Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración

¿DE QUÉ MANERA PODRÍAN LAS EMPRESAS DEL SEGMENTO B2B INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE SUS ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y MARKETING?

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Ivan Eduardo Joaquin Barco Chrem

Código 20080101

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Mayo de 2021

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

IN WHICH WAYS COULD B2B COMPANIES INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THEIR COMMUNICATION AND MARKETING ACTIONS?

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ..... **viii**

ABSTRACT ..... **ix**

INTRODUCCIÓN **1**

HISTORIA Y DESARROLLO DEL MARKETINGINDUSTRIAL O B2B **2**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **9**

1.2 Formulación del problema 11

1.2.1 - Problema general 11

1.2.2 - Problemas específicos 12

1.3 Objetivos de la investigación 14

1.3.1 Objetivo general 14

1.3.2 Objetivos específicos 14

1.4 Justificación de la investigación 17

1.4.1 Importancia de la investigación 17

1.5 Viabilidad de la investigación 18

1.6 Limitaciones del estudio 19

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO **21**

2.1 Antecedentes de la investigación 21

2.2 Bases teóricas 22

2.3 Definición de términos básicos 26

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN **29**

3.1 Hipótesis de la investigación 29

3.2 Variables y Operacionaliazión de variables 30

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación 31

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA **33**

4.1 Diseño metodológico 33

4.2 Diseño muestral 33

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 34

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información 35

4.4.1 Niveles de graduación o calificación por SCImago 36
4.4.2 Contraste de escenarios 41
4.4.3 Elección del software de procesamiento 46
4.4.4 Proceso del meta análisis 47
4.4.5 Resultado del meta análisis 50
CAPÍTULO V: INFORME FINAL 53
5.1 Explicación del proceso de selección de las variables 53
5.2 Variable 1: Entendimiento del mercado industrial 54
5.2.1 Estrategia de conocimiento de estructura y características del mercado industrial 54
5.2.1.1 Estructura del mercado industrial o mercado B2B 56
5.2.1.2 Características principales del mercado industrial o mercado B2B 59
5.2.2 Análisis de estrategia de conocimiento de estructura y características del mercadoindustrial 62
5.3 Estrategia de análisis de tu mercado 63
5.3.1 Análisis de estrategia interna de las seis preguntas de autoevaluación 66
5.4 Variable 2: Gestión de relaciones con clientes industriales 67
5.4.1 Estrategia de ubicación del representante de compras autorizado (para inicio de relación) 67
5.4.2 Algunas ideas principales sobre la estrategia de ubicación del representante decompras autorizado. 70
5.4.3 Análisis sobre estrategia de ubicación del representante de compras autorizado 71
5.5 Estrategia de marketing relacional para generación de confianza, compromiso y satisfacción 72
5.6 Estrategia de creación de valor para clientes B2B 78
5.6.1 Enganche del cliente 79
5.6.2 Valor del cliente 83
5.6.3 Análisis de estrategia de creación de valor para clientes B2B 88
CONCLUSIONES 89
RECOMENDACIONES 93
REFERENCIAS 96
BIBLIOGRAFÍA 110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de las 2 variables: entendimiento del mercado industrial y gestión de relaciones con clientes industriales……...…….30

Tabla 4.1 Detalle de instituciones y cantidad de artículos seleccionados por cada una……...39

Tabla 4.2 Detalle de artículos ya separados según su cantidad y graduación……40

Tabla 4.3 Detalle de calificación de artículos según ponderación para escenario real...43

Tabla 4.4 Detalle de calificación de artículos según ponderación para escenario perfecto. 44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama del estado del arte…….……..21

Figura 4.1 Diagrama de flujo del proceso de recolección de datos de la investigación……34

Figura 4.2 Resultado del meta análisis en software Revision Manager……..48

Figura 4.3 Resultado del meta análisis en software Revision Manager……..49

Figura 5.1 Elementos de la estructura del mercado industrial……59

Figura 5.2 Diagrama del modelo completo de entendimiento del mercado industrial….62

Figura 5.3 Diagrama del modelo de estrategia de análisis de tu mercado……66

Figura 5.4 Diagrama del modelo de estrategia de ubicación del representante de compras autorizado……..71

Figura 5.5 Diagrama del modelo de estrategia de marketing relacional para generación deconfianza, compromiso y satisfacción……..…..……...77

Figura 5.6 Diagrama del proceso para lograr el enganche del cliente……80

Figura 5.7 Diagrama del proceso para lograr valor para el cliente a través del enganche delcliente……...…….……..82

Figura 5.8 Diagrama del proceso para lograr el valor para el cliente según tres elementoslogrados con el enganche del cliente……85

Figura 5.9 Diagrama del modelo completo de estrategia de búsqueda de creación de valor para clientes B2B……88

RESUMEN

¿Deberían los negocios y el marketing segmentarse en B2B o B2C?, esta pregunta es clave pues apoyará en la manera como una empresa analizará su entorno y diseñará sus estrategias de marketing, si es que siquiera utiliza alguna. Siendo este uno de los problemas que justamente existen en cuanto al marketing que tiene como enfoque a los negocios que buscanconstruir buenas relaciones de trabajo con otros negocios, la falta de estrategias adecuadas para un cliente que piensa distinto a un consumidor final. Probablemente porque el marketingtradicionalmente dirige sus enfoques hacia clientes finales y ambientes B2C para generar susestrategias, que pueden no ser las adecuadas para un cliente industrial.

Analizaremos al marketing B2B a profundidad, investigando como interactuar adecuadamente con clientes en ambientes de negocios entre empresas, indagando el modo apropiado de entender este segmento en particular y buscaremos ofrecer finalmente las mejores estrategias para gestionar exitosamente y a largo plazo relaciones con clientes de este tipo.

Línea de Investigación: 5200 - 34.a5

Palabras clave:

Marketing industrial - Marketing B2B - Marketing relacional - Valor del cliente – Confianza

ABSTRACT

Should companies be divided into B2B or B2C? This is a key question because it will support the way in which a company will evaluate its surroundings and design its marketing strategies,if it even uses one. Being this one of the main problems that exist in marketing that focuses on businesses searching to build good work relationships with other businesses, the lack of adequate strategies for a client who thinks differently from an end customer. Probably becausemarketing traditionally directs its foci on end customers and B2C environments to generate its strategies, which may not be the most adequate for an industrial customer.

We will thoroughly analyze B2B marketing, investigating how to properly interact with clients in business-to-business environments, inquiring how to appropriately understand thisparticular segment and we will finally seek to offer the best strategies to manage successful and long term relationships with this type of clients.

Line of Research: 5200 - 34.a5

Keywords:

Industrial Marketing - B2B Marketing – Relationship Marketing – Customer Value - Trust

INTRODUCCIÓN

B2B hace referencia al término en inglés Business to Business, es decir a una empresa que busca hacer negocio o trabajar con otra empresa (el "2" se utiliza por sonar fonéticamente igual en idioma inglés a "to" y hacerlo más corto). A contrario de una empresa del tipo B2C (Business to Consumer), que tiene como objetivo venderle a un consumidor final. Esta es una manera de separar en dos el marketing según el origen de la demanda, que puede ayudar a evaluar eventos y experiencias y más adelante acciones y estrategias que puedan apoyar a empresas de manera más específica.

Puede ser que algunos defiendan esta separación, otros que opinen que el marketing es uno sólo. Algunos investigadores afirman que la divergencia en el marketing comercial y de consumo no es significativa y no merece atención específica al desarrollar conceptos de marketing (Mora & Johnston, 2017). De cualquier manera, se utilizan estos términos en esta investigación con el fin de analizar la manera de apoyar a este rubro en particular, entendiendo que cuenta con características propias y que la manera de venderle a un cliente industrial es distinta a la de un consumidor final.

Varían normalmente el número de clientes a gestionar, el tiempo que toma o demora cerrar una compra, a otras diferencias más complejas que iremos analizando, que hacen al marketing de negocio a negocio un mundo particular en sí, con muchos aspectos propios y que además históricamente no ha recibido el mismo interés que el marketing aplicado a consumidores finales.

HISTORIA Y DESARROLLO DEL MARKETING INDUSTRIAL O B2B

El comercio entre organizaciones ha existido desde que las organizaciones se desarrollaron por primera vez, por eso podríamos decir que el marketing B2B ha existido durante milenios. Sin embargo, el estudio del marketing entre empresas B2B se remonta a la década de 1890, realizándose contribuciones significativas a la teoría del marketing B2B aproximadamentedurante las últimas tres décadas (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

La historia del marketing B2B es una que busca entender las relaciones vendedor-comprador en un contexto de negocios de empresa a empresa, por eso podríamos indicar que esta comienza con las acciones realizadas por John Wanamaker (1838 –1922). El primer intento registrado de comprender las relaciones con los clientes en un contexto comercial fue propuesto por Wanamaker en 1899 (Mora & Johnston, 2017). Según The Washington Post (1953), este fue un hombre de negocios muy exitoso, siendo uno de los primeros fundadores de un negocio que comprendió claramente los roles de los clientes, minoristas y productores. Como uno de los empresarios más innovadores del siglo XIX, revolucionó las técnicas comerciales y científicas en los negocios (como se citó en Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

La filosofía de Wanamaker era opuesta a aquellos que favorecían el máximo beneficio para los vendedores, y en su opinión enunciaba que debía existir un equilibrio generoso y adecuado entre comprador y vendedor. Enfatizó además que, en su sistema de negocios, los clientes, minoristas y productores deben tener un contacto cercano para el beneficio de todos (Tadajewski, 2008).

Wanamaker declaró que la mayoría de los comerciantes en ese momento no

estaban interesados en satisfacer a sus clientes. En cambio, proclamó que su objetivo era alcanzar el máximo beneficio. Las compras repetidas, la confiabilidad y la equidad total no se consideraban completamente consistentes con el objetivo de maximización de beneficios (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

Sin embargo, comenzando el siglo XX ocurrieron importantes eventos que trajeron cambios de pensamientos en las décadas a venir y la visión relacional hacia los clientes con la que comenzó la historia del marketing B2B, tan recomendada en este campo hoy en día y de la cual se analizará más a profundidad en esta investigación, fue reemplazada en ese momento por una visión de carácter más económico-racional. Sucesos cómo la gran depresión y la segunda guerra mundial, parecían impedir cualquier avance en el pensamiento económico o cualquier interés real en el marketing a profundidad. El gran crecimiento económico que siguió a la segunda guerra mundial también hizo poco para fomentar una investigación exhaustiva sobre los factores de éxito del marketing; el crecimiento del PBI fue tan pronunciado y el éxito en el mercado tan frecuente que se hizo menos necesario comprender como funcionaban los mercados para asegurar el éxito (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

Con poca diferenciación del producto y homogeneidad percibida de los mercados comerciales, la toma de decisiones racionales y basada en la economía se convirtió en la norma en contraste con las elecciones del consumidor percibidas por muchos como irracionales o emocionales. El criterio básico en la compra industrial era el precio más bajo con calidad y entrega aceptables. El hombre económico se convirtió en rey y otras perspectivas como las planteadas por Wanamaker fueron ignoradas. Después de todo, era mucho más fácil cuantificar los costos, las ganancias y los márgenes, que conceptos como las preferencias o incluso muchos aspectos de la calidad. Ganancias inmediatas evidenciadas por bajos precios superaron los costos del ciclo de vida a más largo plazo, lo que requería un precio de compra más alto (inversión inicial) para ganancias potenciales en el futuro (como menores costos operativos o mayor rendimiento) (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

Los primeros libros de texto sobre marketing B2B, que fueron publicados bajo la rúbrica de marketing industrial, aparecieron a principios de la década de 1930. Ejemplos de estos fueron: Marketing Industrial - un siglo de marketing por J. H. Fredrick en 1934 y Fundamentos del Marketing Industrial por R.F. Elder en 1935. Si bien el estudio de Fredrick en 1934 fue el primer libro de texto sobre marketing comercial, el primer artículo publicado sobre comportamiento de compra industrial fue H.T. Lewis en 1936 en Harvard Business Review. Al año siguiente (1937), C.W. Moore publicó un artículo en la misma revista que estudiaba el impacto de varias técnicas de comercialización en la venta de equipos industriales (Hadjikhani& LaPlaca 2013; Vargo & Lusch, 2011).

La falta de ambiente positivo para un enfoque conductual del marketing industrial continuó durante la peor fase de la Guerra Fría (1947–1962). Sin embargo, durante ese tiempo, el primer curso universitario dedicado al marketing industrial se celebró en la Harvard Business School en 1957 por el profesor E. Raymond Corey (Peters et al., 2013). Durante este período posterior a 1950, ocurrió un hito que marcó la historia del marketing. Una nueva corriente de pensamiento se formó durante este tiempo, una corriente que estaba impregnada de la ciencia como base para el desarrollo de esta y se dedicó a ver el campo desde la perspectiva de los gerentes de ventas y marketing para ayudarlos a emprender programas de marketing exitosos (Wilkie & Moore, 2003).

Hasta más de la mitad del siglo XX (hasta los años 1970 - 1980), las teorías económico-racionales estuvieron muy presentes no sólo en el marketing en general, sino en el marketing de empresa a empresa. La perspectiva del ejercicio comercial ganó fuerza adicional con investigadores como Theodore Levitt. En 1960 desarrolló conceptos como miopía de marketing, marketing mix y segmentación de mercado, que fueron reconocidos como herramientas de marketing gerencial. La noción de la mezcla de marketing fue probablemente el avance conceptual más importante de esa época. Las raíces de esta teorías apoyaron al revolucionario libro de texto de marketing básico de Edmund McCarthy de 1964, donde redujo los doce elementos de Neil H. Borden (también de 1964), para formar la base del modelo de las 4P, ampliamente enseñado y utilizado y que fue desarrollado aún más por Philip Kotler en 1967. Estos fundamentos teóricos también

se aplicaron al estudio de empresas industriales. Lejos de la construcción teórica relacional del marketing B2B, la base teórica de esas décadas se basó en puntos de vista como la racionalidad, el acceso total a la información, la estrategia de empuje, el conflicto, la maximización de las ganancias y la competencia (Hadjikhani & LaPlaca, 2013), las cuales no necesariamente podrían ser las mejores estrategias para llegar al segmento B2B en particular.

La investigación en marketing B2B adquirió una nueva fuerza cuando algunos investigadores destacaron los serios problemas en los fundamentos de la teoría del intercambio económico (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

Las opiniones teóricas desarrolladas en la década de 1890 y principios de la década de 1900, no lanzaron de inmediato el campo del marketing B2B y pasaron varias décadas antes de que esta ganara un renovado interés en la investigación. Esto se logró principalmente al pasar de la teoría económica a la teoría del comportamiento, para investigar el comportamiento del marketing industrial (Hadjikhani & LaPlaca 2013). La incapacidad de la teoría económica para explicar por completo las realidades comerciales permitió que floreciera un nuevo grupo de investigadores B2B (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

Los investigadores de las primeras décadas del siglo XX se preocuparon principalmente por los mercados de consumo y el análisis se basó en la teoría económica. El objetivo de esto era conectar a los consumidores con toda la sociedad y afirmar que el marketing era parte de la existencia de la sociedad. Los objetos de interés eran sociedades y no empresas o consumidoresindividuales. Abandonando poco a poco la base económica, más investigadores abogaron por teorías del comportamiento social y organizacional. Algunos de ellos reconocieron este desarrollo como un cambio de paradigma de una transacción a un enfoque de comportamiento y relación (Hadjikhani & LaPlaca, 2012).

Publicaciones sobre comportamiento de compras organizacionales y marketing industrial comenzaron a aparecer en la década de 1970. El primer centro de investigación dedicado al marketing B2B, el Industrial Marketing Management abrió sus puertas en 1972. Uno de los primeros artículos sobre gestión de relaciones con clientes que se centró en clientes industriales, fue en 1976 por la institución Industrial Marketing Management y escrito por Robert Hartley. En "Uso del análisis de clientes para una mejor penetración de mercado", se analiza el uso de datos de clientes para determinar elementos tales como concentración de compras de clientes, la rentabilidad individual del cliente, tendencias que afectan a clientes individuales e identificación de clientes perdidos y las razones de sus deserciones. Además, una importante y exhaustiva monografía sobre el comportamiento de compra organizacional por el Marketing Science Institute, ocurrió en 1977 (Gummesson, 2014; Laplaca & Katrichis, 2009; Mora & Johnston, 2017).

Una de las contribuciones que se opuso fuertemente a la vista económica-racional y proporcionó claras y nuevas teorías fueron las de Håkan Håkansson en 1982, en las que propone una perspectiva de interacción para estudiar las relaciones B2B (Campbell, 1985; Turnbull et al., 1996). En esta y también contribuciones posteriores, Håkansson y sus colegas abrieron específicamente el contenido de las relaciones B2B. Construido sobre la teoría del comportamiento, las relaciones se explican en términos de vínculos que unen a las partes durante mucho tiempo (Hadjikhani & LaPlaca 2013).

El gran aumento y desarrollo del marketing B2B comenzó con la proliferación de los movimientos académicos formales comprometidos con el campo durante la década de 1980 (Peters et al., 2013). Por ejemplo, la fundación del Instituto para el Estudio de Mercados Comerciales (ISBM) en 1983 en la Universidad Estatal de Pensilvania y la conferencia inaugural del grupo de Compras y Comercialización Industrial (IMP) celebrada en Manchester en 1984 (Mora & Johnston 2017).

El campo continuó creciendo durante la década de 1990 con la introducción del

Journal of Business-to-Business Marketing y la creación del Centro de Marketing Comercial e Industrial en 1996 en la Universidad Estatal de Georgia, lo que indicó otro importante punto en la formalización del campo (Peters et al., 2013).

Finalmente, el marketing B2B está rompiendo las fronteras de los mercados tradicionales, llegando a las economías emergentes. Por ejemplo, la Escola de Marketing Industrial (Sao Paulo, Brasil) fue fundada en 2004 y más recientemente, el Centro de Marketing Industrial de la Universidad de Chile (Santiago, Chile) fue fundado en el 2012 (Mora & Johnston, 2017).

Como Sheth y Parvatiyar (1995), Wilkie y Moore (2003) y Hadjikhani y LaPlaca (2012) denotan, el proceso de desarrollo de relaciones y marketing B2B tuvo una formación en U. Fue concebido y utilizado por primera vez de manera práctica terminando el siglo XIX y comenzando el siglo XX, luego disminuyó sucesivamente durante varias décadas, para fortalecerse nuevamente a partir de aproximadamente los años 1980 (Hadjikhani & LaPlaca 2013). En este sentido, algunos autores como Håkansson y Snehota, apoyan el proceso de desarrollo histórico del marketing B2B y las relaciones como una formación en U (Mora & Johnston, 2017). Es decir, la historia del marketing empezó con una idea enfocada a formar y gestionar relaciones con clientes, para pasar a una época en la cual existió un cambio de pensamiento en el que se le dio mayor importancia hacia una vista más racional-económica por varias décadas hasta alrededor de los años 1980, hasta que se volvieron a considerar ideas de un negocio relacional y a largo plazo.

Esta historia en forma de U defendida por Hadjikhani y LaPlaca (2013) y otros varios autores, no lo es tanto por otros cómo Mora y Johnston (2017), que consideran existieron otros factores a tomar en cuenta, por ejemplo opinan que estos autores omitieron parcialmente tres hitos contextuales como la Gran Guerra (1914-1918), la Gran Depresión (1929-1939) y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Parece lógico que las

transacciones de negocios y sus aspectos relacionales se estudiaran en un marco a corto plazo debido a la incertidumbre económica mundial y la desconfianza social. No argumentan necesariamente en contra de la forma U evolutiva del marketing B2B, solo piensan que las relaciones no poseían la sensación de urgencia necesaria (Mora & Johnston, 2017). Es decir podríamos no evaluar la historia del marketing B2B cómo una formación en U, sino simplemente que las empresas del sector B2B han utilizado y convivido con estas dos visiones y según la época vivida se han inclinado más hacia una o hacia otra.

Concluyendo esta primera parte, sea cual sea la forma de evaluarla o clasificarla, la historia del marketing B2B tuvo algunos inicios con una visión de negocios tendiendo a una más relacional, a luego pasar a una visión más económica y racional influenciada probablemente por razones cómo las grandes guerras u otros eventos políticos, sociales, culturales o económicos; además de la misma forma de pensar de esta era. Para luego comenzar lo que podríamos denominar la "época moderna" (terminando los 1980 - comenzando los 1990, hasta el presente), en donde existe una visión en la cual definitivamente se ha considerado lo mejor de la etapa económica-racional y sus experiencias, mientras se viene desarrollando y enfatizando el marketing relacional. Muchas de las acciones de comunicación y marketing que se evaluarán más adelante en esta investigación tienen sus bases en estas ideas y teorías mencionadas, razón esta sección es sumamente importante para comprender las acciones sugeridas en este estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Acciones de comunicación y marketing son una inversión para las empresas. Al final de un período dado, esta inversión debería verse reflejada en mayores ventas principalmente, pero además en una posible mayor conciencia de marca de parte del cliente, un posible aumento de la confianza, entre otros posibles beneficios. El marketing enfocado en consumidores finales (B2C) lo sabe muy bien y utiliza estas ideas como parte clave de sus planes de acción.

Además, es seguro afirmar que las estrategias de comunicación y marketing aplicadas por empresas que se enfocan en otras empresas se quedan cortas frente a las realizadas en negocios dirigidos a un consumidor final. Y el perder oportunidades de posibles mejores resultados después de un período determinado por no conocer bien tu entorno, tu mercado y/o a tus clientes (llámese aplicar adecuadamente estrategias de marketing), es un gran problema para las empresas B2B a nivel mundial actualmente.

Las acciones de marketing aplicadas por empresas B2B suelen no ser muy desarrolladas o planeadas y la inversión en entender verdaderamente su mercado no es algo que muchas veces se le dé importancia. Enfocarse en pocas acciones, por ejemplo, basarse en especificaciones técnicas frente a la competencia y apoyarse en estas para buscar explicar porque son mejores que otros, son muchas veces casi todas las acciones de comunicación y/o marketing que buscarían realizar.

En el sector B2B, las empresas comúnmente se centran más en la lógica de sus

productos y sus características, esto muestra cómo las estrategias de comunicación de marketing en los sectores B2B y B2C tienen que estar basadas en diferentes presunciones (Rėklaitis & Pilelienė, 2019).

Mientras que las empresas B2B se preocupan más en la lógica de sus productos y sus características, los clientes a su vez investigan y analizan a competidores y soluciones alternas (Rėklaitis & Pilelienė, 2019).

Se cree muchas veces que el éxito reside en la capacidad de las empresas para cumplir a través de especificaciones técnicas a los clientes más exigentes a través de un proceso de ventas bien definido en el que las marcas o relaciones humanas no tienen ningún papel (Muylleet al., 2012).

Formentini & Romano (2016) brindan un interesante comentario: Históricamente, la investigación sobre precios B2B se ha centrado en el proceso de fijación de precios dentro de la empresa proveedora, adoptando así principalmente una perspectiva interna, es decir, dentro de los límites e ideales de la empresa vendedora. Este sería un ejemplo de cómo incluso ni los generadores de teoría toman en cuenta de manera suficiente al cliente a la hora de desarrollar modelos de estrategias de comunicación en ambientes B2B.

Mcdonald (2016) nos cuenta incluso una experiencia personal: Aunque esto, por necesidad debe ser anecdótico, la mayoría de las juntas directivas operativas con las que el autor ha trabajado durante los últimos 20 años (150 en total, la mayoría de ellas del segmento B2B), ni siquiera pueden responder las preguntas más simples que se le plantean, por ejemplo, ¿Cuáles son sus mercados objetivo clave en orden de prioridad?, esto casi siempre da como resultado una lista de sus productos y cómo los buscan asignar

a sus clientes. ¿Cuáles son sus fuentes de ventajas diferencial contra cada uno de estos mercados objetivo clave?, con frecuencia no lo saben.

Esto es en contraste a empresas del rubro B2C, que comúnmente le dan mucha importancia a sus esfuerzos de marketing, aumentando sus resultados finales con estas acciones muchísimo más que una empresa B2B lo haría.

Esta falta de interés en el marketing B2B no se debería a una falta de poder económico. Globalmente, el balance entre empresas B2C y B2B parece ser sostenido. Además, esta relevancia económica no ha llegado a una equivalente atención académica (Mora & Johnston,2017).

Pocas teorías generales, modelos o descubrimientos en cuánto a mejores prácticas generadas por académicos en marketing están siendo implementadas por compañías en general y en empresas de negocio a negocio en particular (Griffin et al., 2013).

Todo esto deriva en un tradicional menor enfoque por parte de empresas del rubro B2B en contar con una eficiente estrategia de marketing, dejando de invertir recursos como lo haría una empresa B2C por ejemplo, existiendo un oportunidad que no se está explotando y desarrollando de una manera efectiva en la busca continua de una mayor rentabilidad final.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 - Problema general

Problema general: ¿De qué manera pueden las empresas B2B incrementar la efectividad de sus acciones de comunicación y marketing?

Variables independientes escogidas para la investigación:

- Variable 1: Entendimiento del mercado industrial
- Variable 2: Gestión de relaciones con clientes industriales

1.2.2 - Problemas específicos

Problema específico 1 (Entendimiento del mercado industrial)

Las relaciones en ambientes B2B pueden ser a nivel individual, como entre un comprador y vendedor, así como a nivel organizacional, como entre un fabricante y un distribuidor (Reid & Plank, 2000). Y es que sea en el nivel que sea, los mercados industriales se caracterizan por contar mucho con relaciones entre seres humanos, y mucho de su éxito depende de estas relaciones, siendo esta una de las características principales del universo B2B. Cómo comentamos en la historia del marketing B2B al inicio, el interés por el marketing B2B de manera aislada tomó fuerza terminando los años 1970 a comenzando los años 1980, en donde se enfatizaron elementos relacionales en empresas industriales, brindando ideas y teorías que buscaban entender a este segmento adecuadamente.

Siempre será necesario (por lo menos iniciando la relación) una negociación, un análisis de los productos/servicios ofrecidos y en especial por ser compras usualmente de gran importancia y/o grandes montos, el analizar muy detenidamente a la empresa e individuos conlos que estarás en contacto por mucho tiempo.

Todos nosotros generamos a lo largo de nuestra vida conocimientos de compras individuales y el proceso es similar en empresa enfocadas en un consumidor final; pero pensar que seguirá el mismo camino que un proceso de compras industriales puede ser un gran error ala hora de prospectar, iniciar la relación o gestionarla a lo largo del tiempo con clientes B2B.

¿Apoyan las estrategias realizadas de comunicación y marketing en la empresa a comprender de manera estratégica su mercado? El problema está en la falta de entendimiento de empresas B2B en conocer este. Y para poder llegar correctamente a este segmento del mercado hay que primero analizarlo a través de elementos tales como su estructura y características principales y tener claro el camino que la empresa seguirá, antes de formular estrategias externas.

Problema específico 2 (Gestión de relaciones con clientes industriales)

Detrás de cada exitosa relación B2B de vendedor a cliente, hay una gran cantidad de esfuerzo y recursos gastados por ambas partes para construir una confianza mutua (Muylle et al., 2012).

Tocar el tema de marketing B2B es hablar sin duda de marketing relacional, ya que a diferencia de otros ambientes de negocios, en los B2B siempre estaremos hablando no de una, pero muchas relaciones entrelazadas entre sí y en la búsqueda de elementos como compromiso, confianza y satisfacción entre dos empresas representadas por dos o más personas.

Los clientes pueden permanecer leales a una empresa si sienten que están recibiendo un mayor valor del que recibirían de sus competidores. Aunque los investigadores reconocen la importancia del concepto de lealtad del cliente en la teoría y

práctica del marketing y han intentado investigar algunas de las relaciones entre la lealtad del cliente, la satisfacción, el compromiso y los costos de cambio, las complejas interrelaciones entre estas ideas aún no se comprenden bien, particularmente en el medio B2B (Lam et al., 2004).

Las empresas B2B deberían enfocarse entonces mucho en las necesidades del cliente de una manera específica. Sabiendo lo importante que es conocer a detalle a los clientes en negocios B2B, ¿apoyan las estrategias realizadas de comunicación y marketing en la empresa a comprender de manera estratégica a sus clientes? El problema está en la falta de acciones quese enfoquen en gestionar eficientemente las relaciones con clientes en las empresas B2B.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Objetivo General: Incrementar la efectividad de acciones de comunicación y marketing en empresas B2B

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1 (vinculado al entendimiento del mercado industrial)

Históricamente, las empresas B2B dependían principalmente de su tecnología superior para competir. Algunos importantes ejemplos de estas empresas fueron IBM o DuPont,

que poseyeron una gran parte de sus mercados durante períodos de tiempo prolongados. A medida que estas barreras tecnológicas frente a la competencia se han reducido a través de una innovación más rápida y una competencia más agresiva en las últimas décadas, el conocimiento sobre las necesidades del cliente y la mejor manera de satisfacerlas ha tomado una posición central para el éxito de una empresa. Por lo tanto, el dominio B2B está lleno de empresas y mercados que han quedado atrás en su sofisticación de marketing, lo que brinda oportunidades para que la investigación proporcione conocimientos de importancia tanto académica como práctica para este rubro (Lilien, 2016).

Las relaciones de marketing se han promocionado como una respuesta adecuada a los desafíos del nuevo entorno empresarial. Una organización que ha perfeccionado la habilidad de gestionar el conocimiento puede responder con éxito a los desafíos de la nueva economía (Ndubisi & Nataraajan, 2016).

El objetivo específico 1 debe estar en que empresas B2B comprendan el funcionamientogeneral, estructura y características del mercado industrial, así como su mercado en específicosegún parámetros e ideales B2B, en busca de obtener mejores resultados finales.

Objetivo específico 2 (vinculado a relaciones con clientes industriales)

Objetivos enfocados en relaciones deberían mejorar la satisfacción del cliente, logrando una mejor retención y resultados superiores (Palmatier et al., 2006).

Si las relaciones de marketing crean valor para el cliente, este estará motivado a responder positivamente (Bagozzi, 1995, De Wulf et al., 2001).

Factores que incrementen la motivación del cliente para participar en una relación duradera, deberían derivar en un aumento del retorno de las inversiones (Palmatier et al., 2006).

El valor para el cliente aumenta con la interacción frecuente, lo que resulta en lazos másfuertes, una mayor lealtad, y más negocios para la empresa vendedora (Palmatier et al., 2006).

Hay un creciente énfasis en la centralización del cliente siendo considerado un tema crítico tanto para investigadores y practicantes de marketing, debido al cambio de medidas centradas en el cliente para evaluar la efectividad de sus acciones de marketing (Javornik & Mandelli, 2012; Pansari & Kumar, 2017; Rust et al., 2004).

Los objetivos de empresas han cambiado a lo largo del tiempo de uno basado en transacciones de clientes a uno de marketing relacional, en donde se busca atraer al prospecto por todos los medios posibles (Pansari & Kumar, 2017).

Sarin (2012), al haber pasado 34 años enseñando en un instituto de posgrado en India, nos explica una característica clave de por qué recomienda separar el segmento B2B de otros: ¿Qué es tan único en el marketing industrial o B2B que necesita un curso electivo separado? Mi defensa fue que se trata de clientes organizacionales y por lo tanto, requieren un tratamientodiferente para poder entenderlos.

El objetivo específico 2 debe estar en ver la manera adecuada de fortalecer relaciones con clientes B2B en búsqueda de una mayor creación de valor para estos.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

Como se mencionó previamente, hace un poco más de 40 años atrás, empezó un mayor interés por investigar y desarrollar la teoría de marketing B2B, esto se debió en parte gracias a la misma demanda de empresas modernas de este rubro por buscar nuevas estrategias y formas deentender su mercado y a sus clientes.

El análisis de la literatura muestra que pocas contribuciones académicas analizan críticamente y en profundidad los distintos modelos de negocio B2B que han surgido en los últimos años (Balocco et al, 2007).

Afirmamos que el marketing B2B será más relevante para la teoría de los negocios si se unen la práctica y la academia. Específicamente, la génesis de la teoría de marketing B2B debe estar arraigada en problemas reales de los profesionales mientras se aplica el rigor de la investigación académica (Mora & Johnston, 2017).

La realidad de los mercados ha demandado a las empresas B2B de hoy que se caractericen por una necesidad perpetua de reinventar o innovar su oferta para poder sobrevivirla dura competencia (Cederlund, 2014).

Los profesionales del marketing de empresa a empresa siempre están interesados en encontrar mejores herramientas para ayudarlos crear estrategias de marketing que generen una mejor respuesta a sus acciones (Gagnon, 2016).

A diferencia del marketing de consumo o B2C, el marketing industrial o B2B sigue siendo una categoría significativamente descuidada con una base mínima teórica. Cuando se trate y desarrolle sistemáticamente en las empresas, entonces representará para estas una habilidad favorable en contra de la competencia (Nečas, 2017).

La importancia de esta investigación está en la búsqueda de teorías del marketing de empresa a empresa y buscar ofrecer una ayuda práctica a compañías de dicha categoría, al haber analizado variados estudios que siguen una visión enfocada en negocio a negocio o B2B, entendiendo además que muchas otras investigaciones similares de marketing podrían no segmentar según esta visión necesariamente.

1.5 Viabilidad de la investigación

La viabilidad de esta investigación se basa principalmente en poder tener al alcance los artículosy otras fuentes necesarias para analizar y seleccionar la información adecuada y que provengande fuentes confiables para extraer ideas y generar teorías y conclusiones. Por suerte es así y hepodido estudiar y citar a grandes exponentes de este campo, muchos se desarrollan en este ya incluso por décadas y sus estudios e ideas han permitido desarrollar este trabajo de investigación.

El marketing B2B, como examinamos en la primera parte de este estudio, tiene alrededor de 120 años de historia registrada y aceptada por varios destacados autores de este lado del marketing, sin embargo, los trabajos de investigación más importantes con vigencia práctica han sido realizados hace recién aproximadamente 40 años, por lo que es más sencillo poder englobar el marketing B2B cómo tema y analizar situaciones y teorías que por ejemplo el marketing o la administración cómo tema en general.

1.6 Limitaciones del estudio

Las principal limitación de este estudio está en que nos basamos en resultados pasados de empresas que contaron con características únicas y en su mayoría no replicables idénticamentea futuro, como preferencias personales o grupales ocurridas en una fecha en particular que apoyaron favorablemente una venta. O simplemente encontrarse en un determinado momento en la historia o locación geográfica, en la que cierta idea o teoría funcionó por ser la que calzabaexactamente con las necesidades de ese momento dado. Al tratar con seres humanos nunca se verán los mismos resultados, por lo que es imposible generar métodos que indiquen como predecir comportamientos (por ejemplo siempre cerrar ventas de la manera deseada con un prospecto y de la misma manera con todos los futuros prospectos a venir). Lo que sí podemos es buscar o tratar de controlar dichos resultados esperados (llámese en esta investigación aumentar la efectividad de sus acciones), analizando casos y buscando definir un proceder dadoun universo que cumpla ciertas características o condiciones (en esta investigación estrategiasde comunicación y marketing en el entorno B2B).

A pesar que el objetivo principal del estudio empírico es servir como un medio para demostrar un enfoque de toma de decisiones, es importante reconocer que este no es lo suficientemente fuerte como para sacar conclusiones sobre la dinámica de la relación cliente- empresa en los mercados comerciales en general. Más específicamente, el hecho que los datos se utilicen de pocas compañías, junto con un tamaño de muestra relativamente pequeño y enfoque limitado, restringen seriamente la generalización de hallazgos empíricos con respecto a la teoría de gestión de relaciones con clientes en entornos comerciales. Otra limitación también incluye a la falta de disponibilidad de datos para modelar efectos longitudinales (Streukens & Hoesel, 2011).

Las intenciones del comportamiento, como la recompra y la transmisión positiva de boca en boca, no siempre son iguales a los comportamientos reales del cliente (Zeithaml et al., 1996).

Relacionarse con clientes de empresa de empresa es un proceso subjetivo, porque la calidad y el valor no pueden ser objetivos, son construcciones que siempre son sometidas a la percepción por alguien o un grupo de personas (Molinari et al., 2008). Es decir, uno podría analizar un número determinado de empresas, generar estrategias basadas en estas y aun así obtener resultados diferentes a los esperados dado que estamos tratando con una faceta de los negocios que involucra y depende mucho de relaciones humanas, que es justamente el aspecto que evaluaremos en esta investigación y buscaremos comprender.

Otro punto a tomar en cuenta es que la gran mayoría de información escrita sobre marketing B2B proviene de empresas americanas o europeas, por supuesto por ser unos de los focos en cuanto a casos de negocios exitosos se refiere, pero definitivamente los análisis y resultados deben entenderse tendrán un punto de vista de una realidad determinada que no necesariamente se podrá aplicar de la misma manera en otra ubicación geográfica o cultura con los mismos resultados.

Más énfasis en la investigación internacional debe ocurrir. Si bien hay una similitud con negocios realizados en todo el mundo, también hay diferencias obvias. Más investigación y desarrollo debe realizarse sobre el impacto de la cultura y otras variables distintas en diferentes áreas del mundo y el impacto de esas variables sobre hacer negocios en esos países (Reid & Plank, 2000).

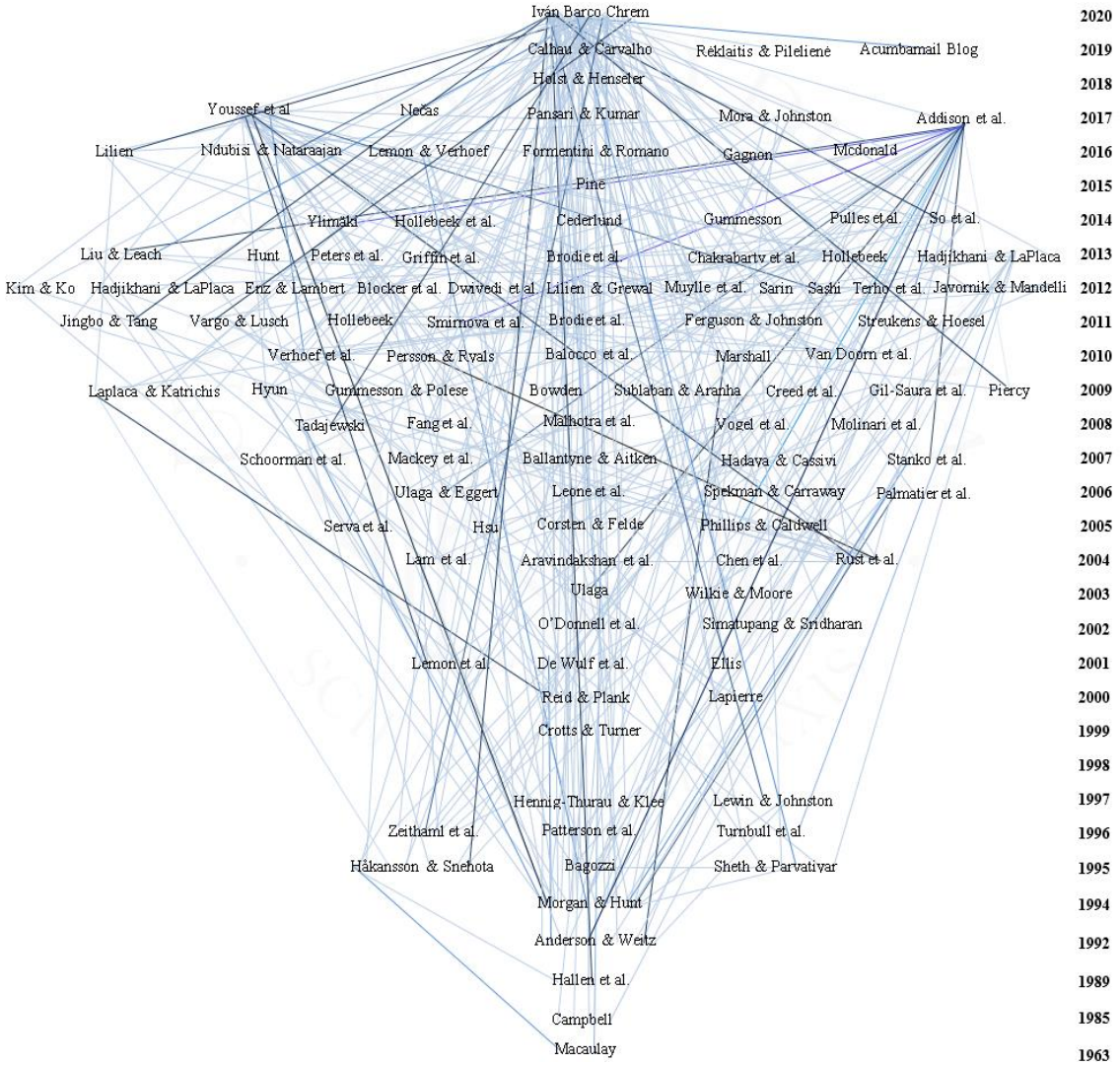
Calhau & Carvalho (2019), que desarrollan una revisión sobre el tema del marketing B2B pero en el país de Brasil, opinan: Para estudios enfocados en distintos lugares geográficos y que se centren en la efectividad de los problemas prácticos de los profesionales del marketing B2B y que tan alineados están con la investigación académica, una sugerencia sería el replicar tal estudio en el contexto brasileño, o incluso en un nivel regional, es decir a nivel de América Latina.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Figura 2.1

Diagrama del estado del arte



2.2 Bases teóricas

La principal base teórica mencionada y desarrollada que afecta a la mayoría de ideas sugeridasen este estudio está vinculada con el denominado marketing relacional. Dejando de lado las citas de artículos académicos por un momento, sin tomar en cuenta una visión de B2B en específico y simplemente escogiendo uno de los primeros resultados en internet, encontramosdefiniciones como la siguiente:

Qué es el marketing relacional

El marketing relacional es la parte del marketing que se enfoca en establecer una relación satisfactoria con tus clientes. Este tipo de marketing apuesta por mejorar los resultadosde nuestra empresa a través de la fidelización de los clientes.

El marketing relacional trata de buscar una comunicación bidireccional con tus clientes,lo que te ayudará obtener información valiosa de ellos. Con esta información podrás crear acciones con un mayor grado de personalización para ellos, lo que facilitará que estos sigan manteniendo una relación con tu empresa.

Ventajas del marketing relacional

Las principales ventajas que te aportarán las estrategias de marketing relacional son:

– Tu relación con el cliente se mantendrá después de la compra, por lo que no

tendrás que estar constantemente buscando nuevos clientes para tus productos.

– Obtendrás una buena imagen de marca gracias a la comunicación personalizada con los clientes.

– Estarás en contacto directo con los clientes y podrás anticiparte más fácilmente ante cambios en el mercado.

Desventajas del marketing relacional

Las principales desventajas que conllevan las estrategias de marketing relacional son:

– Estrategia a medio-largo plazo, lo que te hará tardar más tiempo en empezara ver sus beneficios.

– Se desarrolla en toda la empresa, lo que hace que sea un poco más complicadasu coordinación.

(Acumbamail Blog, 2019, sección de marketing online)

Regresando a las citas de artículos académicos, Sheth & Parvatiyar (1995), explican elconcepto de una manera excelente y que define la idea claramente de por qué debe aprovecharse este en los negocios de ambientes B2B: El axioma fundamental del marketing relacional en ambientes industriales es que a los consumidores les gusta reducir opciones al entablar una relación de lealtad continua con sus proveedores. Esto se ve reflejado en la continuidad del patrocinio y el mantenimiento de una conexión continua a lo largo del tiempo con el comercializador. Es una forma de compromiso asumido por los consumidores de patrocinar productos, servicios y comercializadores seleccionados en lugar de ejercer elecciones de mercado de manera continua.

Entiendo que en esta sección del presente trabajo debo poner mi punto de vista teórico que asumo cómo investigador, no sólo explicar la base teórica. Pero personalmente me es complicado no tener en cuenta mis experiencias prácticas que han sido las que en verdad me han demostrado que el marketing relacional es la opción adecuada de iniciar y gestionar cuentasde carácter B2B en ambientes de negocios; además de ser el inicio de mi motivación para escribir esta investigación. La teoría siendo un apoyo a todo esto, un análisis de estas experiencias en campo, buscando regresarlas cómo estrategias sobre lo que debería o no hacerse en ambientes de este rubro.

Quisiera contar un par de experiencias personales de prospección en entornos B2B. El primero, en una de varias reuniones acompañado por gerencia, en las oficinas de un prestigioso hotel. Tuvimos la oportunidad de conocer al director del área en la que trabajábamos. Nos recibió con rostro serio y de manera algo desconfiada. Rápidamente uno de mis gerentes, probablemente al ver la dificultad de la situación, tomó la palabra. Entre otras frases y preguntas amigables, le consultó por un dibujo en una pizarra. Este era un "garabato" de una playa, con arena y una palmera. Al parecer ese dibujo lo hizo en algún momento, rememorando su ciudad natal (era de una ciudad costera y con muchas playas). Una idea llevó a otra, hasta que empezó a "soltarse" y entre otras cosas, nos confesó cómo se sentía un poco nostálgico y el dibujo le hacía recordar de donde venía. Fue impresionante ver el cambio a expresiones más suaves en su rostro poco a poco.

La conversación y el ambiente se transformaron en uno bastante amistoso y duró así por varios minutos. Esto lo "preparó" para poder escuchar abierta y tranquilamente la parte de negocios. El ir de frente a hablar de especificaciones técnicas sin ese paso previo, la reunión se hubiese llevado de otra manera por completo. Eran mis primeras semanas laborando en la empresa con la que ocurrió esta experiencia, y estaba comenzando a laborar por primera vez enun ambiente de negocio a negocio puro, y yo en ese momento dado (teniendo mucha de mi experiencia laboral pasada en entornos de consumidor final), hubiese tratado de explicarle de la manera más profesional y técnica a ese rostro serio por qué mi solución era la mejor, por qué no había perdido su valioso tiempo conmigo en esta reunión, ya que le traía un mejor productoque el que utilizaba actualmente (o por lo menos

tratar de venderle esa idea); esto podría hasta haberlo hecho sentirse insultado pienso hoy, en donde podría haberlo interpretado como si no hubiera escogido ya la mejor opción posible e hiciera mal su trabajo.

Otra experiencia fue en un establecimiento médico, de gran carácter religioso y gestionado por miembros que pertenecían a una misma doctrina y movimiento. En una primera visita, también con gerencia, no nos fue muy bien. Bajando unas escaleras y preparándonos para la reunión, me acuerdo que al preguntar sobre el tema, me prohibieron tocar el tema de religión, ya que a la vez con política, me advirtieron eran temas nunca debían escogerse en una reunión de negocios en un comienzo. Desde un inicio, al llegar y presentarnos, parecían estar desconcentrados, incluso molestos. Pudo haber sido un mal día para ellos, nunca lo sabré. No nos dieron mucha importancia, ni a nosotros ni a los productos, incluso aun cuando uno de mis gerentes buscó aplicar previamente la misma estrategia del primer ejemplo y buscar conversarlede variados temas antes de hablarles de nuestras soluciones. No dio resultado y fue una mala reunión. Es increíble cómo a partir de un solo incómodo momento, o un problema personal o grupal, de un segundo a otro, puede todo derivar en una insatisfacción para recibirte bien en una reunión, aún en ambientes laborales.

Sin embargo pasado un poco más de un año, decidí volver, pero solo. Me volvieron a recibir y en verdad ni se acordaban quien era y que había ido tiempo atrás. Decidí esta vez conversarles de varios temas, entre ellos temas de religión. Logré reunirme con ellos, incluyendo siempre al jefe de área al que trataba de venderle, por varias oportunidades. En verdad la pasé muy bien desarrollando ideas y conversando con ellos. Poco a poco fui conociendo al equipo, que además eran los responsables de varias "sub áreas", cada uno con una necesidad en específico a las que yo brindaba soluciones. El tema de religión no les molestópara nada, incluso ayudó a la base relacional porque era ya un tema de su interés y el traer ideas nuevas y puntos de vista diferentes que de manera amistosa desafiaban sus preceptos, les interesó bastante. Pueden haber sido 5 o 6 reuniones de carácter ya casi amical, hasta que el tema de mis productos se tocó en la conversación. Luego de algunas sencillas preguntas, evaluaron que podrían usar varias de

las soluciones que ofrecía. Hablamos muy poco de especificaciones técnicas o información sobre los productos en sí. Después de algunas pruebasy demostraciones in situ, logré varias ventas con ellos, a lo largo de varios meses.

Un lado tiene problemas o situaciones por las que es responsable, el otro tiene las soluciones a esos problemas, y el marketing relacional podría ser el catalizador que estimula eldesarrollo de este proceso de una manera que genere una buena experiencia para un cliente, derivando en mayor valor para este y en una relación fructífera a largo plazo.

Esto no obvia para nada el hecho que debes ya por adelantado contar con la mejor oferta para ellos, aportando todas las características buscadas o requeridas ya previamente. Es decir debes presentarte desde el inicio con una propuesta que de por sí aceptarían en un escenario en el que se tome una decisión final de manera fría, sesuda e impersonal; en otras palabras, en un universo dónde rija un principio de plena competencia. De ninguna manera buscan estas ideas"tapar imperfecciones técnicas" con relaciones humanas, sino gestionar con elementos relacionales una cuenta con un cliente que de por sí quiere hacer negocios contigo. Podríamosver al marketing relacional cómo una capa adicional encima que busca lograr mejores resultados económicos y por largo tiempo a una cuenta nueva o existente. No "tratar de hacerte su amigo y con esto buscar que te compre", ideas que desafortunadamente escuché enambientes laborales. A través del análisis de estas experiencias prácticas (y otras que me sucedieron por supuesto), sumada a la excelente teoría disponible para esta investigación, es la mejor manera que puedo apoyar y confiar en la principal base teórica expuesta en este trabajo.

2.3 Definición de términos básicos

Mercado Industrial o Mercado B2B

Utilizamos estas dos acepciones en esta investigación, sin embargo, hacen referencia a la misma idea. Hace algunas décadas se prefería utilizar el término industrial, sin embargo, esta palabra podría hacer referencia o hacer parecer en la mente de personas a empresas de gran tamaño solamente, o que realizan sus funciones en un área de producción necesariamente. Por industrial probablemente uno se imagina a varios edificios comerciales gigantes con varias chimeneas expulsando humo negro una tras otra en una zona, justamente industrial. Sin embargo el término B2B se cambió para buscar ser más inclusivo, haciendo notar cualquier evento de negocios entre dos empresas, sin importar el tamaño, función en específico o relevancia de estas.

Según Webster (1978), el predecesor de lo que ahora llamamos marketing B2B fue el marketing industrial (cómo se citó en Lilien & Grewal, 2012). El marketing industrial se centró principalmente en las transacciones de materias primas como madera, petróleo, minerales, y equipos y suministros que otras empresas utilizaban en sus operaciones (Lilien & Grewal, 2012).

A medida que el crecimiento en el sector de producción comenzó a desacelerar y el de los sectores de servicios y tecnología a crecer, el término marketing industrial fue reemplazadogradualmente por el término marketing B2B. Este término más amplio, se refiere a la gama completa de relaciones generadoras de valor entre empresas, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y las muchas personas que representan a esas organizaciones(Lilien, 2016).

Los orígenes del marketing B2B como un área de investigación empezaron con el estudio del marketing en un contexto industrial (opuesto al de consumidor final), alrededor delas décadas de 1960 a 1970. Sin embargo, el término "industrial" no transmite el alcance del marketing entre organizaciones de servicios que no se dedican principalmente a la fabricación,manufactura o producción, por lo que durante las décadas de 1980 y 1990, surgió el título de marketing B2B (Ellis, 2001).

Históricamente, la disciplina del marketing empezó en algún punto separar o distinguirel marketing de bienes industriales del marketing de bienes de consumo. A fines de la década de 1990, el término marketing "B2B" se volvió de uso común (Hunt, 2013).

Gummesson & Polese (2009) nos cuentan un interesante dato sobre el término B2B: ¿Qué B en B2B representa al proveedor y cuál representa el cliente? Esto no es evidente. En gestiones de marketing, el vendedor es la parte agresiva que toma la iniciativa y el comprador es persuadido para comportarse según los deseos del proveedor. En consecuencia, la primera B representaría al proveedor.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de la investigación

Durante mi investigación, al ir definiendo que el marketing relacional era el camino a seguir para ofrecer un apoyo a la búsqueda de estrategias adecuadas para ambientes B2B, me fui dando cuenta de dos temas que dificultaban el desarrollo de la hipótesis.

Primero, que tratamos con relaciones humanas, lo cual dificulta el generar una pregunta sobre un tema a cuestionarnos y ver una posible futura confirmación o verificación de esta. Segundo, que no nos dirigíamos hacia una respuesta única o directa, sino a muchos procesos que involucrarán muchos elementos distintos para esperar lograr mejores objetivos, llámese ungrupo de estrategias.

Justamente serán estas estrategias que buscaremos ofrecer como un proceder sugerido que toma en cuenta muchas experiencias en campo y teoría del tema, dando alternativas, ideas y mecanismos sobre una situación tan sensible cómo relaciones en negocios; más no una respuesta directa a preguntas realizadas previamente. Al enfocarse este trabajo de investigación en relaciones entre personas, y estas entendemos son impredecibles, el querer buscar una explicación provisional sobre un tema o pregunta que buscaríamos someter a prueba y buscar confirmar con hechos posteriormente, en mi opinión es una herramienta que no podríabrindarnos una respuesta objetiva al final en esta investigación en particular.

Concluyendo esta sección, no aplicaré una pregunta y respuesta a través de una hipótesis, por esta cuestionarse una idea con esperanza a ser confirmada posteriormente, mientras que mi investigación nos ofrecerá alternativas a situaciones de un proceso sobre un tema, pero ninguna podrá ser verificada por completo más adelante. En esta investigación, por el que tema que tratamos, nunca podremos contar con una pregunta en forma de hipótesis quedeje de serlo para convertirse en un enunciado verificado, que sería el objetivo de esta en un inicio.

3.2 Variables y Operacionaliazión de variables

Tabla 3.1

Operacionalización de las 2 variables: entendimiento del mercado industrial y gestión derelaciones con clientes industriales

Variable Dependiente	Indicador	Variable Independiente	Indicador
Acciones con las cuales empresas B2B pueden incrementar la efectividad de sus acciones de comunicación y marketing	Rentabilidad final generada en un período determinado (medido en cantidad de dinero)	Entendimiento del mercado industrial	Variación en la rentabilidad generada en un período determinado después de aplicadas estrategias sugeridas
Acciones con las cuales empresas B2B pueden incrementar la efectividad de sus acciones de comunicación y marketing	Satisfacción por cliente o cuenta (medida en cantidad de dinero pero segmentando por cada cliente o cuenta)	Gestión de relaciones con clientes industriales	Satisfacción por cliente o cuenta (medida en cantidad de dinero pero segmentando por cada cliente o cuenta), después de aplicadas estrategias sugeridas

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Hablando de aspectos deontológicos, tocamos temas relacionados a la moral, que definiremos como un grupo de principios que pueden malos, buenos, aceptables o correctos; entre otros. Y relacionados a la ética, que definiremos como el análisis o estudio de estos principios. Aspectos deontológicos delimitan a hablar estos temas en un universo dado, en este caso el universo del marketing en negocios de carácter B2B.

Hacer lo "correcto" es imprescindible para la reputación de una organización porque puede tener un impacto en la rentabilidad a largo plazo (Mackey, A., Mackey, T. & Barney, 2007). Muchas empresas buscarán el lado “bueno” y hacer lo “correcto” probablemente por temas de imagen y esperar apoye en la generación de confianza con prospectos y clientes y enuna relación a largo plazo. Van muy de la mano la estrategia relacional buscando negocios de larga duración y temas como cerrar ventas u órdenes seguidas una tras otra, con el mantener una buena imagen.

Podría discutirse por supuesto, pero es probablemente mucho más sencillo y moralmente aceptable para un individuo o empresa, el adquirir algo proveniente de una compañía con mala reputación a la que irás a comprar algo una vez y nunca más tener contactocon ella, por ejemplo en un ambiente de consumidor final con un producto en un anaquel, a unaque busca generar una relación por mucho tiempo contigo. Además en dónde agentes de interésque rodean a tu empresa estarán al tanto de estas relaciones comerciales, y podrían percibir como negativo ciertas acciones que se realicen. Es por esta razón que una empresa B2B podríaestar más interesada aún que empresas de otros segmentos en mantener una buena imagen.

El trabajo de Milton Friedman (1982) en el siglo XX promovió la visión general que los negocios deberían estar principalmente orientados a las ganancias. Implicando

una recomendación para dejar las preocupaciones humanas, como la calidad de las relaciones, fueradel negocio. Desde nuestra perspectiva, el interés propio, aunque útil para algunos propósitos, puede ser insuficiente para la supervivencia a largo plazo y la sostenibilidad de las transacciones comerciales (Creed et al., 2009). Sin embargo analizando esta cita, lo contrario a interés propio podría ser interés común, y ya que hagan ese interés común en algún momento o dada alguna situación frente a otros por un tema de ética, con bondad y justicia, o si lo haránpor un tema de imagen frente a su entorno, como una herramienta más en busca de sostenibilidad, sería el punto principal que involucre a evaluar en cuanto a empresas B2B se refiere en situaciones deontológicas sobre cualquier acción que puedan hacer o la manera que lo hagan.

Otro punto clave podría ser además hasta qué punto es moral el aplicar el marketing relacional, por ejemplo, si algún familiar o buen amigo trabaja en alguna empresa con la cual queremos hacer negocio, ¿se debe aprovechar al máximo esto o no? Definitivamente podría entrar en la idea del marketing relacional, ¿pero en qué momento deja de ser una estrategia denegocios y comienza a ser un artificio con el que uno busca conseguir algo con influencias?

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

Esta investigación sigue un enfoque cualitativo, en el cual analizamos significados de las acciones humanas y la vida social. Es de carácter descriptivo y tiene lugar sobre estudios de campo.

4.2 Diseño muestral

Para mi investigación utilizo como fuente de información principal a los artículos académicos y libros que seleccioné. De estos escritos recopilo la mayoría de la información que reúne todala evidencia empírica y teórica que utilizo para las ideas sobre el tema principal a desarrollar. Para este trabajo en particular, busco englobar muchas ideas provenientes de estos artículos para brindar una serie de acciones o estrategias como resultado final.

Para esta investigación además, no utilizo elementos en sí como muestra o población definidas,ya que no requiero un análisis de esta naturaleza y por ende no realizo una explicación a profundidad sobre estas o un procedimiento para obtenerlas. Mis "muestras" vendrían a ser justamente estos artículos y libros escogidos de toda la "población" de escritos disponibles.

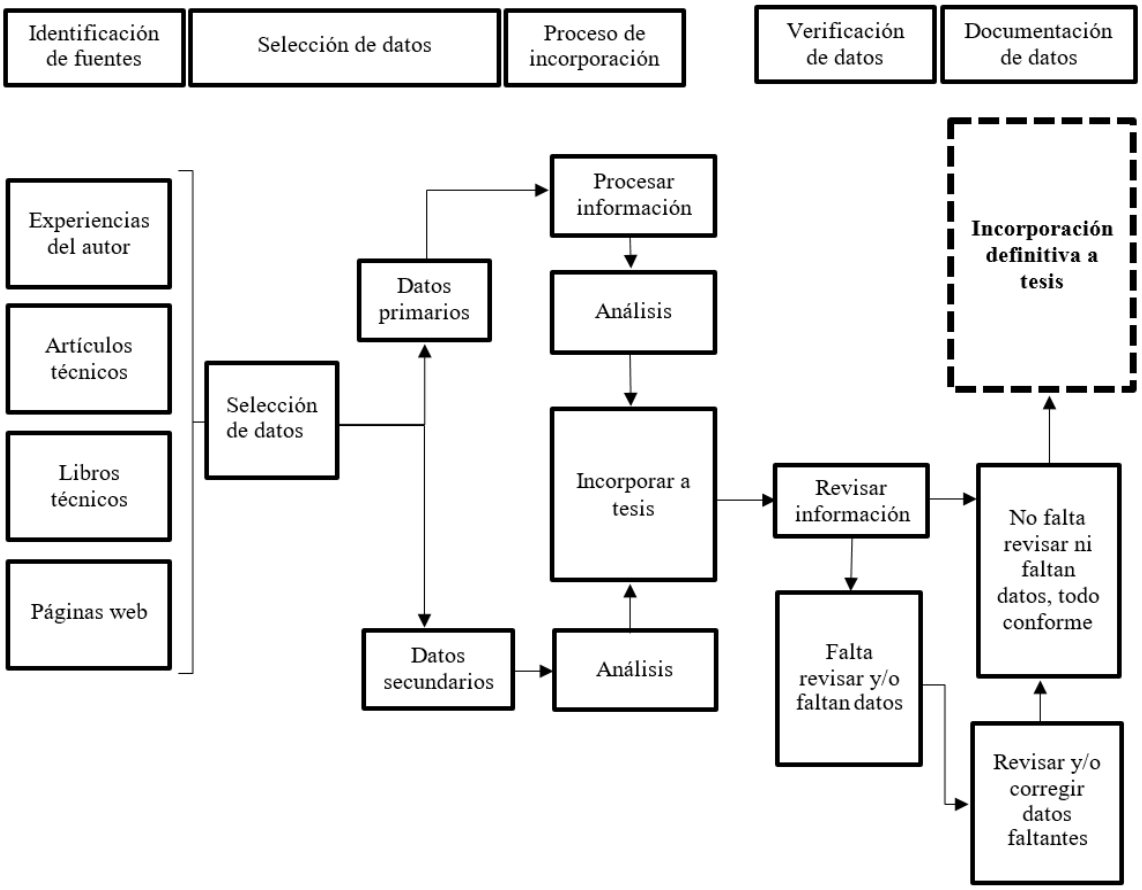
Si trabajaré en una de las secciones de este capítulo (4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información), con estos artículos como si fueran muestras, pero en

vez de buscar demostrar cómo obtuve estas “muestras”, llámese artículos y libros académicos, buscaré probar la confianza del origen de estas estas; es decir si bien no desarrollo un ejercicio para buscar explicar el porqué de la cantidad u origen de estas (es un procedimiento de escoger a mi criterio y no existe una población definida, sino simplemente de cualquier fuente posible que tenga a mi alcance), si buscaré probar sin embargo la confiabilidad de las fuentes o procedencia de estas, para poder verificar el contenido que usaré para brindar dichas estrategias más adelante.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Figura 4.1

Diagrama de flujo del proceso de recolección de datos de la investigación



4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En el capítulo 2, en el árbol de los antecedentes de la información, podemos observar la gran confianza que se tienen entre si los autores mencionados en esta investigación para haberse citado entre ellos. Pero, ¿cómo podríamos probar la confianza de la información de estos estudios? Nos enfocaremos en los 102 artículos académicos que he utilizado en mi investigación para el ejercicio a continuación.

Cada investigación académica proviene de alguna institución que lo publica. Por ejemplo, en el inicio de este escrito, en la historia del marketing B2B, comentamos cómo el primer centro de investigación dedicado al marketing industrial, el Industrial Marketing Management, abrió sus puertas en 1972. Pues ellos brindan 16 artículos que utilizo en mi investigación. Y así me he informado e inspirado de muchos otros trabajos provenientes de instituciones dedicadas al marketing y a los negocios de muchos lugares alrededor del mundo.

Pero, ¿cómo podemos verificar a dichas instituciones para poder comprobar confiabilidad y veracidad de la información que publican?, pues utilizaremos el portal SCImagoJournal & Country Rank (que podría ser en español: SCImago clasificador de publicaciones académicas y países). En su página web, nos comparten una definición sobre quiénes son y a qué se dedican:

– SCImago Journal & Country Rank es un portal disponible públicamente que incluye indicadores científicos desarrollados a partir de la información contenida en la base de datos Scopus (Elsevier B.V.).

– Estos indicadores se pueden utilizar para evaluar y analizar dominios científicos. Los artículos se pueden comparar o analizar por separado.

– Los datos de citas provienen de más de 34,100 títulos de más de 5,000 editores internacionales y métricas de desempeño provenientes de 239 países en todo el mundo. Esta plataforma toma su nombre del indicador SCImago Journal Rank (SJR) desarrollado por SCImago a partir del ampliamente conocido algoritmo Google PageRank.

– Este indicador muestra la visibilidad de los artículos y revistas contenidas en la base de datos Scopus desde 1996. SCImago es un grupo de investigación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Universidad deGranada, Extremadura, Carlos III (Madrid) y Alcalá de Henares, dedicado al análisis, representación y recuperación de información mediante técnicas de visualización.

(Scimagojr web page, 2020, sección About Us)

4.4.1 Niveles de graduación o calificación por SCImago

La información en la página web de SCImago nos permite calificar a las instituciones según un método de asignación basándose en la importancia de estas instituciones, el prestigio que tienen, y por ende, la confianza sobre la información que brindan.

Las clasificaciones de las instituciones en cada categoría temática se dividen en cuartiles o "Q" seguida por un número. Estos cuartiles clasifican a las instituciones de mayor a menor en función de su factor de impacto. Este impacto se mide por el efecto obtenido por cada institución y sus artículos en cuanto a sus aportes a la literatura científica. Por ejemplo, se analizan las citas recibidas por los artículos publicados por esa institución. Los indicadores deimpacto miden además la importancia de una publicación dentro de un área temática específica (Mondragon Unibertsitatea, 2020, sección Publications impact indexes).

Hay cuatro cuartiles: Q1, Q2, Q3 y Q4. El primer puesto (Q1) está ocupado por el 25% superior de las instituciones de la lista. El segundo puesto (Q2), está ocupado por instituciones en el grupo del 25% al 50%, Q3 está ocupado por instituciones en el grupo de 50% a 75% y Q4 está ocupado por artículos en el grupo de 75% a 100%. Las instituciones más prestigiosas dentro de un área temática son las que ocupan el primer cuartil, Q1. La importancia de las otras instituciones disminuye a medida que avanzamos por los cuartiles (Mondragon Unibertsitatea,2020, sección Publications impact indexes).

Vamos a considerar además en nuestro desarrollo, dos estados adicionales para las graduaciones de estas instituciones académicas, uno en dónde SCImago sí reconoce a la institución pero les falta ponerle una calificación (en su página y en idioma inglés lo denominan Not yet assigned quartile), y uno en dónde no reconocen a la institución para nada. Les pondremos para esta evaluación a estos estados Q5 y Q6 respectivamente.

Utilizaremos entonces la siguiente graduación pata graduar las instituciones de dónde provienen los artículos académicos:

- Q1: Primer puesto. Está ocupado por el 25% superior de las instituciones dela lista en SCImago.
- Q2: Segundo puesto. Está ocupado por instituciones en el grupo del 25% al50%.
- Q3: Tercer puesto. Está ocupado por instituciones en el grupo de 50% a 75%.
- Q4: Cuarto puesto. Está ocupado por artículos en el grupo de 75% a 100%.
- Q5: Quinto puesto. SCImago reconoce la institución pero indica falta darle una calificación.
- Q6: Sexto puesto. SCImago no reconoce la institución.

Las siguientes tablas (4.1 y 4.2), nos muestran el detalle de las instituciones de las cuales obtuve artículos publicados por ellas. En la tabla 4.1 podemos ver la cantidad de artículos por cada una y en la tabla 4.2, los artículos ya separados según su graduación:

Tabla 4.1

Detalle de instituciones y cantidad de artículos seleccionados por cada una

Institución	Artículos por institución (102 en total)
Academy of Management Review	2
Advances in Business Marketing and Purchasing	1
African Journal of Business Management	1
American Sociological Review	1
Australasian Marketing Journal	1
Business and Society Review	1
California Management Review	1
Industrial Management and Data Systems	4
Industrial Marketing Management	16
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
International Journal of Hospitality Management	1
International Journal of Logistics Management	1
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1
International Management Review	1
International Journal of Operations & Production Management	1
Journal of Business & Economics Research	1
Journal of Business & Industrial Marketing	10
Journal of Business Research	5
Journal of Business-to-Business Marketing	3
Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management	1
Journal of Electronic Commerce in Organizations	1
Journal of Hospitality & Tourism Research	1
Journal of Hospitality Marketing & Management	1
Journal of Interactive Marketing	1
Journal of Macromarketing	1
Journal of Marketing	9
Journal of Marketing Research	1
Journal of Operations Management	1
Journal of Organizational Behavior	1
Journal of Personal Selling & Sales Management	3
Journal of Public Policy & Marketing	1
Journal of Research in Marketing	1
Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship	2
Journal of Retailing and Consumer Services	1
Journal of Service Research	4
Journal of Services Marketing	1
Journal of Strategic Marketing	1
Journal of Systems Science and Systems Engineering	1
Journal of the Academy of Marketing Science	5
Management Decision	1
Management of Organizations: Systematic Research	1
Marketing Letters	1
Marketing Management	1
Marketing Science	1
Marketing Theory	1
Psychology and Marketing	2
Revista de administração de empresas	1
Strategy & Leadership	1
Technical University of Ostrava	1

Nota. Tabla de fabricación propia que detalla las instituciones de donde provienen los 102 artículos académicos que utilizaré para el ejercicio del meta análisis, indicando la cantidad de artículos escogidos por cada institución

Tabla 4.2

Detalle de artículos ya separados según su cantidad y graduación

Institución	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Academy of Management Review	2					
Advances in Business Marketing and Purchasing			1			
African Journal of Business Management						1
American Sociological Review	1					
Australasian Marketing Journal		1				
Business and Society Review		1				
California Management Review	1					
Industrial Management and Data Systems	4					
Industrial Marketing Management	16					
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1					
International Journal of Hospitality Management	1					
International Journal of Logistics Management	1					
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1					
International Management Review						1
International Journal of Operations & Production Management	1					
Journal of Business & Economics Research						1
Journal of Business & Industrial Marketing	10					
Journal of Business Research	5					
Journal of Business-to-Business Marketing			3			
Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management					1	
Journal of Electronic Commerce in Organizations				1		
Journal of Hospitality & Tourism Research	1					
Journal of Hospitality Marketing & Management	1					
Journal of Interactive Marketing	1					
Journal of Macromarketing		1				
Journal of Marketing	9					
Journal of Marketing Research	1					
Journal of Operations Management	1					
Journal of Organizational Behavior	1					
Journal of Personal Selling & Sales Management	3					
Journal of Public Policy & Marketing	1					
Journal of Research in Marketing	1					
Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship			2			
Journal of Retailing and Consumer Services	1					
Journal of Service Research	4					
Journal of Services Marketing	1					
Journal of Strategic Marketing		1				
Journal of Systems Science and Systems Engineering		1				
Journal of the Academy of Marketing Science	5					
Management Decision	1					
Management of Organizations: Systematic Research						1
Marketing Letters	1					
Marketing Management					1	
Marketing Science	1					
Marketing Theory	1					
Psychology and Marketing	2					
Revista de administração de empresas			1			
Strategy & Leadership			1			
Technical University of Ostrava						1

Nota. Tabla de fabricación propia que detalla las instituciones de donde provienen los 102 artículos académicos que utilizaré para el ejercicio del meta análisis, indicando la cantidad de artículos escogidos por cada institución, en dondeademás se clasifica esta cifra ahora en seis opciones (casillas), según la graduación dada a cada institución.

4.4.2 Contraste de escenarios

Al estar buscando probar que las instituciones de donde provienen los artículos que he utilizadopara mi investigación son confiables, y entendiendo que SCImago califica con Q1 a lainstitución mejor graduada, haré un contraste de la calificación del escenario real que obtuvieron las instituciones de donde provienen dichos artículos (tabla 4.2), contra unacalificación de un escenario en el que todas estas instituciones obtuvieron Q1, es decir que todos obtuvieron una calificación perfecta, que llamaremos justamente, escenario perfecto.

Para el escenario real, aplicaremos una ponderación a cada escala de graduación de la siguiente manera:

- Q1 se le otorga 100% del peso
- Q2 se le otorga 75% del peso
- Q3 se le otorga 50% del peso
- Q4 se le otorga 25% del peso
- Q5 se le otorga 10% del peso
- Q6 se da 0% del peso (no aporta confianza, ya que SCImago no la reconoce)

Realizaré un contraste entre el escenario real ya ponderado, con el escenario perfecto, que es uno dónde cada institución sería graduada con Q1, lo que significaría un escenario que aportaría la máxima confianza posible hacia las instituciones según SCImago.

Si ve la tabla 4.3, verá en la primera fila a la Academy of Management Review, esta

cuenta con 2 artículos en Q1, así que luego de ponderar seguirá contando con 2 puntos. Mientras que en la segunda fila verá a la Advances in Business Marketing and Purchasing con 1 artículo, pero en la graduación Q3, así que su puntaje será sólo de 0.5 (50% del puntaje). Y así sucesivamente para todas las instituciones en este escenario real. En el escenario perfecto (tabla4.4), todas las instituciones tienen un puntaje Q1 de 100% para cada artículo que presenten.

Tabla 4.3

Detalle de calificación de artículos según ponderación para escenario real

Institución	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Academy of Management Review	2					
Advances in Business Marketing and Purchasing			0.5			
African Journal of Business Management						0
American Sociological Review	1					
Australasian Marketing Journal		0.75				
Business and Society Review		0.75				
California Management Review	1					
Industrial Management and Data Systems	4					
Industrial Marketing Management	16					
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1					
International Journal of Hospitality Management	1					
International Journal of Logistics Management	1					
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1					
International Management Review						0
International Journal of Operations & Production Management	1					
Journal of Business & Economics Research						0
Journal of Business & Industrial Marketing	10					
Journal of Business Research	5					
Journal of Business-to-Business Marketing			1.5			
Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management					0.1	
Journal of Electronic Commerce in Organizations				0.25		
Journal of Hospitality & Tourism Research	1					
Journal of Hospitality Marketing & Management	1					
Journal of Interactive Marketing	1					
Journal of Macromarketing		0.75				
Journal of Marketing	9					
Journal of Marketing Research	1					
Journal of Operations Management	1					
Journal of Organizational Behavior	1					
Journal of Personal Selling & Sales Management	3					
Journal of Public Policy & Marketing	1					
Journal of Research in Marketing	1					
Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship			1			
Journal of Retailing and Consumer Services	1					
Journal of Service Research	4					
Journal of Services Marketing	1					
Journal of Strategic Marketing		0.75				
Journal of Systems Science and Systems Engineering		0.75				
Journal of the Academy of Marketing Science	5					
Management Decision	1					
Management of Organizations: Systematic Research						0
Marketing Letters	1					
Marketing Management					0.1	
Marketing Science	1					
Marketing Theory	1					
Psychology and Marketing	2					
Revista de administração de empresas			0.5			
Strategy & Leadership			0.5			
Technical University of Ostrava						0

Nota. Tabla de fabricación propia que detalla las instituciones de donde provienen los 102 artículos académicos que utilizaré para el ejercicio del meta análisis, indicando la cantidad de artículos escogidos por cada institución, en donde además se clasifica y pondera esta cifra en seis opciones (casillas) según la graduación dada a cada institución.

Tabla 4.4

Detalle de calificación de artículos según ponderación para escenario perfecto

Institución	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Academy of Management Review	2					
Advances in Business Marketing and Purchasing	1					
African Journal of Business Management	1					
American Sociological Review	1					
Australasian Marketing Journal	1					
Business and Society Review	1					
California Management Review	1					
Industrial Management and Data Systems	4					
Industrial Marketing Management	16					
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1					
International Journal of Hospitality Management	1					
International Journal of Logistics Management	1					
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1					
International Management Review	1					
International Journal of Operations & Production Management	1					
Journal of Business & Economics Research	1					
Journal of Business & Industrial Marketing	10					
Journal of Business Research	5					
Journal of Business-to-Business Marketing	3					
Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management	1					
Journal of Electronic Commerce in Organizations	1					
Journal of Hospitality & Tourism Research	1					
Journal of Hospitality Marketing & Management	1					
Journal of Interactive Marketing	1					
Journal of Macromarketing	1					
Journal of Marketing	9					
Journal of Marketing Research	1					
Journal of Operations Management	1					
Journal of Organizational Behavior	1					
Journal of Personal Selling & Sales Management	3					
Journal of Public Policy & Marketing	1					
Journal of Research in Marketing	1					
Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship	2					
Journal of Retailing and Consumer Services	1					
Journal of Service Research	4					
Journal of Services Marketing	1					
Journal of Strategic Marketing	1					
Journal of Systems Science and Systems Engineering	1					
Journal of the Academy of Marketing Science	5					
Management Decision	1					
Management of Organizations: Systematic Research	1					
Marketing Letters	1					
Marketing Management	1					
Marketing Science	1					
Marketing Theory	1					
Psychology and Marketing	2					
Revista de administração de empresas	1					
Strategy & Leadership	1					
Technical University of Ostrava	1					

Nota. Tabla de fabricación propia que detalla las instituciones de donde provienen los 102 artículos académicos queutilizaré para el ejercicio del meta análisis, indicando la cantidad de artículos escogidos por cada institución, donde además se clasifican esta cifras en la casilla Q1 todas, simulando un escenario de puntuación perfecta.

Antes de continuar quisiera realizar un comentario, probablemente a este punto de la sección podría pensar en qué tal si primero se revisa la graduación de las instituciones y sólo escoger las que cuenten con puntuación Q1, y descartarlas si no cumple con este criterio antes de seleccionar un artículo de dicha institución. La respuesta es que ese proceder estaría excelente también, sin embargo en mi caso tuve conocimiento de la calificación SCImago y sus usos ya bastante avanzada mi investigación y escogidos y utilizados varios artículos para esta, siendo esta herramienta uno de los últimos pasos que realicé en este escrito. Las dos maneras estarían correctas en mi opinión, pero la ventaja sobre la que yo opté es que no tuve ningún condicional a la hora de seleccionar material para este trabajo, utilizando toda la información disponible a mi alcance, realizando este ejercicio para evaluar la confiabilidad como un análisis posterior, sin que me haya restringido el escoger y utilizar contenido de ninguna manera.

Continuando, ¿de qué manera podría agrupar todos estos datos para contrastar los dos escenarios y obtener un solo resultado que nos permita examinar la confiabilidad de mi escenario en contra de uno con puntuación perfecta según SCImago?

La opción que tomaremos será la de realizar un meta análisis para poder examinar a través de un solo estadístico toda esta diferencia de escenarios y ver si existe confianza en la información a través de la variación existente entre estos dos; entre menor sea la diferencia, mayor la confianza que presenten los artículos que seleccioné.

Se puede observar en la tabla 4.2, sin mucho proceso, que ya cuento con varios (81 exactamente) artículos graduados Q1; es decir vemos a simple vista que existen buenas fuentesen los artículos que escogí para este trabajo, pero con un meta análisis podremos conjugar el total de los 102 escritos académicos que utilicé en un solo gráfico.

El meta análisis es la combinación estadística de dos o más estudios individuales,

que al procesarse, arrojan un resultado en conjunto sobre la información utilizada. Utilizaremos un método de diferencia de medias, el cual toma un grupo experimental (el escenario real para estaocasión) y un grupo de control (el escenario perfecto), y podremos ver que tanto distan estadísticamente estos escenarios uno del otro, que representará la mucha o poca diferencia de mi escenario real con uno perfecto en cuánto a confiabilidad de la información que utilizo.

4.4.3 Elección del software de procesamiento

Para poder informarme de cómo proceder con el ejercicio del meta análisis para mi investigación, tuve la suerte de llegar al Manual Cochrane, de la institución que lleva el mismo nombre. La Colaboración Cochrane es una organización sin ánimo de lucro que reúne a un grupo de investigadores de ciencias de la salud de más de 30,000 voluntarios en más de 90 países que aplican un riguroso y sistemático proceso de revisión de las intervenciones en salud. Recientemente también se han empezado a enfocar en analizar resultados de estudios observacionales como las pruebas diagnósticas y cohortes. Ellos desarrollan y brindan públicamente el Manual Cochrane de revisiones sistemáticas, que es una guía que describe al detalle el proceso de preparación y mantenimiento revisiones sistemáticas, meta análisis y otras herramientas estadísticas para procesos de información. Y cómo parte del apoyo que brinda esta colaboración está el software RevMan o Revision Manager (Cochrane Training, 2020, sección Manual Cochrane; Wikipedia, 2020, sección Colaboración Cochrane).

Este software, igual que el manual, se especializa en temas cómo revisiones sistemáticasy meta análisis. Es un programa hecho por profesionales de esta institución, puesto a disposición gratuita para investigadores, y hay muchísima información disponible en internet sobre cómo usarlo y muchos videos de tutoriales (la mayoría por profesores universitarios). Porestas razones consideré que era la opción ideal a la hora de seleccionar un programa para correrm i ejercicio de contraste de escenarios

4.4.4 Proceso del meta análisis

Contrasto los dos escenarios en el software RevMan, teniendo en cuenta los 102 artículos académicos que utilicé, los que provienen de 49 instituciones distintas. Los resultados los podemos ver en figura 4.2. La figura 4.3 es el mismo resultado pero con el gráfico expandido para poder observar mejor la dispersión de los datos:

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 4.2

Resultado del meta análisis en software Revision Manager

Study or Subgroup	Escenario real Mean	SD	Total	Escenario perfecto Mean	SD	Total	Weight	Mean Difference IV, Fixed, 95% CI
Academy of Management Review	0.01960784	0.19710467	2	0.01960784	0.19710467	2	1.2%	0.00 [-0.39, 0.39]
Advances in Business Marketing and Purchasing	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
African Journal of Business Management	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
American Sociological Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Australasian Marketing Journal	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Business and Society Review	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
California Management Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Industrial Management and Data Systems	0.03921569	0.39420934	4	0.03921569	0.39420934	4	0.6%	0.00 [-0.55, 0.55]
Industrial Marketing Management	0.15686275	1.57683738	16	0.15686275	1.57683738	16	0.1%	0.00 [-1.09, 1.09]
International Journal of Contemporary Hospitality	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Hospitality Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Logistics Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Operations & Production	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Physical Distribution and	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
International Management Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Business & Economics Research	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Journal of Business & Industrial Marketing	0.09803922	0.98552336	10	0.09803922	0.98552336	10	0.2%	0.00 [-0.86, 0.86]
Journal of Business Research	0.04901961	0.49276168	5	0.04901961	0.49276168	5	0.5%	0.00 [-0.61, 0.61]
Journal of Business-to-Business Marketing	0.01470588	0.1478285	3	0.02941176	0.29565701	3	1.3%	-0.01 [-0.39, 0.36]
Journal of Database Marketing & Customer Strategy	0.00098039	0.00985523	1	0.00980392	0.09855234	1	4.7%	-0.01 [-0.20, 0.19]
Journal of Electronic Commerce in Organizations	0.00245098	0.02463808	1	0.00980392	0.09855234	1	4.5%	-0.01 [-0.21, 0.19]
Journal of Hospitality & Tourism Research	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Hospitality Marketing & Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Interactive Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Macromarketing	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of Marketing	0.08823529	0.88697102	9	0.08823529	0.88697102	9	0.3%	0.00 [-0.82, 0.82]
Journal of Marketing Research	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Operations Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Organizational Behavior	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Personal Selling & Sales Management	0.02941176	0.29565701	3	0.02941176	0.29565701	3	0.8%	0.00 [-0.47, 0.47]
Journal of Public Policy & Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Research in Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Research in Marketing and Entrepreneu	0.00980392	0.09855234	2	0.01960784	0.19710467	2	1.9%	-0.01 [-0.32, 0.30]
Journal of Retailing and Consumer Services	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Service Research	0.03921569	0.39420934	4	0.03921569	0.39420934	4	0.6%	0.00 [-0.55, 0.55]
Journal of Services Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Strategic Marketing	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of Systems Science and Systems Engineering	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of the Academy of Marketing Science	0.04901961	0.49276168	5	0.04901961	0.49276168	5	0.5%	0.00 [-0.61, 0.61]
Management Decision	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Management of Organizations: Systematic Research	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Marketing Letters	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Marketing Management	0.00098039	0.00985523	1	0.00980392	0.09855234	1	4.7%	-0.01 [-0.20, 0.19]
Marketing Science	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Marketing Theory	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Psychology and Marketing	0.01960784	0.19710467	2	0.01960784	0.19710467	2	1.2%	0.00 [-0.39, 0.39]
Revista de administração de empresas	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
Strategy & Leadership	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
Technical University of Ostrava	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Total (95% CI)			**102**			**102**	**100.0%**	**-0.00 [-0.04, 0.04]**

Heterogeneity: Chi² = 0.03, df = 43 (P = 1.00); I² = 0%
Test for overall effect: Z = 0.11 (P = 0.91)

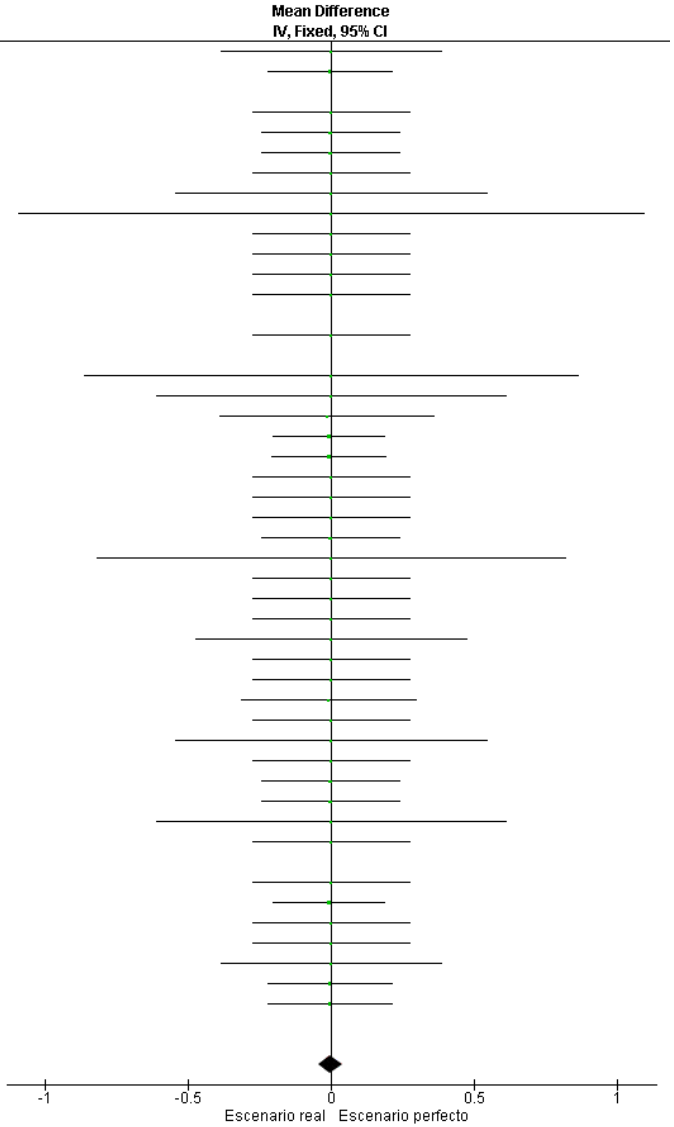
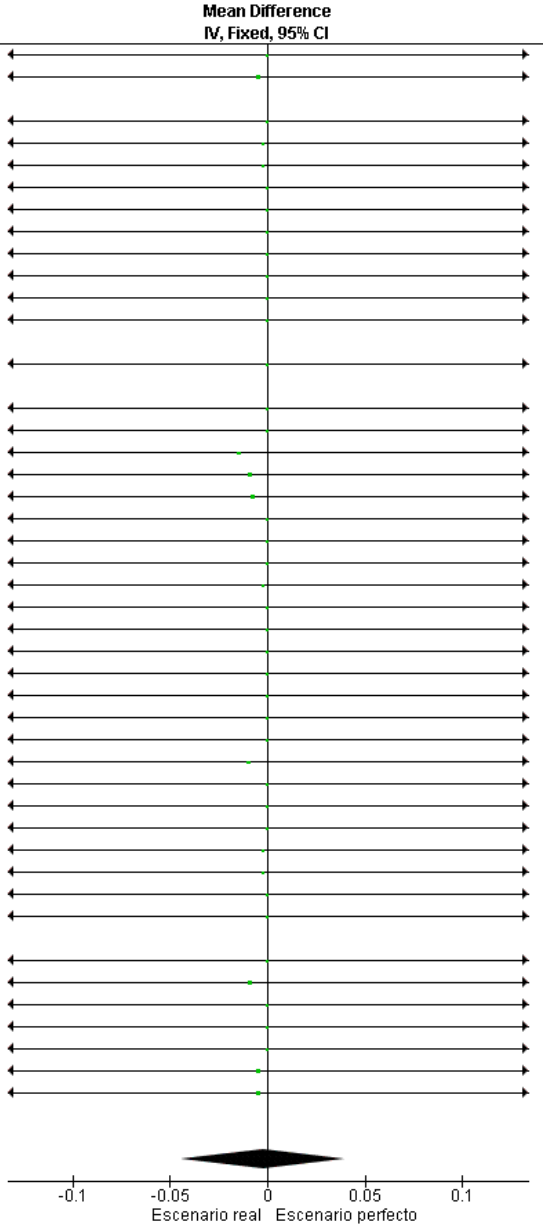


Figura 4.3

Resultado del meta análisis en software Revision Manager

Study or Subgroup	Escenario real Mean	SD	Total	Escenario perfecto Mean	SD	Total	Weight	Mean Difference IV, Fixed, 95% CI
Academy of Management Review	0.01960784	0.19710467	2	0.01960784	0.19710467	2	1.2%	0.00 [-0.39, 0.39]
Advances in Business Marketing and Purchasing	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
African Journal of Business Management	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
American Sociological Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Australasian Marketing Journal	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Business and Society Review	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
California Management Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Industrial Management and Data Systems	0.03921569	0.39420934	4	0.03921569	0.39420934	4	0.6%	0.00 [-0.55, 0.55]
Industrial Marketing Management	0.15686275	1.57683738	16	0.15686275	1.57683738	16	0.1%	0.00 [-1.09, 1.09]
International Journal of Contemporary Hospitality	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Hospitality Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Logistics Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Operations & Production	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
International Journal of Physical Distribution and	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
International Management Review	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Business & Economics Research	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Journal of Business & Industrial Marketing	0.09803922	0.98552336	10	0.09803922	0.98552336	10	0.2%	0.00 [-0.86, 0.86]
Journal of Business Research	0.04901961	0.49276168	5	0.04901961	0.49276168	5	0.5%	0.00 [-0.61, 0.61]
Journal of Business-to-Business Marketing	0.01470588	0.1478285	3	0.02941176	0.29565701	3	1.3%	-0.01 [-0.39, 0.36]
Journal of Database Marketing & Customer Strategy	0.00098039	0.00985523	1	0.00980392	0.09855234	1	4.7%	-0.01 [-0.20, 0.19]
Journal of Electronic Commerce in Organizations	0.00245098	0.02463808	1	0.00980392	0.09855234	1	4.5%	-0.01 [-0.21, 0.19]
Journal of Hospitality & Tourism Research	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Hospitality Marketing & Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Interactive Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Macromarketing	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of Marketing	0.08823529	0.88697102	9	0.08823529	0.88697102	9	0.3%	0.00 [-0.82, 0.82]
Journal of Marketing Research	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Operations Management	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Organizational Behavior	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Personal Selling & Sales Management	0.02941176	0.29565701	3	0.02941176	0.29565701	3	0.8%	0.00 [-0.47, 0.47]
Journal of Public Policy & Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Research in Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Research in Marketing and Entrepreneu	0.00980392	0.09855234	2	0.01960784	0.19710467	2	1.9%	-0.01 [-0.32, 0.30]
Journal of Retailing and Consumer Services	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Service Research	0.03921569	0.39420934	4	0.03921569	0.39420934	4	0.6%	0.00 [-0.55, 0.55]
Journal of Services Marketing	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Journal of Strategic Marketing	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of Systems Science and Systems Engineering	0.00735294	0.07391425	1	0.00980392	0.09855234	1	3.1%	-0.00 [-0.24, 0.24]
Journal of the Academy of Marketing Science	0.04901961	0.49276168	5	0.04901961	0.49276168	5	0.5%	0.00 [-0.61, 0.61]
Management Decision	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Management of Organizations: Systematic Research	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Marketing Letters	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Marketing Management	0.00098039	0.00985523	1	0.00980392	0.09855234	1	4.7%	-0.01 [-0.20, 0.19]
Marketing Science	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Marketing Theory	0.00980392	0.09855234	1	0.00980392	0.09855234	1	2.4%	0.00 [-0.27, 0.27]
Psychology and Marketing	0.01960784	0.19710467	2	0.01960784	0.19710467	2	1.2%	0.00 [-0.39, 0.39]
Revista de administração de empresas	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
Strategy & Leadership	0.00490196	0.04927617	1	0.00980392	0.09855234	1	3.8%	-0.00 [-0.22, 0.21]
Technical University of Ostrava	0	0	1	0.00980392	0.09855234	1		Not estimable
Total (95% CI)			**102**			**102**	**100.0%**	**-0.00 [-0.04, 0.04]**

Heterogeneity: Chi² = 0.03, df = 43 (P = 1.00); I² = 0%
Test for overall effect: Z = 0.11 (P = 0.91)



4.4.5 Resultado del meta análisis

Se contrastan estos dos escenarios a través del software Revision Manager. Analicemos las figuras 4.2 y 4.3. Ambas son el mismo resultado sólo que la 4.3 muestra el gráfico un poco expandido para ver mejor la dispersión. La figura 4.2 nos muestra la vista más tradicional de un gráfico de bosque en un meta análisis, aunque las dos serán útiles para la evaluación de esteejercicio.

El eje vertical (Y) representa la línea de no efecto (en dónde el escenario real de mi investigación y el escenario de ratings perfectos es igual o no presentan diferencia). El rombo negro representa el estudio total. La posición casi al centro y ligeramente a la izquierda del rombo representa esa mínima diferencia que existe entre el escenario real de mi investigación y el escenario de ratings perfectos. Este rombo nunca puede pasar de 0 (medido por sus dos puntas que tocan el eje vertical), pues todo lo negativo (hacia la izquierda) es la diferencia del escenario real frente al perfecto y justo al medio sería que no hay variación entre los dos estudios. Más de 0 sería algo así como que tan mejor es el escenario real frente al escenario perfecto, lo que no tiene sentido. El rombo representa el resultado en conjunto del estudio mientras que los cuadrados verdes claro (hay que agrandar el gráfico para ver el detalle), el de cada estudio en particular por institución. Entre más vayan hacia la izquierda cualquiera de estos, mayor es la variación entre el aporte real frente a un escenario perfecto. Los estudios individuales todos presentan además una línea que los cruza horizontalmente. Este es el intervalo de confianza al 95% (menos los que tienen 0 en sus medias que son los no estimables y representan a las instituciones graduadas Q6). Que estas líneas horizontales corten la línea vertical significa que ese estudio en particular no presenta una diferencia estadística significativa para todo el meta análisis.

En un estudio de meta análisis, si los escenarios tuvieran una variación significativa, el rombo estaría notoriamente hacia un lado u otro del eje Y, y los estudios individuales estarían bastante separados unos de otros, también notoriamente hacia un

lado u otro del eje Y. Si los intervalos de confianza para los resultados de los estudios individuales (generalmente mostrados gráficamente mediante líneas horizontales) tienen escasa superposición, habitualmente indica la presencia de heterogeneidad estadística (Centro Cochrane Iberoamericano, 2011). A diferencia de mi ejercicio en donde el rombo está muy ligeramente hacia un lado, casi centrado y todos los estudios individuales con sus líneas horizontales casi superpuestos unos con otros y con poco espacio de separación con el eje Y, lo cual indica unafalta de heterogeneidad (indica homogeneidad o igualdad) entre escenarios.

Además, como resultados numéricos para evaluar la heterogeneidad en el ejercicio, podemos ver en la sección de heterogeneidad (abajo a la izquierda de cada figura 4.2 y 4.3, observando el gráfico en horizontal) al estadístico p e I^2 dentro de la prueba de ji cuadrado (χ^2,o Chi^2), que se incluye en los ejercicios de meta análisis. El valor de p fluctúa siempre entre 0 a 1. Un valor de p bajo en esta prueba proporciona indicios de heterogeneidad en los efectos de la intervención (Centro Cochrane Iberoamericano, 2011). Como p se nos indica es igual a 1, sugiere una gran ausencia de heterogeneidad (sugiere homogeneidad) entre los dos escenarios. En el caso del estadístico I^2 es al contrario, a menor el número, menor la posibilidad de heterogeneidad entre los dos escenarios, sin embargo, establecer umbrales para la interpretación de I^2 puede confundir ya que su resultado depende de varios factores. Una guía aproximada para su interpretación es la siguiente:

- 0% al 40%: pudiera no ser importante.
- 30% al 60%: puede representar heterogeneidad moderada.
- 50% a 90%: puede representar heterogeneidad significativa.
- 75% al 100%: heterogeneidad considerable.

(Centro Cochrane Iberoamericano, 2011)

Que el I^2 figure en 0% sugiere fuertemente una baja heterogeneidad entre los dos escenarios.

A través de este meta análisis podemos observar la poca diferencia que existe entre un contraste estadístico en la graduación real de los artículos que seleccioné para este estudio y uno en donde los mismos artículos son graduados con puntuación perfecta a través de la graduación SCImago, pudiendo con esto potenciar la idea de un buen origen y confiabilidad de las fuentes de la información utilizada en mi investigación.

CAPÍTULO V: INFORME FINAL

5.1 Explicación del proceso de selección de las variables

Al empezar el planteamiento del problema al inicio de este escrito, tuve que definir la cantidad de variables a utilizar. En un principio, evaluando aspectos principales como el título y el problema principal, buscaba tener entre cinco a seis variables para poder desarrollar diversos temas relacionados al marketing B2B. Entre ellos, esperaba profundizar en temas como innovación ligada a B2B, canales B2B, y hasta finanzas en ambientes B2B. Sin embargo conforme fui investigando, decidí enfocarme en información que se centrara en marketing relacional y como podían utilizar las empresas B2B a este en sus estrategias de comunicación y marketing.

Al progresar en mi investigación, fui desarrollando ideas, analizando citas y teorías de autores, lo que me llevó a separar finalmente en sólo dos variables para mi investigación. Tanto para hacer la explicación del tema más sencillo de comprender que separando en muchos subtemas, pero además por calzar exactamente con las ideas que buscaba ofrecer.

La primera, que denominé entendimiento del mercado industrial, busca ofrecer una visión sobre cómo funciona el universo B2B en particular. Desde su estructura a características, a un análisis de una empresa tomando ya ideales de B2B según los enfoques brindados en este trabajo.

La segunda variable serían las estrategias a aplicar con clientes industriales. Ideas prácticas que busco puedan ser aplicadas por empresas según la visión ofrecida en esta

investigación. Buscaré además en las siguientes estrategias sugeridas para las dos variables, generar una ilación entre todas estas, intentando crear un solo proceso o mecanismo para interactuar en un escenario que no cuenta con una respuesta clara, directa o única, como son interacciones humanas en ambientes de negocios industriales.

5.2 Variable 1: Entendimiento del mercado industrial

Problema 1: ¿Apoyan las estrategias realizadas de comunicación y marketing en la empresa a comprender de manera estratégica su mercado? El problema está en la falta de entendimiento de empresas B2B en conocer este. Y para poder llegar correctamente a este segmento del mercado hay que primero analizarlo bien a través de su estructura y características principales y tener claro el camino que la empresa seguirá, antes de formular las estrategias externas a realizar.

Objetivo 1: El objetivo específico 1 debe estar en que empresas B2B comprendan el funcionamiento general, estructura y características del mercado industrial, así como sumercado en específico según parámetros e ideales B2B, en busca de obtener mejores resultados finales.

5.2.1 Estrategia de conocimiento de estructura y características del mercado industrial

(Extraído y adaptado del libro - Developing Relationships in Business Networks, que podría ser en español - Desarrollando relaciones en redes comerciales (Håkansson, H., & Snehota, I. 1995).

En esta primera estrategia, como indica su nombre, veremos algunos elementos de la estructura y características del mercado industrial con el fin de entenderlo o comprenderlo mejor y poder aplicar con mayor efectividad acciones para clientes de este rubro. Durante todo este escrito hemos enfatizado el desarrollo relacional para clientes B2B como la mejor manera para gestionar relaciones exitosas y a largo plazo con ellos. Y es que, cualquier empresa comercial por pequeña que sea, debe mantener constantemente relaciones con varios otros actores, además algunas relaciones concurren en el desarrollo de otras relaciones (Håkansson & Snehota, 1995).

Cada relación aparece entonces como conectada a otras, y su desarrollo y funciones no pueden entenderse adecuadamente si se ignoran estas conexiones (Håkansson, H., & Snehota,I. 1995).

Justamente por eso antes de analizar en sí como desarrollar mejores relaciones con clientes, es indispensable (en mi opinión por lo menos) el ver estrategias de conocimiento; un estudio y análisis del mercado industrial antes de ver estrategias de trato directo y personal con ellos.

En las relaciones comerciales, se sugiere la necesidad de explorar las posibilidades de, por ejemplo, una determinada relación con el cliente esté “conectada” a otras relaciones de ese cliente y/o de la compañía del cliente. Significaría entonces que se debemos adoptar algún tipo de "perspectiva en forma de red" en las relaciones comerciales si se busca describir, analizar y explicar las fuerzas que configuran las relaciones, dada la complejidad entre estas (Håkansson& Snehota, 1995).

La capacidad para desarrollar relaciones dependerá del proceso de creación de redes en el mercado. Esto generará acciones positivas cómo eficiencia en el desempeño de actividades internas, como por ejemplo, la producción. Estas pueden incrementar en

buena medida graciasa las buenas relaciones con el proveedor y el cliente de la empresa; en dónde tradicionalmente se consideran simplemente un asunto técnico interno (Håkansson & Snehota, 1995).

Este "enfoque de red" ve las relaciones como parte de una construcción muy amplia, todas conectadas entre todas, en lugar de entidades aisladas. También significa que nos concentraremos en las relaciones entre empresas a lo largo del tiempo, más que en episodios otransacciones de intercambio único (Håkansson & Snehota, 1995).

Estos párrafos iniciales son la base de cómo se generan las relaciones en ambientes industriales, los “cimientos” que permitirán se formen estas estructuras y características presentadas a continuación en esta estrategia.

5.2.1.1 Estructura del mercado industrial o mercado B2B

Los hallazgos de diferentes estudios realizados convergen en elementos estructurales que determinan a las relaciones comerciales. Si vamos a resumir estos en algunos puntos, podemos decir que las relaciones comerciales, en particular la relación cliente-proveedor, se han encontrado a menudo definido por: (Håkansson & Snehota, 1995).

1. Continuidad

Las relaciones entre proveedores y clientes de una empresa a menudo muestran una notable continuidad y estabilidad (Håkansson & Snehota, 1995).

Las transacciones comerciales se extienden a menudo durante un largo período de tiempo con distintas fases (como una inicial, una ya con un cliente enganchado con la empresa que será de crecimiento y una más madura a lo largo del tiempo dónde se busque estabilidad y siempre más valor para el cliente). Además se busca la contratación de negocios repetidamenteentre estas dos empresas durante mucho tiempo seguido (se busca firmar un contrato con la empresa compradora) (Håkansson & Snehota, 1995).

Las relaciones en una empresa entre proveedores y clientes generalmente se construyen sucesiva y gradualmente a partir de una participación limitada entre las partes a una de gran alcance y amplia relaciones de intercambio (Håkansson & Snehota, 1995).

2. Complejidad

Las relaciones comerciales son complejas de varias formas. Elementos de dicha complejidad serían la cantidad de agentes que pueden llegar a estar involucrados y la manera de contacto de las personas involucradas en las relaciones (Håkansson & Snehota, 1995).

Además, las personas involucradas generalmente tienen estatus organizacionales diversos, diferentes roles organizacionales y distintos antecedentes personales. Técnicos de producción e investigación y desarrollo, personal administrativo y logístico, personal financiero, además de más personal de ventas y compras, interactúan con personas en posiciones similares en la organización contraria (Håkansson & Snehota, 1995).

3. Simetría

A diferencia de una situación típica en un mercado de consumidor final, las partes de una relación de negocios tienden a tener recursos y capacidades más equilibrados (Håkansson& Snehota, 1995).

Los compradores en mercados industriales a menudo tienen recursos (humanos, conocimientos, financieros, tecnológicos) que son muchas veces superiores a los de sus proveedores. La cantidad de recursos controlados, y por tanto las posibilidades de ejercer influencia, de tomar la iniciativa y promover cambios, aparecen más equilibrados (Håkansson& Snehota, 1995).

4. Informalidad

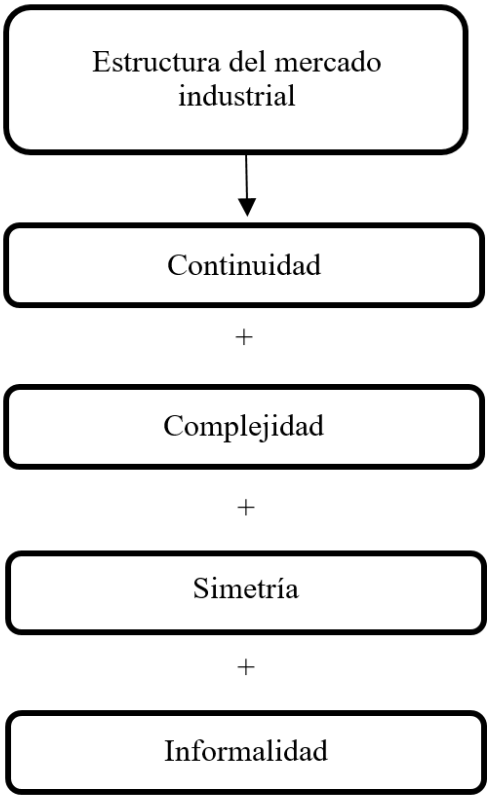
Las relaciones comerciales a menudo muestran un bajo grado de formalización. Si bien los contratos formales son comunes, su función suele ser limitada (Macaulay, 1963).

Los contratos formales a menudo son ineficaces para resolver las incertidumbres, los conflictos y crisis por las que una relación comercial está destinada a atravesar con el tiempo. La dependencia de vinculación informal es común en la mayoría de culturas empresariales (Håkansson & Snehota, 1995).

Algunos mecanismos informales que están estrechamente relacionados con la dimensión del tiempo, en donde se construyen y analizan experiencias pasadas en conjunto a elementos cómo la confianza y la satisfacción, se señalan como más efectivo que por ejemplo arreglos contractuales formales (Håkansson & Snehota, 1995).

Figura 5.1

Elementos de la estructura del mercado industrial



De *Developing Relationships in Business Networks [Desarrollando relaciones en redes comerciales]* (pp.7-8),por Håkansson, H., & Snehota, I, 1995, Routledge (http://165.227.229.229/bitstream/123456789/261/1/Businessmanagement.pdf)

5.2.1.2 Características principales del mercado industrial o mercado B2B

1. Adaptativo

Al analizar lo que sucede en relaciones comerciales típicas a lo largo del tiempo, se ha demostrado que adaptaciones mutuas de alguna u otra manera son generalmente un requisito previo al desarrollo y existencia continua de una relación entre dos empresas (Hallen et al., 1989).

Las adaptaciones de ambos lados son numerosas y frecuentes y surgen de la necesidad de coordinar las actividades entre las personas y empresas involucradas. Así como las adaptaciones técnicas en las características de los productos/servicios o en el proceso de producción son típicas entre empresas, las adaptaciones entre las personas que ejercen cargos en estas son igualmente comunes. Las dos empresas en relación tienden a modificar y adaptar continuamente los productos/servicios intercambiados, así como las rutinas y reglas de conducta para poder ver mejoras a lo largo del tiempo (Håkansson & Snehota, 1995).

2. Cooperación y conflicto

Se han descubierto elementos de cooperación y conflicto que coexisten en ambientes de relaciones comerciales. Existirá siempre un conflicto sobre la división de los beneficios en la relación, ya que es una de las bases de los negocios, pero con el tiempo también pueden surgir otros conflictos (Håkansson & Snehota, 1995).

Es la preocupación por la de creación de valor lo que hace que una relación valga la pena para las partes. Si bien se espera que siempre ocurran conflictos de mayor o menor grado, la existencia de compromiso previo generalmente dirigirá las partes hacia soluciones constructivas (Håkansson & Snehota, 1995).

3. Interacción social

A pesar que las relaciones comerciales se tratan esencialmente de comportamientos específicos de negocios entre empresas, los vínculos personales siempre están presentes y juegan un papel importante en la formación de una relación; las relaciones de máquina no existen (Håkansson & Snehota, 1995).

Las relaciones comerciales se construyen generalmente en gran medida como un proceso de intercambio social en el que los individuos que participan se comprometen más allá del contenido estrictamente de sus tareas. Las personas involucradas en una relación comercial tienden a desarrollar una red de relaciones personales y esto parece ser una condición para el desarrollo de vínculos entre dos empresas. La confianza surge como uno de los factores más importantes que influyen en la interacción en las relaciones entre empresas (Håkansson & Snehota, 1995).

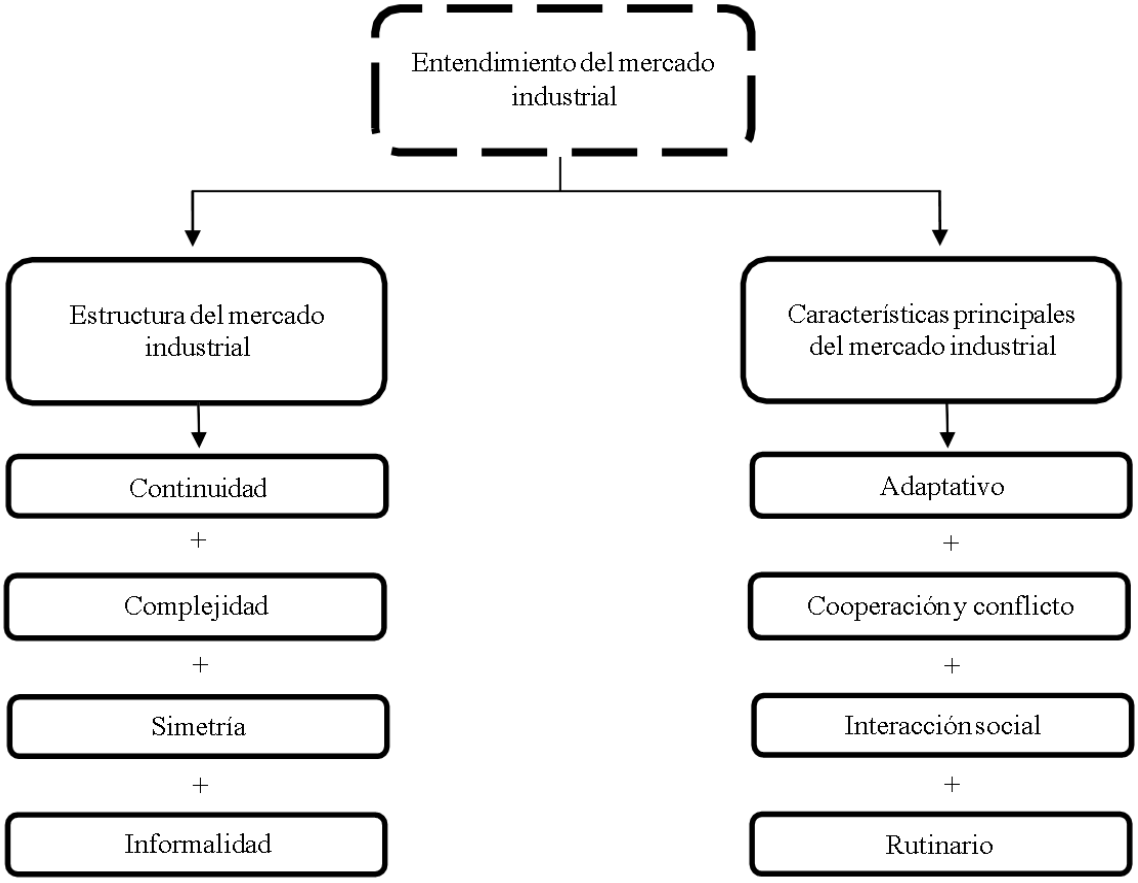
4. Rutinario

Si bien las relaciones comerciales suelen ser complejas e informales, tienden a volverse rutinarias con el tiempo. Las rutinas, reglas de comportamiento explícitas e implícitas y ritualesde conducta surgen en las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes y proveedores (Håkansson & Snehota, 1995).

Según Nelson & Winter (1982), la aparición de estas rutinas se explica por los costos involucrados en el manejo de las transacciones en una relación. Las rutinas que surgen ayudan a hacer frente a las necesidades complejas de coordinar las actividades individuales dentro de la relación. Estas desempeñan un papel similar al que tienen en las organizaciones en general (como se citó en Håkansson & Snehota, 1995).

Figura 5.2

Diagrama del modelo completo de entendimiento del mercado industrial



De *Developing Relationships in Business Networks [Desarrollando relaciones en redes comerciales]* (pp.7-10), por Håkansson, H., & Snehota, I, 1995, Routledge (http://165.227.229.229/bitstream/123456789/261/1/Businessmanagement.pdf)

5.2.2 Análisis de estrategia de conocimiento de estructura y características del mercadoindustrial

Presentamos la estrategia de conocimiento de estructura y características del mercado industrial como ruta inicial. Entender tu mercado te permitirá desenvolverte o desempeñarte con mayor efectividad, ya que puedes ir identificando los elementos

mencionados desde un comienzo (o lo antes posible con un cliente o cuenta existente), y empezar a operar de la manera adecuada en la aplicación de otras estrategias de comunicación y marketing.

5.3 Estrategia de análisis de tu mercado

(Extraído y adaptado del artículo Marketing in B2B organisations: As it is; as it should be – a commentary for change, que podría ser en español, Marketing en organizaciones B2B: Cómo es; cómo debería ser – un comentario para el cambio (Mcdonald, 2016).

Una vez analizado el mercado industrial de manera general, esta segunda estrategia busca apoyar a un equipo de manera más específica en analizar y tratar de comprender bien su mercado, en el cual estarán pronto en campo en prospección de clientes.

1.) ¿Sabemos cuáles son y entendemos nuestros mercados claves?

– Definimos nuestros mercados en términos de necesidades satisfechas, no delos productos que vendemos.

– ¿Existe una definición clara e inequívoca del mercado que estamos interesados en servir?

– ¿Existe un análisis claro de cuán bien nuestra empresa satisface estas necesidades en comparación con la competencia? (Mcdonald, 2016).

2.) ¿Abordamos segmentos reales y útiles para ambientes B2B en nuestros mercados?

¿Hacemos una segmentación adecuada basada en las necesidades y estilos de clientes B2B, según las características específicas de nuestro mercado y las propias o personales de nuestros clientes? ¿O simplemente una tontería a priori tradicional como separar por sectores socioeconómicos, demográficos o geográficos? (Mcdonald, 2016).

3.) ¿Sabemos cuáles son nuestras fuentes de diferenciación en cada uno de nuestros mercados objetivos?

Aplicamos un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Hay varias maneras de examinar este, realice el modelo que crea conveniente. Sugeriría uno cruzado, en el que no sólo explique cada punto (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), sino analizando de manera cruzada estos también (estrategias ofensivas cruzando fortalezas con oportunidades, estrategias defensivas cruzando fortalezas con amenazas, estrategias de reorientación cruzando debilidades con oportunidades y estrategias de supervivencia cruzando debilidades con amenazas (Mcdonald, 2016).

Actuamos sobre las fortalezas y debilidades resultantes. Verificamos que nuestras fortalezas creen valor para nosotros y para el cliente; y que sean difíciles de copiar. Trabajamos duro para abordar nuestras debilidades, sobre todo las más significativas para nuestros clientes. Monitoreamos regularmente las oportunidades y amenazas por segmento, trabajamos duro para aprovechar las oportunidades y mejorar el tema de amenazas (Mcdonald, 2016).

4.) ¿Estamos todos de acuerdo adónde debemos dirigir nuestros limitados recursos?

Priorizamos los segmentos en cada mercado, clasificándolos a todos de acuerdo con el potencial relativo de crecimiento (Mcdonald, 2016).

5.) ¿Son realistas nuestros objetivos para el crecimiento de ingresos y/o la cuota propuesta?

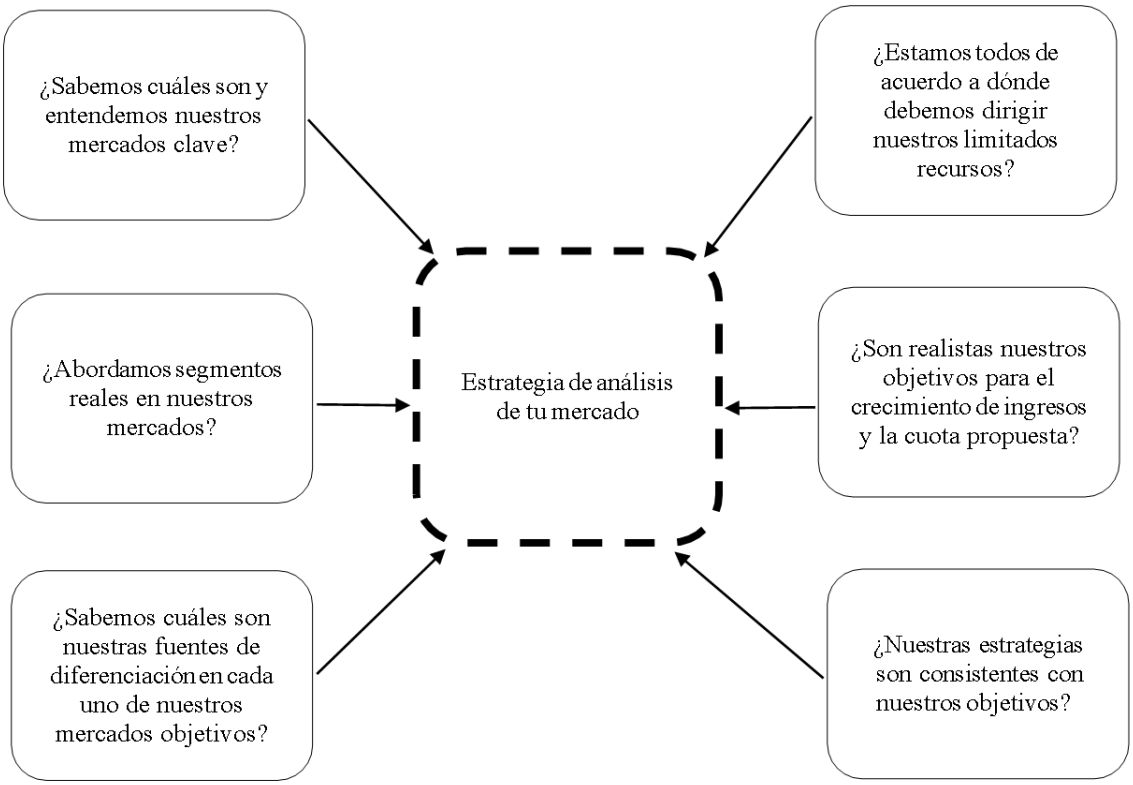
Para mercados atractivos (atractivo significa que existe un crecimiento potencial en ventas y ganancias), nuestros objetivos son mejorar el valor presente neto, mientras invertimosen crecer o retener nuestra posición competitiva (Mcdonald, 2016).

6.) ¿Nuestras estrategias para el desarrollo de productos/servicios, precios, atención alcliente, gestión de canales y promoción son consistentes con nuestros objetivos?

¿Entienden que es lo que se necesita cambiar o mejorar? ¿Si estuvieran empezando su día ya en campo, están alineados sus pensamientos y futuras acciones al objetivo general? (Mcdonald, 2016)

Figura 5.3

Diagrama del modelo de estrategia de análisis de tu mercado



Adaptado de "Marketing in B2B organisations: as it is; as it should be – a commentary for change [Marketing en organizaciones B2B: cómo es; cómo debería ser – un comentario para el cambio]" por M. Mcdonald, 2016,*Journal of Business and Industrial Marketing*, 31, pp. 961-970 (DOI 10.1108/JBIM-10-2016-269).

5.3.1 Análisis de estrategia interna de las seis preguntas de autoevaluación

La estrategia interna de las seis preguntas de autoevaluación permitirá a la empresa detenerse por un momento a evaluar su condición frente a su actuación actual, a planear nuevas ideas y estrategias, estar seguros de sus ideales y saber bien a donde se dirigen antes de pensar en comunicar estas nuevas ideas externamente.

5.4 Variable 2: Gestión de relaciones con clientes industriales

Problema 2: ¿Apoyan las estrategias realizadas de comunicación y marketing en la empresa a comprender de manera estratégica a sus clientes? El problema está en la falta de acciones que se enfoquen en gestionar eficientemente las relaciones con clientes en las empresas B2B.

Objetivo 2: El objetivo específico 2 debe estar en ver la manera adecuada de fortalecer relaciones con clientes B2B en búsqueda de una mayor creación de valor para estos.

5.4.1 Estrategia de ubicación del representante de compras autorizado (para inicio de relación)

Comenzando el análisis de la segunda variable quisiera presentar una idea que no proviene de un artículo o libro académico y por ende no puedo asegurar la misma confianza que presentan las otras estrategias. Esta la aprendí laborando en una de las empresas en las que tuve la oportunidad de apoyar. Agradezco mucho a esta por todo lo aprendido en mi tiempo ahí. Si bien le cambio el nombre que se utilizaba, la idea principal es básicamente la misma.

La estrategia de ubicación del representante de compras autorizado es sumamente fácily sencilla de entender en teoría, pero difícil de aplicar en práctica. Sin embargo, es de mucha ayuda a la hora de iniciar una relación de negocios en un ambiente B2B, ahorrando muchísimo tiempo y recursos.

Coloco esta estrategia en esta primera parte de esta sección que ve directamente el trato con clientes, ya que es como una "brújula" que orienta a uno a no perder el rumbo correcto cuando está prospectando en una empresa por primera vez.

Si el cliente mismo contacta a uno con la intención de comprar, probablemente no será tan útil; aunque por suerte se tiene esta parte solucionada, ya que ellos te indicarán con quién reunirte. Nos enfocamos en un escenario cuando usted cómo empresa vendedora está buscando ofrecer sus productos o servicios.

Al iniciar una relación con una empresa, uno tendrá en algún momento determinado enfrente a un representante que se presentará para evaluarte. Ya sea que la empresa misma en la cual laboras generó la reunión y te derivó, o si uno mismo llegó prospectando puerta a puerta, o el método o forma por el cuál haya uno llegado a contactarse con un representante o agente de una empresa con la que busca hacer negocio.

La idea va de esta manera, al iniciar una reunión, uno a través de una serie de preguntas, observación de los alrededores y porque no, la misma lógica, debe uno verificar rápidamente si se encuentra con el representante de la empresa autorizado para generar una compra según el producto/servicio que ofreces, o si se está "perdiendo el tiempo" con él.

Podríamos pasarnos buscando generar buenas relaciones con muchos agentes al llegar a una empresa a prospectar. Desde el encargado de seguridad al inicio (que puede ayudar muchoa conseguir nombres clave), los representantes de oficina, encargados de determinados departamentos, personal diverso, gerentes, etc. Y lo que ocurre es que muchas veces, al no saber a que llegas a un local en verdad, con que intenciones o es que lo que exactamente ofreces, te podrán delante en muchas oportunidades a determinado representante de la empresa a evaluarte, pero podría no ser para nada el encargado de

gestionar la compra de lo que ofreces en realidad.

La estrategia se trata básicamente de ubicar lo antes posible al representante dentro de la empresa que se encarga de autorizar la compra del producto/servicio que ofreces. Uno de los pasos clave está en que preguntas realizar. Por ejemplo, si usted solicita por el encargado de comprar en la empresa, probablemente le deriven a alguien del área de compras, logística, operaciones, entre otros dependiendo del giro de negocio a prospectar. Sin embargo, podría ser que en esa empresa el encargado o gerente de cada área es el responsable de hacer sus compras de manera independiente. Sin embargo en otro intento y en otra empresa, usted solicita en esta oportunidad a alguien que lo reciba según lo que ofrece o lo que vende, o según a lo que se dedica; y en esta ocasión si lo derivan con un representante de esta empresa de un área acorde. Le muestra usted con éxito su oferta y está seguro que lo tiene interesado y que su esfuerzo derivará en una orden de compra, pero los encargados de realizar compras en verdad se encuentran en un área aparte, llámese un área o departamento general de compras en este segundo ejemplo. Podría ser que llegues a conocer a muchos representantes en la empresa y piense que su reunión fue un éxito, sin embargo puede ser que no haya logrado en verdad una futura intención de comprar.

Son cosas muy diferentes el encontrar interesados en un local sobre lo que ofreces, a encontrar a alguien interesado que en verdad quiera comprar, a lo que buscamos con esta estrategia que es encontrar a un interesado, que en verdad quiera comprar y que esté autorizado para hacerlo. Nuevamente, parece sencillo en teoría, pero es sumamente difícil de realizar en práctica.

Una pregunta que observé en campo que funcionaba muy bien y delimitaba la opción del representante a responder era algo como esto:

“Querido amigo, cuándo usted busca introducir un nuevo producto/servicio en su empresa, ¿sería usted el encargado de autorizar la compra?”

El omitir estas ideas, puede llevarte a ser un excelente expositor de lo que vendes y destacar en elementos relacionales, sin llegar a nada concreto en realidad; atribuyendo el posible fracaso de la venta en ese lugar a otros factores incluso.

5.4.2 Algunas ideas principales sobre la estrategia de ubicación del representante decompras autorizado.

– 1. Debe aplicarse al inicio de la prospección en una nueva empresa.

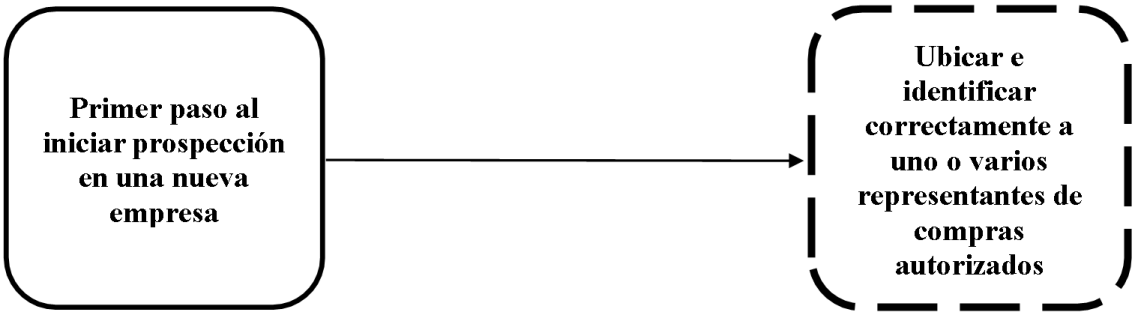
– 2. Puede existir más de un representante de compras autorizado que permita la compra.

– 3. Debe realizarse antes de mostrarle los productos/servicios que vienes a ofrecer.

– 4. Una vez ubicado correctamente al representante de compras autorizado, por supuesto debes iniciar una conversación y buscar relación con cuantos agentes puedas, ya que igual apoya al plan relacional, pero luego de tener claro al encargado de autorizar la compra, ya que es principalmente para lo que nos encontramos ahí.

Figura 5.4

Diagrama del modelo de estrategia de ubicación del representante de compras autorizado



5.4.3 Análisis sobre estrategia de ubicación del representante de compras autorizado

Si bien hay muchas maneras de entablar una relación con prospectos en ambientes de negocio a negocio, presento una que aprendí durante mi carrera y sé por experiencia a lo largo de muchísimos intentos de prospección en campo que es efectiva a la hora de buscar agentes autorizados para compra en ambientes de carácter B2B y la recomiendo antes de buscar iniciar un plan relacional.

Una vez ubicado al representante de compra autorizado (o varios), ¿qué es lo que debe hacer para aplicar un plan de marketing relacional con sus prospectos? ¿Cómo convertirlos en clientes satisfechos a largo plazo? Las dos estrategias siguientes buscarán explicar esto.

5.5 Estrategia de marketing relacional para generación de confianza, compromiso y satisfacción

Extraída y adaptada del artículo: An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling: The case for intellectual capital sharing, que podría ser en español, Un enfoque de marketing relacional para ventas B2B: Un caso de intercambio de capital intelectual (Addison et al., 2017).

En esta estrategia veremos una serie de pasos para lograr, luego de variadas interacciones con el equipo comprador, desembocar en tres elementos básicos que son el compromiso, la confianza y la satisfacción.

Se han identificado como características viables de venta el que sean adaptativas, ágiles,orientadas al cliente, basadas en relaciones y basadas en el valor. Esto es importante para los vendedores, dada la tendencia de los compradores a reducir su número de proveedores a unos pocos que ofrecen el máximo valor posible y que son tratados o vistos como socios (Chen et al, 2004; Hsu, 2005; Terho et al., 2012).

Tanto los académicos como profesionales han llegado a adoptar la noción que las relaciones de colaboración a largo plazo entre socios comerciales producen un mejor desempeño económico. Sin embargo, los compradores y vendedores aún enfrentan desafíos para progresar desde una relación que se basa en transacciones de plena competencia a una caracterizada por la colaboración (Chen et al., 2004; Enz & Lambert, 2012; O'Donnell et al., 2002; Piercy, 2009; Spekman & Carraway, 2006; Ulaga, 2003; Ulaga & Eggert, 2006).

Una mentalidad colaborativa expande el enfoque del vendedor más allá de la ganancia

individual y ayuda a crear valor tanto para compradores como para vendedores (Malhotra et al., 2008; Pulles et al., 2014; Smirnova et al., 2011; Ylimäki, 2014).

Si bien los beneficios de la colaboración han recibido una gran atención, existe una escasez de investigación con respecto a la preparación u otras actividades que preceden a la colaboración real entre las partes (Corsten & Felde, 2005; Hadaya & Cassivi, 2007; Simatupang& Sridharan, 2002).

La investigación actual de ventas en ambientes B2B intenta responder la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden los representantes de ventas crear y mantener el valor del cliente a través de relaciones de colaboración con los compradores? (Blocker et al., 2012).

Las adaptaciones específicas en el día a día, que son los cambios o alteraciones especiales en los procesos, productos o procedimientos en la relación y que son enfocados en abordar las necesidades de un socio de intercambio, reflejan un aspecto de compromiso y conducen a la reciprocidad a medida que evoluciona la confianza entre los socios. Se ha descubierto que el intercambio de información entre organizaciones conduce tanto al fomento de la confianza, a un mayor compromiso mutuo y a la satisfacción del cliente (Anderson & Weitz, 1992; Fang et al., 2008; Liu & Leach, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Stanko et al., 2007).

Los proyectos de marketing relacional suelen quedar fuera de las transacciones de ventas tradicionales y tienden a ser orgánicos y sin un guion, ya que una gran parte del proyecto tiende a centrarse en el descubrimiento y la ideación en un intento de comprender verdaderamente el desafío e identificar nuevas e innovadoras formas de superar dicho desafío en conjunto con el cliente (Addison et al., 2017).

Los vendedores que apliquen un marketing relacional deben evitar una orientación de transacción con la esperanza que el valor y buena voluntad generados por el proyecto influirán en las decisiones de compra futuras. Es decir, la venta no es el objetivo inmediato de los representantes que gestionen dichos proyectos, sino una expectativa a largo plazo del proceso (Addison et al., 2017).

Aunque hasta ahora ha sido difícil trazar un proceso preciso para desarrollar la confianza entre compradores y vendedores, los estudios sugieren que la construcción de confianza en las relaciones entre empresas se basa en comunicar y demostrar confianza a través de comportamientos consistentes a lo largo del tiempo y que la confianza precede al desarrollo del compromiso (Chakrabarty et al., 2013; Gil-Saura et al., 2009; Phillips & Caldwell, 2005 Schoorman et al., 2007; Serva et al., 2005).

Las prácticas de marketing relacional establecen nuevos vínculos sociales entre compradores y vendedores y abren nuevas líneas de comunicación para la difusión de información. La investigación identifica elementos que incluyen la asimilación de información y el facilitar humor en las reuniones (Addison et al., 2017).

Los datos sugieren que el hecho que los vendedores entren en el contexto de un comprador (entrar en su entorno físico) de manera continua, puede contribuir a un cambio en el paradigma de compra tradicional, lo que hace que estos se abran e intervengan con elementos como el humor para crear un espacio psicológicamente más cómodo (Addison et al., 2017).

Morgan & Hunt (1994), consideran la generación de compromiso como un escenario para el cliente en dónde la buena relación con un proveedor es tan importante que se justifica el máximo esfuerzo para mantenerla.

Estudios realizados reportaron una relación positiva entre el compromiso y los comportamientos favorables de compra del cliente; en donde si un comprador está comprometido con un vendedor, este se beneficiará de compras más frecuentes y de mayores cantidades, mientras que el comprador probablemente percibirá un proceso de compra eficienteen conjunto con el vendedor, generándose satisfacción (Stanko et al., 2007).

Intenciones de compra repetidas serán fuerte y positivamente asociadas con una satisfacción del cliente en ambientes de empresas de servicios profesionales (Patterson et al., 1996).

Procesos de marketing relacional inducen y generan confianza, compromiso y satisfacción, lo que eventualmente genera resultados de desempeño mucho más favorables debido a los beneficios de la creación conjunta de valor. Si bien los proyectos tradicionales y transaccionales se asocian con una menor confusión e incomodidad al inicio, no están tan fuertemente vinculados con la confianza, el compromiso o la satisfacción. Sin los beneficios de la creación conjunta de valor por elementos relacionales, estos proyectos tradicionales tendrán que verse limitados a niveles tradicionales de rendimiento (Addison et al., 2017).

Una vez generada confianza, compromiso y satisfacción, la percepción del comprador de un comportamiento oportunista de parte del vendedor se reduce casi por completo, eliminando importantes barreras para la colaboración vendedor-comprador (Addison et al., 2017).

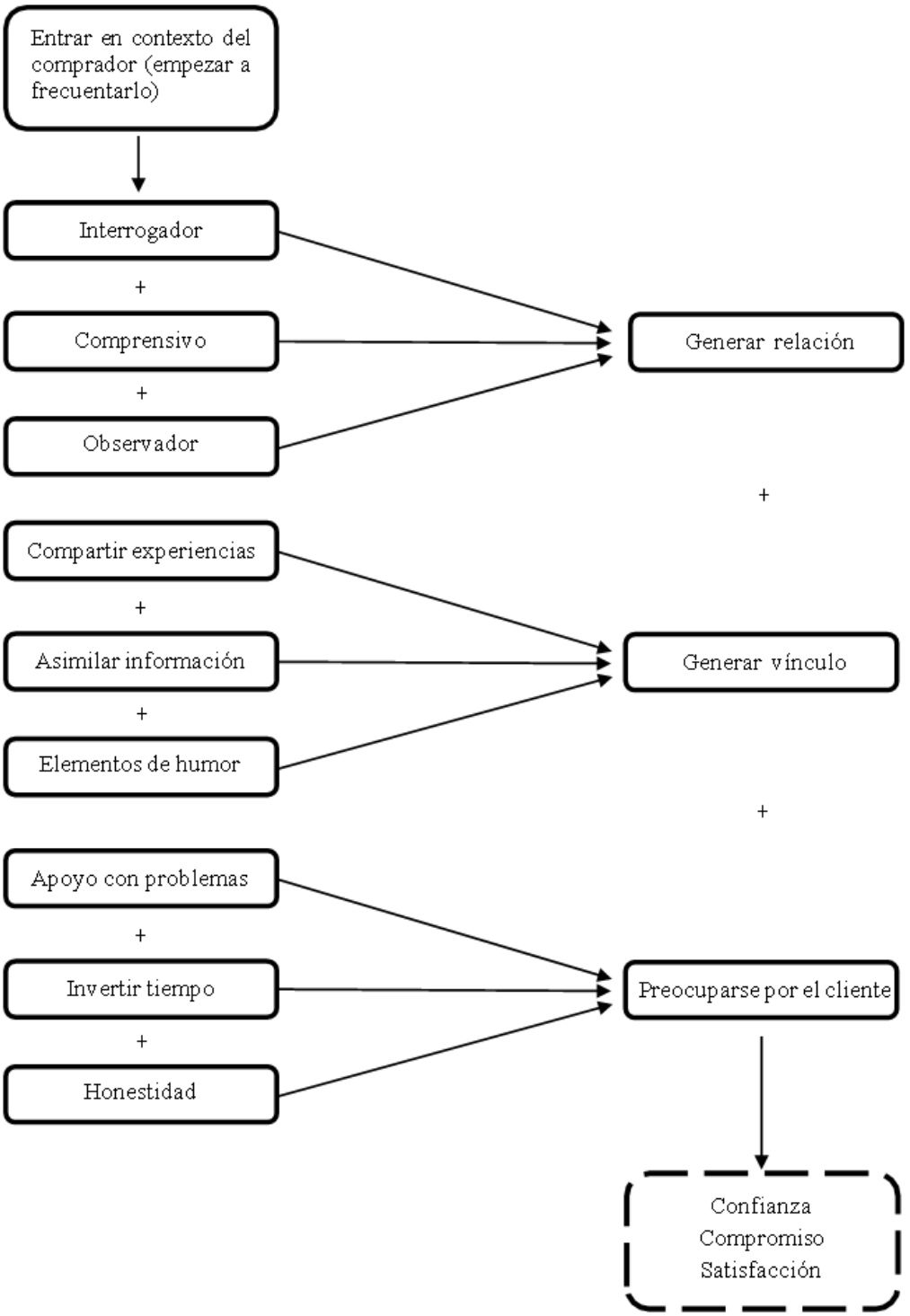
Cuando los representantes de ventas abandonan un enfoque transaccional individualistay centrado en el resultado final para tratar con los compradores en favor de

un enfoque verdaderamente centrado en el cliente y de carácter relacional, los compradores y vendedores pueden en conjunto crear valor duradero (Addison et al., 2017).

Presentamos el modelo completo para aplicar una estrategia de marketing relacional para generación de confianza, compromiso y satisfacción:

Figura 5.5

Diagrama del modelo de estrategia de marketing relacional para generación de confianza, compromiso y satisfacción



Adaptado de "An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling - The case for intellectual capital sharing [Un enfoque de marketing relacional para ventas B2B: Un caso de intercambio de capital intelectual]" por Adisson et al., 2017, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19, pp. 2-25(https://doi.org/10.1108/JRME-09-2016-0032).

5.6 Estrategia de creación de valor para clientes B2B

(Extraída y adaptada del artículo: A customer engagement framework for a B2B context, que podría ser en español, Una referencia para el enganche del cliente en un contexto B2B (Youssef et al., 2017).

Con esta última estrategia busco lo más importante a mi parecer que puedes ofrecerle a un cliente, la creación de valor para este, que es el fruto de una sólida relación gestionada a lo largo del tiempo.

En la estrategia previa vimos cómo lograr elementos de confianza, compromiso y satisfacción. Estos nos ayudarán a lograr el enganche del cliente, otro nivel que se debe alcanzar en conjunto con ellos si se busca crear mayor valor.

Los clientes son el activo más importante para cualquier empresa, por lo tanto, la investigación de gestión de clientes ha evolucionado y muestra un impacto significativo en la disciplina del marketing (Verhoef et al., 2010).

Los clientes como activos hacen mención a las relaciones que una empresa tiene con sus clientes; y los clientes como patrimonio sería el valor de estas relaciones (Persson & Ryals(2010).

Con el desarrollo de la teoría centrada en el cliente, verlo a este como patrimonio (valor del cliente) se volvió más importante al considerarse un criterio clave para evaluar la competencia central de las empresas (Jingbo & Tang, 2011).

A continuación, citamos algunas definiciones y análisis de dos conceptos que denominaremos enganche del cliente y valor de cliente. Estos son claves para entender el modelo presentado más adelante, que busca analizar la evolución de relaciones con clientes B2B y que deriven por supuesto en mejores resultados económicos para la empresa a través dela creación de valor para estos.

5.6.1 Enganche del cliente

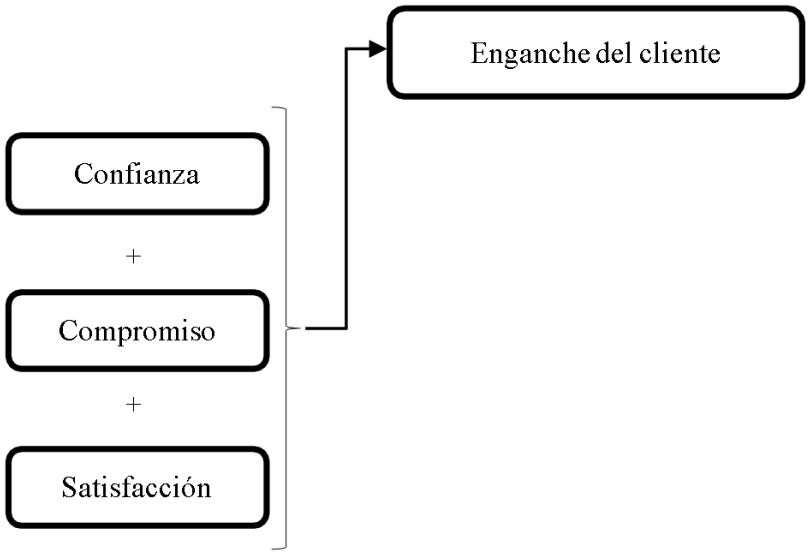
Los estudios realizados que buscan el enganche del cliente se centran en diferenciar entre las actitudes y los comportamientos del cliente que van más allá de la compra (Lemon & Verhoef,2016).

El enganche del cliente es un estado psicológico dependiente del contexto, caracterizado por niveles de intensidad fluctuantes que ocurren dentro de procesos de compromisos dinámicos e iterativos (Brodie et al., 2013).

Van Doorn et al., (2010) definieron el enganche del cliente como una manifestación del comportamiento de este, que genera un enfoque más allá de las compras, resultantes de los estímulos motivacionales.

Figura 5.6

Diagrama del proceso para lograr el enganche del cliente



Adaptado de "A customer engagement framework for a B2B context [Una referencia para el enganche delcliente en un contexto B2B], por Youssef et al., 2017, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33, pp.145-152 (DOI 10.1108/JBIM-11-2017-0286).

Pansari and Kumar (2017) definieron el enganche del cliente como parte del proceso para alcanzar la creación de valor a un cliente a través de contribuciones directas o indirectas.

La confianza y el compromiso deben existir para lograr una relación exitosa (Morgan & Hunt, 1994).

Lewin y Johnston (1997), descubrieron que la confianza y el compromiso son vistos regularmente como construcciones clave en la teoría del marketing relacional.

Dos tipos de confianza pueden verse afectados como resultado de prácticas de marketing relacional: confianza ganada y confianza recíproca. La confianza ganada se basa en la experiencia, mientras que la confianza recíproca es dinámica y surge cuando una parte observa las acciones de otra y reconsidera las actitudes y comportamientos relacionados con la confianza basándose en esas observaciones (Crotts & Turner, 1999; Serva et al., 2005).

Se han identificado dos tipos de compromiso, afectivo y calculador. El compromiso afectivo es el deseo de mantener una relación y se basa en el sentimiento de lealtad y afiliación, demostrado en compromisos actitudinales o emocionales con las marcas, mientras que el compromiso calculador se basa en razones objetivas, concentrándose en temas como el cambio de costos (Bowden, 2009; Marshall, 2010).

En el contexto del marketing relacional, la satisfacción del cliente generalmente se ve como un determinante central en la retención del cliente (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Las empresas B2B están cada vez más preocupadas por la satisfacción del cliente (Ferguson & Johnston, 2011).

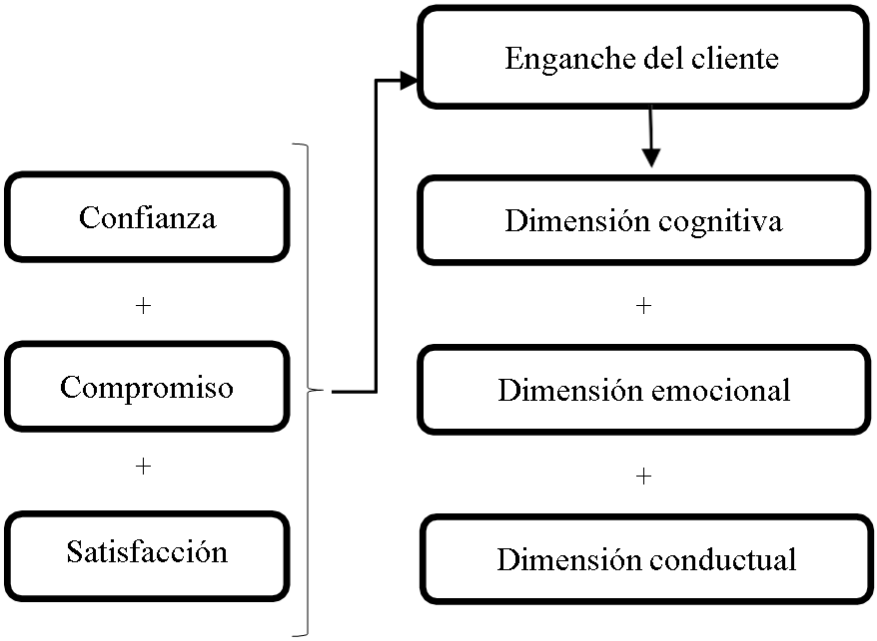
Pansari and Kumar (2017) indicaron que después de que se forma una relación basada en confianza, compromiso y satisfacción, el siguiente nivel es el enganche del cliente.

Un cliente enganchado tiene más probabilidades de ser un cliente leal. Además, el efecto de la confianza y la satisfacción en la orientación a largo plazo es incluso sustancialmente mayor que el efecto directo relacionado a temas económicos (Holst & Henseler, 2018).

El enganche del cliente presenta una relación positiva con el compromiso, la confianza y la satisfacción del cliente (Youssef et al., 2017).

Figura 5.7

Diagrama del proceso para lograr valor para el cliente a través del enganche del cliente



Adaptado de "A customer engagement framework for a B2B context [Una referencia para el enganche delcliente en un contexto B2B], por Youssef et al., 2017, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33, pp.145-152 (DOI 10.1108/JBIM-11-2017-0286).

Al lograr el enganche del cliente, este puede analizarse según tres dimensiones, la cognitiva, emocional y conductual. La dimensión cognitiva incluye un proceso activo de atención e inmersión. La dimensión emocional incluye entusiasmo y pasión, mientras que la dimensión conductual indica participación, vigor y activación (Brodie et al., 2011; Brodie et al., 2013; Hollebeek, 2011; Hollebeek, 2013).

Estudios sobre el enganche del cliente indican que se trata de una construcción multidimensional que consiste en dimensiones cognitivas (aplicar conocimientos y pensamientos hacia el cliente), emocionales (temas afectivos hacia el cliente que queden grabados positivamente como estímulos a futuro, por ejemplo, una marca) y dimensiones de comportamiento (acciones y trato hacia el cliente) (Brodie et al., 2013; Hollebeek, 2011; Hollebeek et al., 2014).

5.6.2 Valor del cliente

Mencionamos a lo largo de esta investigación que buscaríamos agregar valor para el cliente. La razón por la cual es tan importante este concepto es que apoya en gran medida al análisis de un cliente B2B a la hora de seleccionar uno u otro posible proveedor y el mantenerlo a futuro.Significa para la empresa vendedora una gran herramienta lograda frente al cliente pero además una manera interna de poder darle importancia al plan relacional frente a otras áreas o personal de la empresa. Es decir, si alguien te preguntase que se lograría al aplicar una estrategia de marketing relacional con clientes, el valor del cliente (explicado por supuesto por todo este trabajo de investigación) sería la respuesta.

Las empresas B2B necesitan innovar continuamente en la forma en que atraen, involucran y entusiasman a sus clientes, encontrando nuevas posibilidades de creación de valor (Pine II, 2015).

Especialistas en marketing pueden utilizar el valor del cliente como una herramienta útil para retener a clientes y lograr más ganancias al definir las razones por las cuales estos continúan tratando con las empresas que les ofrecen un mejor valor (Lemon et al., 2001).

Sublaban y Aranha (2009), definieron al valor del cliente como el valor potencial de todos los clientes, actuales y potenciales. Rust et al. (2004), definieron al valor del cliente como el valor total descontado de todos los clientes, actuales y potenciales.

Se ha utilizado el valor del cliente cómo una herramienta para medir y anticipar el comportamiento futuro de los clientes, ya que se consideran el activo estratégico más importante y el determinante más importante del valor a largo plazo para una empresa (Kim &Ko, 2012; Vogel et al., 2008).

Se identificaron tres factores para el valor del cliente: valor general percibido, valor de la marca y valor de la relación (Kim & Ko, 2012; Lemon et al., 2001; Rust et al., 2004; Vogelet al., 2008).

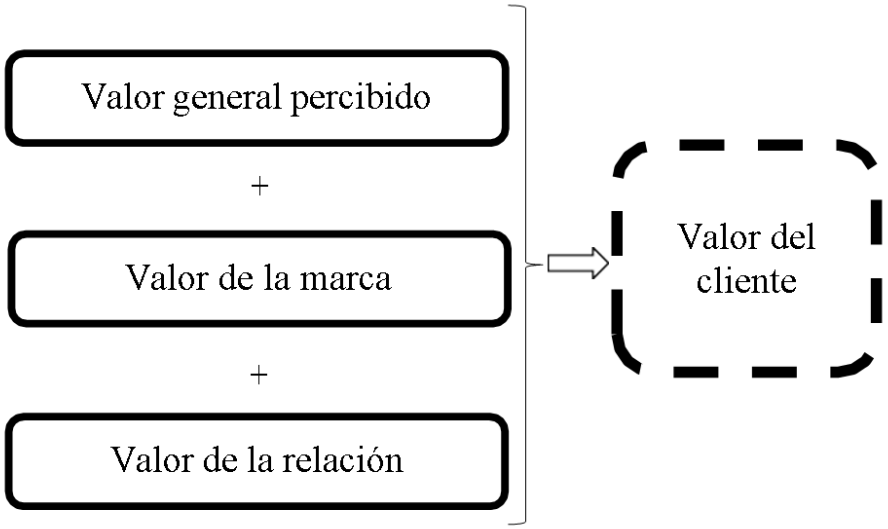
El valor percibido general es una evaluación principalmente objetiva del cliente, basada en la oferta de la empresa en temas como precio, calidad y conveniencia; y todo lo que la engloba cómo propuesta total. Además, basado en las percepciones de que es lo que se entrega por lo que se recibe (Lemon et al., 2001; Rust et al., 2004).

Según Rust et al. (2000), el valor percibido general es muy significativo en las compras B2B porque los clientes lo consideran cuidadosamente, ya estas compras son grandes y más complejas que las compras individuales de los consumidores (como se citó en Youssef et al., 2017).

El tiempo, el esfuerzo y la energía se consideran motivadores de valor percibido general para los clientes comerciales (Lapierre, 2000).

Figura 5.8

Diagrama del proceso para lograr el valor para el cliente según tres elementos logrados con el enganche del cliente



Adaptado de "A customer engagement framework for a B2B context [Una referencia para el enganche delcliente en un contexto B2B], por Youssef et al., 2017, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33, pp.145-152 (DOI 10.1108/JBIM-11-2017-0286).

No hay marcas sin clientes, y no hay clientes sin marcas (Leone et al., 2006). El valor de la marca se ha definido como subjetivo y como una evaluación del cliente sobre los productos o servicios de la empresa (Aravindakshan et al., 2004). Rust et al. (2004), introdujeron dimensiones del valor de la marca como conciencia de marca, imagen de marca y responsabilidades sociales y éticas de una empresa. En su estudio, Dwivedi et al. (2012), declararon que el valor de la marca afecta tanto al valor percibido general y al valor de la relación; los resultados también mostraron que las tres acciones tuvieron un impacto en la lealtad.

Rust et al. (2000), describieron formas de mejorar el valor de la marca mediante la inversión en motivadores emocionales, subjetivos e irracionales; por ejemplo, anuncios y otras herramientas promocionales (como se citó en Youssef et al., 2017).

Un cliente enganchado con una marca se siente atraído por información relacionada con esta. Por ende, un cliente enganchado podría mostrar una mayor lealtad a las marcas (Hollebeek, 2011). Brodie et al. 2011, definieron el enganche como un proceso psicológico secuencial para ser leal a una marca. Por lo tanto, el valor de la marca podría considerarse cómo una nueva métrica para medir el desempeño de la marca (Hollebeek et al., 2014; So et al., 2014).

Además, el valor de la marca no es solo la suma individual de percepciones, sino una realidad compartida, construida dinámicamente a través de la interacción social (Ballantyne & Aitken, 2007).

A pesar de esto, la importancia del valor de la marca y el valor general percibido no son suficientes para retener a los clientes, ya que las compras repetidas pueden no ocurrir debido a diferentes razones a medida que cambian las situaciones, por ejemplo que las empresas competitivas exijan más esfuerzos de marketing. Por lo tanto, el tercer motor para generar el valor del cliente es el valor de la relación, que mide la fortaleza de la relación más allá de las evaluaciones objetivas y subjetivas (Aravindakshan et al., 2004; Hyun, 2009; Rust et al., 2004).

Sus dimensiones incluyen programas de lealtad, programas de motivación de personal,programas de apego emocional y programas para apoyo para la sociedad (Lemon et al., 2001; Rust et al., 2004).

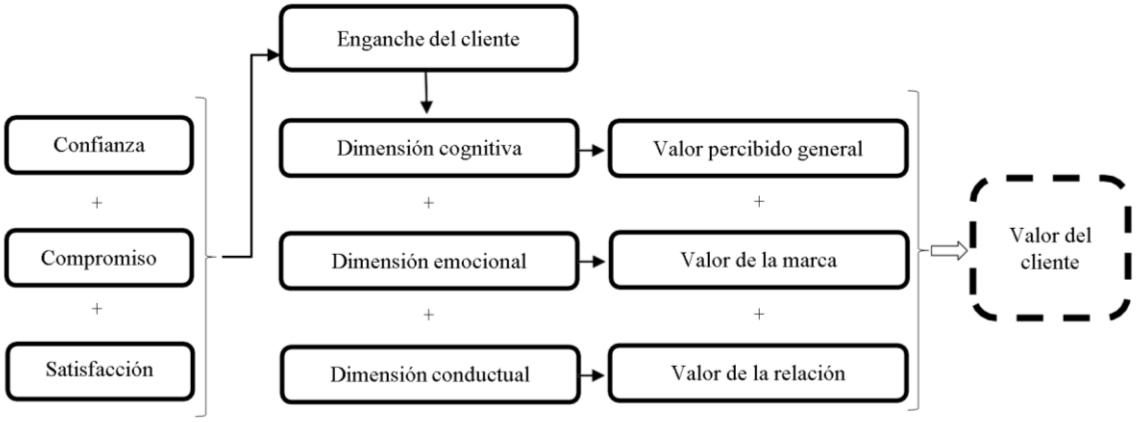
Vogel et al. (2008), determinaron que el valor general percibido para el cliente, la actitud hacia la marca y el valor de la relación se consideran los impulsores de las iniciativas de lealtad; sin embargo, concluyeron que el valor general percibido y el valor de la marca son los principales impulsores para ventas futuras mientras que el valor de las relaciones impulsa la intención del cliente de ser leal.

Un cliente enganchado, que desarrolla nuevas conexiones, se convierte en un defensor del vendedor en las interacciones con otros clientes, ya que el compromiso del cliente convierte a estos en "fanáticos" que permanecen en relaciones duraderas y abogan por el producto, marca y empresa (Sashi, 2012).

El valor del cliente presenta una relación positiva con el valor general percibido, el valor de la marca y el valor de la relación (Youssef et al., 2017).

Figura 5.9

Diagrama del modelo completo de estrategia de búsqueda de creación de valor para clientes B2B



Adaptado de "A customer engagement framework for a B2B context [Una referencia para el enganche delcliente en un contexto B2B], por Youssef et al., 2017, *Journal of Business and Industrial Marketing,* 33, pp.145-152 (DOI 10.1108/JBIM-11-2017-0286).

5.6.3 Análisis de estrategia de creación de valor para clientes B2B

A través de toda la presente investigación buscamos explicar cómo se logra valor para el cliente dada una aplicación de marketing relacional en empresas de ambientes B2B. Si bien cada empresa es compleja a su manera, hay elementos e ideas que a lo largo de los años y a través de extensa experiencia empírica y académica, se han logrado definir en ciertos aspectos para buscar replicar acciones en busca de mejores resultados finales.

CONCLUSIONES

Conclusiones variable 1

– Prospectos y clientes B2B cuentan con características propias, no sólo a la hora de evaluar compras, sino en muchos aspectos de su actuación laboral.

– Las relaciones en ambientes B2B se entiende estarían conectadas unas a otras, en dónde nos será útil adoptar una "perspectiva en forma de red", dónde las opiniones sobre nuestra empresa y productos o servicios, entendemos serán evaluadas de formas entrelazadas entre muchos agentes.

– Elementos principales de una estructura de negocios B2B incluyen el ser continuos, complejos, más simétricos que en negocios que se enfocan en un consumidor final y cuentan con una marcada informalidad en sus relaciones a lo largo del tiempo.

– Elementos de las características principales en ambientes B2B son el ser adaptativos, el contar muchos con elementos de cooperación y conflicto e interacción social; así cómo generar rutinas para combatir las continuas necesidades generadas por el negocio al que se atiende.

– Entender su mercado según la teoría B2B presentada, permitirá a las empresas desempeñarse con mayor efectividad, ya que pueden desde el comienzo empezar a operar de la manera adecuada (según opinión del autor e ideas presentadas), identificando los elementos mencionados desde el inicio, o también a mejorar los resultados de una cuenta existente.

– Analizar su mercado propio o en el que una empresa se desempeña pero según los parámetros e ideales B2B (vistos durante toda esta investigación), ayudarán a esta a preparase para poder aplicar adecuadamente estrategias prácticas B2B con clientes.

– Las estrategias de la variable 1 nos ayudan a comprender estratégicamente al mercado industrial o B2B y apoyan a una empresa de este sector a encaminarse correctamente conociendo su mercado en específico según ideales B2B.

Conclusiones variable 2

– Las estrategias de la segunda variable ofrecen una ayuda práctica a una empresa a iniciar, gestionar, fortalecer y mantener a largo plazo relaciones con clientes B2B; buscando brindarle el mayor valor posible como resultado final.

– La primera estrategia de esta sección, denominada ubicación del representante de compras autorizado, no proviene de textos académicos sino de mi propia experiencia, siendo un análisis que se basa en diversas visitas a prospectos B2B del mercado en específico y el puesto que desempeñaba en ese momento en mi carrera. Al igual que todas las estrategias que presento enesta investigación, no puedo asegurar su éxito en cada visita que se fuera a realizar. Sin embargo para esta estrategia en particular, si puedo afirmar que me ayudó en variadas ocasiones (casi 2 años que estuve en el puesto que menciono) y mejoró muchísimo mi probabilidad de generar relaciones adecuadas, lograr una venta y/o acelerarla, razón la desarrollo como parte de esta investigación.

– Las últimas dos estrategias de esta variable (estrategia de marketing relacional para generación de confianza, compromiso y satisfacción y estrategia de creación de valor para clientes B2B), son dos modelos prácticos que buscan, luego de las primeras interacciones con un nuevo prospecto o futuro cliente (justamente buscamos apoyar en esta parte con la estrategia deubicación del representante de compras autorizado), o con un cliente o cuenta existente con la cual se busca obtener mejores resultados, analizar el proceder adecuado para gestionar relaciones exitosas y duraderas con estos.

– El valor para el cliente como consecuencia de las estrategias sugeridas, sería el resultado del vínculo buscado entre el marketing y los negocios industrialeso B2B.

– El valor para el cliente, generado por los diversos elementos relacionales aplicados de manera estratégica explicados, lo cual se espera derive en mayores ventas (mayores resultados económicos), vendría a ser por supuestola razón e importancia final de esta investigación y por la cual empresas y agentes relacionados podrían estar interesados en entender y aplicar estas.

Conclusión general de la investigación

Desde el inicio de este escrito, investigamos, analizamos y explicamos porqué clientes en un ambiente industrial cuentan con características distintas a las de un consumidor en un ambiente final. Desde un inicio además evaluamos y defendimos, comenzando por el análisis de la historia de ventas industriales y conforme avanzamos por todo el estudio, que el marketing relacional es la mejor base o manera de iniciar y llevar a largo plazo exitosamente relaciones económicas con clientes de este segmento.

Analizamos variados artículos académicos sobre el tema, revisando las fuentes de estos para probar su confiabilidad. Para finalmente con toda esta información buscar ofrecer la mejor ayuda teórica y práctica para desarrollarse con éxito en un escenario con clientes B2B, que (según lo que sugerimos en este escrito por supuesto), requieren una gestión distinta que clientes en ambientes de consumidores finales.

Evaluamos diversas ideas y teorías, presentadas luego en forma de estrategias, logrando ofrecer una proceder práctico y basado principalmente en experiencias y resultados de expertos en el campo, buscando utilizar las mejores fuentes posibles (al parecer del autor por supuesto, pero guiándonos de ciertas herramientas que nos brindan un determinado estándar cómo SCImago), entendiendo además que no existe una respuesta exacta o única dada la sensibilidady complejidad del tema.

Además, no sólo desarrollamos los temas específicos enfocados, sino algunos puntos a mi parecer de gran importancia sobre el tema del marketing industrial en general. Desde buscar definir un inicio oficial para este, investigando su tiempo de historia registrada, tomando en cuenta situaciones de importancia, analizando los inicios y desarrollo de la terminología (desde industrial al término en inglés B2B usado actualmente) y otras ideas ligadas a la teoría de empresas que buscan hacer negocio con

otras empresas.

La forma o manera de hacer negocios en ambientes B2B se ve potenciada por la aplicación de acciones de marketing relacional dada su naturaleza (en dónde normalmente intervienen muchas relaciones interconectadas entre sí, a diferencia de un ambiente B2C que puede ser incluso una persona solamente que se tenga como objetivo por cada evento individualde compra), aumentado nuestras posibilidades de lograr una venta, llevar esta relación a largo plazo y generar una cómoda experiencia para ambas partes en el proceso.

RECOMENDACIONES

Dadas mis experiencias empíricas y teóricas, he buscado con esta investigación apoyar a un sector de los negocios que tradicionalmente no ha sido favorito al desarrollo del conjunto de técnicas que tienen como objetivo el análisis de vender de manera más estratégica, llámese el marketing. Cómo analizamos al inicio, incluso desde los comienzos de su formalización durante el siglo XX, el marketing tuvo por variadas razones comentadas como predilecto para desarrollar teorías, a las ideas y circunstancias de un consumidor final. Pasaron los años y fueron generándose estrategias pensando en dichos clientes finales. Por supuesto el segmento industrial tomó inspiración de estas ideas también, pero, por lo menos según lo expuesto en este trabajo, no fueron las más adecuadas para este tipo de clientes.

Presento estas ideas con la esperanza que puedan ser usadas de manera no sólo teórica sino práctica por futuros lectores. Las estrategias sugeridas en esta investigación son un acompañamiento, una forma de proceder, de como uno debería actuar y desenvolverse con prospectos y clientes del sector B2B. No indico una estrategia en particular para una empresa en específico, eso debe verse de manera individual según cada compañía y grupo de trabajo.

Lo que ofrezco es una introducción al estudio de un cliente que, por la forma como goza del producto o servicio, actúa distinto al escoger sus necesidades. Además, probablemente trabaja con un grupo de personas (llámese un área o departamento) y el producto/servicio, la empresa y sus representantes, serán evaluados de diferentes maneras y por varios agentes; tanto antes como después de aceptada la compra.

Recomiendo entonces para ambientes industriales o B2B, el aplicar estos modelos "encima" o como una "capa" sobre lo que ya pensaba realizar, teniendo en cuenta este enfoque que pueda ser no consideró antes, en busca de entender mejor a sus clientes y poder ofrecerles un mayor valor en conjunto.

A tomar en cuenta para futuras investigaciones similares

Si bien en mi investigación analizo mucha información secundaria (artículos académicos por ejemplo), bastante de la información que utilizo es en sí información primaria. Comprendiendo estos dos tipos de información en el tema que tratamos, podemos entender que ninguna clase de estudio similar podrá definir algún mecanismo o proceso que detalle como ser exitoso siempre, de la manera deseada y con los beneficios que este modelo proponga, en ambientes de negocios industriales o B2B. Justamente esta idea me lleva a desarrollar la siguiente secciónque explica la debilidad de mi investigación y que opino será además la misma de cualquier estudio similar.

Debilidades de la investigación

Al evaluar una tesis de manera estructural, existen parámetros que estas siguen para guiar a un adecuado desarrollo y finalmente un adecuado resultado de estas. Sin embargo, como comentamos en secciones previamente, esta investigación no cuenta con algunos pasos tradicionales por el hecho que evaluamos opciones, alternativas, incluso gustos y preferencias de seres humanos en situaciones de negocios y no podemos finalmente verificar o comprobar siempre igual los hallazgos y resultados comentados. Si bien hemos analizado a lo largo de este estudio que encargados de compras industriales siguen un patrón distinto que consumidores finales en sus procesos, tanto un comprador B2B como B2C presentarán siempre en cada evento independiente de negocios, tanto un proceso

como un resultado distintos a los previos; en dónde probablemente sea más complejo todavía en ambientes B2B por considerarse normalmente a una mayor cantidad de personas por evento.

Es por esto justamente que no puedo ofrecer un proceso adecuado para seleccionar la información de manera técnica; es decir no podría haber desarrollado o analizado para los datosque seleccioné, ordené y presenté en forma de estrategias en el informe final, un procedimiento que se base en la ciencia para hallar la verdad y poder difundirla, llámese un método. La manera que selecciono, ordeno y presento la información sería en sí la propuesta que cómo investigador puedo ofrecer, pero que sin embargo se basa principalmente siguiendo mi razonamiento y criterio que toma por supuesto las variadas experiencias empíricas y teorías con las que cuento.

Sin embargo, sí ofrezco las mejores fuentes de información posibles (detallando su origen para probar la confiabilidad de estas a través de la calificación SCImago y una herramienta de meta análisis, aunque nuevamente desafortunadamente solo puedo seleccionarlas a través de mi razonamiento y criterio), provenientes de variados profesionales en el campo, respaldados por las prestigiosas instituciones que publican sus hallazgos, como principal herramienta para desarrollar estas estrategias. Es decir, si bien no puedo desarrollar un método que funcione siempre igual para las situaciones que describo en mi investigación, lo que sí busqué con este escrito es ofrecer algunos de los mejores modelos posibles (a mi parecer), procedentes de las mejores fuentes disponibles (respaldas por instituciones reconocidas de este campo) y por supuesto mis experiencias e ideas, para buscar la mejor manera en que las empresas del segmento B2B puedan incrementar la efectividad de sus acciones de comunicación y marketing.

REFERENCIAS

Acumbamail Blog. (Octubre 2019). Marketing transaccional o marketing relacional: ¿cuál es el mejor? https://blog.acumbamail.com/marketing-transaccional-o-marketing-relacional-cual-es-el-mejor/

Addison, D., Lingham, T., Uslay, C. & Lee, O. (2017). An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling: The case for intellectual capital sharing [Un enfoque de marketing relacional empresarial para las ventas B2B: el caso del intercambio de capital intelectual]. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 19, 2-25. https://doi.org/10.1108/JRME-09-2016-0032

Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels [El uso de promesas para construir y mantener el compromiso en los canales de distribución]. Journal of Marketing Research, 29, 18-34. DOI: 10.2307/3172490

Aravindakshan, A., Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004). Customer equity: making marketing strategy financially accountable [Equidad del cliente: hacer que la estrategia de marketing sea financieramente responsable]. Journal of Systems Science and Systems Engineering, 13, 405-422. https://doi.org/10.1007/s11518-006-0173-z

Bagozzi, R. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets [Reflexiones sobre el marketing relacional en los mercados de consumo]. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 272–277. https://doi.org/10.1177/009207039502300406

Ballantyne, D. & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the Service-Dominant logic of marketing [Branding en los mercados B2B: conocimientos de la lógica de marketing de servicio dominante]. Journal of Business & Industrial Marketing, 22, 363-371. DOI 10.1108/08858620710780127.

Balocco, R., Perego, A. & Perotti, S. (2010). B2b eMarketplaces - A classification framework to analyse business models and critical success factors [B2b eMercado: un marco de clasificación para analizar modelos comerciales y factores críticos de éxito]. Industrial Management and Data Systems, 110, 1117-1137. DOI110. 1117-1137. 10.1108/02635571011077799.

Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N. & Sager, J. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: new directions for research [El papel de la fuerza de ventas en la creación y apropiación de valor: nuevas direcciones para la investigación]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32, 15-27. DOI 10.2753/PSS0885-3134320103

Bowden, J. (2009). Customer engagement: a framework for assessing customer-brand relationships: the case of the restaurant industry [Compromiso con el cliente: un marco para evaluar las relaciones cliente-marca: el caso de la industria de la restauración]. Journal of Hospitality Marketing & Management, 18, 574-596. https://doi.org/10.1080/19368620903024983

Brodie, R., Ana, I., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis [Compromiso del consumidor en una comunidad de marca virtual: un análisis exploratorio]. Journal of Business Research, 66, 105-114. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Consumer engagement conceptual domain, fundamental propositions and implications for research in service marketing [Dominio conceptual de la participación del consumidor, proposiciones fundamentales e implicaciones para la investigación en marketing de servicios]. Journal of Service Research, 14, 252-271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703

Calhau, R. & Carvalho, G (2019). Business-to-business marketing: Brazilian scientific production from 2008 to 2018 [Marketing de empresa a empresa: producción científica brasileña de 2008 a 2018]. Revista de administração de empresas, 59(4), 258-270. https://doi.org/10.1590/s0034-759020190404

Campbell, N. (1985). An interaction approach to organizational buying [Un enfoque de interacción para la compra organizacional]. Journal of Business Research, 13, 35–48. https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90012-8

Cederlund, C. (2014). Think outside the box: Managerial relevance and theoretical developments within B2B marketing [Piense fuera de la caja: relevancia gerencial y desarrollos teóricos dentro del marketing B2B]. Journal of Business & Industrial Marketing, 29(7), 642-651. http://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1108/JBIM-11-2013-0245

Centro Cochrane Iberoamericano, traductores. (2011). Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones. Centro Cochrane Iberoamericano.

Chakrabarty, S., Brown, G. & Widing, R. (2013). Distinguishing between the roles of customer oriented selling and adaptive selling in managing dysfunctional conflict in buyer–seller relationships [Distinguir entre los roles de la venta orientada al cliente y la venta adaptativa en el manejo de conflictos disfuncionales en las relaciones comprador-vendedor.]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 33, 245-260. DOI: 10.2753/PSS0885-3134330301

Chen, I., Paulraj, A. & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management and strategic performance [Compras estratégicas, gestión de suministros y desempeño estratégico]. Journal of Operations Management, 22, 505-523. https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002

Cochrane Training, (Noviembre 2020) Manual Cochrane de revisiones sistemáticas de intervenciones. https://training.cochrane.org/es/manual-cochrane-de-revisiones sistem%C3%A1ticas-de-intervenciones#:~:text=El%20Manual%20Cochrane%20de%20revisiones,efectos%20de%20intervenciones%20en%20salud.

Corsten, D. & Felde, J. (2005). Exploring the performance effects of key-supplier collaboration [Explorando los efectos en el desempeño de la colaboración entre proveedores clave]. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 35, 445-461. https://doi.org/10.1108/09600030510611666

Creed, A., Zutshi, A. & Ross, J. (2009). Relational Ethics in Global Commerce [Ética relacional en el comercio global]. Journal of Electronic Commerce in Organizations, 7, 35-49. DOI 10.4018/jeco.2009010103.

Crotts, J. & Turner, G. (1999). Determinants of intrafirm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade [Determinantes de la confianza intraempresarial en las relaciones comprador-vendedor en el comercio internacional de viajes]. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, 116-123. https://doi.org/10.1108/09596119910251020

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration [Inversiones en relaciones con el consumidor: un exploración entre industrias]. Journal of Marketing, 65, 33–50. DOI: 10.1509/jmkg.65.4.33.18386

Dwivedi, A., Merrilees, B., Miller, D. & Herington, C. (2012). Brand, value and relationship equities and loyalty intentions in the Australian supermarket industry [Equidad de marca, valor y relación e intenciones de lealtad en la industria de supermercados australiana]. Journal of Retailing and Consumer Services, 19, 526-536. http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.06.009

Ellis, N. (2001). Business to Business Marketing: Relationships, Networks and Strategies [Marketing de empresa a empresa: relaciones, redes y estrategias]. Oxford University Press.

Enz, M. & Lambert, D. (2012). Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: the role of financial measures [Uso de equipos multifuncionales y entre empresas para co-crear valor: el papel de las medidas financieras]. Industrial Marketing Management, 41, 495-507. DOI 10.1016/j.indmarman.2011.06.041.

Fang, E., Palmatier, R., Scheer, L. & Li, N. (2008). Trust at different organizational levels [Confianza en diferentes niveles organizacionales]. Journal of Marketing, 72, 80-98. DOI: 10.1509/jmkg.72.2.80

Ferguson, J. & Johnston, W. (2011). Customer response to dissatisfaction: a synthesis of literature and conceptual framework [Respuesta del cliente a la insatisfacción: una síntesis de la literatura y el marco conceptual]. Industrial Marketing Management, 40, 118-127. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.05.002

Formentini, M. & Romano, P. (2016). Towards supply chain collaboration in B2B pricing: A critical literature review and research agenda [Hacia la colaboración de la cadena de suministro en la fijación de precios B2B: una revisión de la literatura crítica y una agenda de investigación] International Journal of Operations & Production Management, 36, 734 -756. DOI 10.1108/IJOPM-03-2015-0124.

Gagnon, E. (2016). The Marketer's Action Plan (MAP): Six Steps to Developing Effective Marketing Plans in B2B Marketing Programs [El plan de acción del comercializador (PAC): seis pasos para desarrollar planes de marketing eficaces en programas de marketing B2B]. International Management Review, 12, 56-59.

Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M. & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships [El valor de las relaciones B2B]. Industrial Management and Data Systems, 109, 593-609. DOI: 10.1108/02635570910957605

Griffin, A., Josephson, B., Lilien. G., Wiersema, F., Bayus, B., Chandy, R., …& Spanjol, J. (2013) Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda [Los roles del marketing en la innovación de empresa a empresa: estado, problemas y agenda de investigación]. Marketing Letters, 24, 323–337. DOI 10.1007/s11002-013-9240-7

Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: Reflections and search for solutions [La brecha teoría / práctica en el marketing B2B: reflexiones y búsqueda de soluciones]. Journal of Business & Industrial Marketing, 29, 619-

625. DOI 10.1108/JBIM-10-2013-0222.

Gummesson, E. & Polese, F. (2009). B2B is not an Island! [¡El B2B no es una isla!]. Journal of Business & amp Industrial Marketing, 24, 337-350. DOI 10.1108/08858620910966228.

Hadaya, P. & Cassivi, L. (2007). The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain [El papel de las acciones de planificación de colaboración conjunta en una cadena de suministro impulsada por la demanda]. Industrial Management and Data Systems, 107, 954-978. DOI: 10.1108/02635570710816694

Hadjikhani, A. & LaPlaca, P. (2012). A note on knowledge development [Una nota sobre el desarrollo del conocimiento]. Advances in Business Marketing and Purchasing, 18, 11–40. DOI: 10.1108/S1069-0964(2012)0000018007

Hadjikhani, A. & LaPlaca, P. (2013) Development of B2B marketing theory [Desarrollo de la teoría del marketing B2B]. Industrial Marketing Management, 42, 294-305. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks [Desarrollando relaciones en redes comerciales]. Routledge.

Hallen, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1989). Relationships and Exchange in international and Domestic Business [Relaciones e intercambio en negocios nacionales e internacionales]. Networks of Relationships in International Industrial Marketing – Journal of Marketing, 7–25. DOI: 10.2307/1252235

Hennig-Thurau, T. & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development [El impacto de la satisfacción del cliente y la calidad de la relación en la retención de clientes: una reevaluación crítica y el desarrollo del modelo]. Psychology and Marketing, 14, 737-765. https://doi.org/10.1002/ (SICI)15206793(199712)14:8<737::AID- MAR2>3.0.CO;2-F

Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes [Explorando el enganche de la marca con el cliente: definición y temas]. Journal of Strategic Marketing, 19, 555-573. https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493

Hollebeek, L. (2013). The customer engagement/value interface: an exploratory investigation [La interfaz de enganche del cliente / valor: una investigación exploratoria]. Australasian Marketing Journal, 21, 17-24. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.08.006

Hollebeek, L., Glynn, M. & Brodie, R. (2014). Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation [Enganche de la marca del consumidor en las redes sociales: conceptualización, desarrollo de escala y validación]. Journal of Interactive Marketing, 28, 149-165. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002

Holst, E. & Henseler, J. (2018). Thinking outside the box: a neuroscientific perspective on trust in B2B relationships [Pensando fuera de la caja: una perspectiva neurocientífica sobre la confianza en las relaciones B2B]. IMP Journal - Journal of Business and Industrial marketing, 12, 75-110. DOI 10.1108/IMP-03-2017-0011.

Hsu, L. (2005). SCM system effects on performance for interaction between suppliers and buyers [Efectos del sistema SCM en el rendimiento para la interacción entre proveedores y compradores]. Industrial Management and Data Systems, 105, 857-875. https://doi.org/10.1108/02635570510616085

Hunt, S. (2013). A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure [Una teoría general del marketing empresarial: teoría R-A, Alderson, el marco ISBM y la estructura teórica IMP]. Industrial Marketing Management, 42, 283-293. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.002

Hyun, S. (2009). Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation [Creación de un modelo de equidad del cliente para la formación de marcas de cadenas de restaurantes]. International Journal of Hospitality Management, 28, 529-539. DOI: 10.1016/j.ijhm.2009.02.006

Javornik, A. & Mandelli, A. (2012). Behavioral perspectives of customer engagement: an exploratory study of customer engagement with three Swiss FMCG brands [Perspectivas de comportamiento del compromiso del cliente: un studio exploratorio del compromiso del cliente con tres marcas suizas de bienes de consumo]. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 19, 300-310. https://doi.org/10.1057/dbm.2012.29

Jingbo, S. & Tang, G. (2011). Customer equity promotion based on the measurement model with four dimensional drivers: application to mobile communication [Promoción de la equidad del cliente basada en el modelo de medición con cuatro motivadores dimensionales: aplicación a la comunicación móvil] African Journal of Business Management, 14, 5887-5894. https://doi.org/10.5897/AJBM10.073

Kim, A. & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer

equity? An empirical study of luxury fashion brands [¿Las actividades de marketing en redes sociales mejoran la equidad del cliente? Un estudio empírico de marcas de moda de lujo]. Journal of Business Research, 65, 1480-1486. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.014

Lam, S., Shankar, V., Erramilli, M. & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context [Valor del cliente, satisfacción, lealtad y costos de cambio: una ilustración de un contexto de servicio de empresa a empresa]. Journal of the Academy of Marketing Science, 32, 293-311. DOI: 10.1177/0092070304263330

Laplaca, P. & Katrichis, J. (2009). Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature [Presencia relativa de la investigación de empresa a empresa en la literatura de marketing]. Journal of Business-to-Business Marketing, 16, 1-22. DOI 10.1080/10517120802484213.

Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts [Valor percibido por el cliente en contextos industriales]. Journal of Business & Industrial Marketing, 15, 122-145. https://doi.org/10.1108/08858620010316831

Lemon, K., Rust, R. & Zeithaml, V. (2001). What drives customer equity: a company's current customers provide the most reliable source of future revenues and profits [Qué impulsa la equidad del cliente: los clientes actuales de una empresa proporcionan la fuente más confiable de ingresos y ganancias futuros].Marketing Management, 10, 20-25.https://www.researchgate.net/publication/284404248_What_drives_customer_equity

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey [Comprender la experiencia del cliente durante el recorrido del cliente]. Journal of Marketing, 80, 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Leone, R., Rao, V., Keller, K., Luo, A., McAlister, L. & Srivastava, R. (2006), Linking brand equity to customer equity [Vincular el valor de la marca con el valor del cliente]. Journal of Service Research, 9, 125-138. https://doi.org/10.1177/1094670506293563

Lewin, J. & Johnston, W. (1997). Relationship marketing theory: a case study [Teoría del marketing relacional: un estudio de caso]. Journal of Business Research, 39, 23-31. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00152-X

Lilien, G. (2016). The B2B Knowledge Gap [La brecha de conocimiento B2B]. International Journal of Research in Marketing, Elsevier, 33(3), 543-556.

http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003

Lilien, G. & Grewal, R. (2012). Handbook of business-to-business marketing [Manual de marketing de empresa a empresa]. Edward Elgar Publishing.

Liu, A. & Leach, M. (2013). Developing loyal customers with a value-adding sales force: examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople [Desarrollar clientes leales con una fuerza de ventas que agregue valor: examinar la satisfacción del cliente y la credibilidad percibida de los vendedores consultivos]. Journal of Personal Selling and Sales Management, 21, 147-156. DOI: 10.1080/08853134.2001.10754265

Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study [Relaciones no contractuales en los negocios: un estudio preliminar]. American Sociological Review, 28, 55–67. DOI: 10.2307/2090458

Mackey, A., Mackey, T. & Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies [Responsabilidad social corporativa y desempeño de la empresa: preferencias de los inversores y estrategias corporativas]. Academy of Management Review, 32, 817–835. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275676

Malhotra, N., Uslay, C. & Ndubisi, N. (2008). Commentary on the essence of business marketing theory, research and tactics: contributions by the journal of business-to-business marketing' by Lichtenthal, Mummalaneni, and Wilson: a paradigm shift and prospection through expanded roles of buyers and sellers [Comentario sobre la esencia de la teoría, la investigación y las tácticas del marketing empresarial: contribuciones del Journal of Business-to-Business Marketing, de Lichtenthal, Mummalaneni y Wilson: Un cambio de paradigma y prospección a través de roles ampliados de compradores y vendedores], Journal of Business-to-Business Marketing, 15, 204-217. DOI: 10.1080/15470620802026157

Marshall, N. (2010). Commitment, loyalty and customer lifetime value: investigating the relationships among key determinants [Compromiso, lealtad y valor de por vida del cliente: investigando las relaciones entre los determinantes clave]. Journal of Business & Economics Research, 8, 67-84. https://doi.org/10.19030/jber.v8i8.753

Mcdonald, M. (2016). Marketing in B2B organisations: as it is; as it should be – a commentary for change [Marketing en organizaciones B2B: cómo es; cómo debería ser – un comentario para el cambio]. Journal of Business & Industrial Marketing, 31, 961-970. DOI 10.1108/JBIM-10-2016-269.

Molinari, L., Abratt, R. & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services

context [Satisfacción, calidad y valor y efectos sobre la recompra e intenciones de comportamiento positivas de boca en boca en un contexto de servicios B2B]. Journal of Services Marketing, 22, 363-373. DOI 10.1108/08876040810889139.

Mondragon Unibertsitatea. (Noviembre 2020) Publications impact indexes. https://www.mondragon.edu/en/web/biblioteka/publications-impact-indexes#:~:text=Q3%20and%20Q4.,Q1%20is%20occupied%20by%20the%20top%2025%25%20of%20journals%20in,the%2075%20to%20100%25%20group

Mora, R. & Johnston, W. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis [El futuro de la teoría del marketing B2B: Un análisis histórico y prospectivo]. Industrial Marketing Management, 66, 90-102. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing [La teoría compromiso-confianza del marketing relacional]. Journal of Marketing, 58, 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Muylle, S., Dawar, N. & Rangarajan, D. (2012). B2B Brand Architecture. [Arquitectura de marca B2B.]. California Management Review, 54(2), 58 -71. https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.58

Ndubisi, N. & Nataraajan, R. (2016). Marketing Relationships in the New Millennium B2B Sector [Relaciones de marketing en el sector B2B del nuevo milenio]. Psychol. Mark., 33, 227-231. DOI 10.1002/mar.20871

Nečas, L. (2017). Cooperation of Business and B2B Marketing Activities in an Industrial Company [Cooperación de actividades comerciales y de marketing B2B en una empresa industrial]. Transactions of the VŠB - Technical University of Ostrava, Mechanical Series, 63, 57-62. DOI 10.22223/tr.2017-1/2028.

O'Donnell, A., Carson, D. & Gilmore, A. (2002). Competition and cooperation between small firms and their competitors [Competencia y cooperación entre pequeñas empresas y sus competidores]. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 4, 7-15. https://doi.org/10.1108/14715200280001463

Palmatier, R., Gopalakrishna, S. & Houston, M. (2006). Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments [Rentabilidad de inversiones en marketing de relaciones entre empresas]. Marketing Science, 25(5), 477–493. DOI 10.1287/mksc.1060.0209

Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the constructs, antecedents and consequences [Enganche del cliente: constructos, antecedentes y consecuencias]. Journal of the Academy of Marketing Science, 45, 294-311.DOI 10.1007/

s11747-016-0485-6.

Patterson, P., Johnson, L. & Spreng, R. (1996). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services [Modelando los determinantes de la satisfacción del cliente para servicios profesionales de empresa a empresa]. Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 4-17. https://doi.org/10.1177/0092070397251002

Persson, A. & Ryals, L. (2010). Customer assets and customer equity: management and measurement issues [Activos de clientes y capital de clientes: cuestiones de gestión y medición]. Marketing Theory, 10, 417-436. https://doi.org/10.1177/1470593110382828

Peters, L., Pressey, A., Vanharanta, M. & Johnston, W. (2013). Theoretical developments in industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives [Desarrollos teóricos en la gestión del marketing industrial: perspectivas multidisciplinares. Industrial Marketing Management, 42, 275–282. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.001

Pine II, B. (2015). How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers [Cómo las empresas B2B crean valor económico al diseñar experiencias y transformaciones para sus clientes]. Strategy & Leadership, 43, 2-6. DOI 10.1108/SL-03-2015-0018

Phillips, R. & Caldwell, C. (2005). Value chain responsibility: a farewell to arm's length [Responsabilidad de la cadena de valor: un adiós a las condiciones de plena competencia]. Business and Society Review, 110, 345-370. DOI: 10.1111/j.0045-3609.2005.00020.x

Piercy, N. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: aligning customer relationship management with supplier relationship management [Relaciones estratégicas entre funciones que traspasan fronteras: alineación de la gestión de relaciones con el cliente y la gestión de relaciones con proveedores]. Industrial Marketing Management, 38, 857-864. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.015

Pulles, N., Veldman, J. & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: an empirical study [Identificación de proveedores innovadores en redes empresariales: un estudio empírico]. Industrial Marketing Management, 43, 409-418. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.009

Reid, D. & Plank, R. (2000). Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature [El marketing empresarial llega a una etapa madura:

una revisión completa de la literatura]. Journal of Business-to-Business Marketing, 7, 9-186. DOI 10.1300/J033v07n02_02.

Rėklaitis, K. & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes [Principales diferencias entre los procesos de comunicación de marketing B2B y B2C]. Management of Organizations: Systematic Research, 81, 73-86. https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005

Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy [Retorno del marketing: utilizar el capital del cliente para enfocar la estrategia de marketing]. Journal of Marketing, 68, 109-127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030

Sarin, S. (2012). My years with B2B marketing in India: Reflections and learnings from a journey of 40 years [Mis años con el marketing B2B en India: reflexiones y aprendizajes de un viaje de 40 años]. Journal of Business & Industrial Marketing, 27, 160-168. DOI 10.1108/08858621211207199.

Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer and seller relationships and social media [Participación del cliente, relaciones entre compradores, vendedores y redes sociales]. Management Decision, 50, 253-272. https://doi.org/10.1108/00251741211203551

Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future [Un modelo integrador de confianza organizacional: pasado, presente y futuro] Academy of Management Review, 32, 344-354. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410

Scimagojr web page. (Noviembre 2020) About Us. https://www.scimagojr.com/aboutus.php

Serva, M., Fuller, M. & Mayer, R. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams [La naturaleza recíproca de la confianza: un estudio longitudinal de equipos que interactúan]. Journal of Organizational Behavior, 26, 625-648. DOI: 10.1002/job.331

Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences [Marketing relacional en los mercados de consumo: antecedentes y consecuencias]. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 255–271. https://doi.org/10.1177/009207039502300405

Simatupang, T. & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain [La cadena de

suministro colaborativa] The International Journal of Logistics Management, 13, 15-30. https://doi.org/10.1108/09574090210806333

Smirnova, M., Henneberg, S., Ashnai, B., Naudé, P. & Mouzas, S. (2011).Understanding the role of marketing-purchasing collaboration in industrial markets: the case of Russia [Comprender el papel de la colaboración marketing- compras en los mercados industriales: el caso de Rusia]. Industrial Marketing Management, 40, 54-64. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.010

So, K., King, C. & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: scale development and validation [Compromiso del cliente con las marcas turísticas: desarrollo y validación de la escala]. Journal of Hospitality & Tourism Research, 38, 304-329. https://doi.org/10.1177/1096348012451456

Spekman, R. & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework [Hacer la transición a relaciones colaborativas entre comprador y vendedor: Un marco emergente]. Industrial Marketing Management, 35, 10-19. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.002

Stanko, M., Bonner, J. & Calantone, R. (2007). Building commitment in buyer-seller relationships: a tie strength perspective [Construyendo compromiso en relaciones comprador-vendedor: una perspectiva de la fuerza de vínculo].Industrial Marketing Management. 36, 1094-1103. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.001

Streukens, S. & Hoesel, S. (2011). Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach [Retorno de las inversiones en marketing en las relaciones con los clientes B2B: un enfoque de optimización y toma de decisiones]. Industrial Marketing Management, 40, 149-161. DOI 10.1016/j.indmarman.2010.06.002.

Sublaban, C. & Aranha, F. (2009). Estimating cell phone providers' customer equity [Estimación del valor del cliente de los proveedores de telefonía celular].Journal of Business Research, 62, 891-898. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.006

Tadajewski, M. (2008). Relationship marketing at Wanamaker's in the nineteenth and early twentieth centuries [Marketing relacional según Wanamaker en el siglo XIX y principios del XX]. Journal of Macromarketing, 28, 169–182. DOI: 10.1177/0276146708314792

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out

of selling - towards a conceptualization of value-based selling in business markets [Es casi como eliminar las ventas de la venta - hacia una conceptualización de la venta basada en el valor en los mercados comerciales]. Industrial Marketing Management, 41, 174-185. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011

Turnbull, P., Ford, D. & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective [Interacción, relaciones y redes en los mercados empresariales: una perspectiva en evolución]. The Journal of Business and Industrial Marketing, 11, 44–62. DOI: 10.1108/08858629610125469

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective [Capturar la creación de valor en las relaciones comerciales: una perspectiva del cliente]. Industrial Marketing Management, 32, 677-693. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status [Diferenciación basada en el valor en las relaciones comerciales: obtener y mantener el estatus de proveedor clave]. Journal of Marketing, 70, 119-136. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd

Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. and Verhoef, P. (2010). Customer engagement behaviour: theoretical foundations and research directions [Comportamiento de participación del cliente: fundamentos teóricos y direcciones de investigación]. Journal of Service Research, 13, 253-266. https://doi.org/10.1177/1094670510375599

Vargo, S. & Lusch, R. (2011). It's all B2B…and beyond: Toward a systems perspective of the market [Todo es B2B ... y más allá: hacia una perspectiva de sistemas del mercado]. Industrial Marketing Management, 40. 181-187. DOI 10.1016/j.indmarman.2010.06.026.

Verhoef, P., Reinartz, W. & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management [El compromiso del cliente como una nueva perspectiva en la gestión de clientes]. Journal of Service Research, 13, 247-252. DOI: 10.1177/1094670510375461

Vogel, V., Evanschitzky, H. & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales [Impulsores de la equidad del cliente y ventas futuras]. Journal of Marketing, 72, 98-108. DOI: 10.1509/jmkg.72.6.98

Wikipedia, (Noviembre 2020) Colaboración Cochrane.

https://es.wikipedia.org/wiki/Colaboraci%C3%B3n_Cochrane

Wilkie, W. & Moore, E. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the ‘4 eras’ of thought development [Investigación académica en marketing: exploración de las "4 eras" del desarrollo del pensamiento]. Journal of Public Policy & Marketing, 22, 116–146. https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639

Ylimäki, J. (2014). A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies [Un modelo dinámico de estrategias de colaboración de desarrollo de productos proveedor-cliente]. Industrial Marketing Management, 43, 996-1004. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.012

Youssef, Y., Johnston, W., Abdel, T., Dakrory, M. & Seddick, M. (2017). A customer engagement framework for a B2B context [Una referencia para el enganche del cliente en un contexto B2B]. Journal of Business & Industrial Marketing, 33, 145-152. DOI 10.1108/JBIM-11-2017-0286

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality [Las consecuencias conductuales de la calidad del servicio]. Journal of Marketing, 60, 31-46. https://doi.org/10.1177/002224299606000203

BIBLIOGRAFÍA

Brooks, M., Lovett, J. & Creek, S. (2013). Developing B2B social communities: Keys to growth, innovation, and customer loyalty [Desarrollando comunidades sociales B2B: claves para el crecimiento, la innovación y la lealtad del cliente]. Apress.

Hidalgo, Carlos. (2015). Driving demand: Transforming B2B marketing to meet the needs of the modern buyer [Impulsando la demanda: Transformando el marketing B2B para satisfacer las necesidades del comprador moderno].Palgrave Macmillan.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. & Geiger, I. (2016). Business Project Management and Marketing: Mastering Business Markets [Gestión de proyectos empresariales y marketing de: Dominando los mercados empresariales]. Springer.

Palmatier, R., Kumar, V. & Harmeling, C. (2018). Customer Engagement Marketing [Enganche del cliente en Marketing]. Palgrave Macmillan.

Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K. & Kostopoulos, I. (2017). Business-to-Business Marketing Communication. Value and Efficiency Considerations in Recessionary Times [Comunicación de Marketing de Empresa a Empresa.Consideraciones de valor y eficiencia en tiempos de recesión]. Palgrave Macmillan.

Rocca, A. (2020). Customer-Supplier Relationships in B2B: An Interaction Perspective on Actors in Business Networks []. Palgrave Macmillan.

Shankar, B. (2018). Nuanced Account Management - Driving Excellence in B2B Sales [Gestión de cuentas con características distintas - impulsando la excelencia en las ventas B2B].Palgrave Macmillan.