

La Importancia del Marketing Industrial para enfrentar el fin del superciclo de la Economía en Chile



• Por Leslier Valenzuela y Equipo

Resumen

El fin del súper ciclo del cobre está provocando repercusiones importantes en la economía chilena, y particularmente, en el sector Business to Business (B2B). A raíz de este fenómeno, surge la necesidad de implementar estrategias sólidas para las empresas, que les permitan sobrellevar de la mejor manera el fin del súper ciclo. En este escenario, el Marketing Industrial juega un rol esencial para que las empresas puedan gestionar relaciones duraderas y rentables con los clientes estratégicos. Con el propósito de saber si las empresas del sector B2B en Chile son conscientes de la importancia del marketing industrial para mejorar la gestión de su cartera de clientes y lograr mejores resultados, se realizó un estudio exploratorio-cualitativo durante el 2015. Los resultados del estudio nos señalan que la mayoría de los entrevistados declaran como aspectos relevantes: mantener relaciones cercanas y de largo plazo con sus clientes, integrarse en su cadena de valor para ser un socio estratégico, poner mayor énfasis a la retención de clientes actuales por sobre captar nuevos clientes, adoptar tecnologías de información (TI), entre otros. No obstante, los resultados también muestran que todavía las acciones comerciales siguen orientadas a la generación de ingresos en el corto plazo y el uso de TI apunta prácticamente al almacenaje de datos en vez de gestión de conocimiento.

Introducción

La economía chilena vive en la actualidad una fase de decrecimiento e implicancias empresariales con la caída de la inversión en el sector minero, especialmente en la exploración y producción cuprífera (Agencia Xinhua, 2014) como consecuencia del fin del súper ciclo del cobre, la principal fuente de ingreso del país. En este contexto, las empresas deben encontrar la manera de amortiguar el efecto de esta etapa económica sobre sus retornos de inversión. Desde esta perspectiva, el rol del Marketing Industrial es fundamental para gestionar proactiva y eficientemente las relaciones con los grupos de interés que participan en la cadena de valor industrial, con el propósito de incrementar la creación de valor y rentabilidad para los actores del sector industrial.

Pero ¿qué entendemos por marketing industrial? Según Raymond (1991), se comprende por “el marketing de bienes y servicios a empresas comerciales, gobiernos y otras instituciones sin fines de lucro, para uso de los bienes y servicios que estas organizaciones, a su vez, producen para revender a otros clientes industriales”. Por ende, para el sector B2B, resulta relevante las acciones del Marketing Industrial, puesto que las relaciones comerciales tienen la intención de ser de largo plazo debido a que sus productos y servicios a menudo son más complejos y demandan mayor involucramiento. Por otra parte, los clientes de un mismo sector industrial tienen muchas veces requerimientos de servicios heterogéneos y específicos, lo que justifica la especificidad de la relación entre el comprador y el vendedor (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Tabla 1: Resultados estudio exploratorio-cualitativo. Percepción desde la Oferta sector B2B en Chile.

Dimensión	Ítem	Respuesta	Proporción
Composición de la cartera de clientes	Principales factores de retención de clientes	Ser cercano a los clientes	26%
		Conservarlos como socios estratégicos	21%
		Entregar un producto de calidad	19%
	Principales atributos de clientes importantes	Gran volumen de ventas	24%
		Que represente un gran potencial de negocio	20%
		Que sea un aliado estratégico	20%
		Que mantenga una relación de largo plazo	17%
	Tendencia promedio de la curva de rentabilidad del cliente	Creciente	65%
		Neutra	19%
		Decreciente	16%
Manejo de fuga de clientes	¿Su compañía ha perdido clientes?	Sí	45%
		No, pero sí disminución del volumen de venta	22%
		No, pero han presentado periodos de inactividad	19%
		No, pero sí han perdido proyectos	7%
		No	7%
	Principales factores de pérdida de clientes	Precio de la competencia	35%
		Mala gestión comercial	29%
		Incumplimiento de expectativas del cliente	15%
	Principales factores de recuperación de clientes	Lograr una mayor cercanía	46%
		Mejoramiento del producto/servicio	31%
Precio		11%	
Costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes	Principales beneficios que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo	Fidelización y conocimiento del cliente	42%
		Estabilidad en las ventas	24%
		Buena reputación	16%
	Principales desafíos que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo	Mantener confianzas y satisfacer sus necesidades	39%
		Reinventarse (proactivo)	29%
		Formar parte de su cadena de valor	16%
		Aumento de las ventas	16%
	¿Es más costoso atender a un cliente nuevo o a un cliente antiguo en igualdad de condiciones?	Cliente nuevo es más costoso	77%
		No hay diferencia	16%
		Cliente antiguo más costoso	7%

Tabla 1: Resultados estudio exploratorio-cualitativo. Percepción desde la Oferta sector B2B en Chile.

Dimensión	Ítem	Respuesta	Proporción
Uso de métricas y Software de gestión de clientes	Tipo de metodología/protocolo para gestionar la relación con sus clientes a través del tiempo	Metodología rutinaria	57%
		Metodología especializada	35%
		Ambas	9%
	Adopción de Software de CRM	No ha adoptado	55%
		Sí ha adoptado	35%
		En proceso de adopción	10%
	Principales razones de contratación de Software de CRM	Por falta de fluidez de la información	39%
		Por falta de control, ordenación y automatización de datos	28%
		Para mejorar la gestión de ventas	17%
		Para analizar a los clientes	17%

El Sector B2B en Chile y el Marketing Industrial

El fin del Superciclo en Chile constituye un desafío para mantener la tendencia creciente de los sectores industriales más importantes del país: minería (12,1%), manufactura (10,1%) y construcción (6,9%), con relación a su contribución al PIB del país (ODEPA, 2014). Por lo tanto, para sobrellevar los cambios negativos del entorno económico, se torna fundamental que las empresas implementen estrategias y acciones de marketing para retener a sus clientes clave y gestionar con ellos relaciones duraderas rentables.

Con el propósito de indagar si el sector B2B en Chile conoce el rol e importancia que tiene el marketing industrial y la gestión de relaciones con clientes sobre los resultados empresariales, se realizó un estudio exploratorio cualitativo durante los meses de agosto-septiembre 2015, dirigido por el Observatorio de Marketing Industrial (OMI) del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. El estudio fue aplicado a 31 empresas del sector B2B en Chile, pertenecientes principalmente a empresas productoras (32,26%), distribuidoras (19,35%), servicio (19,35%) y empresas con más de una actividad (29,03%). El estudio abordó 4 dimensiones: (1) composición de la cartera de clientes, (2) manejo de fuga de clientes y retención, (3) costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes y (4) uso de métricas y Software de gestión de clientes. A continuación, se presentan en la tabla 1 los principales resultados obtenidos del estudio.

Con respecto a la composición de la cartera de clientes, cabe destacar que, en promedio, el 80% de las ventas está concentrado en el 29% de los clientes. Además, se señala la importancia de las relaciones duraderas, cercanas y estratégicas. Las compañías están conscientes de que un cliente va aumentando su rentabilidad a través del tiempo.

Del manejo de fuga de clientes y retención, se destaca que el 19% de clientes pasan por períodos de inactividad, lo cual refleja una oportunidad para las empresas del sector B2B de entregar servicios adicionales que permitan mantener las relaciones

comerciales activas, optimizando el valor del tiempo de vida del cliente (customer lifetime value, CLV). Las empresas reconocen su responsabilidad en la pérdida de clientes al no desarrollar una gestión comercial proactiva y que cumpla con las expectativas del cliente. Y el principal factor para mantener las relaciones con el cliente o recuperar una relación rota es lograr una mayor cercanía.

Referente a costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes, las empresas en su mayoría consideran que, en igualdad de condiciones, es más costoso atender a un cliente nuevo. Los principales beneficios de los clientes antiguos van orientados a la estabilidad económica que le entregan a la compañía, siendo el volumen de ventas uno de los tres aspectos más mencionados por los entrevistados. Esto es señal de que las empresas aún son cortoplacistas al momento de medir su éxito o fracaso, a pesar de que identifiquen la importancia de las relaciones de largo plazo para rentabilizar su negocio.

Y con relación al uso de métricas y software de gestión de clientes, los resultados señalan que menos de la mitad de las empresas entrevistadas tienen metodologías o protocolos especializados y planes de acción acompañados de métricas. Y en general, las empresas no tienen un enfoque de largo plazo en la utilización de las herramientas tecnológicas, pues las principales razones de contratación de software de gestión de relaciones con clientes están orientadas al almacenamiento de datos y no a la generación de conocimiento e inteligencia de clientes.

Implicancias para el sector B2B en Chile

El sector B2B en Chile debe enfrentar diversos desafíos para implementar estrategias de Marketing Industrial eficientemente, que le permita generar relaciones cercanas y de confianza con sus clientes importantes. Y saben que la retención de los clientes antiguos les resulta más rentable que la adquisición de clientes nuevos (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004).

Si bien los resultados del estudio aplicado al sector B2B muestran que las empresas tienen consciencia respecto a

la importancia de gestionar relaciones a largo plazo con sus clientes, continúan basando su éxito en sus volúmenes de venta en lugar de utilizar indicadores que midan su desempeño en el largo plazo, como por ejemplo, el Customer Lifetime Value (CLV) (Valenzuela, Torres, Hidalgo, & Farías, 2014). El CLV representa el valor presente de las ganancias obtenidas de un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa (Gupta, y otros, 2006), y constituye, por tanto, una buena forma de determinar quiénes son los clientes más rentables y en los que deben enfocarse los esfuerzos de marketing.

Bajo esta perspectiva, las empresas requieren integrar eficientemente los recursos y la prestación de servicios, y gestionar relaciones cercanas, rentables y de largo plazo, donde la inversión en tecnologías de información (TI) se torna fundamental para recabar datos y generar conocimiento acerca de los clientes. Modelar la pérdida de clientes en un entorno B2B y desarrollar una campaña de retención, se traduce en mayores ingresos para la compañía, ya que los clientes leales siguen realizando transacciones por periodos relativamente largos, dejando de lado las ofertas de los competidores (Jahromi, Stakhovych, & Ewing, 2014). Sumado a lo anterior, no hay que olvidar que en el sector B2B la cantidad de clientes es menor que el sector Business to Customer (B2C), por lo que perder un cliente podría repercutir fuertemente en el funcionamiento de la organización (Stevens, 2005).

Por consiguiente, construir relaciones cercanas y de confianza, generando una experiencia positiva y creación de valor a través del servicio, tiene un impacto significativo en la retención, fidelización y rentabilidad en la relación con el cliente. Esto provoca que la variable costo (siendo relevante) se minimice a la hora de fidelizar, puesto que desde la perspectiva del cliente, la mayoría de las veces es preferible pagar un mayor precio por la prestación de un producto o servicio de calidad que garantice su disponibilidad y servicio post-venta, que pagar un precio más económico sin estas garantías.

Basado en este estudio, menos de la mitad de las empresas entrevistadas han adoptado un software especializado de Customer Relationship Management (CRM), usándolo principalmente para la recopilación y automatización de datos y dejando de lado otras finalidades tales como el pronóstico de ventas, planificación futura y formulación de estrategias de up-selling y cross-selling, entre otras. Todo lo anterior se podría potenciar si el cambio pasa por la implementación de una estrategia CRM, la que implica un cambio de filosofía de gestión centrada en el valor del cliente y que se apoya en el uso de software y herramientas de datamining, con el propósito de generar conocimientos de sus clientes e inteligencia de negocios de su entorno y grupos de interés.

De este modo, se lograría crear e implementar estrategias de marketing eficientes con alta probabilidad de generar buenos

retornos. En este sentido, un gran desafío para el sector B2B en Chile es desarrollar un trabajo colaborativo que integre los aspectos clave de la cadena para afianzar relaciones comerciales como socios estratégicos y desarrollar sistemáticamente proyectos innovadores, basados en la inteligencia de clientes y negocios, que permitan lograr ventajas competitivas sostenibles en la industria.

Referencias

- Agencia Xinhua. (12 de Diciembre de 2014). América Economía. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-y-el-fin-del-super-ciclo-del-cobre>
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., . . . Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 139-155.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*(42), 294-305.
- Jahromi, A. T., Stakhovych, S., & Ewing, M. (2014). Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*(43), 1258-1268.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 293-311.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (Junio de 2014). Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha. Santiago, Chile.
- ODEPA. (Abril de 2014). Análisis macrosectorial: PIB 2013 y agricultura. Santiago, Chile.
- Raymond, E. (1991). *Industrial Marketing Cases and Concepts*, 4^o Edición. Prentice Hall.
- Stevens, R. (2005). B-to-B customer retention: Seven strategies for keeping your customers.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., & Farías, P. (2014). Salesperson CLV orientation's effect on performance. *Journal of Business Research*, 550-557.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 470-488.

SOBRE LOS AUTORES



Leslie Valenzuela
Académica y Directora del Observatorio de Marketing Industrial
Departamento de Administración
Universidad de Chile

Malú González Cortés
Estudiante de Ingeniería Comercial
Ayudante de Investigación
Observatorio de Marketing Industrial
Universidad de Chile

Mario Moreira Severino
Estudiante de Ingeniería Comercial
Ayudante de Investigación
Observatorio de Marketing Industrial
Universidad de Chile