005.

mantener y mejorar las relaciones se conoce como gestión de relaciones (*Relationship Management*). Estas relaciones se pueden cultivar con la red de generación de valor, entre otros, con los proveedores (*Suppliers' Relationship Management* - SRM), con los distribuidores (PRM) (*Partner Relationship Management*- PRM) o con los clientes finales (*Customer Relationship Management*-CRM) tal y como se aprecia en la Figura 1.

En este artículo se va a analizar principalmente el *Partner Relationship Management* (PRM), es decir, las relaciones que se cultivan con los distribuidores del canal de distribución, en un contexto en el que cada vez hay una mayor digitalización en las relaciones entre los socios y existe una tendencia a una mayor incorporación de servicios y soluciones completas a los clientes.

Para ilustrar el fenómeno de los PRM, en este artículo se aborda la exploración y análisis en profundidad del caso Salto Wecosystem, a través del cual se pone de manifiesto la relevancia de lo que el desarrollo de un ecosistema de socios puede conseguir en un entorno industrial.

Salto inició su andadura en el año 2000 y comenzó su actividad en un piso, donde cada habitación era un departamento de la empresa. En la actualidad, Salto es una empresa que ofrece soluciones basadas en sistemas inteligentes de control de accesos a todo tipo de edificios, en todo el mundo. Con presencia en más de 120 países, Salto cuenta con una tupida y sólida red de socios que le permite ofrecer soluciones adaptadas a cada mercado. Una de las principales señas de identidad de Salto es que ha sabido contemplar su red de socios distribuidores como auténticos aliados de su estrategia de llegada al mercado.

Por ello, este artículo tiene como objetivo profundizar en el PRM, identificando estrategias y mecanismos que permiten superar los desafíos

y obstáculos en su desarrollo. Así, el análisis de la realidad empresarial de Salto y su ecosistema de socios distribuidores, a través de la exploración de la estrategia seguida, los pasos llevados a cabo y los obstáculos que ha tenido que solventar, constituye un caso relevante para la profundización sobre el concepto de ecosistema de socios, pudiendo, además, ser de gran ayuda para otras organizaciones.

Para ello, primero, se presenta el contexto de la investigación y las investigaciones académicas en las que se basa este trabajo. A continuación, se describe cómo ha desarrollado su red de socios a lo largo de estos 25 años y las dificultades que ha tenido que solventar y, finalmente, se presentan los aprendizajes conseguidos. En cuanto a los principales hallazgos sobre el PRM, cabe subrayar los siguientes: (1) la importancia de los *partners* como palancas de crecimiento para la empresa; (2) la adaptabilidad de los socios a cada sector, mercado y cliente; (3) la elección adecuada de los *partners* y prescriptores en cada mercado para ser ágiles; (4) la correcta coordinación entre los KAM y los *partners* locales para facilitar los procesos de venta; (5) la importancia de las plataformas digitales para fortalecer las relaciones, conseguir datos estructurados y procesos más estandarizados; y (6) la innovación continua en marketing y servicios para lograr una diferenciación en el mercado y crecer más rápido.

2. Pregunta y método de investigación

A pesar de su creciente relevancia en la práctica y en la literatura (Chatterjee et al., 2023; Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013), aún es necesario profundizar en el conocimiento del PRM. Esta investigación busca contribuir a los estudios sobre ecosistemas industriales (Barac et al., 2017) y PRM (Agrarwal et al., 2017; Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013), así como ampliar la comprensión de la co-creación en servicios digitales (Sjödin et al., 2020). Por ello, la pregunta de investigación que se pretende responder es la siguiente:

¿Cómo una empresa nacida globalmente (*born global*) y que tiene en su ADN lo digital ha desarrollado con éxito su ecosistema de socios distribuidores a lo largo del mundo?

Esta pregunta se pretende responder a través de, por un lado, el análisis de la literatura existente sobre el tema y, en segundo lugar, la información primaria interna de la empresa analizada, recabada a través de varios de sus protagonistas. Además, se han utilizado otras fuentes, como informes, noticias, página web y otros documentos.

3. Breve revisión de la literatura

Para hacer frente a los desafíos actuales, las empresas se centran en crear redes y ecosistemas de innovación para co-crear valor (Adner y Kapoor, 2010). Un ecosistema empresarial es aquel en el que las compañías desarrollan conjuntamente capacidades en torno a una innovación, trabajando de forma cooperativa y competitiva para apoyar nuevos productos, satisfacer a los clientes e incorporar futuras innovaciones (Moore, 1993). En consecuencia, el valor se genera de manera conjunta en estos ecosistemas (Adner y Kapoor, 2010) que hoy evolucionan rápidamente gracias a las tecnologías digitales.

La transformación digital supone más que incorporar nuevas tecnologías: implica un cambio de paradigma en la creación de valor. Según la lógica dominante del servicio (SDL), el valor se co-crea en interacciones entre actores y la innovación se configura como un proceso de servicio (Vargo y Lusch, 2004; Lusch y Nambisan, 2015).

El concepto de servitización (Baines et al., 2009; Neely, 2008; Vandermerwe y Rada, 1988) describe la ampliación de las propuestas manufactureras hacia servicios avanzados. Con la digitalización surge la servitización digital (Favoretto et al., 2022; Opazo-Basáez et al., 2022; Sjödin et al., 2020), basada en datos, conectividad y soluciones inteligentes, lo que permite pasar de la venta de productos a modelos de plataformas y servicios digitales, generando nuevas fuentes de ingresos y una relación más estrecha con los clientes.

Además, la innovación en servicios se concibe como un proceso dinámico en evolución con clientes y otros actores. Recientemente se enfatiza en la especificidad de la innovación digital en servicios (DSI) (Opazo-Basáez et al., 2022; Narvaiza et al., 2024). En la actualidad, la co-creación de valor y la participación activa de clientes y socios son esenciales en los procesos de innovación (Sjödin et al., 2020).

En este contexto cobra importancia el *Partner Relationship Management* (PRM). Este consiste en métodos, herramientas, estrategias y capacidades basadas en la web que una empresa B2B emplea para gestionar relaciones con socios, distribuidores y miembros del canal de distribución (Chatterjee et al., 2023). El PRM cultiva relaciones sólidas entre fabricantes y socios para generar valor compartido. Agrawal et al. (2017) subrayan que combina estrategia empresarial, tecnología, orientación a largo plazo y creación de valor, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Así, el PRM no es solo un software, sino una estrategia empresarial integral. En entornos altamente competitivos, una aplicación aislada no basta. Es necesario un enfoque integrado que ajuste los procesos a las necesidades de socios y clientes, apoyado en sistemas de TI, formación de empleados y mecanismos de gobernanza (Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013).

4. Descripción del caso Salto Wecosystem

4.1. *Fase de arranque: la identificación de una oportunidad de mercado y la creación de una nueva categoría de producto*

La historia de Salto Systems y de su ecosistema digital, Salto Wecosystem, constituye un ejemplo paradigmático de cómo una empresa nacida en un entorno local puede convertirse en un referente global gracias a la identificación temprana de una oportunidad de mercado y a la creación de una nueva categoría de producto. Actualmente, las exportaciones de la empresa suponen más del 95 % de sus ventas, destacando en mercados muy maduros como pueden ser Alemania, los Países Nórdicos, Austria, Suiza o Estados Unidos.

Fundada en 2000 en Irún (Gipuzkoa), el punto de partida de Salto fue la constatación de que los sistemas de control de accesos tradicionales, basados en llaves físicas o en tarjetas simples de proximidad, presentaban limitaciones cada vez más evidentes para sectores como la hostelería, la educación o la sanidad. La complejidad en la gestión de llaves, los riesgos de seguridad y la falta de flexibilidad representaban un problema creciente en un mundo cada vez más interconectado. Salto identificó aquí una ventana de oportunidad para proponer soluciones electrónicas avanzadas, modulares y escalables, que combinaran la robustez del hardware con la inteligencia del software.

El desarrollo de una nueva categoría de producto supuso importantes retos. En sus inicios, Salto se enfrentó al desafío de convencer al mercado acerca del valor de una solución innovadora, en un sector dominado históricamente por fabricantes de cerraduras mecánicas. A esto se sumó la necesidad de diseñar un modelo de negocio que integrara tanto la venta de hardware como el desarrollo de servicios digitales, lo que suponía un cambio radical en el paradigma de la industria.

Salto se configuró desde sus primeros años como una empresa *born global*, es decir, una compañía con vocación de internacionalización desde su origen. Lo hizo en un entorno empresarial con gran tradición exportadora, en una provincia con una balanza comercial positiva del 182 %

entre exportaciones e importaciones de bienes de equipo en el año 2000 (Eustat, 2025). Sin embargo, Salto se diferenci6 desde su fundaci6n de otras muchas empresas manufactureras tradicionales de su entorno, cuyo crecimiento haba estado vinculado a una expansi6n m6s lenta y gradual en los mercados exteriores.

4.2. *Fase de crecimiento: Principales claves para un crecimiento en mercados y sectores a trav6s del ecosistema de socios*

4.2.1. Innovaci6n constante en marketing en un entorno digital

En Salto, la innovaci6n en marketing ha sido parte del ADN de sus fundadores. Han entendido el proceso de marketing como la disciplina que escucha al mercado, que adopta soluciones para satisfacer necesidades en muchos casos desconocidas o no latentes por parte de los potenciales clientes, y que utiliza las herramientas disponibles en cada momento para hacer llegar el mensaje al mercado.

La innovaci6n en marketing se ha basado en aspectos que tienen que ver con los *partners*, los clientes finales, el dato, la comunicaci6n y la marca. A continuaci6n, se muestran algunos ejemplos de estas innovaciones ligadas al entorno digital:

- XSperience Centers: espacios adaptados a las innovaciones tecnol6gicas del momento, donde *partners* y clientes interactu6n con los equipos de Salto para formaciones, conocimiento de productos y *feedback*.
- *Partner Relationship Management* (PRM): Impartner, herramienta comercial recientemente implementada que permite una gesti6n m6s eficaz de la informaci6n con los *partners*.
- Sistema CRM: para gesti6n de clientes.
- Qlik View: soluci6n digital para el uso sistem6tico de datos y acceso a informaci6n en tiempo real.
- Social media: adopci6n progresiva de redes sociales como LinkedIn e Instagram para llegar al p6blico empresarial. Aunque la venta es B2B, el uso final de la cerradura electr6nica por parte de los usuarios convierte el proceso en una venta B2B2C.
- Salto Foundation: constituida recientemente, iniciativa que apoya la integraci6n social a trav6s del deporte y sirve como fuente de contenidos menos t6cnicos para redes sociales.

Como colofón a todo ello, en 2024 se realiza un proceso de reorganización y rebranding de las diferentes sociedades, unidades de producto y marcas del grupo. Salto Wecosystem es la marca del grupo que aglutina a las todas las divisiones de producto. El nombre Wecosystem responde a la filosofía de ecosistema digital, en un entorno de cooperación o partenariado. Wecosystem tiene como objetivo que todas las marcas de la empresa formen parte de un ecosistema conectado, permitiendo sinergias entre ellas.

4.2.2. Uso de datos y analítica para segmentación y targeting

La segmentación permite adaptar las estrategias de marketing y ventas a las características específicas de cada grupo de clientes o *partners*. Conocer el perfil del público objetivo aumenta la probabilidad de éxito en las campañas, al ajustar mensajes y canales a las expectativas reales (Álvarez Sigüenza, 2024). Además, identificar patrones de comportamiento comunes mejora la eficiencia comercial y facilita la toma de decisiones estratégicas (Grilli, 2019).

La incorporación de herramientas de segmentación de mercado como el PRM ha transformado la forma en que se aborda la segmentación dentro del ecosistema tanto a nivel de *partners* como de clientes.

En Salto Wecosystem, la implementación de la herramienta PRM permite segmentar a los *partners* de forma más precisa gracias a dos fuentes principales de información:

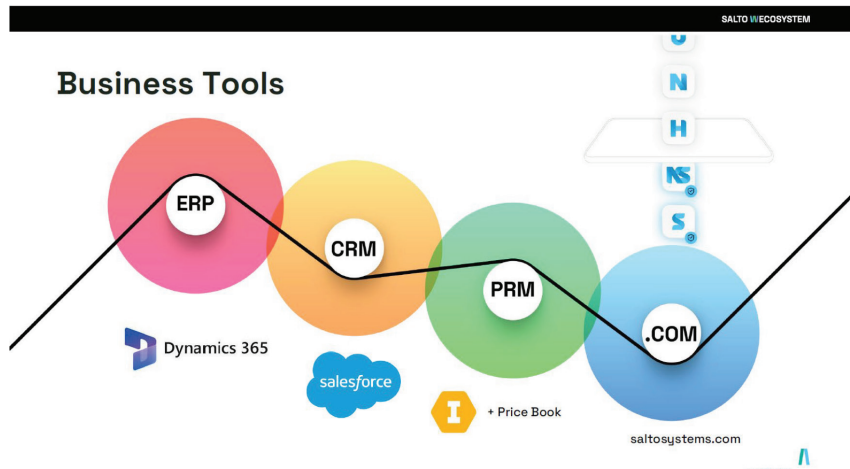
- Los datos que los propios *partners* proporcionan al registrarse mediante formularios personalizados.
- El análisis de su comportamiento en la plataforma: frecuencia de uso, funcionalidades utilizadas y participación en campañas.

La integración nativa entre Salesforce y PRM permite consolidar la información de *partners* y clientes en una única fuente de verdad (CRM), facilitando la explotación de datos coherentes y accesibles desde una plataforma centralizada (ver Figura 2). Esta información permite adaptar funcionalidades, definir objetivos específicos para cada segmento o vertical, y lanzar campañas de captación dirigidas a los perfiles más alineados con la estrategia de la empresa.

En este sentido, la estructura del canal de distribución debe adaptarse a las particularidades de cada mercado y segmento o vertical. No es lo mis-

Figura 2

Herramientas de gestión y segmentación en Salto Wecosystems



Fuente: Salto Wecosystem

mo vender sistemas en *Hospitality* que en *Education* o *Residential*, ya que las necesidades y la sensibilidad al precio varían significativamente. Por ello, contar con los *partners* y prescriptores adecuados en cada contexto es clave para lograr una penetración rápida y eficaz en cada segmento.

Por otro lado, los *partners* no sólo son objeto de segmentación, sino que también contribuyen activamente a enriquecer la segmentación de clientes finales. A través de la herramienta PRM, pueden gestionar *leads* y oportunidades, modificando la base de datos de Salesforce, añadiendo información relevante que mejora la visibilidad del *pipeline* comercial y permite una segmentación más efectiva de los clientes finales.

Complementariamente, Salesforce ofrece capacidades avanzadas de análisis sobre la efectividad de las acciones de marketing digital. Permite evaluar el rendimiento de los formularios en la web corporativa, el impacto de los contactos generados en ferias y el resultado de campañas específicas, proporcionando métricas clave para ajustar el targeting y maximizar el retorno de inversión.

En conjunto, estas herramientas permiten una segmentación dinámica, colaborativa y basada en datos reales y objetivos, que mejora tanto la captación como la activación de *partners* y clientes estratégicos.

4.2.3. La co-creación de valor con clientes y *partners*: el desarrollo de servicios digitales

En el contexto de Salto Wecosystem y la gestión de relaciones con *partners*, la co-creación de valor es un pilar fundamental. No se trata solo de generar negocio para la empresa, sino de establecer una relación bidireccional donde ambas partes crezcan y se beneficien mutuamente.

Los *partners* aportan conocimiento del mercado y detectan oportunidades donde su tecnología ofrece un valor diferencial. A su vez, la empresa les transfiere oportunidades, colabora en proyectos estratégicos y desarrolla iniciativas conjuntas de marketing y ventas. Esta dinámica *win-win* permite construir propuestas más sólidas y competitivas, especialmente en proyectos complejos.

Conscientes de que el crecimiento de sus *partners* es también el suyo propio, la empresa pone a su disposición plataformas digitales, formación, recursos de marketing y herramientas que les ayudan a diferenciarse y captar nuevos clientes. Las campañas conjuntas, eventos y acciones de visibilización refuerzan la marca de ambos y generan nuevas oportunidades.

Así, puede o debe haber una organización centralizada de *Key Account Manager* (KAM) con apoyos locales, organizada principalmente por verticales. Una correcta coordinación entre los KAM y los *partners* locales facilita los procesos de venta, desde que se detecta la necesidad en la fase de demanda de los clientes potenciales, se produce el primer contacto, se genera el lead, se realiza la venta, la instalación e incluso la fase postventa, que incluye las acciones correctoras y de mejora de producto y servicio.

De esta manera, la relación deja de ser transaccional para convertirse en una verdadera alianza estratégica, donde el éxito de uno impulsa el éxito del otro y el ecosistema en su conjunto se fortalece.

Esta lógica colaborativa también se refleja en la evolución del producto: la firma ha pasado de ofrecer cerraduras físicas a soluciones digitales de control de acceso. Desde el inicio, las funcionalidades se han desarrollado en plataformas colaborativas, permitiendo a los gestores de edificios administrar permisos desde PCs o smartphones. La transición de sistemas locales a soluciones en la nube y la transición de tarjetas físicas a llaves móviles o reconocimiento facial ejemplifican cómo la innovación digital ha transformado la experiencia del cliente.

4.2.4. Crecimiento orgánico e inorgánico

Su desarrollo tecnológico en los productos y servicios *core* se ha desarrollado desde el departamento de ingeniería interno, que cuenta con 350 personas. Paralelamente al crecimiento orgánico, la incorporación de conocimiento tecnológico a través de varias adquisiciones de pequeñas empresas muy especializadas ha permitido avanzar muy rápido en soluciones, como, por ejemplo, el reconocimiento facial.

En el desafío de pasar de una infraestructura digital con datos y conexiones en local a una solución en la nube, la colaboración con *startups* tecnológicas especializadas en desarrollos *cloud* permitió una implantación más rápida de las nuevas utilidades y lograr un fuerte crecimiento en el mercado. Los procesos de integración y adquisición de pequeñas *startups*, con bajas cifras de facturación, pero que aportan nuevos conocimientos tecnológicos, han permitido a la empresa avanzar mucho más rápido que si lo hubiese hecho sólo con sus procesos internos de desarrollo de producto con ingeniería propia.

Además de en lo tecnológico, una parte del crecimiento en ventas en determinadas áreas geográficas se ha hecho a través de la compra de distribuidores locales bien implantados. Estos procesos requieren de mucha inversión financiera, pero son necesarios en sectores donde para poder tener relevancia, hay que ser grande.

4.3. Fase de madurez: Algunos resultados destacables de la propuesta de valor de Salto Wecosystem

4.3.1. Mejora en la experiencia del cliente

La innovación digital en Salto Wecosystem se manifiesta tanto en sus productos y servicios, como en la forma en que gestiona sus procesos internos.

En el ámbito del hardware, tecnologías como el reconocimiento facial permiten un acceso más rápido, seguro y cómodo. En paralelo, las plataformas digitales para el control de accesos facilitan una gestión centralizada, flexible y altamente personalizada, adaptada a las necesidades específicas de cada cliente.

Esta transformación también alcanza los procesos internos. La sistematización del ciclo completo, desde la captación del cliente hasta la facturación, proporciona una visión integral de cada oportunidad, permite

anticiparse a sus necesidades y ofrecer un soporte más ágil y personalizado. Así, la digitalización se consolida como un elemento clave para aportar valor añadido y fortalecer la relación con el cliente.

4.3.2. Nuevos modelos de negocio y monetización

La innovación digital ha abierto la puerta a nuevos modelos de negocio y monetización en la empresa, especialmente en el área de software. Uno de los principales objetivos es implantar el modelo de ingresos recurrentes anuales (ARR), basado en suscripciones estructuradas en diferentes niveles: *good, better, best*. Esto permite a los clientes elegir la opción que mejor se adapta a sus necesidades y asegura un flujo de ingresos estable y predecible. Dentro del ecosistema, Vintia ya es un ejemplo de este enfoque, ya que ofrece sus soluciones bajo suscripción y genera valor de forma continua. El grupo está trabajando para extender este modelo a otras áreas, con el objetivo de fortalecer la relación a largo plazo con sus clientes.

4.3.3. Ventajas competitivas y diferenciación en el mercado

La innovación digital permite a Salto Wecosystem ofrecer propuestas de valor que realmente marcan la diferencia en el mercado. Los clientes no pueden encontrar lo mismo en otro proveedor, ya que sus soluciones responden a necesidades específicas y relevantes para ellos. La capacidad de aportar algo único y valioso hace que los clientes estén dispuestos a pagar más, porque reconocen el beneficio diferencial que reciben. Además, no es solo un mensaje que transmite la compañía: los propios clientes perciben y valoran esa diferencia en su día a día, lo que refuerza la posición de la empresa como referente en el sector.

5. Lecciones aprendidas: Respuestas a los principales desafíos

A continuación, se detallan los principales desafíos detectados y cómo el PRM ha permitido superarlos, consolidando un entorno más conectado y colaborativo.

Uno de los principales retos era la falta de visibilidad sobre la actividad real de los *partners*. Tradicionalmente, solo se tenía conocimiento de un proyecto cuando se registraba el pedido en el sistema. En muchas ocasiones, la empresa no disponía de información previa sobre las opor-

tunidades en curso, lo que generaba un desconocimiento del estado real del mercado, de las oportunidades existentes y dificultaba la capacidad de anticipar la evolución de la situación comercial.

Otro obstáculo era la fragmentación de accesos: los *partners* necesitaban múltiples credenciales para operar en distintas plataformas, lo que generaba incomodidad, errores y pérdida de información. Esta dispersión también afectaba a la calidad de los datos, dificultando la segmentación y la personalización de acciones comerciales.

La implementación de la plataforma PRM ha permitido abordar estos retos de forma efectiva. Los *partners* pueden gestionar directamente sus leads, proyectos y oportunidades, lo que proporciona a la empresa una visibilidad global y en tiempo real del *pipeline* comercial. Esta información mejora la capacidad de anticipación y la toma de decisiones estratégicas (Chatterjee et al., 2023).

El PRM se ha consolidado como el punto principal de acceso para la gestión de la relación con los *partners*, simplificando su experiencia mediante un único usuario y contraseña. Este enfoque ha eliminado la fragmentación de accesos, facilitando la participación en el ecosistema y mejorando la usabilidad. La empresa trabaja para que el PRM evolucione hacia una puerta única a todos los servicios y recursos disponibles.

La integración nativa entre Impartner y Salesforce mantiene la información de los *partners* actualizada y unificada. Los cambios realizados por los *partners* se reflejan automáticamente en el sistema, garantizando la coherencia de los datos. Además, el PRM permite monitorizar tanto la actividad comercial como el uso de funcionalidades, aportando información clave para identificar patrones y orientar mejoras (Storey y Kocabasoglu-Hillmer, 2013).

6. Conclusiones

El crecimiento de Salto Wecosystem se ha apoyado en una gestión estratégica de su red de *partners*, entendiendo que el éxito comercial pasa por construir relaciones sólidas y colaborativas (Barac et al., 2017; Chatterjee et al., 2023). Estos socios no solo han sido canales de distribución, sino actores clave en la adaptación de la propuesta de valor a cada mercado y segmento. En este contexto, la co-creación de valor ha sido fundamental (Sjödin et al., 2020). La empresa y sus *partners* colaboran activamente en la detección de oportunidades, el desarrollo de soluciones y la ejecución de proyectos, generando un ecosistema donde ambas partes

crecen conjuntamente (Adner y Kapoor, 2010). Así, en cuanto a su marketing y su red de distribución, destacamos las siguientes ideas:

- La separación del canal de distribución de su estructura central en Oiartzun, a través de socios distribuidores o *partners*, ha sido una palanca de crecimiento muy importante. Salto no hace venta directa al cliente, siempre se vende a través de la filial en el país o el distribuidor.
- La estructura del canal de distribución debe ajustarse a las características de cada mercado y segmento o vertical, ya que cada uno tiene necesidades y sensibilidades al precio que varían notablemente. Por eso es fundamental disponer de distribuidores y prescriptores adecuados para cada contexto, lo que permite alcanzar una penetración más rápida y efectiva en cada segmento.
- Resulta conveniente contar con una organización centralizada de *Key Account Managers* (KAMs), apoyada por equipos locales y estructurada principalmente por verticales para mejorar todo el proceso comercial.
- La innovación continua en marketing y servicios desde sus inicios en un entorno digital han sido determinantes en su evolución. Les ha permitido diferenciarse en el mercado y crecer más rápido, creando y entregando valor en múltiples países y segmentos. De esta manera han creado y gestionado un ecosistema más eficiente, conectado y colaborativo que ha generado y distribuido el valor de manera sistemática.
- El paso de vender productos individuales a ofrecer soluciones completas ha marcado un cambio de paradigma. Así, la empresa ha integrado hardware, software y servicios digitales en una propuesta coherente y adaptada a las necesidades reales de cada cliente. Esta evolución ha permitido mejorar la experiencia del cliente final, ofreciendo una mayor personalización, agilidad y conectividad.
- Las plataformas digitales han sido un elemento transformador en la evolución de Salto Wecosystem no solo como soporte tecnológico, sino como catalizador de cambios profundos en la forma de operar, colaborar y tomar decisiones. Su impacto se ha notado especialmente en la mejora de los procesos operativos del día a día, permitiendo una gestión más ágil, conectada y eficiente en todas las áreas del negocio.
- Uno de los principales beneficios es la consolidación de una base de datos fiable mediante herramientas como Impartner PRM y

Salesforce, ya que les permite estructurar y mantener información clave sobre *partners*, clientes y procesos. Esta base mejora la visibilidad, coordinación y toma de decisiones, además de alimentar aplicaciones estratégicas. Contar con datos de calidad es esencial para anticipar tendencias, ajustar estrategias y aplicar inteligencia artificial, que requiere una estructura sólida para automatizar procesos, analizar patrones y personalizar experiencias. Sin esta base, las decisiones pierden precisión, por lo que mantenerla es indispensable para una gestión inteligente y sostenible.

En síntesis, la implantación de la plataforma PRM y de los procesos adecuados no solo ha permitido resolver retos operativos, sino que ha sentado las bases para un ecosistema de *partners* más conectado, colaborativo y generador de valor, alineado con la estrategia de ventas y crecimiento de Salto Wecosystem.

Agradecimientos

Los autores agradecen a Aznar Sethna, Maialen Lorza y Leire Lecuona sus comentarios y aportaciones al texto.

Referencias

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2017). How AI will change strategy we make decisions. *Harvard Business Review*, Recuperado el 3 de octubre de 2025 https://academichelptoday.com/assets/documents/How_AI_Will_Change_the_Way_We_Make_Decisions_-_HBR.pdf
- Álvarez Sigüenza, J. F. (2024). Segmentación y eficacia comunicativa en campañas digitales. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 11(22), 45–58.
- Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J.M. (2009). The Servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567
- Barac, D., Ratkovic-Zivanovic, V., Labus, M., Milinovic, S., & Labus, A. (2017). Fostering partner relationship management in B2B ecosystems of electronic media. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1203–1216.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2023). Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 109, 164–173.

- Eustat. (2025). Recuperado el 15 de septiembre <https://www.eustat.eus/indice.html>
- Favoretto, C., Mendes, G. H. S., Oliveira, M. G., Cauchick-Miguel, P. A., & Coreynen, W. (2022). From servitization to digital servitization: how digitalization transforms companies' transition towards services. *Industrial Marketing Management*, 102, 104-121.
- Grilli, M. (2019). *Apuntes de marketing estratégico*. Universidad Andrés Bello.
- Lusch, R., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: a service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-175.
- McKinsey, (2023). Strategies to win in the new ecosystem economy. Recuperado el 20 de septiembre de 2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategies-to-win-in-the-new-ecosystem-economy>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterizing digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, 35(2), 253-279.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103-118.
- Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O.F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, 33(1), 97-120.
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478-491.
- Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 862-871.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6 (4), 314-324.
- Vargo, S., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Sobre los autores /About the authors

ESTEBAN SALEGI ARBIZU. Socio y consejero de Salengoa. Es además consejero de distintas compañías como Salto Systems, Orden en casa y Baztango y miembro del Patronato de Salto Foundation, y consejero asesor de Bankoa Abanca. Adicionalmente, desde 2008 es profesor colaborador en el área de Marketing de Deusto Business School (Universidad de Deusto, campus de San Sebastián), donde imparte docencia en grado y postgrado en gestión comercial, marketing B2B y B2C, canales de distribución y logística internacional, en euskera, español e inglés. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto

(ESTE, Campus de San Sebastián), con programa Erasmus en el Reino Unido y formación ejecutiva en Managing for the Future Program en The Wharton School, University of Pennsylvania. Cuenta con una amplia trayectoria profesional en dirección general, marketing, desarrollo de negocio e integración corporativa, principalmente en los sectores de logística, distribución y comercio. Ha ocupado cargos directivos en Transportes Guipuzcoana, Guipuzcoana Euro Express y DHL Iberia, como Director de Marketing y ventas, Director de Integración Corporativa y Director General de División durante el proceso de fusión de DHL en Iberia. Ha formado parte de consejos de administración y consejos asesores de diversas empresas, entre ellas Guipuzcoana, Restaura, Hanbel, y Bankoa Crédit Agricole.

He is currently a partner and board member of Salengoa. He is also board member of different companies such as, Salto Systems, Orden en Casa and Baztango and member of the Board of Trustees of the Salto Foundation and member of the Advisory Board of Bankoa Abanca. Since 2008, he has been a collaborating lecturer in the Marketing area at Deusto Business School (University of Deusto) in undergraduate and postgraduate programs in sales management, B2B and B2C marketing, distribution channels and international logistics, in Basque, Spanish and English. He holds a degree in Economics and Business Administration from the University of Deusto (ESTE, San Sebastián Campus), including an Erasmus programme in the United Kingdom, and executive education through the Managing for the Future Program at The Wharton School, University of Pennsylvania. He has extensive professional experience in general management, marketing, business development and corporate integration, mainly in the logistics, distribution and retail sectors. He has held senior management positions at Transportes Guipuzcoana, Guipuzcoana Euro Express and DHL Iberia, serving as Marketing and Sales Director, Corporate Integration Director and Division General Manager during DHL's merger process in Iberia. He has been a member of boards of directors and advisory boards of several companies, including Guipuzcoana, Restaura, Hanbel and Bankoa Crédit Agricole.

IKER PÉREZ GASTAÑAGA. *Channel Enablement and Analytics Specialist* del Departamento de Marketing de Salto Systems, gestiona la plataforma PRM y lidera proyectos de optimización y análisis para mejorar la colaboración con *partners*. Doble graduado en Administración y Dirección de Empresas e Ingeniería Informática por la Universidad de Deusto (Campus de San Sebastián, 2025). Su Trabajo Fin de Grado en ADE se basó en el plan de viabilidad del hotel Palacio Soran, proyecto real que fue galardonado con el Premio Sebastián Iruretagoyena al mejor TFG de ADE. Su Trabajo Fin de Grado en Ingeniería Informática se centró en la implementación de la plataforma Impartner en Salto Systems para la gestión de relaciones con *partners* (PRM).

Channel Enablement and Analytics Specialist in the Marketing Department at Salto Systems; managing the PRM platform and leading optimization and ana-

lytics projects to enhance partner collaboration. Double degree in Business Administration and Management and Computer Engineering from the University of Deusto (San Sebastián campus, 2025). Iker developed his Business Administration Final Degree Project focused on the feasibility plan for a real hotel project, which was awarded the Sebastián Iruretagoyena Prize for the best ADE Final Degree Project. His Computer Engineering Final Degree Project focused on the implementation of the Impartner platform at Salto Systems for partner relationship management (PRM).