



MARKETING INDUSTRIAL

Una revisión bibliográfica

Seminario de título INGENIERO COMERCIAL, Mención Administración

Autor:

DANIELA MILLARAY URBINA RAMÍREZ

Profesores Guía:

PEDRO HIDALGO-CAMPOS. Ingeniero Comercial y Contador Auditor.

ENRIQUE MANZUR MOBAREC. Ingeniero Comercial.

Santiago, Chile

Abril 2010

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos al Profesor Pedro Hidalgo-Campos por su apoyo en la elaboración de esta tesis y durante gran parte de mis años de estudio, en los cuales tuve la oportunidad de ser su alumna y colaborar con él como ayudante, aprendiendo de sus conocimientos y visión práctica del marketing.

Al Profesor Enrique Manzur Mobarec, por su dedicada labor como profesor y contribuir a mi formación profesional transmitiendo con entusiasmo su experiencia e inculcar la búsqueda de la excelencia.

Y a la Profesora Andrea Ortiz Campos, por su disposición para colaborar en la guía y revisión de esta tesis, y en general por contribuir a mi crecimiento profesional gracias a su exigencia en distintas cátedras en las cuales apoyó con gran dedicación la docencia.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	4
Por qué es importante el marketing industrial	4
B2B vs B2C	5
Mercados industriales	11
Próximas secciones	14
COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR ORGANIZACIONAL	15
Teorías del comportamiento del comprador organizacional	15
El proceso de compra organizacional	23
Investigación de mercados en B2B.....	26
<i>Supply Chain</i>	27
SEGMENTACIÓN.....	32
4 P EN EL MARKETING INDUSTRIAL.....	43
Producto	43
Precio	47
Plaza.....	51
Promoción	58
Elementos de la comunicación.....	61
BRANDING B2B	85
Importancia del branding en los negocios B2B	85
Estrategias para construcción de marcas en mercados industriales	92
E-COMMERCE B2B	98
BIBLIOGRAFÍA.....	102

INTRODUCCIÓN

Por qué es importante el marketing industrial

La mayoría de los estudiantes de marketing están mucho más familiarizados con el marketing para el consumidor pues de hecho todos somos consumidores, por lo cual el marketing industrial es nuevo para la mayoría. Ante este escenario es curioso comprender que mas especialistas de marketing encuentran empleo en empresas de B2B que en B2C.

Según Dwyer (2007), el marketing entre empresas es “comercializar productos o servicios con otras compañías, cuerpos de gobiernos, instituciones y otras instituciones”. El marketing industrial no es lo mismo que el marketing para el consumidor y hay al menos tres razones por las cuales es relevante estudiarlo:

1. Los especialistas de marketing trabajan en marketing entre empresas: la mayoría de los graduados en las escuelas de negocios trabajarán en empresas B2B. Muchas compañías B2B han despertado al hecho de que debe estar dirigidas al mercado si quieren sobrevivir, de ahí que sea relevante que los especialistas de marketing se preparen para hacer contribuciones positivas en el ambiente de marketing entre empresas.
2. La magnitud del marketing entre empresas: las compras de las organizaciones dan cuenta de más de la mitad de la actividad económica en países industrializados.
3. El marketing entre empresas es único: la forma en que compran las organizaciones es radicalmente distinta de la manera en que compran los consumidores, lo cual da como resultado requisitos de marketing diferentes. En

la próxima sección veremos cómo se diferencia el marketing B2B del marketing B2C.

B2B vs B2C

Cova y Salle (2008), explican que desde los años ochenta ha existido una controversia respecto si existe una diferencia sustancial entre el marketing industrial y el marketing al consumidor. Para algunos autores (Bonoma y Johnston, 1978; Corey, 1976; Webster, 1979) el marketing industrial presentaba características únicas, a saber, un número reducido de compradores, una interdependencia entre el comprador y el vendedor y la existencia de una relación durable entre el consumidor y el proveedor; estas consideraciones supusieron un intento por hacer del marketing industrial un campo de estudio autónomo. A través de la literatura sobre marketing industrial (principalmente respecto al entendimiento del *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*) se identifican cuatro diferencias clave entre el marketing industrial y el marketing al consumidor (aproximación tradicional al marketing):

1. Perspectiva de tiempo: Esta se refiere a la duración del evento que ha llevado al proveedor y comprador a contactarse. La relación es de mayor duración e intensidad, es cercana, compleja y orientada al largo plazo.
2. Rol del consumidor: La visión del IMP es que el comprador es activo mientras que en el enfoque del marketing tradicional el consumidor es pasivo. Esto se refleja en la manera en que se explica y aborda el marketing mix para el marketing al consumidor, donde el proveedor tiene un poder y control desproporcionado.
3. Característica y estructura del mercado: los mercados son concentrados y domina la estabilidad en tanto la interacción proveedor-comprador es tan intensa que se evita el cambio.

4. La unidad relevante de análisis: es la interacción proveedor-comprador en el tiempo, y no el punto de vista de solo uno de ellos.

Estas cuatro diferencias han sido expuestas reiteradamente por distintos autores en el tiempo incluyendo a Ford en los años noventa. Sin embargo, otros enfoques indican que estas diferencias no son tales, pues de hecho en los tiempos actuales los consumidores han evolucionado generando un acercamiento entre cómo funciona el marketing B2B y como lo hace el B2C. En particular, la teoría de la cultura del consumidor (CCT) presenta un enfoque en el cual existe una relación entre el consumidor y el vendedor a través de las marcas, los consumidores son mucho más activos creando nuevos significados para los bienes a través de los que ellos generan su propia experiencia, la estructura del mercado sería agregada pues los consumidores se vinculan en tribus (un concepto distinto a los segmentos) y la unidad de análisis es el consumidor en su contexto experiencial, social y cultural. Por lo tanto, al menos en los dos primeros aspectos antes señalados vemos una convergencia entre el marketing B2B y B2C en los enfoques del IMP y del CCT.

Según Dwyer (2007), hay al menos cinco aspectos que diferencian al marketing B2B:

1. Relaciones comprador vendedor: Las relaciones en el marketing industrial son muy estrechas debido a la gran importancia estratégica de muchas compras. Así, existen a menudo contratos de largo plazo forjando relaciones en las cuales las partes trabajan en conjunto. Según Czinkota (2000), las relaciones de largo plazo son construidas en base a la confianza y el desempeño demostrado. Estas relaciones requieren líneas abiertas de comunicación entre múltiples partes de la organización vendedora y compradora. Las relaciones de largo plazo también requieren cumplir las promesas.
2. Canales de distribución más cortos: En la mayoría de los casos los canales de distribución no incluyen intermediarios entre el proveedor y el cliente en los negocios B2B a diferencia del marketing al consumidor donde los canales

directos son realmente escasos. Esto va ligado al punto anterior, por cuanto los canales más cortos generan una relación más cercana.

3. Énfasis en la venta personal: Los dos aspectos anteriores generan un énfasis en las ventas personales, hay una comunicación directa y procedimientos de compra complejos, a su vez el canal directo y el tamaño del cliente aumentan la importancia de la negociación. También se observa una mayor flexibilidad en las relaciones B2B, pues a diferencia de los negocios B2C, se pueden hacer cambios al producto y al precio.
4. Mayor integración de la WEB: La web se vuelve la columna vertebral de una red de comunicación proveedor/cliente, y a diferencia del marketing B2C en este caso las empresas clientes se involucran en la creación y desarrollo de los sitios. El e-commerce en general ha tenido un crecimiento explosivo desde los noventa, de hecho según Plant (2001) el mercado de ofertas públicas iniciales más exitoso de la historia fue el del sector de internet en 1998: el 93% de todas las ofertas negociadas, de las que las tres primeras generaron una sorprendente subida de precios del 990% en promedio y solamente tres resultados negativos; por tanto, ante su importancia veremos una sección completa acerca del e-commerce B2B.
5. Estrategias promocionales únicas: Esto se relaciona con el proceso de compra complejo y el que varias personas participen en las decisiones de compra. Además el centro de compra es distinto para el marketing B2B utilizando ferias comerciales o exposiciones y no un centro comercial -por ejemplo- como lo es el caso del marketing al consumidor. La forma de comunicarse con el consumidor en el marketing B2B será analizada en la sección "4P en el marketing industrial".

Por otro lado, según Czinkota (2000), los factores que distinguen al marketing B2B del marketing al consumidor son la naturaleza del comprador y cómo el comprador usa el producto. En el marketing B2B los compradores son organizaciones: empresas

comerciales, gobiernos e instituciones. Las empresas comerciales (negocios) compran productos para formar o facilitar el proceso de producción o como componentes de otros bienes y servicios. Las agencias gubernamentales e instituciones (por ejemplo, hospitales), compran bienes para mantener y entregar servicios a sus propios mercados: el público. Profundizaremos en los tipos de clientes de mercados industriales en la próxima sección.

Cómo última fuente de diferenciación podemos incluir la perspectiva de Rangan e Isaacson (1994), quienes señalan que el sistema del marketing industrial puede ser considerado en términos de dos relaciones, siendo ambos aspectos distintivos del marketing B2B. Las dos relaciones son la interface externa entre la función de marketing/ventas del vendedor y el usuario final; y la interface interna entre la función de marketing/ventas y sus operaciones de manufactura. Cada una de estas presenta consideraciones que representan puntos de diferenciación y desafíos para el marketing industrial.

Las relaciones externas abarcan tres consideraciones:

- Demanda derivada: La demanda derivada por los productos industriales tiende a estar dirigida por la demanda primaria de los bienes de consumo. Aunque las preferencias de los consumidores, ciclos económicos, y tendencias sociales afectan la demanda de productos industriales, dada su naturaleza derivada, es posible estimar la demanda por productos industriales con un alto grado de racionalidad. Las firmas industriales deben comprar en anticipación a las condiciones económicas y del mercado; la compra industrial, por lo tanto, tiene una orientación al largo plazo.
- El complejo proceso de compra/venta: En los mercados de consumo, la unidad tomadora de decisión de cualquier ítem es a menudo el individuo y en muy pocas ocasiones más amplio que un hogar. En cambio, en mercados industriales, la unidad tomadora de decisión es usualmente mucho más compleja. La compra de una pieza de equipo industrial puede involucrar una

gran cantidad de departamentos, como compras, ingeniería, finanzas, y manufactura, y podría además requerir aprobación del gerente general. Generalmente la complejidad del proceso de compra se ve incrementada por los siguientes factores: la influencia de la organización formal, la importancia estratégica del ítem que está siendo comprado, el costo del ítem que se está comprando, la complejidad de la necesidad que se está sirviendo. La complejidad de la decisión de compra incrementa el tiempo, gasto, y habilidades requeridas de las compañías vendiendo a compradores industriales. Además, los compradores industriales, a diferencia de los consumidores, a menudo compran para múltiples operaciones en múltiples ubicaciones. Cada unidad individual podría usar el mismo producto básico, pero requerimientos únicos pueden ser establecidos para cada una.

Ahora bien, mientras que el proceso de venta y compra es más complejo, varios aspectos de la venta industrial hacen más fácil establecer relaciones más cercanas (característica distintiva según Dwyer, como se expuso anteriormente). Las compras industriales tienden a ser relativamente racionales y basadas en características específicas de desempeño o beneficios buscados por el consumidor. Los compradores industriales tienen requerimientos económicos, no deseos. A diferencia de los productos de consumo, los productos industriales no hacen a nadie verse o sentirse mejor, y generalmente estos no tienen valor estético significativo; los productos industriales son comprados sólo para ayudar al usuario a fabricar, distribuir o vender más efectivamente.

- Base de compradores concentrada: Los mercados de consumo a menudo alcanzan a millones de consumidores, de modo que el consumidor individual puede ser insignificante en una base tan grande. En contraste, los mercadólogos industriales generalmente tienen una base de potenciales compradores mucho más pequeña. La naturaleza concentrada de la base de compradores industriales hace al marketing directo una proposición económicamente viable.

Las relaciones internas comprenden las siguientes consideraciones:

- Énfasis en la tecnología: La tecnología y desempeño superior puede dar al producto industrial ventajas competitivas en su *marketplace*, y las mejoras de productos en generaciones sucesivas de productos industriales son fuertemente enfatizadas. Mientras que muchos fabricantes de productos de consumo pueden estar también constantemente ofreciendo innovaciones en sus mercados, el énfasis se pone en “soluciones” y no en la tecnología misma. En mercados industriales, el desempeño, funciones, y características son de primera importancia en el diseño, manufactura, y marketing del producto.
- Alto nivel de personalización: La personalización de productos de consumo es usualmente limitada al empaque, etiquetado, o promoción, con el producto básico estandarizado sobre un amplio rango de compradores y mercados. En contraste, dado que los productos industriales son usados en una nueva manufactura o ensamblados en el siguiente nivel de productos, es importante alcanzar requerimientos técnicos del usuario. Muchos manufactureros de productos industriales incluso adaptarán a la medida sus operaciones para alcanzar los requerimientos únicos de sus compradores clave. Ingenieros y equipos de diseño son a menudo asignados a aprender las necesidades de los usuarios finales clave y personalizar el producto acorde a ellas. Las firmas industriales a menudo venderán productos estandarizados también, pero la complejidad de los equipos o sistemas pueden causar que el apoyo técnico complementario sea personalizado.
- Mecanismo de completación de pedidos: Una larga variedad de productos industriales son hechos según el pedido. Incluso si la producción se realiza según especificaciones estándar, la manufactura actual podría comenzar sólo después de que se reciba la orden del comprador. Entonces, una alta proporción de la manufactura de bienes industriales tienen esencialmente una orientación *job-shop*.

Mercados industriales

Existen también numerosas diferencias entre las compras hechas por una organización y las que realizan los consumidores individuales. Según Dwyer (2007), las diferencias entre ambas se derivan básicamente de necesidades distintas, pues los individuos compran artículos para su uso personal, mientras que los clientes industriales no compran para sí. Ahora bien, otros factores aparte de la fuente de la necesidad influyen en la naturaleza de las compras de empresas, a saber, los tipos de cliente, tipos de producto, tamaño y ubicación de los clientes, los procesos complejos y los rigurosos estándares de compra, la naturaleza de las relaciones de negocio y la naturaleza de la demanda. Describiremos a continuación cada uno de estos factores:

- Tipos de clientes de empresas:
 1. Compañías que consumen: Estas abarcan los ‘fabricantes de equipo original’ (FEO) y los ‘usuarios’. Los FEO son aquellas empresas que compran un producto como insumo, el cual será incluido en los productos que esta fabrica. Por otro lado, las empresas usuarios son aquellas que consumen el producto, como si fuera un consumidor final. Para la empresa vendedora es relevante distinguir si el cliente es FEO o usuario, ya que los productos comprados para usarse dentro de la organización pueden pasar por un proceso diferente de escrutinio que aquellos que serán incluidos en un producto nuevo. Según Czinkota (2000), los fabricantes son los compradores comerciales más importantes, ya que gastan grandes sumas de dinero, además, no solo están concentrados por tamaño sino también geográficamente.
 2. Dependencias gubernamentales: Las dependencias gubernamentales pueden corresponder a un país; estado o provincia; o un condado, municipio o ciudad (local). Para algunas empresas el gobierno puede ser un comprador importante, o inclusive el único, como ocurre en el caso de tanques o armamento blindado. Las dependencias estatales también compran bienes y servicios, tal como cualquier otra institución, desde fotocopiadoras hasta sal.

3. Instituciones: Abarca hospitales; escuelas, colegios y universidades; casas de reposo; iglesias; y organizaciones de caridad. Algunas de estas organizaciones pueden usar procedimientos de compra similares a los utilizados por las dependencias gubernamentales, mientras que otras pueden seguir procedimientos menos estandarizados.
 4. Revendedores: Comprenden a los mayoristas, corredores de bolsa, y distribuidores industriales (empresas que suministran productos y servicios a compañías industriales, ya sean usuarios o FEOs).
- Tipos de producto: Los productos se clasifican en base al tipo de organización que los compra y sus propósitos de uso. La principal diferencia se refiere a si éste forma parte del artículo final para la organización o si éste facilita las actividades a la misma empresa. Los productos usados en el artículo final incluyen materias primas, material manufacturado, partes componentes (o partes FEO), y montajes. Las materias primas son materiales procesados sólo hasta el punto requerido para su manejo y distribución económicos; el material manufacturado es aquel que ha sido transformado a partir de las materias primas y requiere un mayor procesamiento para venderlo; las partes componentes son aquellas que se ensamblan en el producto final sin mayor transformación. Los productos facilitadores simplifican a la compañía el logro de sus objetivos, pero no son parte del producto final. Estos productos abarcan el equipo accesorio (como las herramientas de mano y otras herramientas ligeras), bienes de capital (también llamados instalaciones, correspondientes a equipo grande utilizado en el proceso de producción), y artículos MRO (productos para Mantenimiento, Reparación y Operaciones; que son productos vendidos a usuarios para su uso en las operaciones de la compañía, como papel para fotocopidora). Otro término utilizado para los artículos MRO son “suministros facilitadores” o “servicios facilitadores”, debido a que apoyan los esfuerzos de la compañía pero no son parte del producto final. Los servicios bancarios, de investigación de mercado, de publicidad y de transporte también entran esta categoría.

- Tamaño y localización de los clientes: El monto invertido año a año por clientes industriales en productos y servicios es muchísimo mayor cualquier consumidor individual, estos no tienen semejante poder de compra. De este modo, el tamaño de estos clientes es clave, pues los clientes empresas son más grandes que los consumidores individuales, y por tanto cada cliente industrial es clave para el éxito de la empresa B2B. Además, hay menos clientes B2B individuales, de modo que un cliente insatisfecho puede repercutir significativamente en la empresa proveedora. En cuanto a localización, los clientes industriales tienen más probabilidad de concentrarse geográficamente, pues las industrias tienden a surgir en torno a recursos clave. Por consiguiente, esta concentración afectará el marketing de las organizaciones B2B, ya que les será menos costoso ubicarse cerca de sus clientes. Adicionalmente, los mercados empresariales no sólo tienden a la concentración geográfica, sino también a estar orientados en forma global, afectando la competencia global.
- Estándares y procesos de compra: Las empresas aplican estándares de desempeño estrictos a sus compras ya que su producción depende de ellas, así los compradores profesionales y los equipos de compras tienen una responsabilidad formal para la evaluación del producto y del vendedor. Las entradas deben adaptarse a especificaciones de diseño, restricciones de costo, tiempos de entrega, etc. Los estándares aplicados en compras B2B claramente distinguen al marketing industrial del marketing para individuos, pues el consumidor individual toma normalmente sus decisiones en base al aspecto del producto y su responsabilidad no es tan relevante. Respecto a los procesos de compra, nuevamente se hallan discrepancias respecto al marketing al consumidor, pues en las compras organizacionales normalmente habrá un número más grande de personas involucradas, y los papeles no son tan flexibles. Así, los procesos de compra entre industrias son más complejos.
- Naturaleza de la demanda: B2B es también diferente de B2C en este aspecto, lo cual se asocia a los tipos de productos vendidos. Conceptos asociados que permiten a los mercadólogos comprender mejor la naturaleza de la demanda

son la *demanda derivada* y la *demanda conjunta*. La demanda derivada se refiere a que la demanda por los productos y servicios de la empresa se deriva de la demanda por los productos y servicios de sus clientes. La demanda conjunta se refiere a situaciones donde dos productos se usan al mismo tiempo y tienen demanda ligada, de este modo la demanda de ambos productos es un tanto simultánea; en cambio en el caso de la demanda derivada el producto final es consumido mucho después por el consumidor final.

Próximas secciones

Una vez comprendida la importancia del marketing industrial, y revisado cómo el marketing industrial se diferencia en diversas dimensiones del marketing al consumidor, podemos prepararnos para profundizar en distintos aspectos del marketing B2B.

Por consiguiente, en las próximas secciones se presentan temas relevantes a considerar respecto al marketing industrial, a saber:

- Comportamiento del comprador organizacional y segmentación
- 4 Ps en el marketing industrial
- Estrategia – Evaluación
- Branding B2B
- eCommerce B2B

De este modo, el objetivo es obtener un conocimiento más profundo sobre el marketing industrial, a través de una revisión bibliográfica que abarca tanto textos y papers especializados de marketing industrial, como también literatura de marketing que alude al B2B en alguno de sus tópicos.

COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Analizar el comportamiento del comprador organizacional es relevante para la empresa proveedora, ya que al comprender cómo sus clientes toman sus decisiones pueden desarrollar relaciones rentables con ellos. Respecto a este tema, veremos cuatro áreas de estudio: teorías del comportamiento del comprador organizacional (Dwyer, 2007), el proceso de compra organizacional (Czinkota, 2000), investigación de mercado y supply chain (ambos enfoques según Claudio Saavedra¹).

Teorías del comportamiento del comprador organizacional

Según Dwyer (2007), existen diversas teorías respecto al comportamiento del comprador de la organización. Al respecto es importante notar que a pesar de que en B2B el cliente es una organización son las personas las que toman las decisiones. Por tanto, estas teorías explican básicamente la forma en que las necesidades individuales pueden anular el proceso de toma de decisiones racionales o influir en éste. Dwyer expone cuatro teorías del comportamiento del comprador:

1. Teoría medición-recompensa: Señala que los compradores están motivados por *recompensas intrínsecas*, aquellas que se otorgan a sí mismos (por ejemplo, sentimiento de satisfacción); y *recompensas extrínsecas*, aquellas otorgadas por la organización (como salarios y ascensos). Ahora bien, no todas las recompensas son iguales, al respecto la valencia se refiere al grado de importancia que se le asigna a una recompensa. Sin embargo, la valencia por sí sola no indica qué hará el comprador, por ello se considera como elemento la probabilidad percibida o la percepción de que el esfuerzo conducirá a resultados que producirán una recompensa. De este modo, este modelo

¹ SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial. [en línea] <<http://www.youtube.com/user/IndustrialMarketing1#p/u/7/17G5uA6aHDQ>> [consulta: 29 noviembre 2009]

establece que la motivación de un comprador para realizar tareas de compra es una función de la probabilidad percibida por la persona y la valencia de las recompensas asociadas con la participación en la compra. En este sentido es similar a la teoría de las expectativas de administración. Podemos ver un ejemplo de lo anterior en la figura 1.

Figura 1 Teoría medición-recompensa

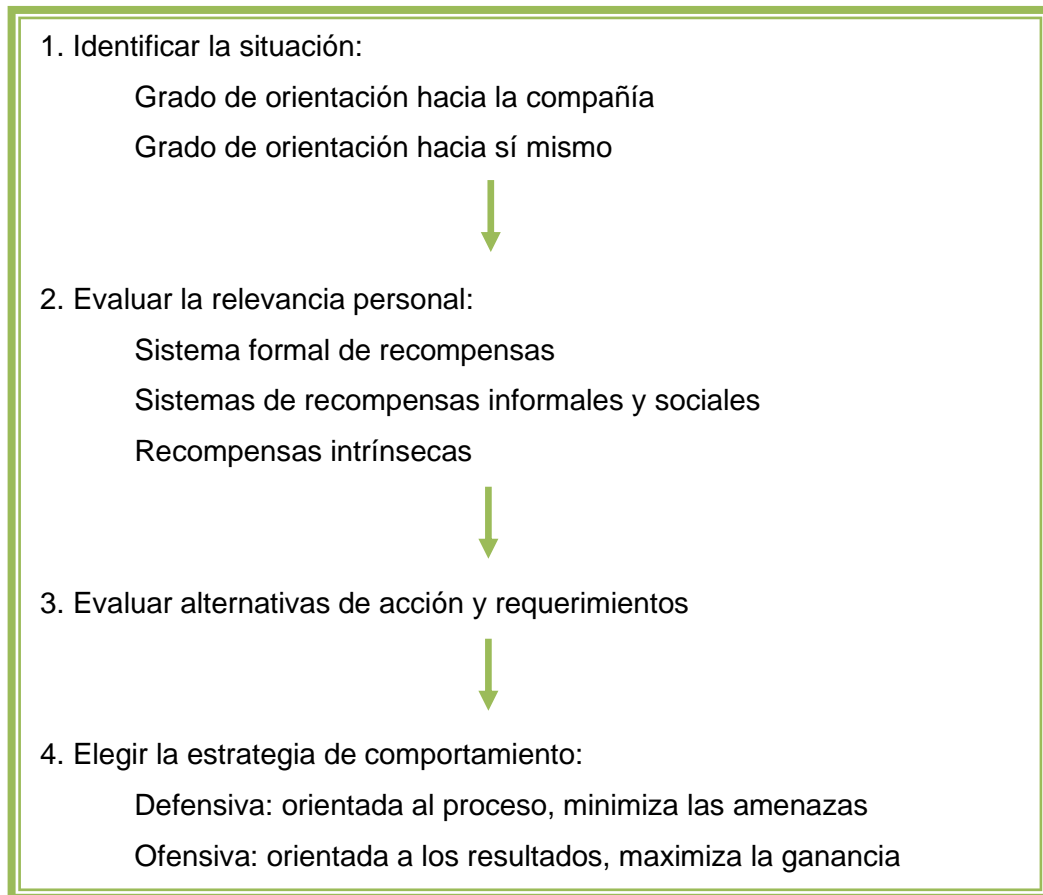
Motivación	=	Valencia	x	Probabilidad
El gerente de oficina desea comprar el fax más barato y está dispuesto a comparar precio (a lo que dedica mucho esfuerzo)		porque puede obtener ascenso importante		si puede negociar un descuento, lo cual cree que es posible

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

La teoría de la medición-recompensa es útil para los encarados de marketing de la empresa proveedora, pues entender cómo se mide el desempeño de los compradores y cómo son recompensados puede ayudar a entender qué características son importantes y cómo promover sus productos. Al entender la valencia vinculada con las diferentes recompensas y la forma en que se mide el desempeño, se es capaz de predecir la cantidad de esfuerzo empleado por el comprador en tareas de búsqueda de información, número de licitaciones solicitadas y otras actividades de compra. También se podría comprender qué productos podrían adquirirse y en qué situaciones.

2. Teoría de la elección del comportamiento: Establece que los compradores pasan por una serie de pasos al decidir qué actividades realizarán, para llegar a decisiones de cómo comprarán, en oposición al proceso de elección de qué comprarán. Esta teoría se ilustra en la figura 2.

Figura 2 Modelo de la elección del comportamiento.



Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

Como se observa en la figura 2, la primera etapa consiste en determinar el grado en que el individuo debería adoptar una orientación hacia la compañía (cumplir las metas de la compañía) o hacia sí mismos (ir tras sus propias metas). Ahora bien, estas orientaciones operan de manera independiente, de modo que en una situación de compra determinada se puede presentar una alta orientación tanto hacia la compañía como a sí mismo.

En la segunda etapa el comprador examina las estructuras de recompensa asociadas con la situación definida en la primera etapa. Luego, el comprador evalúa las alternativas de acción y requerimientos, las cuales se pueden ver limitadas por las políticas y procedimientos de la compañía. Y en la etapa final,

se debe seleccionar una estrategia, ya sea una estrategia defensiva (minimizar la pérdida) u ofensiva (maximizar la ganancia). Ejemplos de estrategias defensiva sería pedirle al jefe que tome la decisión, incluir a tantas personas como sea posible para compartir la culpa si se comete un error, y poner atención al proceso en lugar de al resultado; ejemplos de estrategias ofensivas sería elegir un servicio sin marca (pues ahorra a la compañía la mayor cantidad de dinero o hacerse de prestigio como un innovador).

Algunos factores que influyen en la elección de una estrategia son la experiencia con el producto, los sistemas de medición-recompensa, el riesgo asociado con la compra, la visibilidad de la participación en la compra, y el nivel administrativo del individuo.

3. Teoría de la función: Describe las funciones que pueden adoptar las personas cuando más de una persona está implicada en la compra. Sugiere que las personas se comportan dentro de un conjunto de normas o expectativas de otros debido a la posición organizacional en que han sido colocados.

Cuando una persona dispone hacer una compra individual para una organización, esta es una decisión autónoma, pero cuando se involucra a más de un individuo, el grupo de participantes en la compañía se llama centro de compra o unidad de toma de decisiones (UTD). En las compras organizacionales se han identificado varias funciones:

- Iniciador: Empieza el proceso de compra al reconocer la necesidad.
- Contralor: Establece el presupuesto para la compra.
- Agente de compras: Persona que en realidad hace la adquisición.
- Influenciadores: Aquellos que buscan afectar la decisión final del tomador de decisiones a través de recomendaciones de cuáles vendedores incluir o cuáles

productos son más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

- Usuarios: Estos presentan la necesidad que se debe satisfacer. A veces participan en el centro de compras e intentan influir en la decisión, y a veces otros influenciadores representarán la perspectiva de los usuarios. Aun cuando no participen, los usuarios influyen en la decisión cuando los tomadores de decisiones consideran las necesidades de estos o su capacidad para poner en práctica la decisión.
- Gatekeepers (contralor de información): Controlan la entrada y salida de información del grupo de compra o entre miembros del grupo. De vez en cuando, los gatekeepers pueden influir en forma activa en una decisión al determinar qué información se pone a disposición del tomador de decisiones.
- Tomador de decisiones: Persona(s) que toma(n) la decisión final.

El centro de compras no necesariamente es un comité de individuos con roles definidos formalmente, por el contrario, con mayor frecuencia el centro de compra es un grupo cambiante, complejo e informal.

Una característica de los centros de compra es que los miembros entran y salen. Esta característica se denomina *fragmentación del tiempo*. Mientras más personas estén implicadas sólo por períodos cortos en el proceso, el centro de compras está más fragmentado en el tiempo; por el contrario, si las mismas personas están implicadas durante el proceso completo, el centro de compras no está fragmentado. Es importante que los comercializadores entiendan la fragmentación del tiempo, ya que si una decisión implica a varias personas que entran y salen del centro de compras a lo largo del tiempo, su influencia se limitará a unas cuantas etapas, así pues, el comercializador debe equilibrar esa influencia con el costo de llegar a esas personas.

Otros ámbitos de los centros de compra son las dimensiones verticales, o cuántas capas de administración están implicadas, y las dimensiones horizontales, o cuántos departamentos están involucrados. Estos dos campos se relacionan con el número de personas implicadas en el centro de compra, y pueden ser una función del grado de centralización de una compañía. Así, los centros de compra amplios son un difícil desafío para los comercializadores, porque implica llegar a muchas personas diferentes para lograr una venta. Esto afectará, por ejemplo, la cantidad de medios utilizados en la comunicación. Por otro lado, la dimensión vertical no es tan desafiante, pues si todos los miembros del centro de compra pertenecen al mismo departamento o área funcional de la organización, es probable que participen en los mismos medios de comunicación. Por lo tanto, el desafío real para el vendedor es descubrir a los verdaderos tomadores de decisiones.

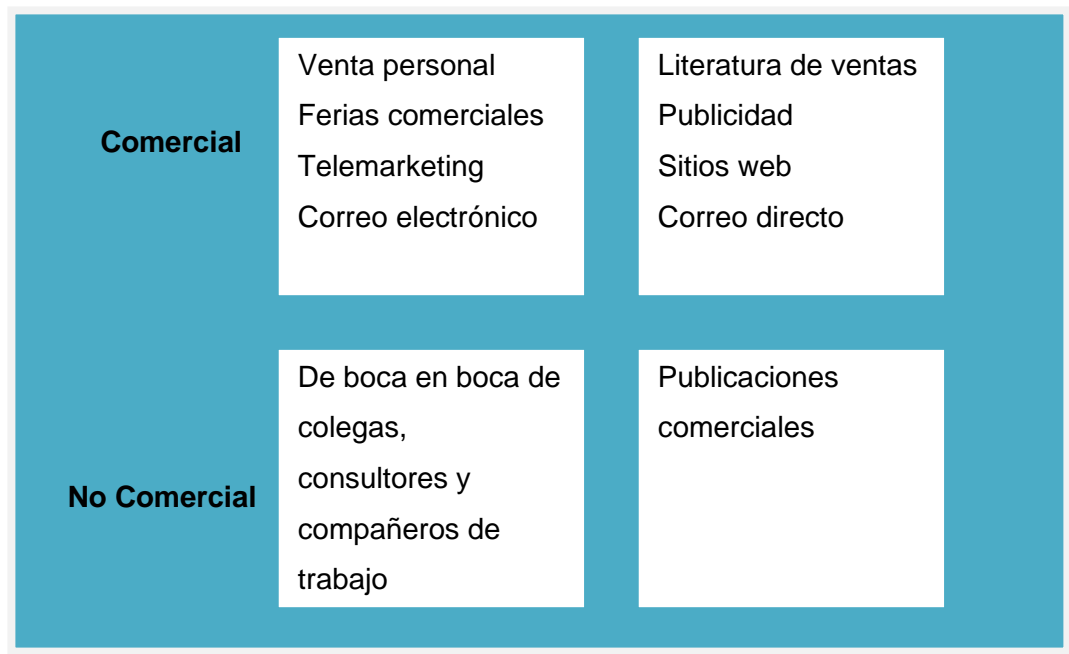
Otra dimensión relacionada con los centros de compra es el grado de formalización, o el grado en que las tareas y documentos de compra están definidos en documentos escritos que describen los procedimientos y políticas. El grado de formalización afectará la libertad que tiene un miembro del centro de compra para elegir cómo proceder al hacer la adquisición. En ocasiones esto puede conducir a comportamientos improductivos, no obstante, un centro de compras que opera en un sistema sin controles no políticas formales puede cambiar el proceso de tomar la decisión muchas veces, lo cual demoraría la compra y frustraría a los vendedores.

El comprender los centros de compras de las organizaciones clientes es relevante para el marketing de la empresa proveedora, ya que tradicionalmente se ha considerado que la mejor estrategia de marketing sería determinar quién participa de manera típica en la decisión y luego trabajar para satisfacer las necesidades de los participantes.

Ahora bien, ¿cuándo surgen los centros de compras? En algunas organizaciones, estos surgen a merced de la política interna. En cambio, en

situaciones no regidas por la política, es más probable que los centros de compra aparezcan ante una decisión que conlleva un gran riesgo. El riesgo se considera en función de la probabilidad de un resultado y la importancia o costo asociados con el resultado, y puede provenir de diversas fuentes, así existe por ejemplo, el riesgo financiero, el riesgo de desempeño, y el riesgo social. Para reducir el riesgo los compradores usan información, la cual recolectan con ayuda de diversas fuentes (ver figura 3).

Figura 3 Fuentes de información



Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

La investigación indica que los vendedores pueden reducir el riesgo mediante esfuerzos como demostraciones, muestras o pruebas gratuitas, y con frecuencia los vendedores son la fuente más importante de información para los compradores. Las compañías también pueden utilizar la publicidad para educar a los compradores al proporcionarles información mediante detalles en los textos publicitarios, a fin de reducir las percepciones de riesgo.

El riesgo puede ayudar u obstaculizar el desarrollo de las relaciones. Una estrategia de compra para reducir el riesgo es permanecer leal a un proveedor conocido, táctica que produce la conversión de la decisión en una recompra directa debido a que no se consideran otros vendedores. Así, la lealtad es una forma en que los compradores reducen el riesgo, debido a que la lealtad implica confianza. La confianza se define como la creencia y la integridad, honestidad y confiabilidad de otra persona, en este caso un proveedor. Las organizaciones de marketing tratan de crear confianza mediante cosas como garantías, pero incluso esto puede ser insuficiente. Se debe tener en cuenta que la organización es sometida al escrutinio del comprador, el cual considera aspectos como la rapidez con que se devuelven las llamadas telefónicas o e-mails, y si las pequeñas promesas se cumplen, antes de depositar su confianza en un proveedor.

4. Teoría de los determinantes de compra: Esta teoría permite integrar las teorías precedentes. La teoría describe que el comportamiento de los compradores se debe a los efectos combinados de cuatro factores:
 - Factores ambientales: Son las características del mundo más allá del ámbito de mercado, incluyen la economía, la tecnología, y los factores políticos y sociales.
 - Factores de mercado: Son características que influyen en el comportamiento del comprador. Incluyen el número y tamaño relativo de la competencia, así como de los clientes en un mercado particular. El número de competidores puede ser afectado por la disponibilidad de sustitutos. Respecto al número de clientes, los mercados industriales son relativamente pequeños en función del número de clientes.
 - Factores de la organización: Son características de la organización, a saber, sistemas de recompensa extrínsecos, expectativas de papel, cultura corporativa y recompensa intrínsecas, equipos de compra multidisciplinarios, y políticas que apoyan las dimensiones verticales y horizontales.

- Factores individuales: Son de carácter demográfico y psicográfico. Estos pueden incluir edad, educación, y título o nivel en la organización, o pueden ser factores psicológicos como la propensión a correr riesgos. La experiencia es una de los factores que influyen en la conducta del comprador, es decir, los años en el área de compra. La experiencia reduce el riesgo porque la incertidumbre puede evaluarse con más precisión, e incrementa la probabilidad de que el individuo comprará solo en lugar de crear un centro de compras. Otro factor a considerar son los procesos selectivos del individuo, los cuales ayudan a lidiar con la explosión informativa. Hay cuatro clases de estos procesos: exposición selectiva, atención selectiva, percepción selectiva, y retención selectiva.

El proceso de compra organizacional

Según Czinkota (2000), el comportamiento de compra organizacional es un proceso antes que un acto aislado. De hecho, la compra organizacional envuelve varias etapas, cada una de las cuales implica una decisión:

1. Reconocimiento del problema: El proceso comienza cuando alguien en la organización reconoce un problema que puede ser resuelto o una oportunidad que puede ser capturada adquiriendo un producto específico. El reconocimiento del problema puede ser gatillado por fuerzas externas o internas. Internamente, una firma puede necesitar nuevo equipo de producción de alta velocidad para apoyar el lanzamiento de un nuevo producto, o un gerente de compras puede estar descontento con la calidad del producto, precio o servicio de un proveedor de materiales. Por otro lado, externamente, un vendedor puede dar a conocer la necesidad por un producto demostrando oportunidades para mejorar el desempeño de la organización.
2. Descripción general de la necesidad: Los miembros de la organización deben determinar específicamente cómo puede ser solucionado el problema. Aquí el foco está en las características generales y la cantidad del ítem requerido.

Estas decisiones generalmente son tomadas dentro del departamento en el cual se originó la necesidad. El desarrollo de especificaciones de desempeño tiene un impacto crítico en la elección final de un producto y un proveedor. Las decisiones tomadas en etapas tempranas del proceso inevitablemente limitan y dan forma a la toma de decisiones en etapas posteriores del proceso.

3. Descripción detallada de las especificaciones del producto: Es una extensión de la segunda etapa, que involucra una descripción técnica detallada y precisa del ítem requerido. Esta puede ser una etapa crítica para el mercadólogo, porque los influenciadores clave de la compra entran al proceso. Reconocer estos influenciadores de la compra y sus roles e importancia relativos puede dar al mercadólogo una ventaja distintiva. Un mercadólogo que gatilla la necesidad inicial tiene el beneficio de una relación de trabajo cercana con los miembros clave de la organización a través de estas etapas formativas en el proceso de obtención.
4. Búsqueda de un proveedor: Una vez que la organización ha definido el producto que satisfará sus requerimientos, la búsqueda se dirige a esta pregunta: ¿cuáles de los tantos posibles proveedores pueden ser considerados candidatos potenciales?. La intensidad de la evaluación varía según la organización y según la situación de compra particular. La organización invierte más tiempo y energías en el proceso de evaluación cuando el producto propuesto tiene una fuerte relación con el desempeño de la organización.
5. Adquisición y análisis de las propuestas: Cuando las necesidades de información de la organización compradora son bajas, las etapas 4 y 5 ocurren simultáneamente, especialmente cuando ítems estandarizados están bajo consideración. En este caso, la organización compradora podría simplemente revisar un catálogo o actualizar la información de precios. Para bienes más complejos como herramientas o estaciones de computadores, se puede consumir muchos meses en el intercambio de propuestas y contrapropuestas. La etapa 5 emerge como un componente distintivo del proceso de compra sólo

cuando las necesidades de información de la organización compradora son altas. Aquí el proceso de adquirir y analizar propuestas puede involucrar un número de diferentes miembros de la organización tales como gerentes de compra, ingenieros, usuarios, consultores, y otros.

6. Selección del proveedor: Las propuestas alternativas son analizadas, una o más ofertas son aceptadas, y otras son rechazadas. Las negociaciones concernientes a los términos de la transacción pueden continuar con los proveedores seleccionados.
7. Selección de una rutina para órdenes: Después de sobrevivir al proceso de revisión y ser seleccionado como fuente de provisión, el mercadólogo enfrenta más pruebas. El departamento usuario, por ejemplo producción, no verá su problema resuelto antes de que el producto especificado esté disponible para su uso. Respecto a la rutina para órdenes, una orden de compra es reenviada al vendedor, reportes de estado son reenviados al departamento usuario, y los niveles de inventarios son planeados. Entonces, en esta etapa, son establecidas las directrices de compra para el ítem, que detallan especificaciones técnicas, cantidad requerida, tiempo esperado de entrega, y garantías.
8. Revisión del desempeño: La última etapa consiste en preguntarse: ¿Resolvió el ítem comprado el problema original?. La revisión del desempeño puede llevar al gerente de compra a continuar, modificar, o cancelar el acuerdo. Una revisión crítica del proveedor escogido puede llevar a los miembros de la unidad tomadora de decisión a reexaminar su posición. Si el producto falla en satisfacer las necesidades del departamento usuario, los vendedores sometidos a revisión anteriormente en el proceso de obtención pueden recibir mayor consideración. Para retener al comprador, el mercadólogo debe asegurarse de que las necesidades de la organización compradora están siendo completamente satisfechas.

El flujo de las etapas de este modelo podría no progresar secuencialmente, y pueden variar con la complejidad de la situación de compra. Por ejemplo, algunas de las etapas son comprimidas u omitidas cuando las organizaciones están haciendo decisiones de compra rutinarias. Sin embargo, el modelo provee *insights* importantes dentro del proceso de compra organizacional. Algunas etapas pueden ser completadas al mismo tiempo; el proceso podría ser discontinuado por un cambio en el entorno externo o por consideraciones de la alta gerencia. El proceso de compra organizacional es formado por una gran cantidad de fuerzas externas e internas tales como cambios económicos o condiciones competitivas o un cambio básico en las prioridades de la organización, tal como se expuso anteriormente a la luz de la teoría de los determinantes de compra.

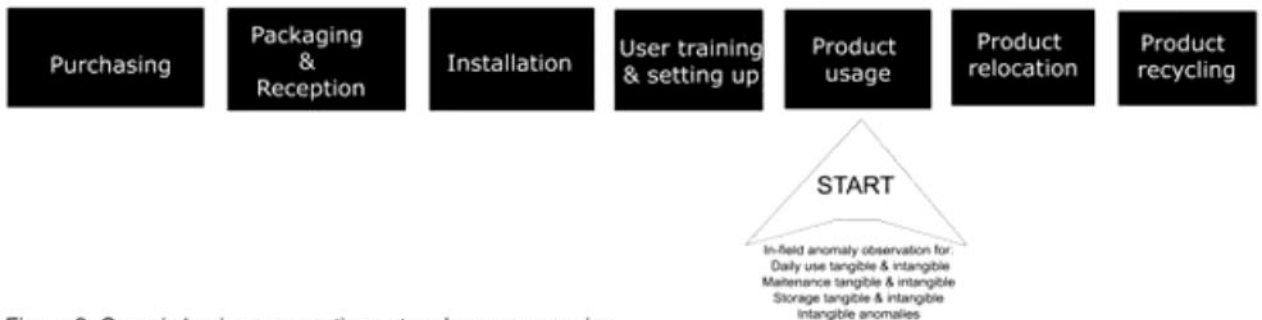
Investigación de mercados en B2B

Las teorías expuestas son un punto de partida útil para comprender al comprador organizacional, comprensión que es relevante desarrollar previo a la segmentación. Ahora bien, para poder conocer al comprador, la organización puede desarrollar investigación de mercado, tal como lo hacen las organizaciones en B2C. Al respecto el profesor Claudio Saavedra, explica en sus clases *on line* cuál es la técnica de investigación más apropiada para los mercados industriales.

En primer lugar, Saavedra señala que hay muchas técnicas que están sobrevaloradas, en particular, las encuestas de calidad (del servicio) son muy dependientes de quien las diseña; los *focus group* tienen el problema de que se alejan de la realidad; y las entrevistas dependen del entrevistador y del tipo de consumidor que se está entrevistando. Saavedra afirma que en todas estas técnicas los consumidores recurren a sus memorias, es por esto que en el marketing industrial la observación en campo sería lo mejor. Al respecto es importante identificar qué observar, ya que la investigación podría centrarse en distintas etapas (figura 4): compra – empaque y recepción – instalación – entrenamiento del usuario – uso del producto – relocalización del producto –reciclado del producto. La conclusión es que la

investigación debe comenzar en el uso del producto, este sería el más importante puesto que el consumidor paga por usar el producto.

Figura 4 Operaciones genéricas del negocio en las compañías usuario-final



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

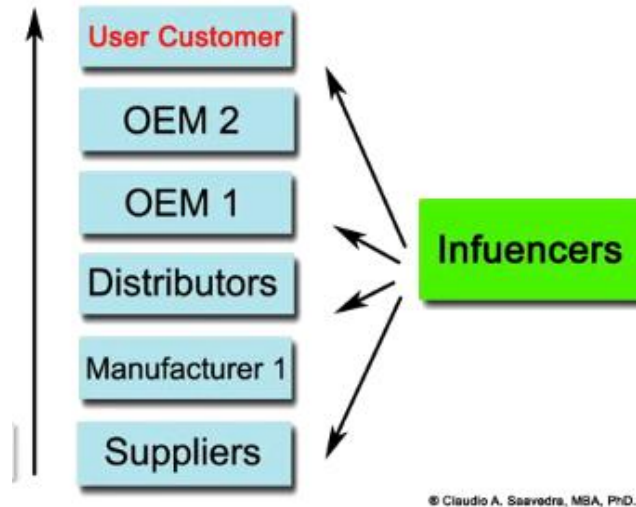
Respecto al método, Saavedra sugiere planificar la observación y que se realice por al menos más de una persona. Además se debiera realizar un *briefing* después de la observación.

Supply Chain

Para comprender al comprador en el marketing B2B, Saavedra también expone la importancia de comprender la cadena de valor industrial, la cual se presenta en la figura 5. En la cadena de valor industrial existirán cuatro partes:

1. Proveedores
2. Intermediarios (abarca desde el “manufacturer 1” hasta “OEM 2”)
3. Usuario final o consumidor
4. Influenciadores

Figura 5 Cadena de valor industrial (*industrial value chain*)



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Qué parte de esta cadena alcance la empresa depende del tipo de negocio. Según Czinkota (2000), *supply chain management* es “una técnica para relacionar las operaciones de un fabricante con las operaciones de todos sus proveedores estratégicos y sus intermediarios y compradores claves para mejorar la eficiencia y la efectividad”. El objetivo de una estrategia de *supply chain* es mejorar la rapidez, precisión, y eficiencia en la manufactura y entrega a través de una fuerte relación con el proveedor. Este objetivo es alcanzado a través de compartir la información, planeación conjunta, tecnología compartida, y beneficios compartidos. Si el mercadólogo de B2B llega a ser un socio valorado en la cadena del comprador las recompensas son sustanciales: una relación rentable de largo plazo donde el proveedor es visto como una extensión de la compañía del comprador. Para alcanzar estos resultados, el mercadólogo debe demostrar la habilidad de cumplir con la calidad, entrega, servicios e información precisos según los requerimientos del comprador.

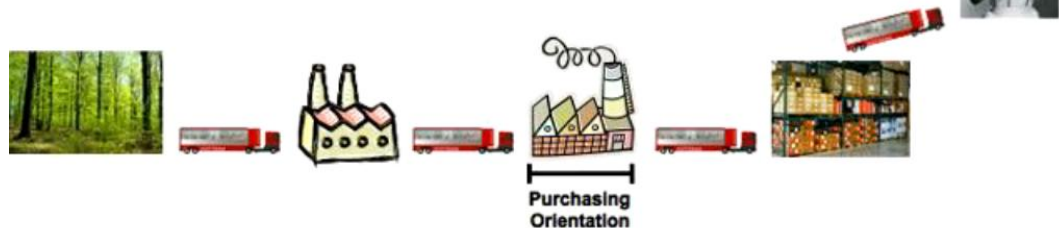
Ahora bien, cuan cooperativa sea la cadena depende de la cultura de las organizaciones que la componen. Al respecto, hay varios tipos de culturas en las cadenas (Saavedra cita el libro “*Business Market Management*” de James Anderson y James Naros):

- *"Purchasing orientation"*, la cual supone una visión estrecha.
- *"Integration orientation"*
- *"Supply Management orientation"*, la cual se centra en los beneficios para el usuario final, y propone una filosofía *win-win-win*, pues gana el proveedor, gana la empresa y gana el consumidor final.

Estas culturas se describen en la figura 6.

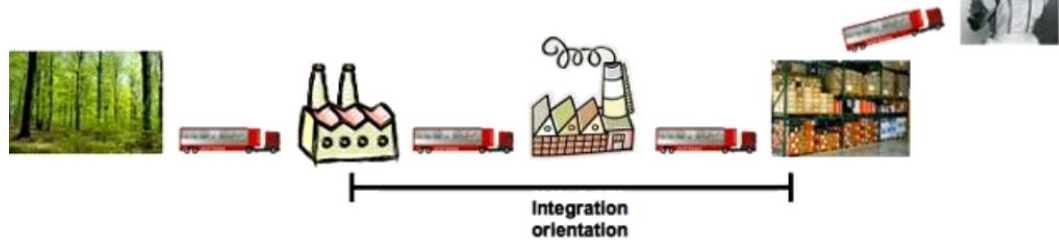
Figura 6 Tipos de cultura de las organizaciones que componen la cadena de valor industrial

Purchasing Orientation: poor relationships and strategies



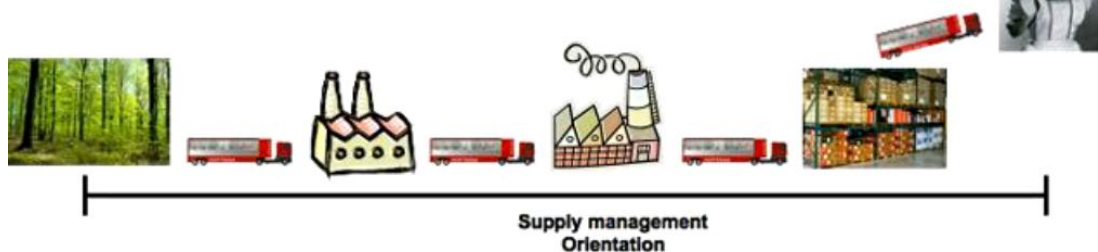
1. Relationships are kept at "arm's distance"
2. Buyer request its buying department to purchase at the lowest price while observing quality standards
3. "Win - lose" philosophy. The buyer seeks a position of power. It wants to lower its risk: 3 quotes, sharing orders among suppliers, does not consider new entrants (except by extra low price offers)

Integration Orientation: the search for differentiation through collaboration



1. Relationships get better in a collaborative and confident manner
2. Buyer wants to excel in quality, (TQM), lower total costs or wants to be innovative
3. "Win - Win" philosophy

Supply management orientation: a common vision along the chain



1. The marketer gets interested in both, upstream and downstream participants
2. All companies in the chain seek to benefit the end customer
3. "Win - win - win" philosophy.
4. Many companies seek innovation along the chain

Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Por tanto, para satisfacer al comprador en B2B, luego de comprender su comportamiento tal vez realizando investigación de mercados, es relevante entender la cadena de valor industrial, e identificar y generar una cultura apropiada que permita una relación rentable para cada una de las partes involucradas.

SEGMENTACIÓN

Los diferentes autores de textos de marketing generalmente incluyen una tipología sobre segmentación de mercados B2B análoga a las variables de segmentación que se aplican en los mercados de consumo.

En la tabla 1, se presentan las principales variables de segmentación para B2B según Lehmann. Este autor señala que en el caso de los clientes industriales el interés se ha centrado en características como el tamaño, la industria y la ubicación, correspondientes a las variables demográficas de estos clientes empresa; y que tal como en el caso de los mercados de consumo, también puede aplicarse las variables de segmentación “psicográficas” y “personalidad”, por ejemplo, unas empresas se caracterizan por ser más innovadoras que otras, convirtiéndose en “usuarios líderes”. Según Lehmann, estos presentan dos características: 1) encaran las necesidades generales antes que el grueso de la industria; 2) pueden beneficiarse mucho si logran solucionarlas pronto.

Tabla 1 Principales variables de segmentación en los mercados industriales

Variables demográficas

Industria: ¿en qué industrias nos concentraremos?

Tamaño de la compañía: ¿en qué tamaños de empresas nos concentraremos?

Ubicación: ¿en qué áreas geográficas deberíamos concentrarnos?

Variables operacionales

Tecnología: ¿en qué tecnologías de los clientes deberíamos concentrarnos?

Condición de usuario/no usuario: ¿deberíamos concentrarnos en los usuarios fuertes, medianos o esporádicos, o en los no usuarios?

Capacidades del cliente: ¿deberíamos concentrarnos en los que necesitan muchos o pocos servicios?

Métodos de compra

Organización de la función adquisitiva: ¿deberíamos concentrarnos en compañías con una organización muy centralizada o descentralizada de compras?

Estructura del poder: ¿deberíamos concentrarnos en compañías dominadas por la ingeniería, en las dominadas por las finanzas y así sucesivamente?

Naturaleza de las relaciones actuales: ¿deberíamos concentrarnos en las compañías con las cuales tenemos relaciones estrechas o limitarnos a las más prometedoras?

Políticas generales de compra: ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que prefieren el arrendamiento?, ¿los contratos de mantenimiento?, ¿la compra de sistemas?, ¿las ofertas selladas?

Criterios de compra: ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que buscan calidad?, ¿servicio?, ¿precio?

Factores situacionales

Urgencia: ¿deberíamos concentrarnos en las compañías que necesitan una entrega o servicio rápido y urgente?

Aplicación específica: ¿deberíamos concentrarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto más que en todas las aplicaciones posibles?

Tamaño del pedido: ¿deberíamos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

Semejanza entre comprador y vendedor: ¿deberíamos concentrarnos en las compañías cuyos empleados y valores se parecen a los nuestros?

Actitudes hacia el riesgo: ¿deberíamos concentrarnos en clientes que corren riesgos o que los evitan?

Lealtad: ¿deberíamos concentrarnos en compañías que muestran gran lealtad con sus proveedores?

Fuente: LEHMANN, D. y WINER, R. Administración del producto.

Por otro lado, en el caso de textos de marketing industrial, se exponen los enfoques de segmentación más usados para los mercados industriales. Según Dwyer (2007),

podemos considerar los siguientes enfoques de segmentación de mercados industriales:

- Características de la compañía: Se consideran como variables de segmentación las ventas de la compañía, el número de empleados, la cantidad de ubicaciones, el grado de integración vertical y otros rasgos fácilmente observables.
- Procesos de compra: Clasificar a los clientes con base en la forma en que compran, por ejemplo, si se trata de una tarea nueva o si es una recompra.
- Búsqueda de beneficios: Los clientes generan un orden de prioridades diferente a dimensiones de desempeño específicas. Así, los mercadólogos industriales deben asegurarse de igualar apropiadamente su oferta con el segmento que busca lo que su producto hace mejor, con objeto de satisfacer el beneficio buscado. Lo anterior se relaciona con el concepto de posicionamiento, ya que esto supone alcanzar una clasificación valorada en la percepción del cliente.
- Afiliaciones y medios de comunicación: La afiliación de empresas a sociedades profesionales, asociaciones comerciales o inclusive la lectura de una publicación particular, puede suponer una segmentación útil para los mercadólogos industriales, ya que pueden servir exitosamente a estos segmentos al conocer información específica sobre los miembros de una asociación particular, por ejemplo, su lenguaje o priorización de beneficios, y así llevar a cabo actividades de marketing específicas tales como la publicidad en una publicación particular, correo directo para una asociación específica y materiales de ferias comerciales para un grupo definido de asistentes.

Otras variables que se pueden utilizar para segmentar mercados industriales son la geografía, el lenguaje, la conformidad con los estándares de la industria o el gobierno, los grupos de afinidad, el uso de otros productos o los comportamientos calificadores.

Respecto a la segmentación, es necesario considerar ciertos criterios que permitan definir buenos segmentos de mercado. Según Dwyer (2007), los buenos mercados son:

- Identificables: Esto implica que los segmentos pueden enumerarse y evaluarse.
- Accesibles: Significa que los integrantes de un mercado pueden ser alcanzados o impactados por alguna actividad de marketing dirigida.
- Considerables: El mercado debe prometer suficientes negocios para justificar los esfuerzos por atenderlo. Un criterio útil para evaluación en este punto es el valor del ciclo de vida del cliente.

Ahora bien, para generar una segmentación dentro de empresas industriales, especialistas de marketing han desarrollado modelos esquematizados ad-hoc, más allá de sólo exponer una analogía a la literatura para mercados de consumo. Por ejemplo, el profesor Claudio Saavedra explica detalladamente cómo generar una segmentación industrial en sus clases web. En una primera sesión, señala la importancia de la segmentación en la estrategia de la compañía. ¿Por qué queremos segmentar? Si bien algunas empresas tienen razones equivocadas para segmentar -como buscar un beneficio propio- la razón correcta es: dar a los consumidores correctos lo que quieren. La práctica de segmentación en marketing industrial es un tanto abstracta. Muchas compañías industriales segmentan sus compradores directos. Los compradores directos pueden tomar la decisión final sobre comprar, pero se debe comenzar la segmentación en el “user customer”, si uno entiende esta segmentación y se les da lo que quieren en una entrega sistemática, todo será estructurado de una manera distinta. De este modo, Saavedra afirma que el entendimiento del “end-user” ayudará a entender a los intermediarios, y así ellos podrán comprar a la empresa y empujar los productos (estrategia push). En consecuencia, dado que la segmentación es la base del éxito, es vital segmentar al usuario final, si no se empieza segmentando de este modo sólo se segmentará a los intermediarios.

Segmentar a los intermediarios puede hacer caer en dos trampas:

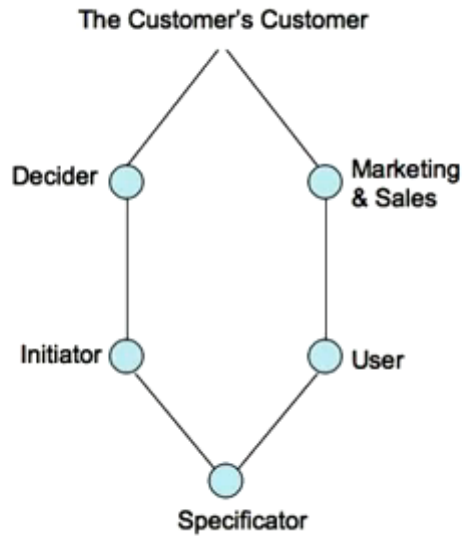
1. Segmentación sólo para descubrir una manera más rápida y fácil de obtener ganancias.
2. Segmentación dirigida por el filtro de la compañía: ¡la cultura de la compañía!

En la primera trampa, la segmentación sólo serviría para ordenar el mercado. Sin embargo, la segunda es una trampa más seria y profunda, dada por la cultura de la compañía como filtro a través del cual se entiende el mundo de los negocios, por ejemplo, la tecnología.

Saavedra señala que “los consumidores industriales son como colegas siguiendo tus pasos” pues ambos -tanto proveedor como cliente- son al fin y al cabo empresas, por lo tanto es mejor no segmentar antes que caer en estas dos trampas.

Luego de anticipar la manera incorrecta de segmentar, obtenemos aproximaciones a la segmentación. La segmentación comienza con los compradores usuarios. En muchos casos el usuario final es el que hace esfuerzos por entender el negocio del proveedor, en primer lugar porque los compradores han sido educados por los proveedores, y en segundo lugar porque normalmente el que se visita en la compañía cliente es el que compra. Así, para desarrollar la segmentación se deben tener en cuenta los distintos roles dentro de la compañía cliente, como se indica en la figura 7.

Figura 7 Seis roles precisos que se deben tener en cuenta



© Claudio A. Saavedra, MBA, PhD.

Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

El usuario final necesita funciones del producto del proveedor, por tanto, este debería detectar las funcionalidades que son esperadas de su producto (detectadas en las entrevistas de calidad).

Saavedra hace referencia al libro ***“What customers wants” (Anthony W. Ulwick)***, el cual alienta a buscar métricas para cada una de las funcionalidades que el usuario final requiera, es decir, medir lo que el comprador quiere, y analizar todas estas funcionalidades. A través de estas se llegaría a un código de segmentación (ver figura 8).

Un código es un concepto resumen de todos los requisitos y necesidades del usuario final. Después de conceptualizar lo que el consumidor quiere puede seguir con el código de segmentación.

Figura 8 De las funcionalidades del producto al código de segmentación.

Product Functionalities



End User Code



Code Segmentation

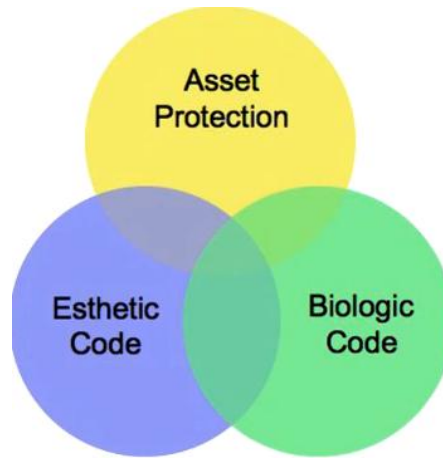
Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Ahora bien, ¿cómo obtener el código del usuario final para la segmentación industrial? Obtener el código de funcionalidad es más fácil cuando se han obtenido las métricas en la investigación de mercado, como antes se señaló. Por ejemplo, la secuencia para obtenerlo sería 1) Resultado deseado, 2) Métrica, 3) Cifra objetivo, 4) Condiciones de prueba, 5) Cifra lograda, 6) Comparación con el mejor benchmark. Luego se debería priorizar estos resultados, y siguiendo esta priorización se podrá encontrar el código a través de los primeros 5 a 10 resultados o métricas. Esto ayudaría a encontrar el código.

Como ejemplo práctico se podría obtener un resultado como el de la figura 9. En tal caso algunos consumidores finales requerirán una combinación de 2 o 3 de estos, y la parte extraordinaria de esta segmentación es que habrá un trade-off entre cuantos códigos se encuentran y decidir cuántos códigos la compañía es capaz de manejar.

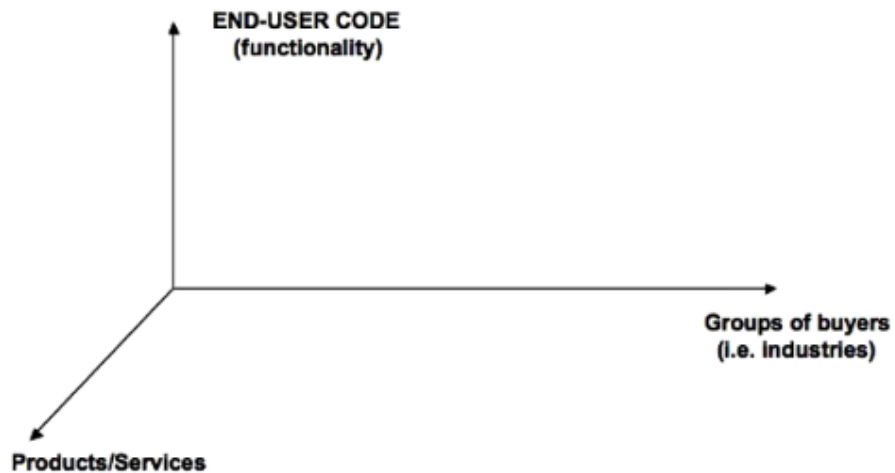
Como resultado práctico de esta manera de segmentar mercados industriales obtenemos tres variables: código del usuario final, productos/servicios que produce la compañía, y grupo de compradores (ej, industrias), como se observa en la figura 10.

Figura 9 Ejemplo códigos de segmentación



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

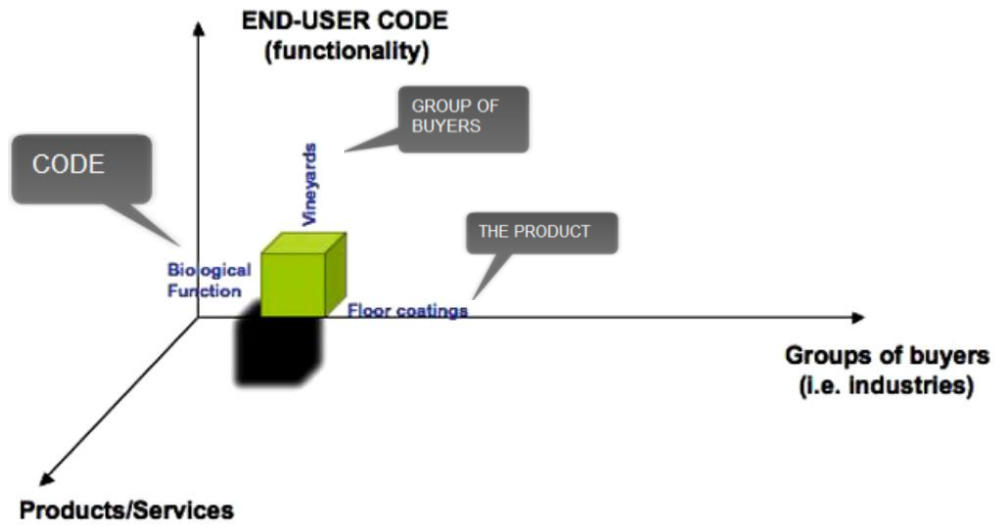
Figura 10 Tres variables en la segmentación de mercados industriales



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Utilizando uno de los códigos de la figura 3, se presenta un ejemplo que configura una combinación específica en el espacio de tres variables (figura 11).

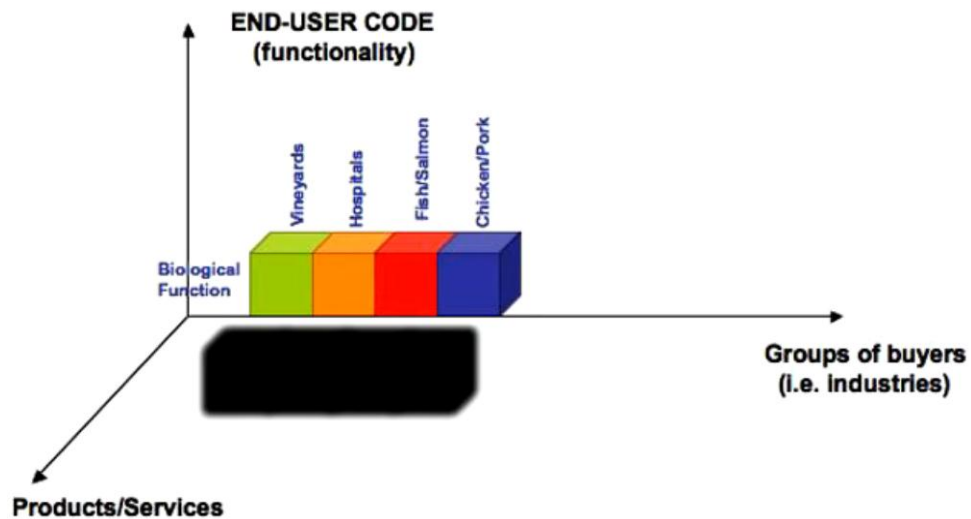
Figura 11 Ejemplo de segmentación



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

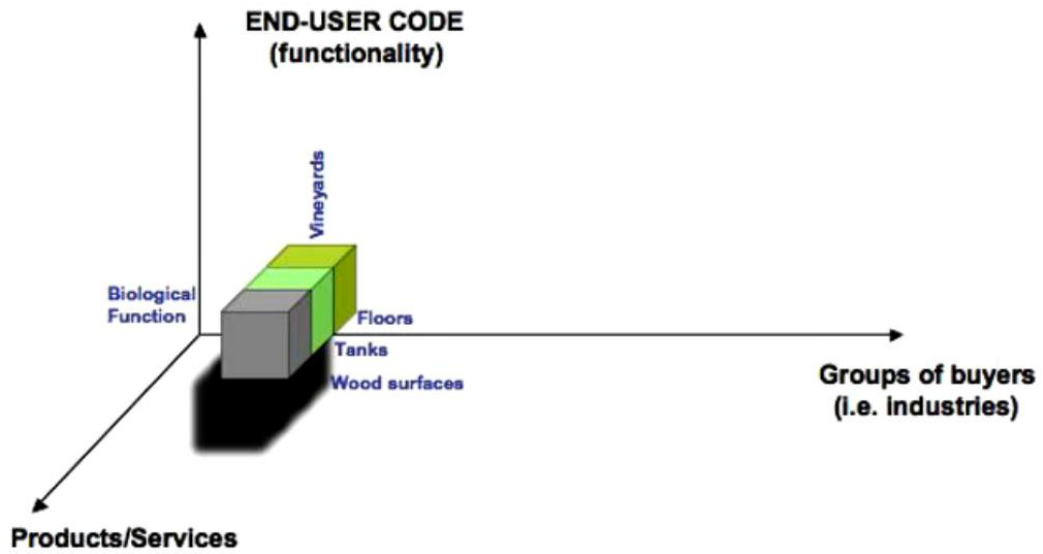
El ejemplo anterior se puede expandir en cada una de las variables, es decir, añadiendo más códigos, productos o grupos de compradores, como podemos observar en las figuras 12, 13 y 14.

Figura 12 Ejemplo de segmentación, incluyendo otros grupos de compradores.



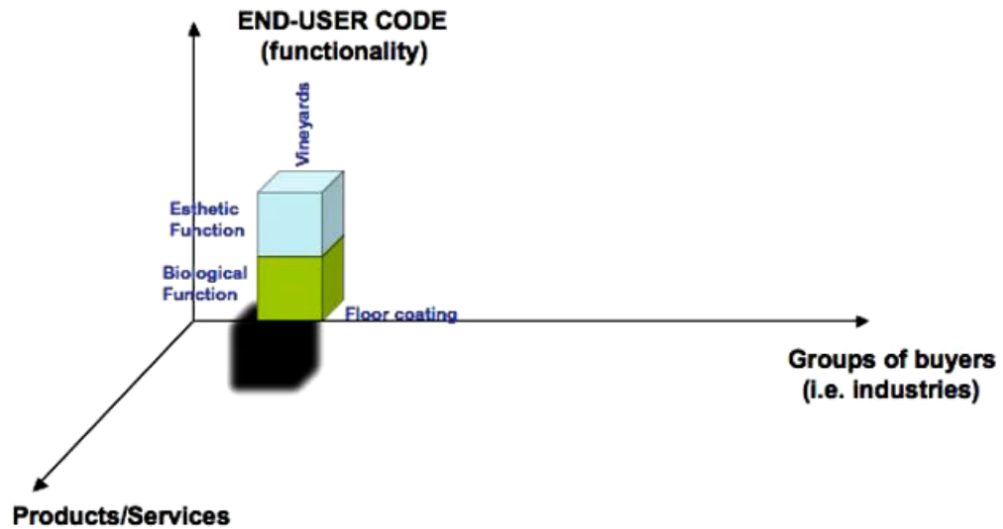
Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Figura 13 Ejemplo de segmentación, incluyendo otros productos.



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Figura 14 Ejemplo de segmentación, incluyendo otros códigos.



Fuente: SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial.

Entonces, en resumen, para segmentar mercados industriales según Saavedra se debe:

1. Encontrar los códigos de los usuarios finales en la investigación de mercado.
2. Explorar el mercado buscando grupos de compradores que valoran esos códigos.

4 P EN EL MARKETING INDUSTRIAL

Producto

Respecto al producto, Dwyer (2007) plantea que es mejor conceptualizarlo como un caudal de beneficios o una colección de soluciones para necesidades y deseos. Sin embargo, no es suficiente tener los beneficios que desea un comprador, además el producto/servicio de la empresa debe ser mejor que el de la competencia, es decir, presentar una ventaja competitiva.

Existe un producto central y uno aumentado. El producto central es el artículo tangible y/o los servicios acostumbrados ofrecidos. El producto aumentado es la parte de la oferta que está algo personalizada para cada cliente particular. Esto es relevante, pues si se aumenta con cuidado un producto, el cliente sentirá que obtiene más por lo que pagó ya que el producto excede sus expectativas. Así el cliente será entusiasta y compartirá su experiencia positiva con los demás. Ahora bien, la forma en que se aumente el producto variará de un cliente a otro porque sus necesidades son distintas; y si el beneficio se diera a todos los clientes ya no sería extra si no esperado.

Para administrar los productos de la compañía los gerentes generalmente utilizan como herramientas el desarrollo y ciclo de vida del producto y el portafolio de producto. No obstante antes de describir estas herramientas se debe comprender ciertos conceptos, ya que tales instrumentos pueden aplicarse en diferentes niveles, a saber cuatro niveles: el producto en sí, la plataforma de tecnología (la tecnología central que a menudo es la base de una línea o grupo de productos), la línea de productos y la categoría de producto. Por consiguiente, podemos describir las herramientas de administración de productos ya nombradas:

- Ciclo de vida del producto: Los productos son introducidos al mercado, crecen (en ventas), maduran y mueren. Este ciclo puede aplicarse a productos

individuales, a plataformas o a categorías de productos. Además los productos pueden tener múltiples vidas, pues su participación puede caer en un mercado pero puede aumentar su participación en otro mercado, encontrando así una nueva vida. La tabla 2 presenta recomendaciones para cada etapa del ciclo.

Tabla 2 El ciclo de vida del producto

<p>Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expandir la red de distribuidores - Invertir mucho en publicidad - Dirigirse a los mejores prospectos: innovadores y entusiastas - Usar a los distribuidores más leales - Usar muestras gratuitas - Usar demostraciones públicas y ferias comerciales - Usar espacios y menciones gratuitos y patrocinios - Usar medios especializados y catálogos
<p>Introducción y Crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión rápida de distribuidores - Expansión de la línea de productos - Marketing de nicho - Promoción considerable continua - Incentivos y administración de la fuerza de ventas - Alentar las referencias al producto
<p>Madurez</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defender con fuerza los nichos del mercado de origen - Reducir líneas de productos - Enfatizar la contribución bruta en lugar de la participación en el mercado y el volumen de ventas - Más telemarketing - Más comercio que promoción al consumidor - Reinvertir en investigación de mercado e investigación y desarrollo - Usar promociones para incrementar la lealtad de los usuarios

	<ul style="list-style-type: none"> - Promociones de ventas especiales para desarrollar a los canales de distribución - Ataques dirigidos a competidores vulnerables - Reducción del precio a largo plazo o al menos una promoción de precio de corto plazo
Declinación	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar de la línea a los productos con margen bruto bajo - Retirar de los canales en el orden de su falta de rentabilidad - Congelar la investigación, el desarrollo y las modificaciones al producto - Congelar la publicidad y las promociones - Intentar mantener el precio hasta el final - Considerar diversificarse mientras todavía es una preocupación en curso

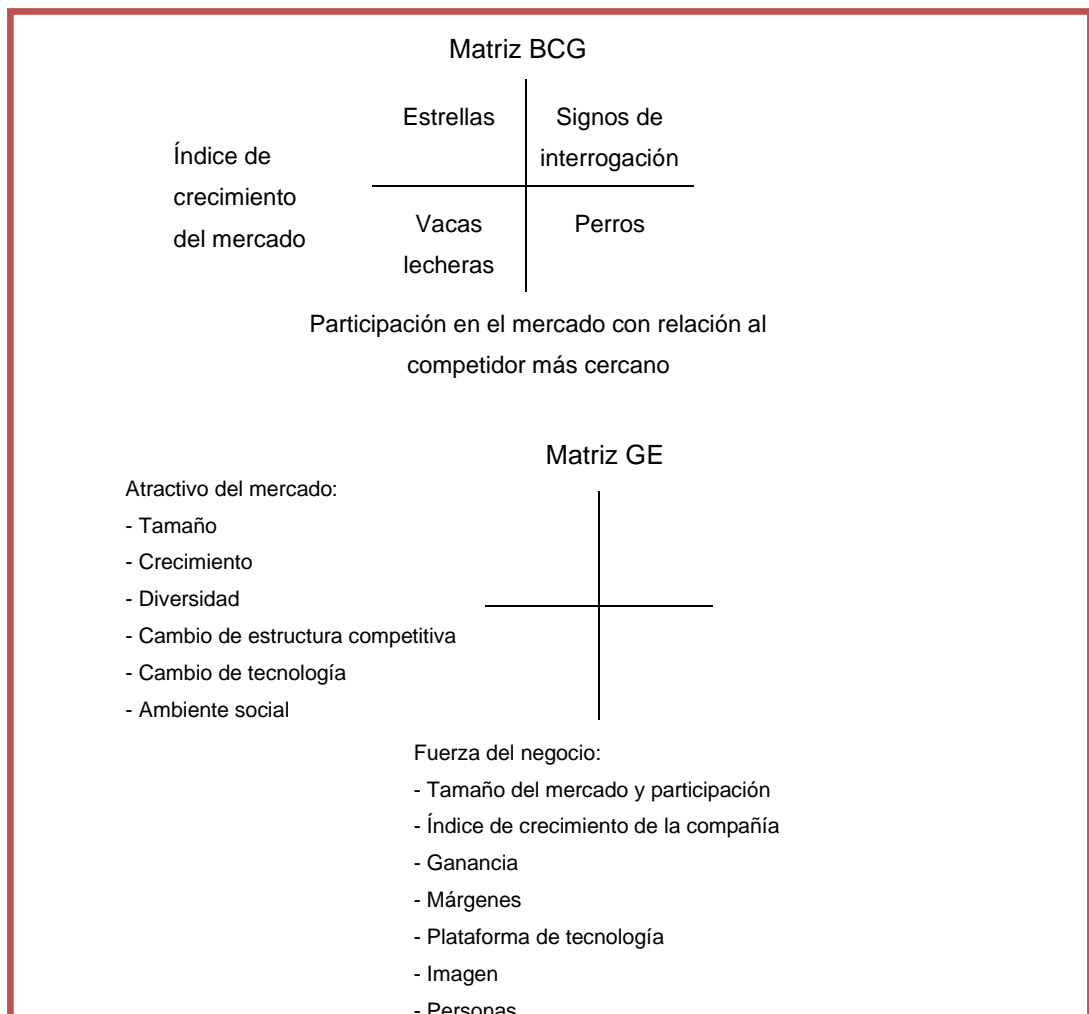
Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

Durante la etapa de introducción las ventas son bajas y las ganancias poco probables; debe crearse la demanda primaria, o demanda para este tipo de producto. En la fase de crecimiento las ventas y las ganancias crecen rápidamente; es más probable que la competencia contra un producto innovador entre al mercado en esta etapa, y los vendedores comiencen a diferenciar su producto a través de una demanda secundaria, o demanda para una oferta de un vendedor particular. En la etapa de madurez las ventas se nivelan y las ganancias son relativamente altas; la investigación indica que las compañías exitosas no siempre reducen su inversión de marketing en productos maduros, mas bien cambian la naturaleza de su comunicación de marketing para enfatizar sus ventajas competitivas. Por último, en la etapa de declinación las ventas disminuyen y los productos son eliminados del mercado.

- Portafolio de productos: La administración del portafolio de productos sugiere administrar todos los productos de manera simultánea como lo haría con un

portafolio financiero, equilibrando el riesgo y el rendimiento entre todas las inversiones en productos. Hay varios tipos de portafolios, entre ellos está el elaborado por Boston Consulting Group llamado matriz BCG y el modelo elaborado por General Electric llamado matriz GE, que es en realidad una expansión de la BCG. Ambas cuadrículas se ilustran en la figura 15.

Figura 15 Matrices de portafolio de productos.

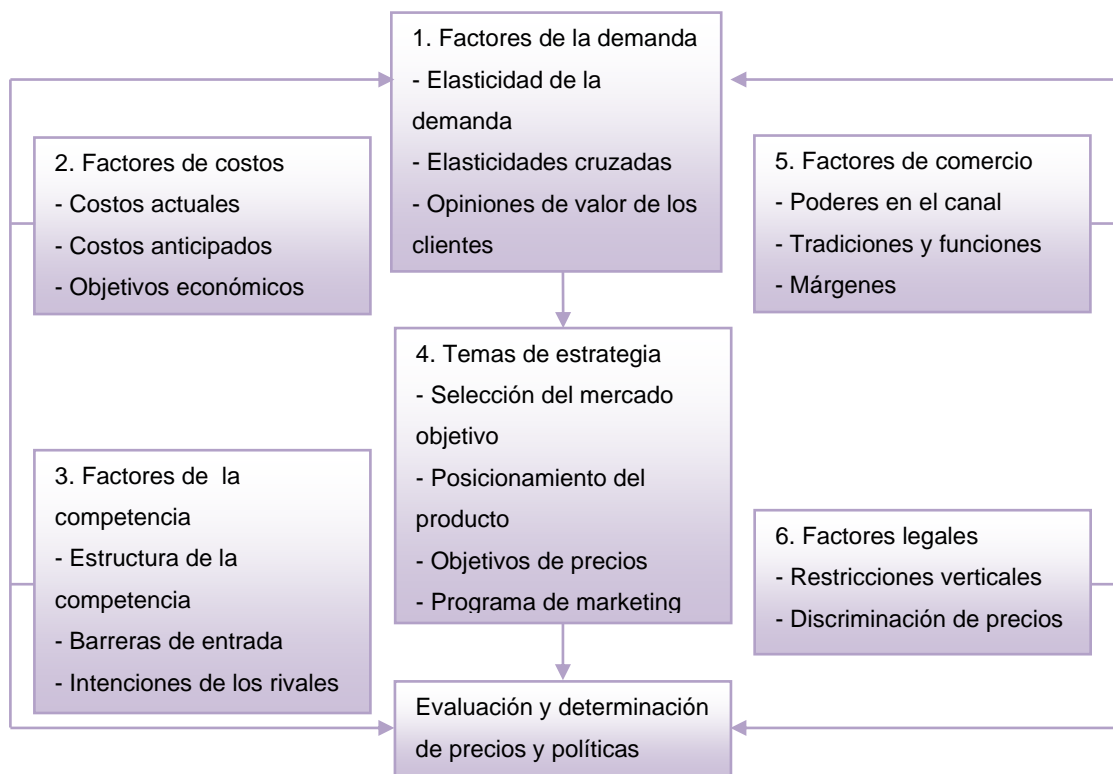


Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

Precio

Según Dwyer (2007), un precio es “el dinero que paga un comprador a un vendedor por un producto o servicio particular”. Un producto ofrece valor en los mercados comerciales no sólo cuando su precio es inferior al de la competencia, si no también cuando su rendimiento es superior. El cometido principal del programa de marketing de una empresa es establecer y ampliar el ámbito de los beneficios o el valor que se dan a cambio de un “precio”. La figura 16 presenta un esquema de la variedad compleja de los determinantes de precios.

Figura 16 Modelo de fijación de precios



Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

Este esquema muestra que los precios están determinados por factores de la demanda que interactúan con factores de costos y de la competencia en el entorno económico. Al mismo tiempo se deben identificar la interacción de factores del

mercado y los aspectos estratégicos de la compañía en un entorno de marketing circunscrito por factores comerciales y legales. A continuación separaremos los factores anteriores en dos temas generales, que denominaremos “mercado” (abarcando los factores 1 a 3) y “administración (factores 4 a 6):

1. Mercado: Como marco de referencia básico para la fijación de precios, se puede considerar el enfoque microeconómico de oferta y demanda. La intersección de estas dos curvas representa un precio abstracto de equilibrio para el producto en cuestión. En la práctica, el “equilibrio” puede estar en un estado constante de oscilación según cambian las necesidades, la tecnología evoluciona, los costos de los sustitutos aumentan o bajan, y las provisiones varían con el clima, las guerras y los caprichos. Sin embargo, el modelo simple proporciona información valiosa sobre la dirección de las presiones de precios que se esperan si se pueden establecer sistemas de seguimiento para las variables que repercuten en la oferta y la demanda, por ejemplo, considerando los precios históricos, los costos internos del producto y los pronósticos de la oferta.

Ahora bien, los modelos de precio varían según la estructura de mercado. En la tabla 3, se presentan los modelos económicos de estructura del mercado existentes. Entre las presentadas, las estructuras más comunes son oligopolios y competencia monopolística. En los oligopolios, una curva de demanda torcida tiene segmentos elásticos e inelásticos. Por tanto, si se intenta elevar los precios más allá del equilibrio se generarán bajas de volumen, mientras que si los precios se recortan se pueden desatar guerras de precios pues los competidores querrán defender su participación de mercado; esta situación beneficiaría a los clientes en el corto plazo pero no a los oferentes. Por otro lado, en la competencia monopolística, cada empresa tiene una curva de demanda con pendiente descendente, así cada uno maximiza sus ganancias según $\text{Ingreso marginal} = \text{Costo marginal}$.

Tabla 3 Modelos económicos de la estructura del mercado.

	Competencia pura	Oligopolio	Competencia monopolística	Monopolio
Exclusividad del producto de cada compañía	Ninguna	Ninguno	Alguna	Exclusivo
Número de competidores	Muchos	Pocos	Pocos a muchos	Ninguno
Tamaño de los competidores (en proporción al tamaño del mercado)	Pequeños	Grandes	Grandes a pequeños	Ninguno
Elasticidad de la demanda que tiene la empresa	Completamente elástica	Curva quebrada de la demanda (elástica e inelástica)	Ambos casos	Ambos casos
Elasticidad de la demanda en la industria	Ambos casos	Inelástica	Ambos casos	Ambos casos
Control de precios de la empresa	Ninguno	Un poco (con cuidado)	Alguno	Total

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

2. Administración: En primer lugar podemos considerar que la estrategia de fijación de precios consiste en un método específico para alcanzar los objetivos de precios, estos objetivos pueden corresponder a un aumento de la rentabilidad, una estrategia contra la competencia, un objetivo de aumento de participación de mercado, disminuir la estacionalidad, etc. Para alcanzar los resultados, una estrategia de precios capitaliza las ventajas únicas de la empresa y las oportunidades del mercado, algunos ejemplos de estrategia de precios son: concentrarse en usuarios pequeños atendidos por nuestros distribuidores de toda la línea, a fin de ganar participación en el mercado;

ganarse la confianza de los clientes a partir de efectuar reducciones de precios de aquellos productos que han sido objeto de notables reducciones de costos; o ganar clientes de la competencia mediante la aglutinación de artículos a un mismo precio total reducido, acción que contenga incluso aquellos productos que no venden nuestros competidores.

Al trazar estrategias de precios se deben tener en consideración la fijación de precios del canal, lo cual implica incorporar en la estrategia los intermediarios, costos y márgenes. Por otro lado, se debe considerar si la empresa tiene un producto único o una línea de productos; en empresas con una línea de producto surgen temas relativos a los productos sustitutos o complementarios, así en el caso de productos sustitutos los precios dependen principalmente de factores de costo, mientras que en productos complementarios se generan estrategias en las que se cobra un precio bajo por uno de los productos y luego márgenes elevados por el complemento, o también generar un contrato de suministro de largo plazo por el complemento consumible (por ejemplo, al vender una jabonera y el jabón como consumible a una empresa). Otro tema asociado a la estrategia corresponde a los precios por segmento, lo cual ocurre cuando varios segmentos de cliente obtienen un valor diferente del producto y es posible aislar los segmentos a través de la creación de barreras (dentro del marco legal correspondiente).

Un tema relevante para las transacciones entre empresas comprende las licitaciones y negociaciones. Las licitaciones son comunes en el gobierno e instituciones públicas, básicamente para tranquilidad de terceros interesados que de otra manera tendrían dificultades para analizar su desempeño. Las licitaciones ofrecen algunas seguridades sobre la eficiencia de los insumos. Por otro lado, a diferencia de las licitaciones, en las que el comprador pide a los posibles proveedores que le enseñe “qué tan bueno es”, las negociaciones requieren diálogo y solución de problemas para llegar a términos satisfactorios para las partes. La mejor manera de determinar una estrategia de negociación depende de la importancia del resultado y de la relación de intercambio.

Plaza

Según Dwyer (2007), los canales de marketing entre empresas “son sistemas diseñados para cerrar los diversos huecos entre manufactura y utilización de los productos”. Cualquier canal de marketing proporciona resultados de servicio específicos que son valorados por el proveedor y el comprador, además mientras se aumenten las producciones de servicio del canal, disminuyen el trabajo requerido por un comprador y el costo asociado. Así, muchas funciones en la conducción de negocios, y sus costos asociados pueden cambiarse entre los compradores y los miembros del canal. En un canal de ambiente competitivo los miembros reciben una compensación que corresponde al valor que agregan al producto.

Las presiones económicas en la red de intercambio tienden a mover el canal a una mejor estructura que produce costos totales mínimos, sin embargo, los hábitos, intereses envueltos y lazos sociales y políticos pueden impedir la evolución de este costo mínimo ideal.

¿Qué tipos de intermediarios de canal existen? Dwyer señala, en primer lugar, que existen dos tipos principales de intermediarios según si poseen o no los bienes que venden (la distinción de la propiedad): los comerciantes mayoristas (o distribuidores industriales) y los agentes y corredores; los primeros son intermediarios que adquieren la propiedad de la mercancía, mientras que los segundos no. La propiedad del producto es una distinción esencial porque trae un compromiso de negocios considerable, ya que implica la compra en efectivo o el financiamiento de la adquisición, requiere un almacenamiento y manejo apropiados y siempre incluye el riesgo del deterioro, robo u obsolescencia. Una tercera clase de intermediarios corresponde a las sucursales y oficinas de ventas de los fabricantes, siendo estas operaciones de mayoreo que un fabricante posee y opera.

Ahora bien, existen otras funciones distintivas que generan subtipos de los comerciantes mayoristas:

- Servicio completo: Los 'mayoristas de función completa' proporcionan una colección amplia de servicios para sus proveedores y clientes, abarcando no solo la entrega oportuna de los productos, surtido correcto y facilidades en la forma de pago si no inclusive proporcionar inteligencia de mercado e ideas para productos nuevos a sus proveedores y clientes.
- Servicio selectivo: Los 'mayoristas de función limitada' no proporcionan el espectro completo de servicios que sí ofrecen los mayoristas de función completa. Por ejemplo, los 'mayoristas de una sola línea' no llevan una variedad de artículos. Este concepto puede llevarse más adelante a mayoristas especializados, empresas que llevan una línea muy reducida y la sostienen con pericia técnica y venta consultiva.

También se cuentan en este grupo los 'distribuidores en almacenes de venta al mayoreo', empresas que no le proporcionan al comprador financiamiento ni entrega; y los intermediarios logísticos, los cuales compran productos a un proveedor pero nunca toman la posesión física, si no que los entregan directamente al usuario (por ejemplo, los productos voluminosos).

Otro tipo de mayoristas corresponden a los 'mayoristas de camión', los que llevan todo su inventario en su vehículo y atienden a los clientes en forma frecuente o con una ruta definida. Este puede ser un efectivo medio de llegar a un amplio mercado de clientes pequeños que enfrentan un servicio restringido por no poder ser considerados en un estudio de mercado o ruta de ventas de canal, debido a los altos costos de búsqueda.

Por último, se cuentan los 'mayoristas por catálogo'. Estos dependen en forma exclusiva de los pedidos por correo, teléfono y fax de su catálogo y no tiene una fuerza de ventas de campo.

Por otro lado, entre los agentes intermediarios se distinguen los ‘agentes de ventas de los fabricantes’, los cuales ofrecen líneas de productos de empresas no competidoras por una comisión.

Los corredores reúnen a los compradores y vendedores en ambientes donde éstos carecen de la información necesaria para conectarse entre sí. Los corredores pueden involucrarse con el comprador o el vendedor y reciben una comisión de la parte que los incluye.

La tabla 4 resume las funciones realizadas por las instituciones del canal ya mencionadas más algunos tipos de intermediarios no expuestos hasta ahora. La tabla delinea la función según si el intermediario tiene un nivel “Alto” de participación, si tiene “Alguna” participación o si “No” realiza esta función.

En una era en que el internet cobra cada vez mayor protagonismo, se observa su rol también en los canales de marketing. Los “centros neurálgicos de mercados B2B” son sitios de Internet que permiten a las compañías proveedoras y compradoras comunicarse y ejecutar transacciones entre sí. Existen tres categorías de centros neurálgicos:

- Centros neurálgicos consolidadores: Permiten a los vendedores y compradores conectarse y hacer transacciones en mercados muy fragmentados. Estos proporcionan una exposición amplia a los participantes en el centro neurálgico y simplifican transacciones que de otra manera son complicadas por la distancia o por información incompleta.
- Centros neurálgicos de intercambio: Estos sirven como mercado de contado para mercancías como combustibles fósiles y sustancias químicas por volumen. Estos centros neurálgicos proporcionan información en tiempo real sobre ofertas y petición de precios. Asimismo, tratan de reunir a la masa de comerciantes en el sitio mientras mantienen neutralidad en el intercambio, sin favorecer al comprador o al vendedor.

Tabla 4 Las funciones de diferentes tipos de intermediarios de canal.

	Mantiene inventario	Mantiene propiedad	Promueve	Proporciona negociador	Proporciona crédito
Comerciantes mayoristas					
Mayoristas de función o servicio total	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Mayoristas de función limitada					
Intermediario logístico	No	Alto	Alguna	Alto	Alto
Distribuidores en almacenes de venta al mayoreo	Alto	Alto	Alguna	Alto	No
Mayorista de camión	Alguna	Alguna	Alguna	Alto	No
Mayorista de estanterías	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Cadenas patrocinadas por mayoristas (voluntarios)	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Minorista cooperativo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Agentes y corredores					
Corredores	No	No	Alto	Alguna	No
Agentes de los fabricantes	No	No	Alto	No	No
Agentes de los vendedores	No	No	Alto	Alto	No
Comerciantes comisionistas	Alto	No	Alto	Alto	Alto

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

- Centros neurálgicos de subasta: Proporcionan un mercado para productos y servicios inusuales, muy específicos o excedentes. En lo denominado una subasta adelantada permiten a los compradores hacer ofertas sobre un producto en venta; en una subasta inversa permiten a diferentes vendedores hacer ofertas a la baja de un producto buscado por un solo comprador.

Existen oportunidades y amenazas asociadas a los centros neurálgicos. Por un lado, los mercadólogos industriales acceden a la liquidación eficiente de excedentes de existencias y un camino rápido para establecer un catálogo en línea, proporcionan una imagen más transparente de las ofertas competitivas y las necesidades del adquirente.

Por lo tanto, pretenden recompensar en forma correcta a las compañías más eficientes y proveedores de valor verdadero con un aumento en los negocios. Con frecuencia, esto significa la adquisición de nuevos clientes y quizás relaciones sólidas y rentables. Sin embargo, por otro lado un centro neurálgico podría facilitar las deserciones de clientes y endurecer una orientación de compra que enfatiza en exceso el precio. También plantea nuevos retos a la preservación e influencia de la marca, así como a la administración de relaciones con otros socios del canal.

La mayor parte de las decisiones de canal son estratégicas en esencia: inventarios, fuerzas de ventas, inversiones en tecnología, programas de apoyo a la distribución y otras actividades del canal implican grandes desembolsos financieros. El proceso de diseño del canal consiste en cuatro pasos principales:

1) Identificar y anticipar las necesidades del usuario final para una colección de servicios de canal: Se necesita ir más allá de la noción de que los clientes desean conveniencia y entrega rápida. Mediante diferentes segmentos se deberá atender diferentes necesidades existentes, dentro de cada segmento se debe tratar de identificar la colección completa de servicios buscados.

2) Crear la visión de un canal ideal que proporcione esos servicios a los clientes: El sistema ideal que realiza las producciones de servicio identificadas en el primer paso bien puede no existir, por tanto, se debe construir la visión del sistema que permitiría cubrir todas las necesidades.

3) Evaluar los canales actuales y todas las opciones practicables ante este sistema ideal: Examinar la viabilidad de un sistema mediante mayoristas de servicio completo y comparar esto con un sistema híbrido usando mayoristas de función limitada y funciones desempeñadas por el fabricante. En el proceso del diseño del canal cada opción puede evaluarse en contraste con la estructura ideal, muchos gerentes han observado que las evaluaciones generales de las opciones del canal son permitidas por una comparación característica por característica. Al respecto, el 'análisis de brecha' es un conjunto de herramientas para comparar los resultados del

desempeño o expectativas con criterios específicos. El tomador de decisión puede seguir un sistema de puntos ponderados o no ponderados para cuadrar una puntuación de brecha general. La tabla 5 presenta un ejemplo de análisis de brecha.

Tabla 5 Análisis de brecha: opciones de canal frente a canal ideal

Nivel de servicio del canal	Ventas de la compañía y centros de distribución	Distribuidores y personal de servicio de compañías pequeñas
Conocimiento del producto de la fuerza de ventas	2	6
Relación con los cliente de la fuerza de ventas	5	3
Correspondencia del surtido	6	3
Inversión en inventario	7	2
Controles de inventario	2	5
Costo de la entrega	5	3
Confiabilidad de la entrega	3	3
Instalación del producto	1	5
Capacitación del cliente	1	4
Respuesta de servicio de emergencia	2	5
Puntuación de brecha total	34	39

Clave: 0 = corresponde con el ideal; 10 = falta grave de correspondencia con el ideal.

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

En el ejemplo de la tabla 4 la mejor opción resultaría ser favorecer la fuerza de ventas y eliminar a los distribuidores. Antes una decisión de este tipo se debe tener en cuenta que eliminar a un intermediario no excluye la necesidad de realizar funciones el canal. Las empresas que tratan de integrar en forma vertical las funciones de un intermediario subestiman el alcance pleno de las funciones o descuidan varios costos al hacer negocios.

4) Poner en práctica la mejor opción practicable y establecer la administración continua del canal: La selección de la estructura del canal, o estrategia debe incluir la consideración de cómo establecerla y cómo hacerla funcionar. A pesar de que la complejidad y alcance del cambio de la estructura del canal insta a moverse con cuidado y de manera metódica, las realidades competitivas y vulnerabilidad al oportunismo suponen precisamente lo contrario, una ejecución rápida en todo periodo

de ajuste. Por ejemplo, competidores 'rudos' podrían obstaculizar la puesta en marcha del canal del adversario recargando al distribuidor con inventario de modo que estos no vean la necesidad de llevar una línea nueva, o podrían ser severos con los distribuidores respecto a una más amplia interpretación del contrato de exclusividad y sostener que el producto nuevo es competitivo con sus líneas. Otro aspecto que obstruye la ejecución de una nueva estrategia de canal es que los mismos intermediarios actuales la saboteen, por ejemplo, al reducir los esfuerzos y la calidad del servicio al enterarse del fin de contrato. Por último, vemos que en caso de que el cambio de canal suponga desintegración, es decir, donde las funciones realizadas en forma interna sean cedidas a los intermediarios, se debe tomar en cuenta la conmoción que se producirá en los individuos de la empresa por el cambio y suavizarla a través de la reasignación de personal. Sin embargo, es posible que en ambientes competitivos duros no haya lugar para mover al personal en forma interna, y estos empleados podrían poner en peligro las relaciones y operaciones de la nueva cuenta. Por lo tanto, el cambio estructural debe comunicarse con cuidado y ejecutarse rápido. Debido a que las obligaciones contractuales pueden requerir un aviso anticipado de 30 a 60 días, para la rescisión, puede ser sensato operar canales paralelos (situación denominada operaciones redundantes) durante el período en que se baja el ritmo. Los sistemas redundantes sirven como amortiguador para algunos tipos de oportunismo y también proporcionan un respaldo para las cuentas actuales que no deberían sufrir durante la transición.

Una vez analizado el proceso para diseño de canales, podemos identificar cuáles son las distintas formas de relación en los canales. Los miembros del canal pueden aplicar su poder no sólo a comportamientos específicos, sino al establecimiento de estructuras perdurables para el intercambio. Como resultado, los miembros del canal interactúan para coordinar su trabajo en cuatro clases de sistemas de intercambio o sistemas de marketing vertical:

1. Canales transaccionales: En estos los miembros pactan intercambios en condiciones de igualdad. Cada empresa opera por su cuenta, sin una coordinación significativa con sus socios de canal.

2. Canales administrados: Los miembros de canales administrados reconocen su participación en un sistema más grande, pero interactúan sin una cadena de mando o un conjunto de reglas formales. La coordinación resulta de una división ad-hoc del trabajo y un liderazgo informal. El líder no tiene una base de poder legítima legal, pero moviliza recursos sociales y económicos para coordinar comportamientos para la competitividad.
3. Canales contractuales: Estos canales se coordinan con firmeza mediante procedimientos formales y promesas de intercambio continuo. Las cuotas no reembolsables y los acuerdos de cinco a 10 años son dispositivos comunes para asegurar la longevidad.
4. Canales corporativos: En estos canales se tiende a ver altos grados de integración vertical en las ventas y funciones de distribución. La propiedad proporciona una medida significativa de control sobre las funciones del canal, debido a que los empleados suelen estar más inclinados a tomar dirección que los asociados de una organización independiente. La propiedad corporativa proporciona diversas ventajas de coordinación que surgen de los empleados que trabajan en una proximidad estrecha, mediante estándares de comunicación comunes y procedimientos explícitos. Sin embargo, poseer una función de canal no garantiza que pueda desempeñarla bien o económicamente debido a la escala. Los intermediarios se especializan en ciertas funciones, por lo cual pueden realizar actividades más baratas y mejor que una empresa integrada en forma vertical.

Promoción

Según Dwyer (2007), la creación de un diálogo con los clientes es una parte significativa de una relación eficaz. La administración de relaciones con los clientes o CRM (*customer relationship management*) es más que hablar, es interactuar. Por lo tanto, en esta sección veremos en primer lugar cómo generar valor en el proceso de

comunicación, desde una perspectiva más estratégica, y luego abordaremos canales específicos de comunicación en el marketing B2B.

El proceso CRM incluye cuatro pasos, como podemos ver en la figura 17.

Figura 17 Proceso de la administración de relaciones con los clientes.



Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

El primer paso consiste en dividir en segmentos y hacer un perfil del mercado, aplicando modelos o estrategias como las analizadas en la sección de Comportamiento del comprador y segmentación. El segundo paso supone diseñar una estrategia de comunicación, la cual implica canales múltiples de comunicación como correo directo, correo electrónico, impresos, exposiciones comerciales y hasta esfuerzos de venta en campo. El tercer paso es poner en práctica la estrategia. Por último se debe evaluar el sistema de manera continua.

Respecto del segundo paso, hemos de notar que la estrategia de comunicaciones integradas de marketing es una parte importante del proceso general de CRM. La comunicación integral de marketing o IMC (por las siglas en inglés de *integrated marketing communications*) constituye la comunicación estratégica a manera de diálogo, la cual se dirige a los clientes y se enfoca a sus necesidades particulares,

coordinando todo en una estructura de medios de comunicación diversos. Es más probable que los profesionales en marketing industrial capitalicen el poder de la comunicación integral de marketing que los mercadólogos dedicados al consumidor final. El proceso de planeación de la IMC se presenta en la figura 18.

Figura 18 Proceso de planeación estratégica de la IMC.

1. Establecer las metas de comunicación.
¿Quién es la audiencia?
¿Qué quiere que haga con la información?
2. Determinar las funciones para cada elemento de comunicación.
3. Crear mensajes.
4. Colocar los mensajes en medios adecuados.
5. Medir los resultados.
6. Realizar ajustes a los mensajes y medios.

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

La primera medida supone establecer las metas de comunicación con base en los objetivos del marketing estratégico. Las metas de marketing ayudan a quienes planean las comunicaciones para que determinen el público para la comunicación de marketing. Por tanto, la designación de metas en la planeación de comunicación incluye determinar el público y decidir lo que el mercadólogo desea que el público obtenga de la comunicación.

Muchas empresas usan el 'modelo de jerarquía de efectos' para la planeación de campañas de comunicación, el cual describe las etapas mentales por las cuales debe avanzar el objetivo antes de una acción razonada. Las etapas son: conciencia de marca, interés, deseo, y acción (AIDA, por las siglas en inglés de *awareness*, *interest*, *desire*, *action*). El conocimiento se crea cuando los compradores potenciales están familiarizados con el producto; el interés refleja el deseo del comprador de saber más sobre lo que se analiza (producto, marca, compañía); el deseo es que el comprador reconozca cuando se presenta la necesidad; y la acción es el comportamiento que se desea del público. El modelo AIDA ayuda a que los mercadólogos industriales identifiquen y clasifiquen las metas a seguir, existiendo dos dicotomías: primero la

distinción entre metas estratégicas y tácticas y luego las metas de posicionamiento y de acción.

La segunda medida de la figura 18 supone reconocer la función que representan los elementos de comunicación en los planes de la IMC, los cuales examinaremos en la siguiente sección; además al analizar cada uno de los elementos revisaremos también la últimas tres medidas, a saber, colocar los mensajes creados en los medios adecuados, medir los resultados, y realizar ajustes a los medios y mensajes.

La tercera medida de la figura requiere que cada mensaje enviado a través de cada medio logre un posicionamiento táctico, así como las metas de acción que respaldan al posicionamiento táctico y sus metas de acción. A fin de crear mensajes específicos, es importante recordar lo que el plan de comunicación pretende transmitir, y al mismo tiempo el mercadólogo debe entender lo que en realidad piensan y hacen los compradores, la información que necesitan y las acciones competitivas que se toman o han tomado.

Elementos de la comunicación

- Publicidad: Es una comunicación impersonal unidireccional. Sus ventajas incluyen el bajo costo por contacto, capacidad de alcanzar influencias de compra inaccesibles o desconocidas y la capacidad de llevar cifras grandes a clientes potenciales. Las funciones de la publicidad comprenden crear o fortalecer una imagen, crear un ambiente favorable para los vendedores, generar prospectos de venta y cerrar ventas, si bien el propósito principal es crear conciencia de modo que el bien forme parte del 'conjunto recordado' por el cliente. La publicidad industrial tiene como objetivo principal dirigirse a grupos grandes, éstos pueden ser inversionistas potenciales de la compañía, personas que influyen en las normas gubernamentales y hasta compradores.

La mayor parte del presupuesto para la comunicación de marketing industrial (sin contar el costo de una fuerza de ventas) se destina a la publicidad. Ahora

bien, al definir los tipos de clientes industriales en la introducción, se señaló que estos son en general menos numerosos (aunque más poderosos) que los clientes en los mercados al consumidor, por tanto, cabe preguntarse por qué la publicidad es relevante en el marketing B2B. Al respecto, podemos notar que la publicidad se emplea para comunicarse con cualquier grupo grande y no sólo con los clientes potenciales, por ejemplo, se puede utilizar para crear actitudes favorables para crear actitudes favorables en mercados financieros, entre proveedores potenciales, funcionarios gubernamentales y demás grupos importantes.

La estrategia de publicidad consiste de dos elementos: el plan creativo y el plan de medios. El plan creativo consiste en determinar cuál será el contenido del mensaje y comienza con la declaración de la estrategia creativa, la cual es un resumen de los objetivos de publicidad. A partir de la declaración de la estrategia creativa se desarrolla un concepto atractivo que puede basarse en motivos racionales (por ejemplo, mostrar el incremento en ganancias) o emocionales (por ejemplo, la confiabilidad). Cada elemento de la publicidad contribuiría a lograr los objetivos creativos.

El plan de medios se refiere a la elección del canal de comunicación, ya sea televisión, radio, publicidad exterior, revistas e internet. Elegir un medio es una función del costo y acceso, es decir, cuánto cuesta tener acceso a un determinado número de potenciales compradores. Otra consideración es la calidad del mensaje, pues cada medio tiene sus ventajas y desventajas. A continuación revisemos los distintos medios:

- Revistas: La mayoría de los mercadólogos industriales dependen de las publicaciones especializadas en la industria o revistas especializadas en comercio, profesión o actividad productiva. También es importante la prensa comercial común como el *Wall Street Journal*, y las revistas de vuelo como *American Way* de *American Airlines*, pues la lectura incluye un alto porcentaje de ejecutivos. La calidad de la audiencia de este

medio es alta cuando la lectura de la revista se compone de personas responsables de las decisiones y de los que influyen en el producto anunciado. Para medir si este medio es eficiente se realizan 'auditorías de circulación', estas auditorías son realizadas por una compañía independiente que indica a los mercadólogos quién recibe las revistas.

- Medios de difusión: Televisión y radio son medios de difusión y su público es auditado. No obstante, en la mayoría de los casos las auditorías no determinan la posición o industria de un radioescucha o televidente, así que quizás muchos miembros no formen parte del mercado deseado, si bien esto no ocurriría para algunas industrias cuyo público es bastante amplio, por ejemplo, los productos de oficina serían un artículo a vender B2B que podría anunciarse con alto alcance en medios de difusión. Respecto a la radio, podemos notar que, al anunciarse durante la hora de traslado en auto, los anunciantes de radio consideran que llegan a quienes toman las decisiones de negocios. Los anuncios en radio se pueden modificar con facilidad y a costos bajos; por otro lado, un problema de este medio es que es difícil comprar la cobertura nacional, por lo cual la radio se usa con más frecuencia para fomentar la acción en un mercado local, así como para apoyar la publicidad en televisión. Las compañías también usan los medios de difusión para construir la imagen de una compañía o posicionarla, como publicidad corporativa.
- Medios electrónicos: Incluye Internet y *World Wide Web*. Las páginas principales funcionan como tipo de publicidad que busca el público, cuya efectividad se mide usualmente en 'entradas'. Anunciarse en internet tiene varias ventajas, en primer lugar, es 'interactivo', pues el comprador decide investigar y entrar a la página, y luego selecciona la información adicional que necesita, de este modo él elige la publicidad que le interesa, aumentando su valor. Además la publicidad en Internet es

'responsiva' pues los lectores obtienen de inmediato más información relacionada con sus necesidades. Por último, la publicidad en la web puede dar a los lectores la oportunidad de dar retroalimentación a través del correo electrónico, esto es una 'comunicación recíproca'.

- Directorios: Los directorios especializados son utilizados a menudo por compradores industriales para localizar proveedores potenciales. Muchas publicaciones comerciales incluyen un directorio anual de compañías de una industria específica. La mayoría de los directorios ya son electrónicos, en lugar de publicarse.

El desempeño de la publicidad se evalúa comparando el resultado con los objetivos, a su vez, para medir los resultados generalmente se realiza una encuesta después de la publicidad que determine la posición relativa del producto anunciado.

Otro factor importante es la eficacia de la publicidad, ésta se determina normalmente al comparar entradas y salidas, es decir, los recursos económicos para publicidad y los resultados. Como medidas publicitarias generalmente se utiliza: 1) recordación; 2) sondeos (anuncio provoca que lectores actúen, por ejemplo, llamadas a cierto número telefónico publicitado); 3) posición (encuestas antes y después del anuncio sobre la actitud hacia un producto; 4) alcance (número de lectores entre el mercado objetivo con las auditorías); y 5) CPM (costo por millar = dividir el costo entre lectores, expresado en miles).

- Marketing Directo: El marketing directo hace uso de medios publicitarios para obtener un resultado de acción mensurable. Lo más común es que haya ventas, en especial de los clientes actuales, seguidas de la generación de prospectos. Las comunicaciones de marketing directo se envían por correo, fax o Internet e incluyen catálogos. Con el marketing directo los mercadólogos deben saber más de las personas con quienes se comunican en vez de usar otra forma de

publicidad. El marketing directo se usa también para obtener retroalimentación de los clientes potenciales y actuales.

El telemarketing y correo directo requieren una base de datos o lista con los nombres, direcciones y números telefónicos de compañías. Estas listas pueden ser internas, es decir, los archivos de los clientes de la empresa; o externas, o sea, listas que se rentan o compran de fuentes externas a la compañía.

El correo y teléfono representan la mayoría de los gastos en el mundo del marketing individual y se está invirtiendo significativamente para aprovechar el potencial de internet. Veamos el manejo de estos tres medios:

- Correo directo: Destaca porque envía mensajes personalizados en un tiempo preciso a un público bien definido. El costo por contacto es mayor que la publicidad impresa y el correo electrónico, aunque normalmente menos que el teléfono. El correo directo es casi siempre más económico que la llamada de ventas personales.

Las metas de la comunicación por correo directo son básicamente: generar buena voluntad, desarrollar familiaridad e interés, ofrecer demostraciones, influir en el canal y generar compras. El correo genera buena voluntad al enviar regalos, saludos, agradecimientos y hasta disculpas, también se desarrolla familiaridad e interés cuando se ejecuta un programa en el que se establece respuesta, por ejemplo para que el cliente solicite una publicación gratuita, en ese caso se podrá considerar interesados a quienes realicen la solicitud. El correo además puede ofrecer la demostración de un producto, por ejemplo, en el caso de software o a través de videos o artículos pequeños. Otra meta es influir en el canal, contactando a distribuidores u otras personas con capacidad de influencia, como lo que hacen las farmacéuticas al presentar muestras gratis a los médicos. Por último, el correo directo puede buscar compras, ya sea utilizando catálogos o solicitando

inscripciones en el caso de clientes nuevos, o bien renovando, actualizando o cambiando las operaciones en una relación comercial establecida.

El correo directo tiene hasta cuatro elementos: sobre, oferta, anexo y respuesta, si bien no todo el correo directo tiene los cuatro elementos. Respecto al sobre, debemos notar que la envoltura exterior es el primer elemento que puede llamar la atención del lector, por lo tanto llevará el peso en cuanto a tomar la decisión de leer o descartar la pieza; luego el lector revisará la dirección del remitente. Es más probable que se abran los sobres de tamaño irregular, para atraer la atención. También muchas empresas imprimen una declaración de beneficio en el sobre para animar a los prospectos a abrir el paquete o una declaración de urgencia, como fechas límite (¡ordene antes del 11 de julio!), o escasez (¡hasta agotar stock!). En cuanto a la oferta, esta es la descripción del producto o servicio presentado, por lo cual puede incluir un catálogo o carta; la recomendación al respecto es empezar con un beneficio, después ampliar el beneficio y ser lo más específico posible. El anexo representa una función de apoyo para la oferta, demostraciones, muestras gratuitas o premios de publicidad especializada pueden funcionar como anexos. Un 'dimensional' es el término para un anexo diferente a las piezas de papel planas, el cual también puede ser atractivo. Los anexos no deben saturar la oferta – que es más importante que el anexo – si no respaldarla. El último elemento del correo directo es el mecanismo de respuesta, la cual debe lograr cuatro cosas: indicar al lector qué hacer (responder, ordenar, llamar); que la acción sea sencilla y evidente (solicitar la venta y pedir el pago, solicitar la información necesaria sobre el prospecto); incluir un motivo para actuar ya (suministro limitado o producto de temporada, premio o descuento con tiempo limitado); y terminar con una imagen positiva para el comprador (reflejar los beneficios que recibirá, no pedir dinero).

A pesar de que el correo directo tiene un índice de respuesta de entre 1 y hasta más del 10% y ser en general más redituable, también tiene limitaciones, a saber, tardar varias semanas en diseñar y ejecutar una campaña, además la falta de envío puede reducir la cobertura de 10 a 20%.

- Telemarketing: El telemarketing realizado por call centers es el programa sistemático y continuo de la comunicación personal con clientes (potenciales) por teléfono y otros medios electrónicos. De la definición anterior debemos notar que el telemarketing es un programa sistemático, es decir, que la campaña está diseñada para abarcar por completo y detenidamente un segmento del mercado; además es un programa continuo, lo cual sugiere que el telemarketing no es un suceso al azar, sino parte de una estrategia de comunicación específica con los clientes. El telemarketing incluye retroalimentación y los mensajes se pueden alterar de inmediato debido a la calidad de esta.

Existen dos tipos de telemarketing: interno y externo. El telemarketing interno es una comunicación electrónica que inicia el cliente, el cual se utiliza para tomar pedidos y para servicio a clientes, y el telemarketing externo lo inicia el mercadólogo, y se usa para concertar citas con vendedores en campo, invitar prospectos a que visiten el quiosco en una feria comercial y demás acciones.

Las metas del telemarketing incluyen: manejo de cuentas, apoyo en campo, exploradores, y servicio a clientes. El apoyo en campo significa que el representante de telemarketing apoya los esfuerzos de un gerente de cuentas que hace visitas personales al sitio de la cuenta. El telemarketing de exploradores también combina el telemarketing con los esfuerzos de campo, y consiste en que el telemarketing identifica al prospecto y luego transfiere la cuenta a la fuerza de campo, aquí lo más probable es que un telemercadólogo apoye los esfuerzos de varios

representantes. Esta estrategia puede ser útil, por ejemplo, para los contactos posteriores a una exposición. Otro uso de los exploradores es llamar a las cuentas inactivas. Finalmente, el telemarketing se usa para servicio a clientes, como es el caso de los números 800 para prestar ayuda a los clientes; también puede incluir llamadas telefónicas de seguimiento para verificar que el servicio de campo fue satisfactorio.

A la hora de utilizar telemarketing en un negocio, se debe decidir si se realizará una inversión para operar el telemarketing internamente o contratar a profesionales externos. Respecto a la primera opción, existen cuatro ventajas que favorecen las operaciones internas: 1) control, 2) acceso a la base de datos (una base de datos central es más accesible y actual para los empleados que los vendedores externos), 3) asegurar un mayor nivel de compromiso, y 4) aprendizaje, ya que los individuos involucrados desarrollan habilidades únicas y adquieren experiencia en un área de crecimiento importante para la compañía. En cuanto a los especialistas externos, las ventajas son: 1) evitar la inversión de capital necesaria para el telemarketing dentro de la compañía, 2) elevado nivel de experiencia, 3) agilidad, por cuanto una agencia externa arrancará mucho más rápido, lo cual es una necesidad competitiva para los cambios vertiginosos del mercado y la tecnología. En general los primeros negocios de telemarketing de una empresa suelen tener mayor respaldo de los vendedores externos, mientras que la experiencia y los programas más extensos generan más operaciones internas.

El telemarketing también tiene desventajas. En muchas ocasiones el teléfono es molesto e inoportuno. Por tanto, se recomienda ser considerado con la hora y duración de las llamadas comerciales y respetar la petición de los clientes que no desean recibir llamadas. Además no se puede utilizar el telemarketing para realizar demostraciones de productos. Aún así, el telemarketing es útil para

recibir solicitudes de información adicional, identificar a quienes toman las decisiones y los ciclos de compra, calificar a los clientes, llamadas de ventas personales, recordar citas, llevar un seguimiento de lo recién instalado, y otros.

Probablemente no existe tal cosa como un medio único, pues cada uno tiene ventajas y desventajas, de ahí que usar los medios como complemento y en concordancia sea lo más recomendable. Al respecto, se observa un aspecto complementario entre el marketing por correo y el teléfono, lo cual crea sinergia. En primer lugar un programa de integración de correo y teléfono puede levantar los índices de respuesta, por ejemplo, al introducir la disponibilidad de una llamada al número 800 en un correo; esto ha mostrado un incremento del índice de respuesta de un 2 a un 3 o 4%. Otro caso de complementariedad es llamar a los prospectos uno o dos días después de haber recibido el correo directo, esto permite recordar a las personas las preguntas que no se respondieron el correo, recordar la necesidad de actuar o dirigir beneficios adicionales. Se puede llevar a cabo sinergias semejantes si la combinación de promoción incluye otros medios y canales de comunicación, por ejemplo, usar correo directo para propiciar tráfico al pabellón de una exposición.

· Marketing electrónico: Este abarca los sitios de Internet, comunidades virtuales y correo electrónico.

Los sitios de Internet tienen tres objetivos amplios: 1) administración del canal, 2) servicio a clientes, y 3) eficiencia del apoyo administrativo. El primer objetivo involucra el uso de sitios de internet para satisfacer las preferencias de transacciones y canales de preventa de los clientes existentes, nuevos usuarios elegidos, entrega de productos basados en la información y desarrollar con eficiencia relaciones más sólidas con los clientes. El segundo objetivo corresponde a un servicio a clientes de 7

por 24, además involucra en algunos casos el uso de agentes buscadores o *bots*, los cuales son programas que recopilan datos sobre las preferencias del producto, antecedentes de compras, información de la empresa y demografía para crear automáticamente un perfil de los clientes y entrar a las páginas de los clientes, diseñadas de acuerdo con los intereses y necesidades de éstos. Por último, los sitios de Internet son útiles para desarrollar economías de escala administrativas, por cuanto los pedidos electrónicos, su revisión y el embarque eliminan la interacción del personal, evitan errores humanos y hacen de la entrada redundante de datos cosa del pasado.

El modelo comercial de una comunidad virtual es un segmento diferente, con el respaldo de una serie de contenido publicado, capacidad de transacción y una red de conectividad de comunicaciones.

El correo electrónico es rápido y de alto alcance, a través del correo electrónico se puede colocar los productos para mercados elegidos con precisión, capturar el beneficio en ideas simples o frases cortas que puedan compartirse con facilidad, proporcionar botones en la página Web que permita a los visitantes retransmitir copias de artículos presentados o estudios de caso a un amigo, y asegurar el permiso del clientes de tener un diálogo. No obstante, es lamentable que muchas veces el correo electrónico tome una connotación negativa por su origen de carácter invasor, y su capacidad de contener virus, “troyanos” y otros medios que causan un caos cibernético.

- Relaciones públicas: Este elemento constituye la función administrativa que se dedica a las relaciones y comunicación con los individuos y grupos, a fin de crear buena voluntad mutua. Las relaciones públicas desempeñan una función de apoyo en la mayoría de los casos y se usan para informar al público acerca de la compañía y sus productos. En la forma de noticias, las relaciones públicas pueden tener mucho efecto porque el público da más credibilidad a historias

que no son escritas por empleados o representantes de la compañía, pero, en comparación con la publicidad, no ofrecen a los mercadólogos el mismo nivel de control sobre lo qué se dice, dónde o a quién, siendo esta una desventaja de este elemento.

Existen dos formas de relaciones públicas: menciones publicitarias gratuitas (*publicity*) y comunicación social. Las menciones publicitarias gratuitas son la generación de noticias sobre una persona, producto u organización que aparece en medio de difusión o electrónicos en forma gratuita. Respecto a esta forma se debe tomar en consideración que la información que se da a un medio debe merecer ser noticia, además, los medios no cobran por las menciones y no tienen la obligación de publicarlas. Por tanto, el mercadólogo no tiene el control sobre qué se publica o cómo se utiliza la información por parte del medio. Los boletines de prensa son una forma importante de mención publicitaria, estos son informes breves que contienen noticias como el anuncio del lanzamiento de un nuevo producto, el haber sido reconocido con un premio de prestigio o el que la empresa haga cambios en la dirección administrativa.

Una forma de prácticas publicitarias, dentro del *publicity*, es la representación de prensa, o planear y construir un suceso a fin de generar publicidad. El kit de prensa o kit de medios es un apoyo para los sucesos escalonados, que contiene información acerca del hecho y datos importantes para su publicación. Estos equipos incluyen muestras del producto, antecedentes y folletos, así como información que será de ayuda para el periodista a fin de que escriba un artículo sobre el acontecimiento o la organización. Otra forma de representación de prensa es la creación de las oficinas de voceros o listas de funcionarios de la compañía que dan discursos en actos cívicos e industriales. También es parte de la representación de prensa el uso eficaz de reimpresiones, esto se trata de copias de artículos publicados en revistas comerciales que hablan de la empresa o sus productos, estos artículos pueden servir como testimonios de terceros. Las compañías pueden enviar por correo a clientes o prospectos, hacerlos parte de los kit de

prensa, o distribuirlos en exposiciones comerciales o enmarcarlas y colgarlas en la recepción.

La segunda forma de relaciones públicas corresponde a la comunicación social, esta es la parte que atiende a los grupos comunitarios, ya sea escolares, funcionarios gubernamentales, asociaciones no lucrativas, etc. A su vez, dentro de la comunicación social existen dos tipos: cabildeo y responsabilidad social. El cabildeo corresponde a cualquier forma de convencer a un funcionario público o dependencia gubernamental para que adopte una política, procedimiento, o legislación a favor del grupo u organización que los contacta. La responsabilidad social corresponde a la participación de la compañía en los asuntos de la comunidad, ya sea patrocinando un equipo de fútbol infantil o hacer un préstamo a un ejecutivo de una organización sin fines de lucro.

- Exposiciones comerciales: Son muestras temporales de productos y servicios, estas ofrecen la ventaja de la interacción personal, lo cual da al vendedor la oportunidad de observar la comunicación no verbal, así como escuchar la verbal. Puede haber demostraciones de productos, en particular de los que sería imposible llevar a un cliente. Las ferias comerciales puede ser muy efectivas económicamente ya que acerca a muchos compradores al personal de ventas. Además las exposiciones son importantes no sólo para conocer clientes potenciales sino también para fortalecer las relaciones con los clientes, y entablar una relación con la prensa. Las exposiciones comerciales ocupan el segundo lugar sólo en términos del presupuesto para las comunicaciones de marketing (sin contar las ventas personales), debido a las ventajas antes mencionadas.

Una de las principales responsabilidades del gerente de exposiciones es elegir las ferias en las que tendrá presencia. Los factores que influyen en la decisión incluyen el público esperado, el tipo de feria y el costo. Seleccionar una feria es un proceso de comparar el número de prospectos con el costo que implica. Dos medias útiles para pronosticar el número de prospectos son:

influencias de compras netas y planes de compras totales. Las influencias de compras netas es el porcentaje del público que influye en el proceso de adquisición para el producto específico exhibido, y los planes de compras totales es el porcentaje del público que piensa comprar los productos exhibidos en los próximos 12 meses. La gerencia de exposiciones suele tener ambas cifras de la exposición más reciente que se utilizan para pronosticar la calidad del público de la siguiente feria. Otros motivos para elegir una feria pueden ser la cantidad de prensa que participa y si está la competencia. La selección también puede basarse en el tipo de exposición, Existen varios tipos de exposición:

- Patrocinado versus comercial: Las exposiciones patrocinadas por asociaciones se llevan a cabo como actividad complementaria a una convención y conferencia de una sociedad comercial o profesional.
- Regional versus nacional o internacional: Las ferias regionales se llevan a cabo en varias versiones en distintos sitios del país. Las muestras de este tipo atraen a empresas y asistentes locales. Normalmente cuesta menos participar en estas porque son más pequeñas. Elegir una exposición regional, nacional o internacional depende del mercado y la estrategia de marketing.
- Vertical versus horizontal: Una exposición vertical se enfoca en una industria o profesión, mientras que las horizontales incluyen muchas industrias y profesiones. No obstante la tendencia es hacia ferias verticales que definen limitadamente su mercado objetivo, así cuanto más limitado es el público, más eficiente puede ser lo invertido en exposiciones comerciales porque con la selección correcta de ferias, un mayor porcentaje del público puede ser prospecto.

Una vez seleccionada la exposición, el marketing para ésta implica tres actividades:

- Promoción previa a la exposición: Las acciones de promoción previas a las exposiciones incluyen correo directo y publicidad, así como invitaciones a vendedores. También se realiza telemarketing, pero en menor grado.
- Gerencia de exposiciones: Esto supone actividades que generen una experiencia en la exposición, lo cual comprende tres elementos: 1) la persona que logra la atención, 2) el mensaje, y 3) el cierre. La persona que logra la atención influye en los asistentes para que entren al quiosco, ya sea con invitaciones y ofertas de regalos que alienten a los asistentes a detenerse. La segunda actividad, elaborar el mensaje, es un elemento importante de la estrategia, el cual debe ser consistente y estar integrado a los mensajes enviados por otros canales; el personal del pabellón transmite casi todo el mensaje, de modo que la selección del personal adecuado es una decisión delicada. La experiencia en las exposiciones debe terminar con algún indicio de acuerdo sobre lo que ocurrirá, la solicitud de este acuerdo es el cierre, que puede ser la petición de que llame un vendedor, enviar información o lo que se considere adecuado.
- Seguimiento posterior a la exposición: Esta etapa es un elemento crucial en la combinación de marketing de exposiciones comerciales. En algunas industrias como modas y juguetes los minoristas hacen pedidos en la feria, pero en general casi no hay ventas en la mayoría de las exposiciones de marketing de negocios, es por eso que lograr que la fuerza de ventas lleve un seguimiento de las pistas generadas en la exposición es crucial. Con base en las conversaciones desarrolladas durante la exposición por lo general los clientes se clasificarán en tres

niveles, A, B, y C. Los clientes A son aquellos que pronto harán una compra por lo cual requiere un seguimiento rápido y se asignan sus datos a un representante de ventas para que lo atienda; los clientes B son prospectos interesados pero que harán la compra después, de modo que se recurre al telemarketing o correo de respuesta directa para llevar un seguimiento de ellos; y los clientes C son personas interesadas pero sin planes de compra inmediatos, de modo que el seguimiento es mínimo, quizás por correo.

Ahora bien, el seguimiento posterior a la exposición no solo abarca el seguimiento de los clientes, sino también de la información comercial que se obtiene de los productos y programas nuevos competitivos que se conoce en las exposiciones, compartiendo esta información dentro de la organización. Además, en las exposiciones se obtiene retroalimentación de los clientes, la cual se utilizará para ajustar los programas de marketing o la introducción de nuevos productos. Por lo tanto, esta comunicación derivada del seguimiento es un elemento importante en las organizaciones de aprendizaje.

La publicidad especializada es una parte importante de la combinación de marketing para exposiciones comerciales, aunque de igual modo se aplica en las ventas de campo o el correo electrónico. La publicidad especializada consiste en el uso de productos para anunciar otro o alguna compañía, como por ejemplo, poner el nombre de una empresa en plumas y lápices para regalarlos. Un caso común de publicidad especializada son los premios divididos, donde se envía la mitad de un regalo por correo al prospecto y la otra mitad se entrega en la feria al final de la explicación de ventas en el quiosco. Cualquier premio que el receptor use con regularidad tiene más valor para él y la compañía de marketing. El receptor valora más el regalo y por esto genera una mayor voluntad. Asimismo, ve con más frecuencia el mensaje de marketing, aumentando así el valor para el mercadólogo.

El gerente de comunicaciones de marketing debe desarrollar mediciones para comparar los objetivos con los resultados. La tabla 6 presenta una lista de mediciones para exposiciones comerciales.

Tabla 6 Evaluación de desempeño de la exposición comercial.

Medidas	Cómo se calcula	Cómo se usa
Tráfico de cuentas	Varias veces al día se cuenta el número de visitantes al quiosco y se multiplica por un factor de tiempo para determinar el total de visitantes. Métodos más simples son calcular el número de visitantes con base en la cantidad total de folletos distribuidos, tarjetas de presentación obtenidas, etcétera.	¿El programa de exposiciones atrajo a los visitantes a nuestro quiosco? Algunas compañías también toman en cuenta el número de personas en los pasillos para poder ver a cuántas se atrajo (¿qué porcentaje de tráfico en los pasillos entró en el quiosco?).
Recuperación del correo directo	El personal del pabellón cuenta las piezas de correo directo recuperadas (entregadas) en el mismo sitio.	Si se enviaron por correo invitaciones antes de la exposición o premios divididos para atraer a los visitantes, las tasas de recuperación indican la eficacia de la promoción previa a la exposición.
Eficacia de atracción	Dividir el número de prospectos calificados entre el total de asistentes que cubrieron el mismo perfil (ese número se obtiene del gerente de exposiciones).	Este número indica la eficacia del programa de exposiciones para atraer al público adecuado.
Cobertura total de prensa	Número de entrevistas, dado el número de asistentes a conferencias de prensa, visitantes de prensa al quiosco.	Aun cuando no se pueden medir los efectos de las relaciones públicas hasta que la prensa publique artículos de la compañía, sí indica si se atrajo la atención en la exposición.

Anécdotas	El gerente de exposiciones recopila historias sobre los compradores que se acercaron al pabellón y lo ocurrido durante su visita.	En algunos mercados, una sola venta puede disparar el costo del programa de exposiciones. Las anécdotas proporcionan a los gerentes de exposiciones evidencia tangible del éxito de la exposición, ejemplos que pueden desarrollar lo que puede ganarse a través de otras medidas.
Recordación	Las encuestas posteriores a la exposición de auditores independientes que preguntan a los asistentes cuántos quioscos recuerdan haber visitado.	Al igual que las medidas para recordar en publicidad, estudian qué tan memorable fue la experiencia en la caseta.

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

- Ventas personales: Son una comunicación interpersonal en la que el vendedor intenta asegurarse una venta al comprador. Las ventajas de las ventas personales son que la comunicación se adapta a las necesidades y personalidad del comprador, la oferta puede cambiar para ajustarse a los requisitos del comprador y se logra la venta. Las desventajas corresponden al costo (mantenimiento de la fuerza de ventas, inversiones en estructuras administrativas, capacitación y otros). Normalmente, las ventas personales tienen metas de acción.

Aunque la creencia popular asume que los vendedores no son éticos y quieren vendernos a toda costa, la perspectiva correcta del marketing es que los vendedores realmente generan valor al identificar qué es lo que verdaderamente necesita el cliente y crear una solución personalizada para él. Los vendedores tienen la capacidad de cambiar la forma en que un producto se presenta o, incluso, adaptar el producto de modo que cubra las necesidades del comprador. La adaptación es algo que otros tipos de comunicación de marketing no pueden hacer. Por otro lado, la naturaleza de las ventas

profesionales en el ambiente de negocios entre empresas apoya y fomenta el comportamiento ético.

La fuerza de ventas en campo tiene la responsabilidad de manejar la relación personal entre la compañía y los clientes. Los vendedores tienen además otras responsabilidades, como coordinar las acciones de la empresa a fin de satisfacer los requisitos del cliente y obtener información de éste a través del diálogo y retransmitirla a fin de que se tomen las decisiones adecuadas tanto de inversión como de marketing y del producto, y también forman parte de los procesos de diseño del producto. Por tanto, la fuerza de ventas tiene una función básica en la organización enfocada al marketing, la cual comprende:

- Administración de relaciones: Los vendedores tienen muchas veces la responsabilidad de decidir con qué cuentas trabajar y cuáles evitar, y además de determinar la estrategia de una cuenta específica, en especial al manejo de la relación. El área de ventas es también responsable de poner en práctica la estrategia de las cuentas y asegurar la satisfacción del cliente. Los vendedores deben manejar las relaciones con los clientes con el claro objetivo de generar relaciones de por vida, además para cubrir las necesidades de los clientes, los vendedores deben capacitarse con eficacia en el uso del producto o servicio, manejar las quejas de los clientes y atender sus necesidades. Ahora bien, para poder satisfacer a los clientes, los vendedores se apoyan en el resto de la organización, dependiendo del departamento de manufactura, embarques, administración de ventas, crédito y cobranza, entre otros, e interactuar con ellos.
- Recopilación de información: El vendedor establece un diálogo con el cliente, de modo que no sólo habla sino que también escucha, así tiene la capacidad de recopilar información y actuar en base a ella. La información recopilada se refiere a los requisitos del cliente, que es información importante para el éxito a largo plazo de cualquier

organización. Ahora bien, es crucial que la fuerza de ventas no sólo recopile esta información sino que además la comparta con quienes toman las decisiones dentro de la organización.

El vendedor además recopila información de los competidores y fuerzas del mercado. Por ejemplo, un cliente puede comentar al vendedor acerca de un producto nuevo que la competencia le ha ofrecido.

La fuerza de ventas debe desarrollar y poner en práctica las estrategias de relaciones y ventas de las cuentas. La tabla 7 presenta cuatro estrategias de venta básicas que demuestran el margen potencial posible.

Tabla 7 Estrategias de ventas.

Venta basada en un guión	Las necesidades de los clientes son semejantes.	Use la misma presentación para los clientes.
Venta para satisfacer las necesidades	El cliente necesita una variedad de entre una serie de necesidades comunes.	Use técnicas de preguntas para identificar las necesidades. Presente las especificaciones del producto para satisfacer necesidades importantes.
Venta consultiva	El cliente requiere una variedad, con necesidades únicas de un comprador a otro.	Use técnicas de preguntas para identificar las necesidades. Genere o encuentre una solución que se ajuste a las necesidades.
Venta de socios estratégicos	El comprador y el vendedor crean en conjunto necesidades y desarrollan soluciones	

Fuente: DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial.

No todos los mercadólogos industriales emplean personal propio para fuerza de ventas, algunas compañías contratan fuerzas de ventas permanentes o temporales para necesidades específicas, como durante los lanzamientos de nuevos productos. Las ventajas de subcontratar las ventas abarcan no sólo los costos (menor inversión inicial), sino también – por ejemplo – la relación preestablecida con los clientes de los vendedores subcontratados sería una ventaja poderosa para una compañía que quiere entrar en un nuevo mercado. No obstante, un inconveniente importante de los distribuidores y representantes es la pérdida de control.

- Investigación de mercados: Por lo general la investigación de mercados no se maneja con los mismos términos que ventas o publicidad, pero forma parte de la combinación general de comunicaciones. La investigación de mercados comunica al cliente que la empresa está comprometida con el mercado, y constituye un elemento importante de la administración de relaciones con el cliente.
- Otros puntos de contacto: Cada vez que un cliente tiene una interacción con la empresa se considera un punto de contacto. Algunos puntos de contacto incluyen llamadas de servicios por técnicos de campo, llamadas telefónicas del cliente al departamento de envío o facturación o simplemente seguimiento a través de internet para ver la evolución del servicio de un pedido. Los puntos de contacto se usan para recopilar información del cliente, si la compañía cuenta con un sistema para reunir y compartir dicha información.

Luego de repasar los distintos elementos de la comunicación y cómo estos se aplican particularmente al marketing industrial, hemos de notar que, tal como exponen Gilliland y Johnston (1997), las diferencias inherentes entre el marketing B2B y el marketing B2C resultan en importantes diferencias en cómo las herramientas de comunicación de marketing son procesadas y llevadas a la acción por sus *targets*. Por ello estos autores desarrollan una tipología de las diferencias contextuales entre el marketing B2C y B2B y un modelo explicativo del modelo de efectos de las

comunicaciones en el marketing B2B. Las diferencias situacionales de las comunicaciones de marketing B2B se presentan en la tabla 8. Al respecto, los autores puntualizan que si bien la descripción de la tabla utiliza terminología específica a la publicidad, es aplicable a cualquier herramienta de comunicación de marketing.

Tabla 8 Diferencias situacionales entre las comunicaciones de marketing B2B y B2C.

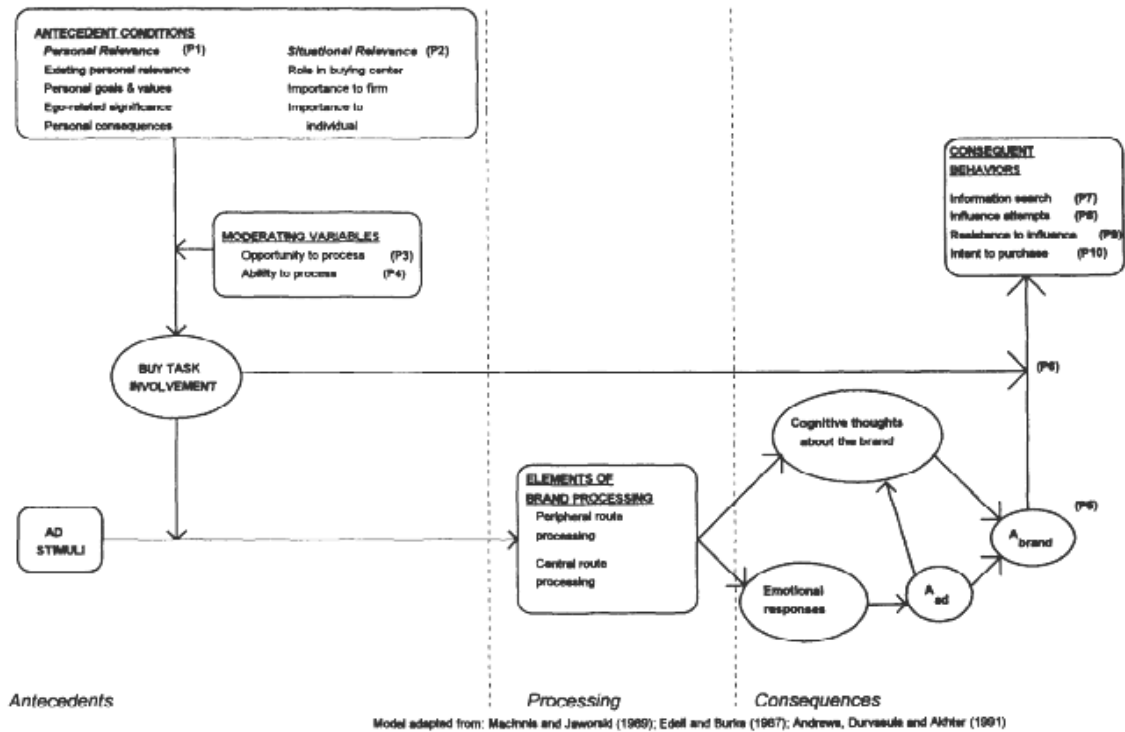
I. Condiciones contextuales al ver la publicidad	Implicaciones potenciales
<ul style="list-style-type: none"> A. Producto no planeado para consumo personal. <ul style="list-style-type: none"> 1. Otros miembros de la firma, o incluso en otros departamentos o ubicaciones podrían usar el producto considerado. 2. El uso está diseñado para negocios, no para aplicaciones personales. B. Aquellos quienes observan la publicidad reportan a una autoridad jerárquica. La relación del empleado con la firma puede conllevar algunos comportamientos holgazanes dependiendo de la alineación del objetivo. C. Fondos no personales usados para la compra. <ul style="list-style-type: none"> 1. Productos no considerados previamente pueden ser ahora más viables. 2. Empleados pueden presentar comportamientos de compra irresponsables. 	<p>El observador podría examinar la publicidad con menos apego emocional y con un conjunto más racional de consideraciones que cuando examina una publicidad de un producto de consumo. Sin embargo, dado que los fondos de la compañía son utilizados, podría demostrarse menos interés por el producto.</p>
II. La publicidad	Implicaciones potenciales
<ul style="list-style-type: none"> A. El mix de medios sugiere que el observador está expuesto con más probabilidad a un aviso impreso que a un comercial de radio o televisión. B. Aspectos mecánicos del anuncio sugieren que contendrá un formato pesado con fotos del producto y especificaciones técnicas. C. Indicaciones permiten una determinación más objetiva del valor basado en consideraciones económicas u operacionales. 	<p>Identidades de la marca provenientes del producto anunciado y el lector del anuncio son débiles. Indicaciones objetivas del valor son más fácilmente alcanzables.</p>

III. El proceso de compra	Implicaciones potenciales
<p>A. Las decisiones son fuertemente influenciadas por interacciones personales dentro del grupo de compra.</p> <p>B. Fuentes de información mejores y más objetivas pueden ser utilizadas por aquellos involucrados en la decisión de compra.</p>	<p>La decisión de compra tiene a ser más racional e influenciada por el grupo.</p>
IV. Condiciones consecuentes de la publicidad	Implicaciones potenciales
<p>A. Reacciones internas: Tendrán lugar tanto reacciones emocionales (felicidad, afinidad, disgusto, etc.) como cognitivas (pensamientos positivos o negativos acerca de la marca, formación de actitudes, etc.), tal como cuando una publicidad para consumidores es vista.</p> <p>B. Reacciones externas: tendrán lugar la búsqueda de información adicional, intentos realizados de influenciar a otros miembros del centro de compras, resistencia a los intentos de otros de tener influencia, y el comportamiento hacia la intención de compra del producto.</p>	<p>Actitudes y creencias de la publicidad podrían mediar los comportamientos dirigidos a otros y los intentos de influencia interpersonal dentro de los grupos compradores.</p>

GILLILAND, D. y JOHNSTON, W. Toward a model of Business-to-Business Marketing Communications Effects.

Los autores proponen un modelo para los efectos de la publicidad B2B. Este modelo tiene tres niveles condicionales: condiciones de antecedentes, procesamiento de la información, y condiciones consecuentes. En el corazón del modelo está un constructo de involucramiento que modera tanto el procesamiento de las comunicaciones B2B como los comportamientos consecuentes de un participante del centro de compras. El modelo se presenta en la figura 19, este indica una serie de proposiciones asociadas (enumeradas) las cuales se listan en la tabla 9.

Figura 19 Modelo de efectos de la comunicación de marketing B2B.



GILLILAND, D. y JOHNSTON, W. Toward a model of Business-to-Business Marketing Communications Effects.

Tabla 9 Proposiciones de comunicaciones de marketing B2B.

Condiciones antecedentes al involucramiento en la tarea de compra
P1: Fuentes personas de relevancia más altas llevan a un mayor BTI (<i>buy task involvement</i>).
P2: Fuentes de relevancia situacional más altas llevan a un mayor BTI.
Moderadores del involucramiento en la tarea de compra
P3: Más oportunidades de procesar información aplicable lleva a un mayor BTI.
P4: Una mayor habilidad de procesar la información lleva a un mayor BTI.
Consecuencias internas del procesamiento
P5: Aquello con un alto BTI procesarán un anuncio a través de indicaciones de ruta central y potencialmente experimentarán una actitud hacia la marca más duradera que aquellos con bajo BTI, quienes procesarán el anuncio por indicaciones de ruta periférica.

P6: En situaciones de centro de compra el BTI modera la actitud hacia la marca / relaciones de comportamientos consecuentes.

Consecuencias externas del procesamiento

P7: Miembros de centros de compra con una actitud hacia la marca fuertemente positiva y un alto nivel de BTI

- a) buscarán más información
- b) buscarán más información evaluativa
- c) son más selectivos en su búsqueda de información, y
- d) son más capaces que otros miembros del centro de compras de aprender información adicional

P8: Miembros de centros de compras con una actitud hacia la marca fuertemente positiva y un alto nivel de BTI se comprometerán en mayores intentos de influenciar que los demás.

P9: Miembros de centros de compra con una actitud hacia la marca fuertemente positiva y un alto nivel de BTI serán más resistentes a intentos de influencia que otros.

P10: Miembros de centros de compra con una actitud hacia la marca fuertemente positiva y un alto nivel de BTI tendrán una mayor intención de comprar la marca que otros.

GILLILAND, D. y JOHNSTON, W. Toward a model of Business-to-Business Marketing Communications Effects.

En conclusión, este modelo reconoce que la evaluación de la publicidad B2B es tanto afectiva como cognitiva, así como dependiente de condiciones individuales y del entorno de los miembros del centro de compras.

BRANDING B2B

Importancia del branding en los negocios B2B

Kotler y Pfoertsch (2007), enfatizan la importancia del branding para las compañías B2B. Generalmente el tema de branding se asocia mucho más a empresas de mercados de consumo, considerando marcas globales destacadas como Coca-Cola, Apple, Mc Donald's, Harley Davidson, Nestlé, etc., empresas para las que su marca ciertamente es un activo valioso y clave en su éxito. Sin embargo, para el B2B a veces se piensa que el branding no es relevante, y que es un fenómeno un tanto 'irracional' asociado tan sólo a los consumidores individuales. La justificación para esta visión se basa en que los mercados industriales generalmente son negocios de commodities o bien de productos sumamente especializados, y que la gran importancia de las decisiones respecto a qué comprar generaría un proceso decisional objetivo basado en características como la funcionalidad, beneficios, precio, servicio y calidad, de modo que los asuntos "blandos" como la reputación de la marca no tendrían relevancia. Este aspecto es refutado y criticado por Kotler, por cuanto, a través del tiempo se ha observado cómo empresas del ámbito B2B (si bien algunas puedan tener negocios también en B2C) han hecho de su marca una fortaleza, como es el caso de Microsoft, IBM, General Electrics, Intel, HP, Cisco Systems, Dell, Oracle, SAP, Siemens, Fed Ex y Boeing.

Pero, ¿cuál es el propósito del branding? Tanto en los mercados de consumo como en el B2B, el propósito del branding es: 1) Facilitar la identificación de los productos, servicios y negocios; 2) Diferenciarse de la competencia; 3) Comunicar los beneficios y valor que un producto o servicio puede proveer; 4) Proporcionar un garantía de calidad, origen, desempeño; 5) Incrementar el valor percibido; 6) Reducir el riesgo y complejidad envuelta en las decisiones de compra.

Ahora bien, hemos de notar que el branding B2B tiene diferencias sustanciales respecto del branding B2C. Según Ohnemus (2008), la diferencia proviene de la naturaleza misma del marketing B2B, por cuanto entre los fabricantes de bienes y servicios industriales y sus clientes existe una cercana relación de cooperación de largo plazo, mientras que las compañías de bienes de consumo se enfocan más en el marketing mix de corto plazo y modelos de segmentación. Así, el nivel de complejidad en este campo es excepcionalmente alto, porque las firmas pueden aplicar modelos de *branding* y *pricing* radicalmente diferentes, y el uso extensivo de patentes puede aumentar o disminuir la rentabilidad promedio. Las expectativas de los clientes B2B sobre la marca son también significativamente diferentes. Una marca bien posicionada en este campo debería proveer un respaldo o garantía sustancial a los clientes, ya que la confianza del cliente depende totalmente de ello.

Ohnemus continúa señalando las diferencias del contexto del marketing B2B del B2C para comprender cómo el branding será también diferente. Según el autor, la comunicación masiva puede ser usada en una extensión mucho menor que en el campo de los bienes al consumidor. El foco también sería diferente, ya que el branding B2B – como regla general – requiere el desarrollo de una reputación positiva, *goodwill*, y el compromiso de la totalidad de la compañía con un set de valores de marca dados. Por otro lado, en la mayoría de los segmentos del sector al consumidor hay millones de compradores potenciales, mientras que el balance de poder y número de consumidores es totalmente diferente en el segmento B2B. Otra dimensión es el grado de complejidad: los bienes industriales son a menudo caracterizados por un número significativo y multifacético de especificaciones del producto, líneas y variaciones. Más aún, el proceso de toma de decisiones también varía, pues frecuentemente hay más tomadores de decisión involucrados. El segmento B2B es también único porque las compañías y proveedores están cercanamente interrelacionados y tiene una relación simbiótica.

El branding es cada vez más importante para las compañías en casi cualquier industria, ya sea para B2C o B2B, debido a la explosión de opciones en casi todas las áreas. Los consumidores tenemos una enorme cantidad de opciones en cualquier

categoría de producto que deseamos, y análogamente, las empresas clientes tienen una gran variedad de posibles proveedores con los cuáles entablar relaciones comerciales. Algo que contribuye a este aumento de las opciones es el Internet, el cual presenta las opciones fácil y rápidamente.

De este modo, ante el exceso de información a la cual individuos y empresas tiene acceso, las marcas confiables sirven como puntos de referencia, dando orientación a los compradores; además, tienen beneficios y ventajas, por ejemplo, el caso de las “brand parents” las cuales facilitan el acceso a nuevos mercados y actúan como embajadoras en una economía global.

Otro aspecto importante es que a través de una gestión adecuada de la marcas en el B2B se puede generar un buena relación con los diferentes stakeholders o grupos de interés del contexto de la empresa (inversionistas, empleados, socios, proveedores, competidores, reguladores, y otros entes), de modo que la compañía recibe como beneficio un mayor respaldo por parte de la comunidad en que está inserta.

Respecto al branding, a menudo se piensa que la marca es simplemente un nombre y un logo, pero esto es un gran error, ya que las marcas son conceptos intangibles, reúnen sentimientos, asociaciones, historias, experiencias. Por tanto, las marcas entregan beneficios racionales y tangibles pero también presentan dimensiones simbólicas, emocionales e intangibles que las hacen únicas. Al respecto, Kotler señala que:

- Una marca es una promesa;
- Una marca es la totalidad de las percepciones – lo que vemos, oímos, escribimos, sabemos, sentimos, pensamos, etc. – acerca del producto, servicio o negocio;
- Una marca mantiene una posición distintiva en la mente de los consumidores basada en experiencias pasadas, asociaciones, y expectativas futuras; y

- Una marca es un resumen de atributos, beneficios, creencias, y valores que diferencian, reducen la complejidad y simplifican el proceso de toma de decisiones.

Dado todo lo que involucran las marcas, estas requieren una perspectiva estratégica dentro de la compañía, así la marca debe ser vista y reconocida como un activo estratégico, la base de la ventaja competitiva y la rentabilidad de largo plazo, alineando la marca a la estrategia de la compañía.

La cuestión de la medición del éxito de las marcas es un tema controversial y complicado, por lo cual existe un número restringido de estudios respecto a los retornos de invertir en las marcas. En este ámbito, Kotler y Pfoertsch exponen en el paper ya citado el poder de las marcas a través de datos que muestran el efecto del desarrollo de marcas por sobre el promedio en los precios de acciones de compañías del DAX y del Dow Jones, observando una gran diferencia en desempeño que enfatiza la importancia de las marcas. Respecto a las compañías del DAX, se destaca que aquellas con marcas fuertes se recuperaron significativamente más rápido que aquellas con marcas débiles luego de la caída del mercado accionario ante los ataques terroristas del 11/09. El análisis de las compañías del Dow muestra una situación aún más drástica, de modo que el éxito de las compañías con un desarrollo de marca superior fue aún mayor que en el análisis del DAX, siendo las compañías B2B top: Caterpillar, GE y Hewlett Packard.

Adicionalmente, Kotler y Pfoertsch (2007) exponen un análisis sobre grandes compañías usando el mismo método anterior, que concluye que el valor "Interbrand" está positivamente correlacionado con la capitalización de mercado a través de los años (1999 – 2006), y que el valor "Interbrand" está positivamente correlacionado con el ingreso y el ingreso neto.

Respecto a la relación entre las marcas y el desempeño financiero de las compañías del mercado industrial, Ohnemus (2008) señala que las compañías B2B con una estrategia de marca balanceada generalmente rinden un retorno a sus

accionistas que es un 5 a 7% más alto. Este autor explica que en un estudio realizado desde 2003 a 2006, se analizó a 1700 compañías listadas en la bolsa de Estados Unidos o Europa. En el estudio los gastos en *branding* fueron subdivididos en 5 intervalos: 0%-2%, 2%-5%, 5-10%, 10%-20%, y +20%. El branding fue medido como un porcentaje de la facturación actual o como un retorno sobre activos. La investigación inicial basada en los valores *market-to-book* reveló que las compañías alcanzaban el mayor retorno sobre activos cuando invertían entre 5%-10% de su facturación en *branding*. Por lo tanto, se concluyó que hay un rango óptimo de *branding* para una firma y sus accionistas. Las compañías con una posición estratégica de *branding* apropiada alcanzaron un retorno de hasta 7% mayor que las otras compañías en el mismo intervalo. La relación crucial entre *branding* y desempeño financiero es descrita como la “*W-shaped curve*” con 5 fases distintivas dependiendo de la posición estratégica de marca de la compañía:

- *Brand aspiration*: Inicialmente las compañías generalmente tienen un foco estratégico estrecho y sus actividades de *branding* son restrictivas. El foco interno está en los aspectos técnicos y de manufactura. De esta manera hay una subinversión en las marcas, en la fase 1, actividades de *branding* mínimas tienden a alcanzar un retorno bajo el promedio porque estas son muy limitadas (0%-2% de la facturación), lo cual al final genera un impacto financiero negativo. Más aún, la compañía tiene dificultades de corto plazo para alcanzar economías de escala para una perspectiva de *branding*, por cuanto sus inversiones relativas son demasiado altas comparadas con la magnitud del mercado potencial. Otro dilema estratégico que lleva a una destrucción de valor ocurre cuando las firmas están convencidas de que ellas sólo venden *commodities* y se niegan a hacer inversiones en *branding*.
- *Brand focus*: En la fase 2 la fortaleza técnica y superioridad de la compañía a menudo empieza a ser reconocida, no solo localmente sino que a través de ventas internacionales. La compañía se empieza a enfocar en el *branding*, destinando recursos sustanciales a estas actividades (2%-5%) y las ventas crecen rápidamente. El resultado del estudio muestra que siempre hay una

correlación robusta y positiva entre las actividades de *branding* y el desempeño financiero en una situación como esta.

- *Stuck in the middle*: La expansión internacional o en nuevas áreas de negocios o segmentos, combinado con actividades de branding extensivas, lleva a la destrucción del bienestar y muchas compañías están “atascadas en el medio”. En la fase 3, los gastos en *branding* se acercan al 5%-10% de la facturación. Esta alta inversión, combinada con la posición estratégica más débil lleva a deteriorar el desempeño financiero. Una explicación es que la empresa se está sobre-expandiendo y atacando demasiados nuevos mercados o segmentos a expensas del desempeño financiero. Otra explicación es que las compañías B2B se encuentran a menudo con barreras técnicas y lingüísticas más altas que otras industrias, que las fuerzas anti-competitivas son más pronunciadas, y que el periodo de penetración de mercado es más largo, lo cual tiene un impacto negativo en el retorno sobre la inversión.
- *Brand heaven*: Mientras la compañía alcanza una escala más amplia a través de sus actividades de *branding* en diferentes mercados y segmentos, esta gana sinergia internacional en sus actividades. También alcanza una posición estratégica más fuerte y el retorno aumenta. En la fase 4, la marca ha obtenido una posición sólida donde los accionistas y clientes disfrutan de una situación óptima, llamada *brand heaven*. Aquí la promesa de la marca ha sido cumplida y todos los grupos de interés están satisfechos.
- *Over-branding*: Una vez que la compañía ha alcanzado un tamaño dado por estándares internacionales, empieza a expandirse a nuevas y diferentes actividades (de nuevo), incrementando su gasto de *branding* y dañando su desempeño financiero en la fase 5. Gastar más del 20% de la facturación actual en actividades relacionadas al *branding* no es sostenible.

Según Ohnemus, una marca poderosa y bien posicionada provee una barrera altamente efectiva contra los competidores, incrementa la eficiencia de la información y

atrae clientes al reducir el riesgo de tomar malas decisiones de compra. Además, crea ventajas competitivas lo cual se traduce en mejorar la estrategia de precios y poder de distribución. Mientras más fuerte sea la reputación y el *goodwill* inherente de la marca, mayor la posibilidad de que la compañía posea ventajas competitivas y mayor poder de *pricing* que provea finalmente un retorno sobre el promedio a sus accionistas.

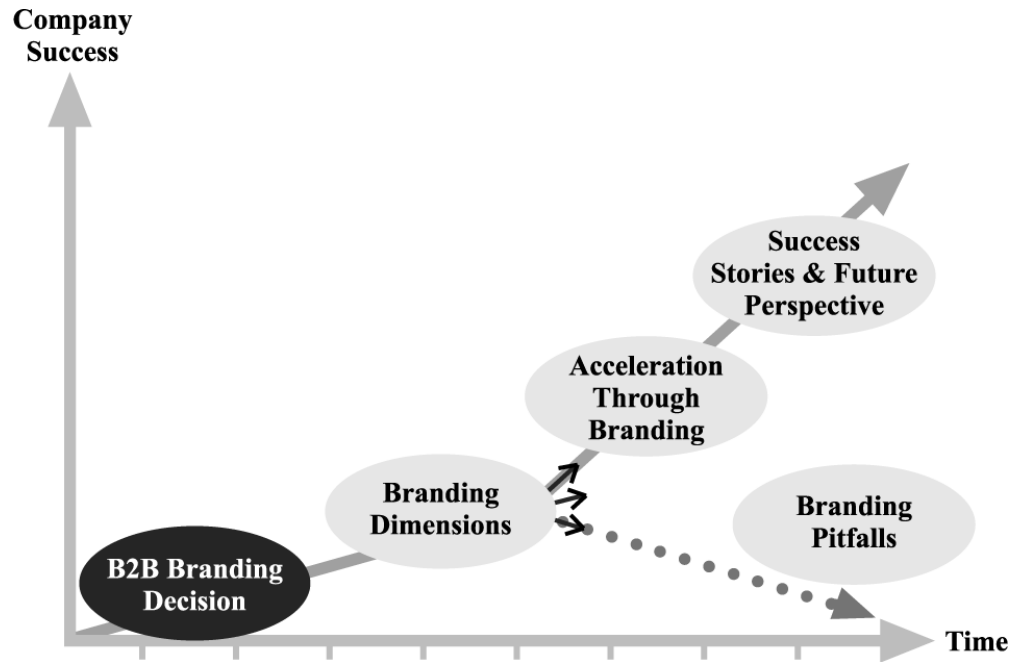
Por lo tanto, los hallazgos anteriores sugieren que la fortaleza de marca de las compañías B2B claramente tiene un impacto en su desempeño en el mercado financiero.

Según Kotler y Pfoertsch (2007), las compañías necesitan concentrar sus recursos, estructura y responsabilidad financiera en torno al importante activo que es la marca, con propósito de crear y mantener una ventaja competitiva sustentable. Los negocios con un posicionamiento fuerte de marca se benefician de la claridad de enfoque que ello les provee con mayor efectividad, eficiencia y ventaja competitiva a través de sus operaciones. Ahora bien, no se puede garantizar que un negocio obtendrá beneficios inmediatos después de implementar una estrategia de marca, mas bien, dado que el branding requiere una inversión considerable es más probable que se vea una baja en las ganancias netas en el corto plazo. Así, la construcción de marcas crea activos no tangibles de largo plazo y no implica un aumento de las ventas de corto plazo.

Ahora bien, Kotler puntualiza que el branding en B2B no es una panacea, pues tal como existen limitaciones en el mundo del branding B2C también las hay en el B2B, lo cual plantea como un tema de estudio para los próximos años.

Por último, Kotler y Pfoertsch sugieren un set de principios guías para el desarrollo de marcas B2B, que ilustran las diferentes etapas en la escalera del branding (figura 20). Este es el camino que deben seguir las compañías para lograr el éxito de su marca.

Figura 20 Principios guía para el desarrollo de marcas B2B.



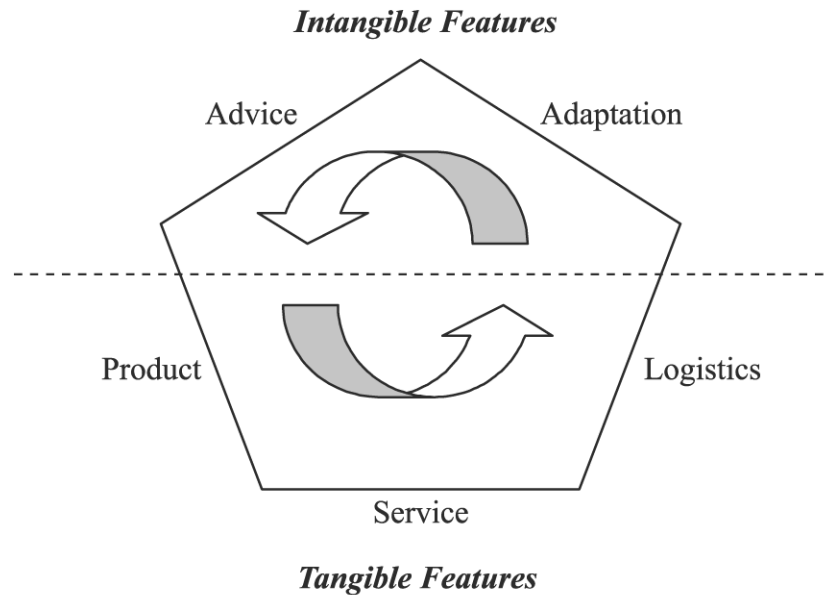
Fuente: KOTLER, P. y PFOERTSCH, W. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies.

Estrategias para construcción de marcas en mercados industriales

Beverland, Napolia y Yakimova (2007), desarrollaron un paper en el cual se identifican atributos clave que pueden usar los negocios industriales para construir una identidad de marca fuerte.

Estos autores consideran los 5 componentes de la oferta de marketing del negocio identificados por el IMP Group (estos se presentan en la figura 21): 1. Producto, 2. Servicio, 3. Logística, 4. Asesoría, y 5. Adaptación, los cuales sustentarán la identidad de la marca en los mercados industriales. Respecto a estos componentes, se puntualiza que los tres primeros son esencialmente imitables, mientras que la asesoría y adaptación serían componentes menos tangibles y difíciles de imitar.

Figura 21 Cinco componentes de la oferta de marketing del negocio.



Source: Adapted from Ford *et al.* (2002, p. 122)

Fuente: BEVERLAND, Michael, NAPOLI, Julie, YAKIMOVA, Raisa. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets.

Cada uno de los componentes señalados forma la base de la identidad de la marca de una compañía de B2B, de la siguiente manera:

- Producto: Hay tres maneras de conceptualizar un producto, las cuales se asocian como consecuencia una forma de construir la identidad de la marca. En primer lugar, se puede conceptualizar como un objeto tangible, pero esta manera no sería muy recomendada porque generaría una visión estrecha de la marca. En segundo lugar, se puede conceptualizar el producto en términos de los beneficios que entrega a los consumidores; esta forma ofrece un potencial limitado a la identidad de la marca, porque está ligado directamente con una necesidad del consumidor. Al respecto, dos tipos de marcas pueden beneficiarse de esta identidad: las empresas que venden productos de alto desempeño pero ofrecen poco en términos de servicios extra y adaptación, y las marcas ingredientes. En tales casos los puntos de paridad y diferencia son

conocidos y cuantificables. En tercer lugar, el producto se puede conceptualizar en términos de la innovación de producto o liderazgo. En este caso, la empresa construye la identidad de la marca en torno a una reputación de innovación y creatividad, así se liga la identidad de la marca a una capacidad de la compañía. Los clientes de estas empresas enfrentan una decisión de compra más compleja, buscan una relación de largo plazo con los proveedores clave, se enfocan en los beneficios progresivos de la adopción del producto y tiene significativos puntos de diferencia que no son cuantificables. Tales marcas consisten en productos como equipos o servicios (softwares) antes que en productos ingredientes o materias primas.

- Servicios: Estos pueden tomar varias formas. Primero, los servicios pueden aumentar el producto; segundo, el proveedor puede vender servicios antes que productos; tercero, los subcontratistas pueden proporcionar capacidades de servicio a los clientes.

Muchas veces los servicios están relativamente estandarizados. Entonces esta forma de branding es más orientada al desempeño y es más simple que para las marcas que construyen su identidad en torno a aspectos de asesoría o adaptación.

- Logística: Esta comprende más que sólo entregar un producto al cliente, se refiere a la habilidad del proveedor de administrar la cadena de suministro (supply chain), satisfacer las demandas de los horarios de producción 'justo a tiempo', minimizar las interrupciones en la producción del cliente, proveer la trazabilidad de los materiales, y la habilidad de cooperar con otros socios de la red para entregar ofertas a los clientes.

De este modo, la logística consiste principalmente en capacidades antes que en cosas tangibles, e involucra componentes estandarizados y personalizados. Por tanto, la logística es una base más abstracta sobre la cual construir una

marca B2B. Las compañías que valoran esta forma de logística serían clientes que tratan las compras de una manera estratégica.

- Adaptación: Supone hacer cambios a cualquier elemento de la oferta siguiendo los requerimientos individuales de los clientes. Es diferente de construir diseños personalizados (customization), mas bien, esto involucra adaptar un producto estándar a las necesidades individuales del comprador. La adaptación representa una capacidad de la empresa y por ende es un atributo mucho más amplio y abstracto de la identidad de la marca.

La adaptación es crítica para compradores con necesidades complejas, y para poderosos grandes compradores. Estos también ven las compras de manera estratégica y valoran las relaciones de largo plazo. Los proveedores de servicios complejos como consultoría, tecnologías de la información, y educación, así como proveedores de artículos de capital pesado tales como embarcaciones, aeronaves, y tecnología de defensa se pueden beneficiar de esta forma de identidad de la marca, lo cual se observa en la práctica en empresas como Airbus o Boeing.

- Asesoría: Tiene como objetivo incrementar la comprensión del comprador. La asesoría ayuda a disminuir la incertidumbre del comprador, y puede identificar nuevas oportunidades, la fuente real de un problema del comprador, o nuevas maneras de hacer las cosas.

La asesoría involucra un mix entre reaccionar a las demandas y necesidades expresas del comprador, y ofrecer proactivamente nuevas sugerencias que beneficiarán la posición competitiva y operación del comprador.

Los compradores que responden a las marcas asociadas a la asesoría prefieren relaciones de largo plazo y buscan socios que los asistan en mantener su ventaja competitiva.

La asesoría es una capacidad, y por ende un atributo amplio y abstracto de la identidad de la marca. Los compradores de asesoría buscan proveedores que puedan ofrecer soluciones y sugerencias creíbles que intente conseguir cambiar la manera de hacer las cosas de los compradores. Por ejemplo, la investigación indica que las agencias de publicidad pueden aumentar su oportunidad de reanudar sus negocios si van más allá de la adaptación y ofrecen constantemente sugerencias bien pensadas para nuevas campañas e ideas. Oportunidades similares se presentan para agencias de investigación de mercado y consultores de empresas.

Para marcas industriales, una identidad fuerte puede ser establecida sobre la base de un elemento individual de la oferta de marketing del negocio o alternativamente, construida usando cualquier combinación de los cinco componentes. Esta última situación puede proveer a una marca un posicionamiento más flexible y adaptable, el cual pueda ser modificado para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de compradores. Como tal, el esquema que presentan estos autores provee a los encargados de marketing de empresas B2B de una manera de conceptualizar y construir una identidad de marca única que sea difícil de imitar por sus competidores, significativa, y relevante para las empresas clientes y que genera valor tanto para la firma como para sus compradores. El estudio también revela que las decisiones de la identidad de la marca pueden ser tomadas considerando el tipo de cliente que utiliza los productos o servicios de la firma, así como el tipo de situación de compra, como se ilustra en la tabla 10. A medida que aumenta el nivel de involucramiento del cliente en una situación de compra y la decisión de compra sea más compleja, la base sobre la cual la identidad de la marca es construida cambia desde beneficios tangibles y relacionados al producto, a las asociaciones más intangibles y abstractas. Entonces, los mercadólogos industriales necesitan dar seguimiento a la evolución de las necesidades y requerimientos de compra de sus clientes a través del tiempo, y asegurarse de que la identidad de marca imperante refleja las expectativas del cliente.

Tabla 10 Calzando la identidad de la marca con el tipo de comprador y la situación de compra

Buying situation	Intrinsic value buyers	Customer type	
		Extrinsic value buyers	Strategic value buyers
Straight rebuy	Product	Product/services	
Modified rebuy	Product	Product/services/logistics	Logistics/adaptation/advice
New buy		Logistics	Logistics/adaptation/advice

Fuente: BEVERLAND, Michael, NAPOLI, Julie, YAKIMOVA, Raisa. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets.

E-COMMERCE B2B

Según Plant (2001), la evolución de internet ha sido notable, y ha impactado de manera espectacular los negocios dirigidos al consumidor y los negocios entre empresas. En general se considera el marketing como un factor de liderazgo para las organizaciones nuevas nacidas en internet y para las establecidas, también la marca abarca pilares de éxito para este tipo de empresas. Ahora bien, respecto a las empresas B2B se visualiza el *e-commerce* como un *marketplace* que se basa en la creación de transacciones entre entidades comerciales en dos tipos de portales: el portal vertical y el portal horizontal. El portal vertical suministra servicios especializados a diversas industrias y el portal horizontal provee un conjunto de servicios dentro de una sola industria.

Para las organizaciones que nacen en la red hay tres pilares de éxito relacionados al marketing: la organización debe determinar el mercado target de sus productos, debe entender cómo se va a segmentar y cómo va a crecer el mercado en el mediano y largo plazo y si esta será capaz de responder rápidamente a estos cambios, y la organización debe entender las posibles jugadas de las grandes empresas. Respecto a la marca, la organización debe saber si es capaz de crear una marca fuerte y entender en qué se basa su marca, ya sea en el liderazgo tecnológico, en la provisión de servicio o en el posicionamiento en el mercado.

Para las organizaciones establecidas es clave entender cuáles son las implicaciones del comercio electrónico y de la tecnología en términos de branding y gestión de relaciones para el *marketspace* en el cual va a competir, identificar si su *marketspace* ha cambiado, entender cómo va a segmentar el mercado, y calcular el impacto de las organizaciones de internet puras. Respecto a la marca, la organización ha de determinar cómo aprovechar mejor su marca existente, preguntarse si tiene la capacidad de crear una marca .com fuerte, analizar en qué se basa su marca y qué implicaciones tiene esta con respecto a la tecnología que se emplea, identificar los

desafíos para crear una nueva marca .com, analizar si debe cambiar su provisión de servicio y, por último, cuestionarse si el posicionamiento de la nueva marca cambiará la marca antigua.

Según Kleindl (2001), “el modelo B2B de *e-commerce* permite a los negocios vender a otros negocios *online*”. La industria de proveedores de oficinas se ha movido rápidamente al *e-commerce B2B*, ya que estos productos son pequeños y fáciles de enviar, y los compradores a menudo saben lo que quieren antes de comprarlo; este medio de compra además resulta más barato y conveniente para el comprador. El Internet además habilita negocios en mercados verticales para participar en *e-commerce*, hay sitios que facilitan las comunidades de intercambio vertical, donde compradores y vendedores de todo el mundo encuentran sitios web que calzan con sus negocios e intereses profesionales.

Según Rayport y Jaworski (2002), existen cuatro etapas en la evolución de las capacidades de B2B en el comercio electrónico:

- *Broadcast*: La primera aplicación de Internet dentro de un negocio es crear una página web para la organización, la cual provee en principio información estática al comprador, tal como la información financiera de la compañía, información de contacto con la compañía, e información acerca de los productos y servicios ofrecidos. La primera capacidad en la evolución de B2B es transmitir esta información relativamente estática en una dirección, de la organización al comprador.
- *Interact*: El próximo paso en la evolución es que la información fluya en ambos sentidos, de la organización al comprador y de regreso. Las organizaciones se dan cuenta de que Internet ha amparado la creación de aplicaciones basadas en la web y mecanismos que facilitan la interacción. Un mecanismo simple es el *e-mail*. Las organizaciones usan el Internet para interactuar con sus clientes para brindarles soporte. Las aplicaciones basadas en la web han sido creadas para administrar encuestas al comprador y reunir *feedback* por parte de ellos, el

cual puede ser analizado y medido para ser utilizado luego en mejoras de los procesos.

Un área donde las aplicaciones comerciales basadas en la web han sido particularmente exitosas es el *customer relationship management (CRM)*. Hoy en día las aplicaciones *CRM* basadas en la web han integrado el canal con soporte en la web con los canales con soporte tradicional de teléfono y fax para crear un mecanismo de soporte completamente integrado. Adicionalmente a la capacidad de soporte al comprador, las aplicaciones *CRM* basadas en la web pueden dar soporte las ventas y esfuerzos de marketing de una organización que usa Internet.

- *Transact*: El próximo paso en la evolución es tomar, administrar y dar soporte a transacciones comerciales con clientes usando el Internet. Las organizaciones implementan en la web catálogos de productos o servicios disponibles e implementan una capacidad de procesamiento de órdenes para permitir a los clientes adicionar productos y servicios a un carro de compras y ordenar. En la fase de transacción, la organización empieza a entender las complejidades de las capacidades que habilitan la web que fueron tradicionalmente funciones de *back-office*.
- *Collaborate*: La esencia de las aplicaciones web es proveer funcionalidad interempresas que es accesada y utilizada por una organización y sus socios comerciales. Ejemplos de colaboración incluyen colaborar con clientes para generar pronósticos de ventas, y aumentar y utilizar la información del punto de venta.

Por otro lado, Rayport y Jaworski (2002), señalan que existen tres categorías de B2B en el contexto del e-commerce:

- *B2B sell-side solution*: Los adoptadores tempranos del B2B se centraron en el uso de Internet para vender productos a los consumidores finales y eventualmente a otros negocios. Los negocios comenzaron a desarrollar una capacidad de ventas o nuevas aplicaciones basadas en la web para proveer a los compradores información de los productos y servicios, así como permitir a los compradores emitir órdenes para productos y servicios.

- *Indirect E-Procurement*: Luego de implementar el uso de Internet para ventas, los negocios se dan cuenta de que podrían habilitar en el web su lado de compras, a través de la implementación de capacidades de *e-procurement* basadas en la web. Inicialmente, el foco en el *e-procurement* estaba en la compra de productos y servicios no estratégicos, a menudo referido a materiales indirectos o materiales de mantención, reparación y operaciones (MRO), para compañías manufactureras. Las capacidades de *E-procurement* para facilitar la obtención de MRO son el reflejo de las capacidades de lado de ventas, incluyendo administración del catálogo, lo cual permite a la organización a la que se está comprando buscar catálogos de proveedores y procesos de transacción, y en cambio, permite al comprador crear órdenes de compra para enviar al proveedor.

- *Net MarketPlaces and Net Exchanges*: Con las capacidades del lado de ventas y de compras implementado, los negocios son capaces de interactuar directamente con sus socios comerciales usando Internet y facilitar las transacciones comerciales. Los *Net marketplaces* y *Net exchanges* fueron creados para proveer capacidades basadas en la web para facilitar la interacción y el intercambio de transacciones comerciales entre compradores, vendedores y otros socios comerciales.

BIBLIOGRAFÍA

- BEVERLAND, Michael, NAPOLI, Julie, YAKIMOVA, Raisa. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. Journal of Business & Industrial Marketing 22(6): 394-399, 2007.
- COVA, B. y SALLE, R. The industrial/consumer marketing dichotomy revisited: a case of outdated justification?. Journal of Business & Industrial Marketing 23(1): 3-11, 2008.
- CZINKOTA, Michael R. "et al". Marketing Best Practices. 1° ed., 2000. Pp. 176 – 201.
- DWYER, F. Robert y Tanner, John F. Marketing industrial. 3° ed. McGraw-Hill, 2007.
- GILLILAND, D. y JOHNSTON, W. Toward a model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. Industrial Marketing Management 26: 15-29, 1997.
- KLEINDL, Brad. Strategic Electronic Marketing: Managing E-Business. Thomson Learning, 2001. Pp 124-126.
- KOTLER, P. y PFOERTSCH, W. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. Journal of Business & Industrial Marketing 22(6): 357-362, 2007.
- LEHMANN, D. y Winer, R. Administración del producto. 4° ed. Mc Graw-Hill. pp. 143-144.
- OHNEMUS, Lars. B2B branding: A financial burden for shareholders?. Kelley School of Business, Indiana University, 2008.
- PLANT, Robert. eCommerce, formulación de una estrategia. 1ª ed. Prentice Hall, 2001. Pp 2-26.

- RANGAN, K. e ISAACSON, B. Scope and Challenge of Business-to-Business Marketing. Harvard Business School Note No. 594-125, 1994.
- RAYPORT, Jeffrey F. y Jaworski, Bernard J. Introduction to e-commerce. Mc Graw-Hill, 2001. Pp 357 – 397.
- SAAVEDRA, C. Clases de Marketing Industrial. [en línea] <<http://www.youtube.com/user/IndustrialMarketing1#p/u/7/17G5uA6aHDQ>> [consulta: 29 noviembre 2009]