

Marketing Industrial en el sector B2B: Rol en economías emergentes

Resumen

El marketing al interior de las organizaciones ha evolucionado considerablemente con el pasar de los años, adquiriendo diferentes metodologías para su implementación de acuerdo a las necesidades imperantes del cambiante mundo empresarial. Bajo esta perspectiva, el Marketing Industrial asociado al sector B2B es sumamente relevante para que las empresas mejoren continuamente la gestión de clientes, lo que para empresas pertenecientes a economías emergentes como la de Chile y Perú constituye una fuente para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El presente estudio busca dar cuenta de la situación en la que actualmente se encuentran ambos países con respecto al rol que cumple el Marketing Industrial en la organización, y más aún, si tienen conciencia de la importancia de este rol. Los resultados del estudio indican que tanto Chile como Perú aún deben desarrollar metodologías especializadas para gestionar a sus clientes estratégicos, tomando como medida del desempeño no sólo el volumen de ventas sino que incorporando medidas como el CLV que le permitan implementar estrategias de marketing efectivas capaces de enfrentar un entorno cambiante y altamente competitivo.

Introducción

Durante la última década, la importancia del marketing como fuente de ventaja competitiva ha aumentado significativamente en el mundo de los negocios. Las empresas enfrentan un entorno cada vez más globalizado y en consecuencia, más competitivo, en el que los negocios inteligentes han aprendido que incrementar las ganancias no solo reside en la fortaleza de los productos o servicios que ofrece la compañía, sino que en la claridad e impacto de sus estrategias de marketing (Blaney, 2012). Lo mismo ocurre dentro del sector industrial o Business to Business (B2B), donde el Marketing Industrial se convierte en un elemento clave para el desarrollo de estrategias de gestión de clientes sólidas que permitan a las empresas hacer frente al aumento en la competitividad a nivel global, mercados de lento crecimiento, incertidumbre económica y un cada vez más demandante y sofisticado consumidor (Webster, 1995).

El Marketing Industrial, definido como *el marketing de bienes y servicios a empresas comerciales, Gobiernos y otras instituciones sin fines de lucro, para uso en los bienes y servicios que ellos, a su vez, producen para revender a otros clientes industriales* (Rangan & Isaacson, 1994), se remonta hace ya miles de años. Sin embargo, ha sido históricamente malentendido por las personas e inclusive por clientes y hay escasa literatura disponible para quienes lo practican, por lo que no resulta extraño que las empresas están un paso atrás en cuanto a nuevas iniciativas en este campo (Blaney, 2012). A nivel Latinoamericano las empresas pertenecientes al sector B2B, influenciadas por las fluctuaciones económicas y

nuevas tendencias políticas en el macroentorno, han debido reevaluar sus estrategias de marketing para poder retener a sus clientes en el largo plazo e incrementar su rentabilidad pese a la incertidumbre: países como Chile y Perú son ejemplos de cómo el sector industrial en economías emergentes son cada vez más conscientes de esta necesidad, especialmente tratándose de países cuyas matrices exportadoras dependen altamente del desempeño de este sector.

Con el fin de aproximarnos a la situación actual del sector B2B en relación al Marketing Industrial en América Latina, el presente estudio exploratorio cualitativo responde a la necesidad de conocer cómo el sector industrial en economías emergentes como la de Chile y Perú ha evolucionado en la gestión de clientes.

Marco Teórico

El marketing aplicado en el sector B2B presenta significativas diferencias con respecto al marketing asociado al sector Business to Customer (B2C). Estas diferencias provienen tanto de lo que buscan los clientes en los distintos sectores, como del tipo de producto que en ellos se ofrecen. En el sector B2B, las empresas clientes son más “racionales” comparadas con los consumidores finales donde los gustos y aspiraciones juegan un rol más influyente en las decisiones de compra. En el sector industrial, los productos generalmente son más complejos y las organizaciones tienen la oportunidad de crecer juntas, crear valor y generar innovación.

Una de las distinciones más relevantes del marketing industrial respecto del marketing B2C es el horizonte de tiempo. En el sector industrial, la visión del marketing se orienta en el largo plazo (Barroso & Martín, 1999) y busca generar relaciones estables mediante una entrega de valor superior, satisfaciendo las necesidades de los clientes en todo ámbito. En este contexto, es importante que en las organizaciones del sector B2B el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la compañía, lo que requiere de la integración de todas las unidades de la organización en torno a un objetivo común: entregar un producto y/o servicio que permita atraer, retener y fidelizar clientes. En contraste, el marketing en el sector B2C tiene una visión más cortoplacista, donde el marketing mix juega un rol trascendental en la captación de nuevos clientes (Cobo & González, 2007), generando relaciones mucho más impersonales.

Por lo tanto, el marketing relacional, entendido como *“todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones”* (Morgan & Hunt, 1994), ha jugado siempre un rol relevante en la gestión de clientes del sector industrial, debido al carácter de largo plazo de las relaciones entre los miembros que se generan en la cadena de valor industrial. Es pertinente tener presente que la definición de marketing relacional anteriormente mencionada, indica implícitamente que las relaciones no involucran sólo a los clientes, sino que se establecen con la totalidad de los stakeholders.

La unidad de análisis del marketing relacional es la relación, entendiéndose como *“la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficios mutuo”* (San Martín, 2003). Así, el intercambio basado en las relaciones consta de las siguientes características: (1) existe un intercambio complejo de recursos e información entre las partes, (2) hay un gran número de relaciones de intercambio, (3) las partes asumen una misma posición de colaboración y (4) las estrategias son desarrolladas mutuamente entre los participantes (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

El marketing relacional constituye una herramienta que les permite a las empresas del sector B2B lograr una cercanía con los clientes al punto de introducirse en su cadena de valor e integrarse a los procesos productivos. El resultado de alcanzar este nivel de cercanía es la fidelización del cliente, lo que se traduce en beneficios para las compañías, pues son los clientes los elementos más escasos del sistema, siendo la clave del éxito empresarial la conservación de clientes y no su captación (Barroso & Martín, 1999). Retener a los clientes de la empresa entrega mayor rentabilidad sobre la inversión (ROI), que estar adquiriendo clientes nuevos constantemente (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004).

Producto de todo lo anterior, en el marketing B2B los indicadores como la cuota de mercado y el volumen de venta pasan a segundo plano (Cobo & González, 2007), teniendo mayor relevancia indicadores tales como la tasa de retención de clientes, el costo de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor real para la empresa (Alet, 2000). Es aquí donde toma especial importancia el Customer Lifetime Value (CLV) como medida de rentabilidad de largo plazo (Valenzuela, Torres, Hidalgo, & Farías, 2014), el cual representa el valor presente de las ganancias obtenidas de un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa (Gupta, y otros, 2006). Otra medida que toma relevancia en el sector B2B es el Share of Customer Wallet (SCW), entendido como *el porcentaje del gasto de un cliente en una categoría que está capturado por una determinada marca, tienda o empresa* (Keiningham, Aksoy, Buoye, & Cooil, 2011). El SCW, al igual que el CLV, constituye, por tanto, una buena forma de determinar quiénes son los clientes más rentables y en los que deben enfocarse los esfuerzos de marketing. En otras palabras, permite jerarquizar a los clientes según su rentabilidad para la compañía, tomando como referencia su valor real (Cobo & González, 2007).

Para que los modelos de predicción de rentabilidad cumplan con su objetivo de manera efectiva, las empresas deben adoptar tecnologías de información que les permitan administrar de mejor manera los datos que poseen, gestionando la información obtenida de dichos datos de modo de desarrollar estrategias más específicas para cada cliente (Burez & Poel, 2007). Es importante el conocimiento que se puede extraer de los datos, pues en el sector industrial la cantidad de información disponible es menor que la información disponible en el sector B2C (Wiersema, 2013), de ahí la importancia de aprovechar la poca información con la que se cuenta mediante su correcta gestión.

Dentro de las tecnologías de información que se encuentran disponibles para gestionar la relación con los clientes, se destacan los Softwares de CRM, que permiten segmentar a los clientes, realizar pronósticos de ventas, técnicas de cross selling y up selling, entre otros, sacándole el mayor provecho posible a la información, todo como resultado de un efectivo análisis de los datos de cada cliente.

Metodología

Con el propósito de indagar si en el sector B2B en Chile y en Perú tienen conciencia del rol e importancia que tiene el marketing industrial y la gestión de relaciones con clientes sobre los resultados empresariales, se realizó el presente estudio durante los meses de Agosto-Septiembre 2015, dirigido por el Observatorio de Marketing Industrial (OMI) del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocio de la Universidad de Chile.

El estudio fue de tipo exploratorio-cualitativo desde la perspectiva de la oferta. El muestreo fue no probabilístico por juicio acorde a los objetivos de investigación y la recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad (anexo 1).

La muestra fue de 31 empresas del sector B2B en el caso de Chile y 20 empresas en el caso de Perú. Las unidades de análisis en Chile fueron 2 Directores, 16 Gerentes, 2 Subgerentes y 11 Jefes y Ejecutivos del Área Comercial; mientras que en Perú, la entrevista fue realizada a 2 Directores, 10 Gerentes, 3 Jefes del Área Comercial, 2 Coordinadores del Área Comercial y 3 Ejecutivos Comerciales.

Al análisis se realizó mediante codificación de términos en cada pregunta y se realizó de forma separada por país. Además, las preguntas fueron asignadas entre 4 dimensiones (anexo 2). Lo que considera cada dimensión se explica a continuación:

<i>Composición de la cartera de clientes</i>	Esta dimensión hace referencia a cómo está conformada la cartera de clientes de la compañía (en cuanto a concentración de clientes y a la antigüedad que llevan siendo clientes de la empresa), qué hace que sus clientes la prefieran, los atributos de sus clientes importantes y cuál es la rentabilidad de los clientes en el tiempo.
<i>Manejo de la fuga de clientes y recuperación de relaciones</i>	Dimensión orientada a cuándo pierden clientes las compañías, las razones por las que se pierden clientes y cómo las empresas recuperan las relaciones rotas.
<i>Costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes</i>	Aborda la diferencia existente entre tratar con clientes nuevos versus tratar con clientes antiguos y cuáles son más costosos. Además, abarca los beneficios y desafíos de los clientes antiguos generados por su lealtad en el tiempo.
<i>Uso de métricas y software de gestión de clientes</i>	Dimensión relacionada con el conocimiento del SCW (share of customer wallet), la tenencia de protocolos para gestionar la relación con los clientes y la adopción y uso de software de CRM.

Resultados

Dimensión	Ítem	Respuesta	Chile	Perú
Composición de la cartera de clientes	Antigüedad clientes promedio	Menor a 1 año	13%	36%
		Entre 1 y 3 años	14%	21%
		Entre 3 y 5 años	16%	20%
		Mayor a 5 años	57%	25%
	Principales factores de retención de clientes	Ser cercano a los clientes	26%	18%
		Conservar a los clientes como socios estratégicos	21%	22%
		Entregar un producto de calidad	19%	18%
		Reputación y reconocimiento de la compañía	14%	12%
	Principales atributos de clientes importantes	Gran volumen de ventas	24%	27%
		Que represente un gran potencial de negocio	20%	15%
		Que sea un aliado estratégico	20%	15%
		Que sea capaz de mantener una relación de largo plazo	17%	-
	Tendencia promedio de la curva de rentabilidad	Que cumpla con los compromisos de pagos	-	12%
Creciente		65%	60%	
Neutra		19%	20%	
Manejo de fuga de clientes	¿Su compañía ha perdido clientes?	Decreciente	16%	20%
		Sí, se han perdido clientes	45%	72%
		No, pero sí disminución del volumen de venta	22%	6%
		No, pero han presentado periodos de inactividad	19%	-
		No, pero sí han perdido proyectos	7%	-
	Principales factores de pérdida de clientes	No se han perdido clientes	7%	22%
		Precio de la competencia	35%	24%
		Mala gestión comercial	29%	19%
		Incumplimiento de expectativas del cliente	15%	-
		Cambio en la estrategia del cliente	-	14%
	Principales factores de recuperación de clientes	La competencia entrega un servicio más valorado	-	14%
		Condiciones inestables del mercado	9%	14%
		Lograr una mayor cercanía con el cliente	46%	47%
Mejoramiento del producto/servicio		31%	32%	
Costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes	Principales beneficios que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo	Precio	11%	11%
		Asegurar una respuesta rápida/mayor prioridad	9%	5%
		Fidelización y conocimiento del cliente	42%	26%
	Principales desafíos que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo	Estabilidad en las ventas	24%	26%
		Buena reputación	16%	43%
		Mantener la confianza y satisfacer sus necesidades	39%	45%
		Reinventarse (ser proactivo)	29%	15%
	¿Es más costoso atender a un cliente nuevo o a un cliente antiguo en igualdad de condiciones?	Formar parte de su cadena de valor	16%	-
		Mantener al cliente activo	-	15%
		Aumentar las ventas	16%	25%
Uso de métricas de gestión de clientes	Porcentaje de empresas que conocen el SCW	Cliente nuevo más costoso	77%	50%
		No hay diferencia	16%	15%
	Tipo de metodología/protocolo para gestionar la relación con sus clientes a través del tiempo	Cliente antiguo más costoso	7%	35%
		En sus clientes nuevos (en la primera venta)	58%	60%
		En sus clientes antiguos (luego del 3er año de relación)	35%	50%
	Adopción de Software de CRM	Metodología rutinaria	57%	53%
		Metodología especializada	35%	47%
		Metodología rutinaria y especializada	9%	-
Principales razones de	No ha adoptado	55%	45%	
	Sí ha adoptado	35%	45%	
	En proceso de adopción	10%	10%	
	Por falta de fluidez de la información	39%	-	

	<i>contratación de software de CRM</i>	Por falta de control, orden y automatización de datos	28%	31%
		Para mejorar la gestión de ventas	17%	25%
		Para analizar a los clientes	17%	-
		Para reducir costos	-	25%
		Lo desconoce	-	13%

En cuanto a la dimensión *“composición de la cartera de clientes”*, en ambos países no se observa una alta concentración de las ventas, pues en Chile el 80% de las ventas lo aportan en promedio el 29% de los clientes; mientras que en el caso de Perú, el 80% de las ventas es aportado por el 34% de los clientes en promedio. Además, en ambos países se señala la importancia de mantener relaciones cercanas y estratégicas con los clientes y están conscientes de que un cliente va aumentando su rentabilidad a través del tiempo. No obstante, existe una notoria diferencia en la antigüedad de los clientes, existiendo en Chile una clara tendencia a mantener clientes más a largo plazo que en el caso de Perú. Respecto al atributo más mencionado al momento de definir a un cliente importante, en ambos países fue el volumen de venta.

El *“manejo de fuga de clientes y retención”* presenta ciertas diferencias entre las naciones estudiadas. En el caso de Chile, se observa una oportunidad para las empresas del sector B2B de entregar servicios adicionales que permitan tener las relaciones comerciales activas, pues un 19% de las empresas reconocen que tienen clientes que pasan por períodos de inactividad, situación que no se presenta en Perú. Además, el porcentaje de empresas que reconocen una pérdida definitiva de clientes es mucho más alto en Perú (72%) que en Chile (45%), no obstante, una mayor proporción de empresas peruanas reconoce no haber perdido clientes. En cuanto a las razones de la pérdida de clientes, en ambos países el precio de la competencia es un factor importante y también las empresas reconocen su responsabilidad en la pérdida de clientes al no desarrollar una gestión comercial proactiva. En cuanto al principal factor de recuperación de clientes, se identifica claramente que es lograr una mayor cercanía.

Respecto a la dimensión *“costos y gestión de relaciones con clientes”*, tanto las empresas participantes en el sector B2B chileno como peruano, reconocen que, en igualdad de condiciones, es más costoso atender a un cliente nuevo que a un cliente antiguo. Sin embargo, en Chile dicha consciencia es más notoria que en el caso peruano: el 35% de las empresas peruanas considera que es más costoso atender a un cliente antiguo que a uno nuevo, frente al 7% de empresas chilenas que comparten la misma respuesta. Por otra parte, los principales beneficios que las empresas del sector industrial tanto de Chile como de Perú reconocen de sus clientes antiguos, van orientados a la estabilidad económica que le entregan a la compañía, siendo el volumen de ventas uno de los tres aspectos más mencionados por los entrevistados. Esto es señal de que las empresas aún son cortoplacista al momento de medir su éxito o fracaso, a pesar de que identifiquen como desafío de los clientes antiguos satisfacer sus necesidades y reinventarse. Cabe destacar que Perú presenta mayor orientación al corto plazo, pues considera como desafíos importantes de los clientes antiguos aumentar las ventas y mantener al cliente activo.

Por último, la dimensión de *“uso de métricas y software de gestión de clientes”*, indica que tanto en Chile como en Perú, aún no se han adoptado plenamente las

herramientas tecnológicas pertinentes para la gestión de clientes: en ambos países, menos de la mitad de las empresas entrevistadas afirman haber adoptado el uso de CRM (35% y 45% en Chile y Perú, respectivamente) y quienes han contratado este software, no focalizan su uso en mejorar la gestión de ventas ni en analizar a los clientes. En ambos casos, las metodologías para gestionar la relación con los clientes a través del tiempo son en su mayoría de carácter rutinario, lo que se refleja en más de la mitad de las empresas chilenas y peruanas. Si bien en el caso peruano se observa un porcentaje más alto en la adopción del CRM, su uso se centra en la automatización de datos más que en mejorar la gestión de clientes.

Conclusiones

Las empresas del sector industrial en los países de Chile y Perú nos otorgan una noción acerca de la tendencia que las compañías latinoamericanas siguen actualmente en el contexto del rol Marketing Industrial, dando cuenta de los desafíos que el sector B2B deberá enfrentar para abordar la incertidumbre económica y el entorno intensamente competitivo en el que se encuentran las economías emergentes.

El presente estudio refleja precisamente parte de estas tendencias: tanto Chile como Perú actualmente consideran como principales factores de retención de sus clientes la importancia de generar relaciones cercanas y considerarlos como socios estratégicos, lo que va en línea con la finalidad que cumple el marketing relacional dentro de la organización. Esto tiene particular importancia en el sector B2B, pues cada empresa posee una cartera de clientes más reducida y la pérdida de un cliente puede generar gran impacto en su rentabilidad (Rangan & Isaacson, 1994).

Por otro lado, en el caso de Chile, los clientes antiguos ocupan un mayor porcentaje dentro de las empresas, de lo que se infiere que estas ponen énfasis en mantener sus relaciones a través del tiempo y por consiguiente, poseen una mirada largoplacista con respecto a la gestión de relaciones con sus clientes. Esto resulta consistente con la alta valoración que estas empresas le otorgan a la cercanía como factor de retención, lo que traerá consecuencias beneficiosas en tanto que concentren sus esfuerzos de marketing en los clientes estratégicos, privilegiando la retención por sobre la captación de nuevos clientes.

Sin embargo, para el caso de Perú, los resultados del estudio señalan que las empresas tienen mayoritariamente clientes nuevos, además de mostrar un porcentaje notoriamente más bajo de preferencia por la Fidelización y Conocimiento del Cliente como uno de los beneficios de mantener un cliente antiguo. Ambos resultados apuntan hacia una visión más orientada en el corto plazo, pese a tener conciencia de la importancia de implementar estrategias que promuevan el desarrollo de ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Tanto en Chile como en Perú, las empresas consideran que el volumen de ventas sigue siendo un criterio idóneo para identificar a un cliente importante, lo cual nos sugiere

que pese a tener presente la importancia de establecer vínculos duraderos con sus stakeholders, esto no siempre se traduce en acciones. El volumen de ventas, si bien es un indicador relevante del desempeño de la compañía, es fluctuante en el corto plazo y no entrega un pronóstico de lo que cada cliente aportará a la empresa de aquí a futuro. Bajo esta perspectiva, es importante que las empresas incorporen otros indicadores capaces de medir su éxito en el largo plazo, tales como el CLV y el SCW, y de esta manera poder determinar de forma más objetiva quienes son los clientes que aportan más valor al negocio.

Finalmente, se observa un uso limitado de métricas y software de gestión de clientes; en general, en ambos países se está al debe en cuanto a protocolos apropiados para gestionar la relación con los clientes, tanto en la aplicación de métricas como la adopción y uso de software de CRM. Lo primero se asocia al bajo porcentaje de empresas que estudian y analizan el SCW, y en lo segundo, se explica porque las empresas no tienen un enfoque de largo plazo en la utilización de las herramientas tecnológicas, pues su uso está orientado al almacenamiento de datos y no a la generación de conocimiento e inteligencia de clientes. Sin embargo, se pueden identificar ciertas diferencias entre el mercado B2B chileno y el mercado B2B peruano. En el caso de Perú, una mayor proporción de empresas conoce el SCW y, además, existe una tasa de adopción de un software de CRM mayor. No obstante, las empresas en Chile parecen estar más conscientes de la importancia de mantener una la relación más enriquecedora con los clientes, lo que queda demostrado en que existe una mayor proporción de empresas que realiza metodologías especializadas para la gestión de cliente y en las razones que las organizaciones tuvieron para contratar Software de CRM, las cuales están levemente más orientadas hacia una gestión del conocimiento que se tiene del cliente que en el caso peruano. Dentro de esta dimensión, cabe destacar la tendencia de las empresas chilenas y peruanas a implementar metodologías rutinarias para gestionar la relación con los clientes a través del tiempo, lo que sugiere que no están considerando que en el sector industrial es fundamental personalizar la prestación de los servicios y no dejar de lado el marketing uno a uno cuando se gestiona una cartera de clientes reducida. En la actualidad es cada vez más importante el especializarse de manera diferenciada en cada cliente de acuerdo a sus necesidades particulares, lo que en el sector B2B es aún más relevante pues se encuentra frente a un grupo más reducido y racional de clientes.

Bibliografía

- Alet, J. (2000). *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC.
- Blaney, B. (2012). *B2B A to Z, Marketing tools and strategies that generate leads for your Business-to-Business company*. Denham Publishing, Inc.
- Burez, J., & Poel, D. V. (2007). CRM at a pay-TV company: Using analytical models to reduce customer attrition by targeted marketing for subscription services. *Expert Systems with Applications*, 277–288.
- Cobo, F. B., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543-568.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., . . . Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 139-155.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 294-305.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A., & Cooil, B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. *Harvard Business Review*.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 293-311.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Rangan, V. K., & Isaacson, B. (1994). ¿Qué es el Marketing Industrial? *Harvard Business School*, 2-23.
- San Martín, S. (2003). *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. Burgos: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., & Farías, P. (2014). Salesperson CLV orientation's effect on performance. *Journal Business Research*, 550 - 557.
- Webster, F. E. (1995). *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 470–488.

Anexos

Anexo 1: Entrevista en profundidad

Investigación Aplicada B2B Relationship & Loyalty – CMI U.Chile 2015

1. ¿Actualmente cuantos clientes activos posee? ¿Cuántos representan el 80/20 en ventas?
2. ¿De su cartera de clientes actuales activos cuantos tienen una relación comercial: menor a 1 año, entre 1 a 3 años, 3 años a 5 años, más de 5 años? (pueden ser % aproximados y nosotros llegamos al número)

3. Por favor, nómbrame al menos 3 razones concretas por la que Ud. Cree que los clientes activos con antigüedad mayor a un año (o al menos 2 compras/contratos), siguen con su compañía.
4. ¿Cuántos clientes perdió su compañía antes que alcanzaran un año de relación (o luego de la primera compra)?¿Cuántos clientes perdió su compañía (agregado) al cumplir 5 años de relación continua (o luego de más de 2 compras)? En su experiencia total con la empresa actual ¿Qué % de clientes ha perdido? ¿Cuántos importantes? (si las respuestas son 0, pasar a pregunta 6)
5. Por favor, nómbrame al menos 3 razones concretas por las que a su juicio se perdió a esos clientes (puede separarlos en casos específicos, para hacerlo más claro).
6. ¿Ha recuperado alguna relación rota? Si la respuesta es positiva ¿Qué sucedió para que esto fuera así?
7. ¿Podría definirme que es para Ud. o su compañía un cliente importante?
8. ¿Considera que existe alguna diferencia entre un cliente nuevo y un cliente activo antiguo (mayor a un año en caso de ser un bien rutinario / 3 años en caso de ser proyecto)?
9. ¿Qué beneficios concretos considera que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo? ¿Qué problemáticas/desafíos considera que trae un cliente antiguo por su lealtad en el tiempo?
10. ¿Es más costoso atender a un cliente nuevo o a un cliente antiguo (en igualdad de condiciones – ceteris paribus)? ¿Por qué?
11. ¿Cuánto más costoso (%) a su criterio es atender a un cliente nuevo/antiguo? (depende de lo que respondió en 8). ¿Posee su compañía la métrica asociada?
12. ¿Qué porcentaje en promedio SCW (share of customer wallet) posee Ud. sus clientes nuevos en la primera venta?
13. ¿Qué porcentaje en promedio SCW (share of customer wallet) posee Ud. sus clientes antiguos luego del 3er año de relación?
14. ¿Qué tendencia promedio asume la curva de rentabilidad de sus clientes a través del tiempo? (comparando primera compra con la situación de una relación continua

luego de 3 años) (Respuestas posibles: creciente/decreciente/neutra) En la experiencia con su empresa actual ¿Qué factores inciden en esta tendencia?

15. ¿Su compañía utiliza alguna metodología/protocolo para gestionar la relación con sus clientes a través del tiempo? Si la respuesta es positiva preguntar ¿De qué tipo?

16. ¿Su compañía posee un software CRM? (Si la respuesta es no, finalizar cuestionario y agradecer)

17. ¿Qué tan satisfecho está con su CRM? ¿Por qué?

18. Por favor, nómbrame al menos 3 razones por la que su compañía contrato/compró un software CRM. ¿Qué porcentaje de correlación tienen las razones originales con su actual uso?

Nombre entrevistado

Cargo y empresa

Fecha de origen de la empresa en Chile

Tamaño empresa (MM USD ventas). En caso de no querer responder con un número exacto, ofrecer tramos de niveles de venta (1-4,9 MM USD, 5-14,9 MM USD, 15 a 49,9 MM USD, 50 a 99,9 MM USD y +100 MM USD).

Tipo de empresa (Materia prima, fabricante, distribuidor)

Origen de la empresa (nacional, multinacional)

Nombre de Producto/Servicio

Tipo de producto/servicio (rutinario/proyecto)

Anexo 2: Asignación de preguntas por dimensión

Dimensión	Preguntas
<i>Composición de la cartera de clientes</i>	1, 2, 3, 7, 14
<i>Manejo de la fuga de clientes y recuperación de relaciones</i>	4, 5, 6
<i>Costos de adquisición y gestión de las relaciones de clientes</i>	8, 9, 10, 11
<i>Uso de métricas y software de gestión de clientes</i>	12, 13, 15, 16, 17, 18