

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



TESIS DOCTORAL

**Impacto de la capacidad de la comunicación en la fidelidad de
clientes estratégicos con dependencias medias y altas: análisis
aplicado al mercado de telecomunicaciones en España**

**Análisis aplicado al mercado de telecomunicaciones en
España**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José Ignacio Gafo Gómez-Zamalloa

Directores

**María Isabel Reyes Moreno
Carmen Abril Barrie**

Madrid

© José Ignacio Gafo Gómez-Zamalloa, 2020



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias de la Información

***Impacto de la capacidad de la comunicación
en la fidelidad de clientes estratégicos
con dependencias medias y altas***

Análisis aplicado

al mercado de telecomunicaciones en España

Doctorando: José Ignacio Gafo Gómez-Zamalloa
Directora: Dra. M^a Isabel Reyes Moreno
Directora: Dra. Carmen Abril Barrie

ENERO DE 2020



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias de la Información

***Impacto de la capacidad de la comunicación
en la fidelidad de clientes estratégicos
con dependencias medias y altas***

Análisis aplicado

al mercado de telecomunicaciones en España

Doctorando: José Ignacio Gafo Gómez-Zamalloa
Directora: Dra. M^a Isabel Reyes Moreno
Directora: Dra. Carmen Abril Barrie

ENERO DE 2020

Agradecimientos

A mi mujer y mis hijos, por estar siempre ahí

A mis Directoras, por su generosidad, continua guía y apoyo

A todos los que me han acompañado en este camino

ÍNDICE

Resumen	17
Abstract	18

PARTE I: INTRODUCCIÓN

1. EXPOSICIÓN DE LOS MOTIVOS	23
2. OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	24
3. HIPÓTESIS	26
4. CONTRIBUCIONES	27
5. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO.	28

PARTE II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. GESTIÓN DE PORTFOLIOS DE CLIENTES Y FIDELIDAD, CLAVES DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	33
1.1. Segmentación y gestión de portfolios de clientes	33
1.2. Fidelidad: acepciones y consenso.	39
1.3. Relevancia de la gestión de portfolios de clientes y de la fidelidad en la gestión comercial	45
2. CLIENTES ESTRATÉGICOS	49
2.1. Clientes estratégicos	49
2.2. Toma de decisiones en clientes estratégicos	57

2.3. Funciones y organización del gestor de clientes estratégicos	62
2.4. Evaluación y factores clave del rendimiento de un programa de gestión de un cliente estratégico	68
3. DEPENDENCIAS	72
3.1. Barreras de salida y dependencias	72
3.2. Proceso de generación de dependencias	74
3.3. Ejercicio del poder, percepciones y motivaciones frente a las dependencias . . .	78
3.4. Dependencias positivas y negativas	81
4. LA CAPACIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD DE CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BUSINESS-TO-BUSINESS	83
4.1. Impacto de la comunicación en la fidelidad en mercados Business-to-Business	84
4.1.1. Antecedentes de la fidelidad en mercados Business-to-Business	84
4.1.2. Impacto de la comunicación en la fidelidad en mercados Business-to-Business	97
4.1.3. Impacto de la comunicación “customizada” en la fidelidad en mercados Business-to-Business	101
4.2. Impacto de la comunicación en la fidelidad en clientes estratégicos	102
4.2.1. Comunicación entre el proveedor y el cliente estratégico	103
4.2.2. Comunicación del decisor de compra en el cliente estratégico y con terceros: “word of mouth”	125

4.3. La capacidad de comunicación y la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas	130
4.4. Oportunidad de la investigación sobre la capacidad de comunicación en clientes estratégicos con dependencias medias y altas	132

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	137
2. MODELO CONCEPTUAL - FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	137
3. DISEÑO	140
3.1. Metodología.	140
3.2. Mercado y muestra seleccionados	144
3.2.1. Mercado seleccionado	144
3.2.2. Mercado de “Internet de las cosas”	144
3.3. Muestra seleccionada para la investigación	158
3.4. Protocolo de entrevistas.	166
4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	167
5. DISCUSIÓN	191

PARTE IV: CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. CONCLUSIONES	219
2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	224

PARTE V: FUENTES Y ANEXOS

FUENTES 229

ANEXOS 269

 Anexo 1: protocolos de las entrevistas 271

ÍNDICE DE CUADROS 11

ÍNDICE DE GRÁFICOS 13

GLOSARIO. 15

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Acepciones de fidelidad	40
CUADRO 2: Evolución cliente estratégico en el tiempo	66
CUADRO 3: Comunicación estratégica según condiciones del canal	113
CUADRO 4: Elemento de comunicación de temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio a “customizar”	138
CUADRO 5: Crecimiento de habitantes conectados en el mundo	145
CUADRO 6: Penetración Sociedad de la Información en distintas partes del mundo	146
CUADRO 7: Número de conexiones y dispositivos por geografía	147
CUADRO 8: Responsabilidad de personas entrevistadas en operadores y clientes estratégicos	160
CUADRO 9: Características de las empresas analizadas	162
CUADRO 10: Beneficio principal buscado por las empresas analizadas	163
CUADRO 11: Perfil de personas entrevistadas en cliente estratégico y operadores	164
CUADRO 12: Elementos de centralización de la comunicación en el “network”	192
CUADRO 13: Gestión de expectativas de centralización de la comunicación	193
CUADRO 14: Beneficios que generan dependencias asociadas a la comunicación	196
CUADRO 15: Tipos de word of mouth.	200
CUADRO 16: Modelo de segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias y alta	206
CUADRO 17: Nivel de beneficios para cada tipo de cliente estratégico con dependencias medias y altas	207
CUADRO 18: Características de los distintos tipos de clientes estratégicos con dependencias medias y altas	208
CUADRO 19: Elementos de comunicación a “customizar” para distintos niveles de comunicación	209
CUADRO 20: Motivaciones, interlocutores, beneficios y objetivo de cada tipo de cliente estratégico con dependencias medias y altas.	210

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Proceso de gestión comercial	47
GRÁFICO 2: Interlocutores dentro de proveedor y cliente.	60
GRÁFICO 3: Modelo de Comunicación de Clientes Estratégicos con Dependencias medias y altas / página	140
GRÁFICO 4: Modelo de Comunicación Customizada de Clientes Estratégicos con Dependencias medias y altas	191
GRÁFICO 5: Modelo de Capacidad de Comunicación “Customizada” para Fidelizar a Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y altas	201

GLOSARIO

- Advocacy: recomendación
- Assurance: conformación
- Brand equity: valor de activo de marca
- Brand intimacy: intimidad de marca
- Business-to-Business: negocio a negocio
- Business-to-Consumer: empresa a persona particular
- Buying centre: centro de compras
- Capability: Capacidad, competencia
- Chief Executive Officer (CEO): director general
- Chief Information Officer (CIO): director de sistemas de información
- Chief Operating Officer (COO): director de operaciones
- Chief Technology Officer (CTO): director de tecnología
- Confidence: confianza
- Constrained-based relation: relación condicionada
- Core offering capability: capacidad principal de la oferta
- Customer engagement: compromiso del cliente
- Customer experience: experiencia del cliente
- Customer lifetime value: valor del cliente en el tiempo
- Customer satisfaction management: gestión de la satisfacción del cliente
- Customer touchpoints: puntos de contacto con el cliente
- Decision making team: Equipo de toma de decisión
- Dedication-based relation: relación dedicada - aceptada
- Diligence: diligencia
- Empathy: empatía
- Engagement: compromiso
- Feedback: retroalimentación
- Gatekeeper: guardián
- Global account manager: gestor global del cliente
- Goodwill: intención positiva frente a algo
- Habitual buying: hábito de compra
- Information communication: comunicación de la información
- Integrated Marketing Communications: comunicaciones integradas de marketing
- Inter-pares: entre personas del mismo nivel de responsabilidad y función
- Input: información proveniente de alguien

- Internet of Things: Internet de las Cosas (IoT)
- Key account management programas: programas de gestión de clientes estratégicos
- Key account manager (KAM): gestor de cliente estratégico
- Locked –in customers: clientes cautivos
- Manager: gerente
- Net present value (NPV): valor presente neto
- Net promoter score (NPS): valor neto del promotor
- Network: red
- Partnership: alianza
- Perceived product quality: calidad percibida de producto
- Pie expansion: expansión del negocio
- Pie sharing: compartición del negocio
- Preferred partners: aliado preferente
- Psychological commitment: compromiso psicológico
- Reliability: confianza
- Request for information (RFI): requerimiento de información
- Request for pricing (RFP): requerimiento de precio
- Request for proposal (RFP): requerimiento de propuesta
- Responsiveness: nivel de respuesta
- Self-reinforcement process: proceso de auto-refuerzo
- Service Level Agreement: nivel acordado de servicio
- Sprit de corps: espíritu de colaboración
- Supply Chain Management: gestión de la cadena de suministro
- Switching costs: costes de salida
- Tangibility: hasta qué punto es tangible
- Technology readiness: nivel en el que la tecnología está disponible
- Time to market: tiempo requerido para lanzar al mercado un producto o servicio
- Timing: tiempo requerido
- Trust: confianza
- User generated content: contenido generado por los usuarios
- Wallet share: cuota relativa dentro del cliente o cuota relativa de clientes
- Word of mouth (WOM): recomendación realizada a otra persona, recomendación “boca a oreja”

RESUMEN

Esta investigación analiza el impacto de las capacidades de comunicación¹ y su gestión en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias² medias y altas. En concreto, esta investigación sostiene a través de la propuesta de un modelo conceptual, la importancia de realizar una comunicación “customizada” en este tipo de clientes.

La investigación está basada en diversas fuentes. En primer lugar, se revisa un marco teórico y conceptual de la literatura relativa a la fidelidad y estrategias de comunicación en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, concluyendo una serie de hipótesis. La investigación empírica se sustenta en el método de la teoría fundamentada o “grounded theory” a través de 41 entrevistas realizadas a directivos, gestores y decisores de compra de 15 clientes estratégicos de un operador de telecomunicaciones líder a nivel mundial.

Como resultado exploratorio de la investigación, se propone un modelo que plantea cómo la capacidad de realizar una comunicación “customizada” por parte de un proveedor, potencia el impacto de la comunicación en la fidelidad de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Como veremos en el modelo propuesto, lo que llamaremos capacidad de comunicación “customizada”, integra diversas capacidades de comunicación tales como: la capacidad de gestión de la comunicación del “network”³, la capacidad de gestión de la centralización de la comunicación, y la capacidad para realizar una comunicación sobre temas operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos, adaptada a las características y preferencias de estos clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Esta investigación propone tres contribuciones importantes:

En primer lugar, se propone contribuir a la literatura existente de Comunicación en entornos Business-to-Business (B2B) y de gestión de clientes estratégicos sugiriendo un modelo teórico que amplía el conocimiento sobre el impacto que las capacidades de comunicación de una empresa tienen en la fidelidad de una tipología de clientes muy importante pero poco estudiada, por su dificultad de acceso, como son los clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

En segundo lugar, esta investigación pretende abordar de modo innovador la perspectiva de la

1 Del inglés “communication capability” (Scheer et al., 2010)

2 Las dependencias, como se explicará en el capítulo II, se presentan como componentes estructurales que atan a un proveedor a una relación, de las cuales va a surgir un compromiso calculativo que va a preceder a la fidelidad conductual y a la retención. Las dependencias pueden ser positivas (basadas en beneficios) o negativas (basadas en costes)

3 Hace referencia a un conjunto de personas, en este caso del proveedor y del cliente que se comunican entre sí.

relación emisor (empresa/proveedor) - receptor (cliente) proponiendo nuevos aspectos clave de la capacidad de comunicación a los que llamaremos “comunicación customizada”, que generan nuevas dimensiones de la fidelidad como el “word of mouth³” o recomendación, desde un punto de vista apenas estudiado, como es el generado en la propia organización.

En tercer lugar, esta investigación profundiza en la comprensión de los mecanismos de gestión de la comunicación en un sector clave como las telecomunicaciones y el mercado de “Internet of Things” (IoT) analizando el impacto de nuevas formas de comunicación digital en clientes estratégicos, e intenta proveer de una perspectiva inédita del mercado de Telecomunicaciones, muy relevante en la literatura académica y en la economía mundial.

Desde un punto de gestión práctico, la investigación propone un marco de referencia para la gestión de la capacidad de comunicación “customizada”, basado en una segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias y altas. Además, la investigación añade recomendaciones sobre cómo medir y gestionar la fidelidad de clientes estratégicos, y recomendaciones sobre la gestión de la comunicación para limitar la dependencia del proveedor en los gestores de clientes estratégicos.

PALABRAS CLAVE:

Fidelidad, Clientes Estratégicos, Dependencias, Capacidad de Comunicación, Word-of-mouth

ABSTRACT

This research analyzes the impact and management of communication capabilities in the loyalty of key accounts with mid and high levels of dependencies. Specifically, it states through a proposed conceptual model the importance of delivering a customized communication to these customers.

This research uses multiple sources. It reviews the theoretical and conceptual background in the academics related to loyalty and communication strategies for key accounts with mid and high levels of dependencies, coming up with a set of hypothesis. The empirical research is based on grounded theory pulling from 41 interviews conducted on managers, key account managers and decision makers from 15 key accounts from a worldwide leading telecommunications carrier.

Based on exploratory research, it proposes a model that states that the supplier capability to deliver a customized communication to its customers, increases the impact of communication in

³ La fidelidad actitudinal se suele medir a través de “word of mouth” o nivel de recomendación realizado por un cliente.

loyalty from its key accounts with mid and high levels of dependencies.

The research introduces a new communication theoretical model that includes the customized communication capability. The customized communication capability integrates several communication capabilities such as the capability to manage communication networks, the capability to manage the degree of centralization in the communication from the supplier with its key accounts, and the ability to personalize the different communication elements of the communication related to operations, business development and strategy based on the characteristics and preferences of the key accounts with mid and high level of dependencies.

This research attempts to make three main contributions:

Firstly, it aims to contribute to the current literature related to key account management, proposing a theoretical model that expands the knowledge we have over the impact of communication capabilities in loyalty of a very relevant, but relatively unknown sort of customer: the key accounts with mid and high level of dependencies.

Secondly, this research is carried out considering the perspective both of the transmitter (company/supplier) and the receptor (client), proposing new features of the communication capabilities termed "customized communication", that leads to new dimensions of word of mouth, relatively unknown, such as the word of mouth that is taking place within the organization.

Thirdly, this research intends to deepen in the comprehension of the underlying mechanisms below the communication management in a key industry such as the Telecommunications industry and Internet of Things analyzing new ways of digital communications in key accounts. Moreover, it provides a fresh perspective of the telecommunications industry, which is key in the academic and business world.

From a management perspective, the research proposes a frame of reference for managing the customized communication capability, based on the segmentation of key accounts with mid and high levels of dependency. Furthermore, the research provides recommendations on how to measure and manage loyalty in key accounts and recommendations for limiting the dependence from the supplier in its key account managers.

KEY WORDS:

Loyalty, Key Accounts, Dependencies, Communication Capabilities, Word-of-mouth

PARTE 1:

INTRODUCCIÓN

1. EXPOSICIÓN DE LOS MOTIVOS

Observamos tres fenómenos que en los últimos años están cambiando el mundo empresarial: El foco en el retorno en la inversión, la creciente relevancia de los ecosistemas de negocio y la digitalización de la comunicación.

El foco en el retorno en la inversión parece ser una consecuencia de la última crisis económica, y está llevando a las organizaciones a revisar el retorno de todas las inversiones que hacen, incluyendo las que realizan en sus clientes (Markey, 2020). Esto último ha potenciado la estrategia de "Customer Centricity" (Fader, 2012), que plantea priorizar a los clientes en función de su valor económico y estratégico y que, en entornos de Business-to-Business (B2B), se traduce en una importancia creciente de los llamados clientes estratégicos ("key accounts"), y en un replanteamiento de qué capacidades son necesarias en la organización para incrementar su fidelidad. Especialmente importantes en entornos Business-to-Business, son los clientes estratégicos con dependencias medias y altas. Dependencias que se definen como componentes estructurales que atan a un proveedor a una relación, de las cuales va a surgir un compromiso calculativo que va a preceder a la fidelidad conductual y a la retención. Como veremos en el capítulo II, la existencia de dependencias sugiere una cierta cautividad de los clientes. Estas dependencias que pueden ser positivas, cuando la retención se debe a beneficios positivos provenientes de la relación, o negativas, cuando la retención se debe a una barrera en los costes de salida.

Los ecosistemas de negocio son conjuntos de organizaciones que interactúan y se necesitan entre sí para poder alcanzar sus objetivos. La creciente relevancia de los ecosistemas de negocio se explica por la necesidad de crear un valor diferencial en economías desarrolladas y evitar competir en base a precio (Ketokivi, urkulainen, Seppala, & Rouvinen, 2017). En concreto, observamos la relevancia creciente de ecosistemas de negocio donde se forman niveles medios y altos de dependencia e interdependencia entre las distintas organizaciones que lo componen, y un creciente interés sobre cómo gestionar a los clientes que integran dicho ecosistema (Scheer, Miao, & Palmatier, 2015).

Por otra parte, en este entorno descrito, la comunicación, fundamental en las relaciones empresariales (N. & Karjaluoto, 2017), se encuentra sujeta a cambios profundos por la irrupción de nuevos medios de comunicación digital que afectan a la comunicación y a la gestión de clientes estratégicos. Estos cambios están haciendo replantearse a las empresas qué tipo de capacidades ("capabilities") de comunicación necesitan desarrollar para ser competitivas (Andzulis, Panagopoulos, & Rapp, 2012).

Existe, por tanto, un claro interés por extender el conocimiento que tenemos sobre la capacidad de comunicación que necesitan las empresas para fidelizar en sus ecosistemas y en un mundo digitalizado, a clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Además de un interés académico, esta investigación tiene una motivación práctica: basándonos en la capacidad de comunicación que identifiquemos como clave, proveer a los directivos y empresas, de una guía de referencia para la gestión de la comunicación, que mejore su impacto en la fidelidad de sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

2. OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de esta investigación se refiere a la capacidad de comunicación en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas en entornos Business-to-Business.

Los clientes estratégicos con dependencias medias y altas presentan unas características singulares que hacen que su gestión sea diferenciada en la literatura Business-to-Business

El objetivo principal de esta investigación es identificar y entender qué capacidad de comunicación necesita una empresa para fidelizar a sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas en el contexto actual. Lo anterior nos lleva a revisar cuáles son las claves de las distintas capacidades de comunicación que conducen a la fidelidad en este tipo de clientes y entender los mecanismos por los que dicha influencia se produce.

Un segundo objeto de la investigación, es entender los mecanismos de la gestión de esta capacidad de comunicación clave. Es decir, entender cuál es el proceso de gestión de esta capacidad de comunicación que hemos identificado como clave, en las empresas que quieren incrementar la fidelidad de sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

La investigación empírica se enmarca en la industria de telecomunicaciones en España, representativa de otros mercados europeos, y en el entorno del mercado de "IoT" ("Internet of Things" o "Internet de las Cosas"), que como se explicará, es un servicio que conduce por su propia naturaleza a dependencias medias y altas en los clientes estratégicos, al estar muy relacionado con los procesos de transformación digital y el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

La investigación, por otro lado, se enmarca en la perspectiva de directivos del sector de Telecomunicaciones en España, y de los gestores de cliente y decisores de compra de clientes estratégicos con dependencias medias y altas de un operador de Telecomunicaciones en España, obteniendo así una panorámica completa de los emisores y receptores de la comunicación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los siguientes objetivos guían esta investigación:

Para los clientes estratégicos con dependencias medias y altas se pretende:

- Entender el impacto de la capacidad de comunicación en la fidelidad de los clientes, identificando qué habilidades, “know-how” (conocimiento), facultades o aptitudes de comunicación de la organización son clave en la capacidad de comunicación, para que un proveedor fidelice a estos clientes.
- Identificar y comprender el mecanismo y variables a través de las cuales se produce el impacto de esta capacidad de comunicación en la fidelidad de estos clientes.
- Proveer a los directivos de un marco de referencia práctico para gestionar esta capacidad de comunicación e incrementar su impacto en la fidelidad.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamos dos preguntas de investigación:

- 1) *¿Cómo contribuye la capacidad de comunicación de una empresa, a la fidelidad de sus clientes estratégicos (“key accounts”) con dependencias medias y altas?*

Antes de explicar en detalle esta pregunta, nos parece importante explicar primero qué entendemos por capacidad. El concepto de capacidad de la comunicación ha sido mencionado en la literatura (Scheer et al., 2010) como “capability”. El concepto “capability” no tiene una traducción directa al español y lo hemos traducido como capacidad o capacidades. “Capability” hace referencia a la competencia, habilidad, “know-how” (conocimiento), facultad o aptitud de una organización para realizar una función o ejecutar un proceso. Por tanto, la capacidad de comunicación se conforma de distintos aspectos organizacionales, de procesos y recursos.

En un contexto de gestión empresarial, la capacidad de comunicación es un activo que las empresas pueden tener o desarrollar en mayor o menor grado. Por lo que dicha capacidad, además de poder ser desarrollada, debe ser gestionada y ejecutada conforme a unos criterios y objetivos de negocio.

Esta primera pregunta de investigación se centra en la capacidad de comunicación de la empresa con sus clientes estratégicos (“key accounts”) que presentan dependencias medias y altas, y busca

identificar y entender qué habilidades, “know-how”, facultad o aptitudes de comunicación de la organización son clave para incrementar el impacto de la comunicación en la fidelidad en estos clientes.

2) *¿Qué herramientas de gestión son claves en las organizaciones para desarrollar la capacidad de comunicación y por tanto incrementar la fidelidad de sus clientes estratégicos (“key accounts”) con dependencias medias y altas?*

La segunda pregunta de investigación cubre el siguiente paso a dar una vez identificadas qué habilidades, “know-how”, facultad o aptitudes de comunicación de la organización son clave para fidelizar: cómo gestionar esta capacidad.

La investigación pretende ofrecer un marco de referencia práctico para directivos para incrementar el impacto de la capacidad de comunicación de sus organizaciones en la fidelidad de este tipo de clientes, y por ello planteamos esta segunda pregunta de investigación: “¿Qué herramientas de gestión son claves en las organizaciones para desarrollar la capacidad de comunicación y por tanto incrementar la fidelidad de sus clientes estratégicos (“key accounts”) con dependencias medias y altas?”

Es decir, queremos entender qué tienen que hacer los proveedores para, una vez desarrollada esta capacidad de comunicación, gestionarla con éxito y fidelizar a estos clientes.

3. HIPÓTESIS

En línea con lo presentado en otras investigaciones cualitativas (Bernad, 2018), se plantean una serie de proposiciones o hipótesis que van a servir de base para la investigación empírica que se va a realizar.

Una vez revisada la literatura referente a segmentación, clientes estratégicos, dependencias, fidelidad y el impacto de la comunicación en ésta, sugerimos estas 3 hipótesis:

HIPÓTESIS 1: La capacidad de comunicación impacta en la generación de mayores dependencias positivas (beneficios percibidos) en clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

HIPÓTESIS 2: La capacidad de comunicación genera la creación de confianza en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, provocando una reacción positiva del “word of mouth” o recomendación de dicho cliente en terceros.

HIPÓTESIS 3: El “word of mouth” que los clientes estratégicos con dependencias medias y altas realizan sobre el proveedor en otros clientes, incrementa la probabilidad de negocio incremental de dicho proveedor.

4. **CONTRIBUCIONES**

Esta investigación presenta las siguientes posibles contribuciones teóricas y para la gestión:

1. En primer lugar, se intenta contribuir a la literatura existente de gestión de clientes estratégicos proponiendo un modelo teórico que amplía el conocimiento sobre el impacto que las capacidades de comunicación de una empresa, tienen en la fidelidad de una tipología de clientes muy importante, pero poco estudiada por su dificultad, de acceso, en entornos Business-to-Business, como son los clientes estratégicos con dependencias medias y altas. La investigación pretende contribuir de forma original a entender el impacto de los medios de comunicación digital en la gestión de clientes estratégicos, y su encaje con el resto de elementos de la comunicación previamente estudiados en la literatura.
2. En segundo lugar, esta investigación intenta abordar de modo innovador la perspectiva de la relación emisor (empresa/proveedor) - receptor (cliente) proponiendo nuevos aspectos clave de la capacidad de comunicación a los que llamaremos “comunicación customizada”, que generan nuevas dimensiones de la fidelidad, desde un punto de vista apenas estudiado, como es el “word of mouth” o recomendación generada en la propia organización.

La consideración de la perspectiva tanto del decisor de compra (normalmente se opta por el comprador) como del gestor del cliente estratégico, parece relevante puesto que la investigación va a poner de manifiesto puntos en común y de conflicto entre ambos, que deben incorporarse en la capacidad de comunicación y en la gestión derivada de la misma. Además, la perspectiva del decisor de compra puede ser relevante en tanto en cuanto la visión de la persona que decide, es en numerosas ocasiones distinta de la del proveedor, arrojando puntos de vista diferentes y novedosos.

De esta aproximación, se propone un modelo de comunicación que introduce y desarrolla un concepto intuitivo, apenas estudiado previamente hasta donde se tiene conocimiento: La capacidad de comunicación “customizada” para clientes estratégicos. Capacidad que conduce a personalizar la comunicación en sus diferentes niveles (a nivel de network, a nivel de centralización de la comunicación, y en todos los elementos de la comunicación para temas estratégicos, de desarrollo de negocio y operativos), para potenciar el impacto de la comunicación en la fidelidad de este tipo de clientes.

Desde el punto de vista de implicaciones para la gestión, las posibles contribuciones de esta investigación son:

1. En primer lugar, se plantea un proceso específico de gestión de la comunicación que las empresas pueden utilizar para incrementar la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, basada en esta capacidad de comunicación "customizada". El proceso sugiere una segmentación de los clientes estratégicos en función de su valoración estratégica del proveedor y su potencial de crecimiento, del que se derivan distintos sub-segmentos de clientes en los que se requiere personalizar y gestionar la comunicación, para potenciar su fidelidad actitudinal y conductual. El proceso presenta en detalle cómo llevar a cabo la segmentación y qué elementos de la comunicación deben gestionarse. El modelo se complementa por otro lado con una serie de recomendaciones adicionales sobre la gestión de la comunicación para evitar el riesgo de la dependencia en el gestor estratégico de clientes, y sobre cómo medir y controlar la fidelidad.
2. En segundo lugar, esta investigación aspira a profundizar en la comprensión de los mecanismos de gestión de la comunicación en un sector clave como las Telecomunicaciones y el mercado de IoT", analizando el impacto de nuevas formas de comunicación digital en clientes estratégicos, y provee una perspectiva inédita del mercado de Telecomunicaciones muy relevante en la literatura académica y en la economía mundial.

5. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

Este proyecto de tesis doctoral se estructura en varios capítulos:

Después del presente capítulo I, introductorio, se presenta el estado de la literatura relevante respecto al impacto de la comunicación en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, para proponer a continuación un modelo conceptual e hipótesis, el diseño de la investigación, la metodología y la selección de la muestra utilizada para la investigación. A continuación se describen los resultados obtenidos, se exponen las conclusiones, contribuciones y las recomendaciones e implicaciones para la gestión en las empresas. Por último, se mencionan las limitaciones de la investigación, futuras líneas de trabajo y la bibliografía utilizada.

De forma resumida, se describe a continuación el contenido de cada capítulo.

Capítulo II: A lo largo del capítulo II realizamos una revisión de la literatura relativa a la segmentación, fidelidad, la gestión de clientes estratégicos, las dependencias y el impacto de la comunicación en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

En el apartado relativo a segmentación y fidelidad revisamos, en primer lugar, qué es la segmentación y los principales procesos de segmentación y gestión de carteras de clientes, cubiertos en la literatura para entornos Business-to-Business. También revisamos las distintas acepciones dadas a la fidelidad y compartimos la definición mayoritariamente aceptada.

En segundo lugar, revisamos qué son los clientes estratégicos y en que consiste la creación de programas de gestión alrededor de estos clientes. También analizamos los distintos tipos de relaciones que se pueden establecer entre el proveedor y los clientes estratégicos, y las variables económicas, de valor y relacionales que impactan en la rentabilidad y fidelidad de estos clientes.

En la tercera parte de este capítulo nos centramos en el análisis de estrategias relacionales y de la gestión de las dependencias entre cliente y proveedor. Analizamos además los tipos de dependencia existentes, distinguiendo entre dos tipos: las dependencias basadas en costes y las basadas en beneficios percibidos por el cliente.

Por último, llegamos al cuarto apartado, en el que revisamos el impacto de la comunicación y de la comunicación “customizada” en la fidelidad en entornos de Business-to-Business, en clientes estratégicos y en clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Capítulo III: En el capítulo III abordamos el diseño de la investigación empírica. Introducimos los objetivos de la investigación y presentamos el modelo conceptual propuesto en base a las hipótesis deducidas de la revisión de la literatura.

A continuación, describimos las características del mercado seleccionado y razonamos la muestra utilizada para la investigación. Explicamos por qué hemos utilizado el mercado de “IoT” para este estudio, y compartimos los resultados de la investigación sobre este mercado. Explicamos el criterio seguido para seleccionar a 15 clientes estratégicos de uno de los principales operadores de telecomunicaciones a nivel mundial, y por qué consideramos la muestra adecuada para los objetivos de esta investigación.

Continuamos con la metodología de la investigación, exponiendo la misma y revisando la literatura referente a ésta. Se detallan los protocolos de entrevistas utilizados, el muestreo empleado y cómo se ha realizado la recolección de información.

También revisamos la literatura referente a las entrevistas en profundidad, y por qué tiene sentido para esta investigación.

Concluimos este apartado con el análisis de los resultados obtenidos, con la revisión del modelo conceptual a raíz de estos resultados de la investigación, y por último, con la discusión de estos resultados.

Incluimos además la interpretación de los resultados, y presentamos una serie de recomendaciones prácticas para directivos basadas en esta investigación.

Capítulo IV: Finalmente, en el capítulo IV, recogemos las conclusiones de la investigación, las limitaciones de este estudio y presentamos posibles nuevas líneas de investigación.

PARTE II:

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. **GESTIÓN DE PORTFOLIOS DE CLIENTES Y FIDELIDAD, CLAVES DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL**

En el primer apartado del capítulo II, vamos a revisar dos conceptos claves dentro de la gestión comercial de las empresas: Los modelos de gestión de portfolios de clientes y la fidelidad.

Se empieza revisando la definición segmentación y los distintos modelos de gestión de clientes que podemos encontrar. A continuación, se revisan las distintas acepciones del modelo de fidelidad y la definición mayoritariamente aceptada en la actualidad. Se concluye por último este apartado revisando el proceso de gestión comercial y la importancia que ambos conceptos, los modelos de gestión y la fidelidad, tienen en el mismo.

1.1. **SEGMENTACIÓN Y GESTIÓN DE PORTFOLIOS DE CLIENTES**

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El proceso de gestión de Marketing (Srivastava *et al.*, 1999) consiste en tres actividades:

- c) Proceso de desarrollo de productos: proceso para diseñar soluciones que el cliente requiere)
- d) Supply Chain Management (gestión de la cadena de suministro): partiendo de inputs físicos e informacionales, transformarlos en soluciones.
- e) Customer Relationship Management (gestión de clientes): identificar clientes, conseguir información sobre ellos, construir relaciones con ellos y pulir sus percepciones sobre el proveedor.

Este último proceso incluye la segmentación del mercado. Un segmento de mercado consiste en un grupo de consumidores que comparten una serie de necesidades y preferencias (Kotler e Keller, 2016). Para llegar a la segmentación la empresa divide el mercado conforme a una serie de criterios para después decidir a qué segmentos de mercado quiere dirigir su oferta o priorizar (Freytag, 2001). Por lo tanto, el proceso de segmentación tiene dos fases: una primera en la que se divide el mercado conforme a una serie de criterios que define la empresa: y una segunda en la que la empresa decide a qué segmentos se quiere dirigir y a cuáles no, y la priorización dentro de los segmentos a los que se está dirigiendo.

Dentro de las segmentaciones de clientes que podemos encontrar dentro de las compañías, la más comúnmente utilizada es la que distingue entre clientes de consumo y clientes corporativos o de Business-to-Business (Dotzel, T., & Shankar, V. (2019)). Los clientes de consumo son clientes particulares que adquieren los productos y servicios de la compañía; por otro lado, los clientes Business-to-Business son empresas que son igualmente clientes de una compañía, entre las que podemos encontrar, empresas pequeñas y medianas y grandes cuentas, correspondientes a grandes empresas.

Dentro de la literatura de la segmentación industrial, encontramos la estrategia de micro-segmentación, basada en información descriptiva (quién es el comprador) y en los motivos y beneficios buscados por el cliente cuando adquiere un producto de un cliente (Webster, F. E., & Wind, Y. (1972)). La misma conduce a que se realice una micro-segmentación de todos los actores de la cadena de valor, que permita entender mejor las necesidades de los compradores y poderles responder adecuadamente (Shoemaker, S. (2003)).

Lo anterior sería la base para poder realizar la venta adaptativa, poder segmentar a los clientes y generar estrategias de comunicación más efectivas y eficientes (Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Ross, E. B. (1987)).

Sin embargo, a lo largo de los últimos años, hemos visto dar un mayor énfasis y foco en los clientes ya existentes, revisándose la forma en que se segmenta y gestionan los clientes tradicionales de una compañía. Surgen así una serie de estudios (ver Anexo 1 para detalle completo de modelos de segmentación de clientes de Business-to Business), que plantean la segmentación de los clientes existentes en base a distintos criterios (rentabilidad, fidelidad, coste de gestión, tendencia a la recomendación, etc) y abogan por una gestión diferencial de los mismos conforme a los criterios de segmentación planteados.

MODELOS DE GESTIÓN DE PORTFOLIOS DE CLIENTES

Sobre la base de la segmentación de clientes, surge en concepto de gestión de portfolios de clientes. El concepto de gestión de portfolios fue ideado por Markowitz (Markowitz, 1952) como una herramienta financiera para tomar decisiones en la gestión de activos financieros. El mismo se centra en tomar decisiones sobre gestión y asignación de recursos, entre un conjunto de valores financieros que conforman un portfollio (Yorke e Droussiotis, 1994b).

El concepto fue aplicado más tarde a la disciplina de marketing, siguiendo la misma lógica del portfolio financiero, pero aplicándola a clientes. Clientes que pasan a gestionarse como activos y que van a requerir de un tratamiento e inversión diferencial, en línea con lo que plantea en la actualidad el Customer Centricity (Fader, 2012).

La gestión del portfolio va a partir de algún criterio de segmentación de clientes que permita clasificarlos de acuerdo a una valoración financiera o estratégica, y en base a la misma, se producirá una toma de decisiones sobre priorización e inversiones.

Se trata de un concepto que parte de los modelos de segmentación que hemos analizado anteriormente, pero que va un paso más allá, al plantear la toma de decisiones en base a un objetivo de negocio concreto, que debe conducir a la optimización del retorno que se tiene sobre el portfolio.

En los últimos años, ha cobrado una creciente importancia el concepto de “network”, que comprende a todos los actores de un sistema, las actividades que realizan y los recursos que controlan estos modelos y las conexiones establecidos entre ellos (Anderson *et al.*, 1994). Este concepto se ha integrado con los de gestión de portfolios de clientes, dando lugar a modelos conjuntos que consideran la gestión conjunta de ambos: La gestión del portfolio de clientes considerando su relación con el “network”.

También encontramos que, con la irrupción de la información disponible de clientes y con la analítica de datos, han surgido planteamientos que abogan incorporar variables transaccionales (datos demográficos y geográficos, historial de compra del cliente, listados de respuestas, suscripciones, listas de asociaciones, etc) y relacionales (valores, actitudes, motivaciones, creencias, estilos de vida, etc), así como combinaciones de ambas, para poder entender mejor qué es lo que busca cada cliente y poder realizar una gestión diferenciada de los clientes existentes {Peltier, 2006}.

A continuación, se hace referencia a algunos modelos representativos de esta gestión de portfolio y del “network”.

Modelo de gestión de portfolio en base a relevancia estratégica de la cuenta: Cuentas estratégicas (“key accounts”) y no estratégicas.

Como hemos avanzado antes, las empresas suelen establecer en primer lugar una segmentación de clientes entre los de consumo (particulares) y los corporativos (de empresa) {Dotzel., 2019},

Partiendo de esta segmentación y si nos centramos en los clientes corporativos, la más relevante y utilizada, es la que considera la relevancia estratégica de la cuenta para el proveedor, distin-

guiendo entre cuentas estratégicas ("key accounts") y no estratégicas. De esta forma, las empresas realizan una gestión del portfolio de sus clientes en dos etapas: Primero distinguen entre clientes de consumo y corporativo; una vez definidos los corporativos (muy mayoritariamente más importantes a título individual), distingue entre clientes estratégicos y no estratégicos, estableciendo programas de gestión comercial diferenciados para cada uno de ellos.

Dada la importancia, para este estudio, de este tipo de clasificación, las cuentas estratégicas y sus programas de gestión se estudiarán en profundidad dentro del apartado 2 de este capítulo.

Modelo de gestión de portfolio de Fiocca

El modelo de gestión de Fiocca se basa en dos etapas o pasos (Fiocca, 1982); (Yorke e Droussiotis, 1994a):

En el primer paso se considera a todos los clientes de la compañía y se les segmenta entre estratégicos y no estratégicos, en función de una serie de variables a definir previamente (rentabilidad, nivel de ventas, prestigio de la cuenta, cuota de mercado relativa en su sector, etc).

Una vez clasificados en función de su importancia estratégica, se les clasifica en función del grado de dificultad que tenga gestionarles. De tal manera que se llega a una matriz de clientes clasificados en función de su importancia estratégica y de la dificultad o facilidad para gestionarles.

De esta primera clasificación del portfolio, se llega a una identificación de las cuentas estratégicas ("key accounts") y del nivel de dificultad de gestión. En la segunda parte del proceso, la empresa se concentrará en las cuentas estratégicas y realizará un estudio en profundidad considerando las siguientes variables:

- Nivel de atractivo de los clientes (bajo, medio y alto).
- Estadío en el que se encuentra la relación con el cliente (bajo, medio y alto)

El nivel de atractivo de la cuenta, es una función de la demanda derivada de los productos y servicios que la compañía vende a terceros y de la posición-status de la propia oferta del cliente. Y el estadío en que se encuentra la relación con el cliente, refleja el estado de madurez de la misma y se toma como referencia, la posición competitiva del proveedor en dicho cliente.

Modelo de gestión de portfolio de Cunningham y Campbell

El modelo de Cunningham y Campbell (Campbell e Cunningham, 1983), es un modelo que plantea la gestión del portfolio de clientes en tres fases (Yorke e Droussiotis, 1994a).

En la primera fase se procede a una clasificación de los clientes en base al ciclo de vida en el que se encuentren. Los clientes se clasifican así en cuatro grandes grupos:

- Clientes del pasado (de ayer)
- Clientes actuales normales
- Clientes actuales especiales
- Clientes futuros (de mañana)

En la segunda fase se introduce un nuevo criterio que se suma a la segmentación anterior: La posición relativa respecto a los competidores. Se considera por un lado la cuota relativa que el proveedor tiene en cada cliente (en comparación con la cuota que tiene la competencia en dicho cliente), así como el potencial de crecimiento, estimado en base la demanda potencial derivada de los productos que el cliente vende a terceros. Este análisis se puede complementar con información relativa al total de compras realizado por el cliente de los productos del proveedor y de la competencia de otras categorías.

La tercera fase se puede subdividir en dos etapas: En la primera fase se analizan todos los clientes conjuntamente y, en la segunda, sólo los principales de manera individual. En la primera sub-fase se realiza una segmentación en base a la matriz de crecimiento potencial / cuota de mercado relativa (la cuota relativa, considerando las ventas del proveedor y las de los competidores; y el crecimiento como un proxy del atractivo del cliente). Y en la segunda sub-fase, se realiza un análisis exhaustivo de aquellos clientes principales, con los que la compañía entiende que tiene una dependencia.

Modelo de gestión de portfolio de Kumar y Shah

Este modelo (Kumar e Shah, 2004) está basado en la premisa de que el objetivo último de la gestión de clientes es la rentabilidad y que, por tanto, cualquier acción de fidelidad que se realice tiene que estar vinculada con aquélla. Parten además de la premisa de que la fidelidad conductual no tiene por qué traducirse en rentabilidad y que la fidelidad actitudinal (entendida como compromiso del cliente a mantener una relación, tiene que ser analizada en términos relativos

(es decir versus competencia) y debe complementar a la fidelidad conductual.

El modelo plantea que el proveedor debe analizar la información que recibe de los clientes y en base a la misma segmentarlos e introducir una serie de medidas generales para incentivar la fidelidad conductual en general y la fidelidad actitudinal de algunos clientes en particular.

En concreto, la segmentación arranca clasificando a los clientes en una matriz que recoge una variable conductual (frecuencia de compra, compras cruzadas, etc) y, en el otro eje, la rentabilidad que se obtiene de cada cliente. El resultado es una matriz donde se identifican a clientes en los que hay que incentivar ciertas conductas (frecuencia de compras, compras cruzadas, etc) y otros clientes en los que hay que potenciar la fidelidad actitudinal.

El proceso continúa con una segunda etapa, en la que se realiza una segunda clasificación de los clientes en base al nivel de fidelidad actitudinal hacia la marca (es decir, intención de establecer una relación con el proveedor a largo plazo), cruzándose con un segundo eje que mide la fuerza relativa de dicha fidelidad actitudinal en comparación con la competencia. Como resultado de la matriz, el proveedor va a poder definir qué tipo de estrategias necesita para desarrollar la fidelidad actitudinal.

El proceso debe considerar además proactivamente las necesidades reales de los clientes y medir continuamente el impacto en la rentabilidad del cliente, idealmente a través del valor del cliente en el tiempo (customer lifetime value).

Modelo de gestión de portfolio y "networks" de Zolkiweski y Turnbull

El modelo de (Zolkiewski e Turnbull, 2002) parte de la consideración de tres tipos de portfolios:

- Relaciones con clientes (existentes y potenciales).
- Relaciones con proveedores (existentes y potenciales)
- Relaciones indirectas (con el gobierno, competidores, con los proveedores de los proveedores y con los órganos reguladores).

Sobre esta base, el primer paso consiste en asignar las distintas partes integrantes dentro de cada portfolio. Lo anterior supone:

- Identificar las relaciones que son relevantes dentro de cada portfolio.
- Analizar cada una de estas relaciones conforme a unas dimensiones predeterminadas (valor de la relación, coste de servir a cada cliente, precio neto de las relaciones de los clientes,

etc).

- Construir un mapa de cada portfolio.

El segundo paso consiste en identificar las interacciones que se producen dentro de cada uno de los tres portfolios. Es decir, identificar el "network" que se produce entre el portfolio de proveedores, de clientes y de terceros.

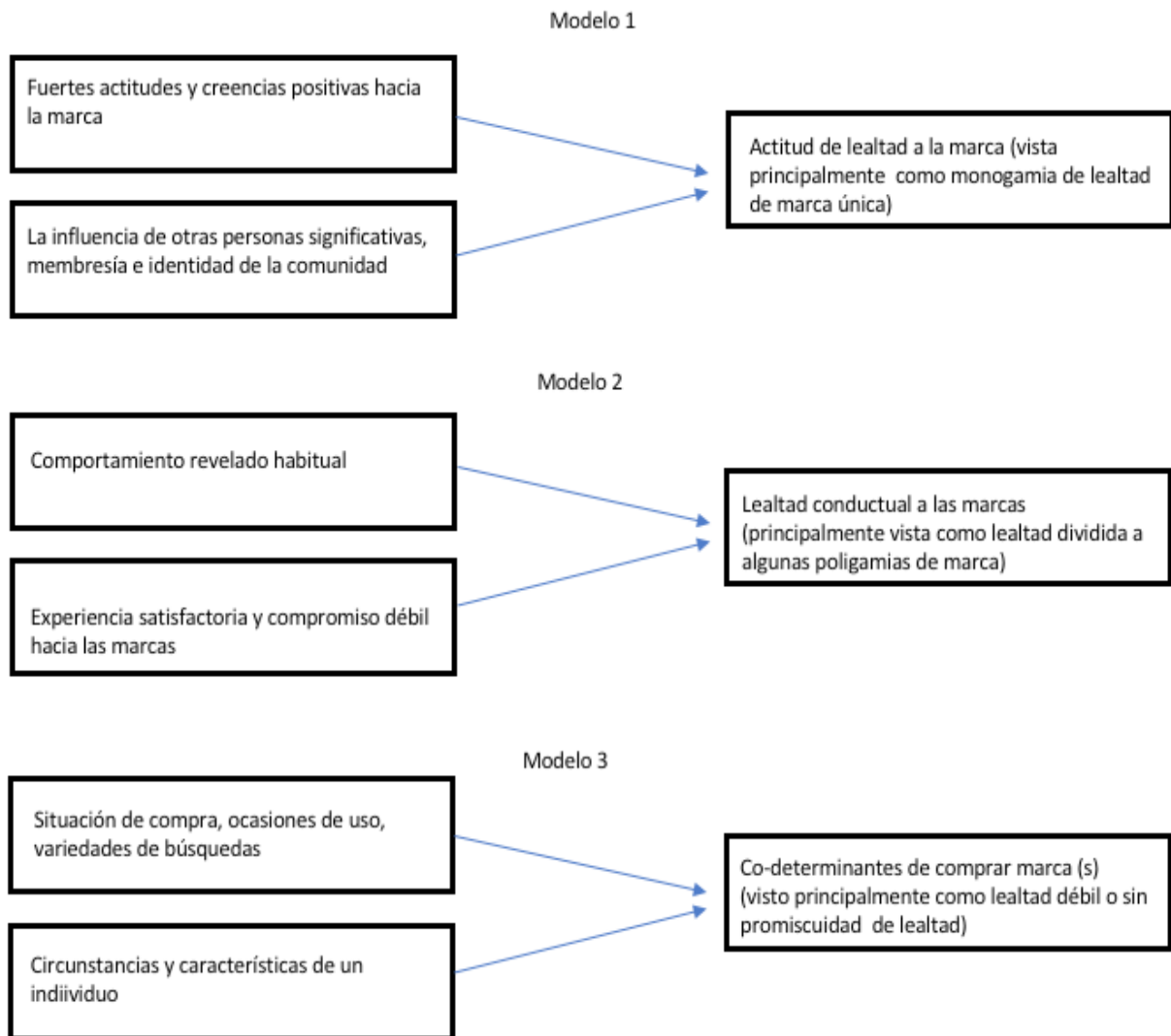
Y en el tercer paso, se procede a identificar todas las interacciones que se produce entre los tres portfolios. Esto es, se analizan los "networks" que se generan entre los tres portfolios en conjunto.

Una vez que se tiene un mapeo de los portfolios y de los "networks" presentes dentro de cada uno y, entre ellos, la compañía tiene que decidir sobre qué hacer a nivel gestión de clientes estratégicos, asignación de recursos comerciales y técnicos, incentivos, firma de contratos, etc.

1.2. FIDELIDAD: ACEPCIONES Y CONSENSO

En la literatura académica no encontramos una definición única sobre el concepto de fidelidad. Hay diversas acepciones de fidelidad, aunque tres son las más comúnmente utilizadas (Uncles *et al.*, 2003):

- Fidelidad actitudinal - modelo 1
- Fidelidad conductual – modelo 2
- Fidelidad Situacional – modelo 3



CUADRO 1: Apepciones de fidelidad / Fuente: (Uncles et al., 2003)

Fidelidad actitudinal

La fidelidad actitudinal está reflejada en el modelo 1. Esta aproximación, conocida como determinista (Odin *et al.*, 2001), entiende que la fidelidad como tal conduce a una actitud por parte del consumidor que establece una suerte de relación estable con la marca. Entiende que la fidelidad no puede explicarse únicamente por un comportamiento mostrado por el consumidor y que se deben considerar las actitudes subyacentes en éste (Fournier e Yao, 1997).

La razón para justificar esta aproximación frente a la fidelidad conductual, radicaría en que esta última puede estar basada en factores coyunturales o altos costes de salida o una situación equívoca del concepto, pues el cliente puede ser fiel a un conjunto de marcas (Gupta e Zeithaml, 2006). Por lo

que el enfoque actitudinal vendría a reflejar de manera más sólida y más a largo plazo la existencia de dicha fidelidad.

En el momento en el que se produce esta fidelidad actitudinal, el cliente no sólo va a tener una marcada preferencia e intención de volver a comparar dicho producto – servicio, sino que además va a promover proactivamente el mismo frente a terceros (es decir, va a ejercer un “word of mouth” proactivo y positivo) (Uncles *et al.*, 2003); (Fournier e Yao, 1997).

(Sashi, 2012) hace referencia a la fidelidad actitudinal, explicando que es el resultado de un compromiso afectivo que surge a raíz de una experiencia altamente emocional, que provoca una respuesta semejante y positiva por parte del cliente, aunque no conlleva necesariamente a una relación a largo plazo.

La fidelidad actitudinal es importante (Kumar *et al.*, 2013), en tanto en cuanto es indicativa de la propensión por parte del cliente a mostrar ciertas conductas como la probabilidad de uso o consumo futuro (Liddy, 2000) o la probabilidad de que un cliente promueva un producto – servicio a terceros (Reichheld, 2004).

Conforme a esta aproximación a la fidelidad, el foco de la empresa debe estar en reforzar las creencias positivas que el cliente tiene acerca del producto o marca y fortalecer el vínculo emocional que tiene con el cliente. El foco debe establecerse por tanto, en campañas de comunicación, en servicios personalizados y en campañas de marca en general (Uncles *et al.*, 2003).

Fidelidad conductual

La fidelidad conductual está reflejada en el gráfico anterior como modelo 2. Se la conoce como estocástica (Odin *et al.*, 2001) y entiende la fidelidad como un comportamiento manifestado por el consumidor, que va a llevarle a una compra repetitiva del producto (“repatronage”).

La fidelidad se entiende como la probabilidad estadística de seguir comprando el producto – servicio al que es fiel, aun teniendo distintas opciones de la competencia. En este caso, el foco de la compañía debe estar en promover la creación de ciertos hábitos de consumo, que incrementen la probabilidad de seguir comprando el producto o servicio (Uncles *et al.*, 2003).

La fidelidad conductual se centra en ciertos comportamientos, fundamentalmente relacionados con la forma en la que el consumidor se relaciona con la compañía (Kumar *et al.*, 2013). Dicha relación se basa en características de intercambio y se refieren a las variables que afectan e influyen la relación entre un cliente y una compañía, tales como el nivel de gasto, frecuencia de las com-

pras, iniciativas de marketing llevadas a cabo por la empresa y, entre otras cosas, la respuesta a herramientas de fidelidad (Reinartz *et al.*, 2011).

En palabras de (Oliver, 1999a) la fidelidad conductual sería “... *Un profundo compromiso de volver a comprar un producto o servicio preferido de forma consistente en el futuro, de tal manera que se va a producir una compra repetitiva de la misma marca o conjunto de marcas consideradas en la compra, a pesar de darse la influencia de situaciones y de esfuerzos de marketing dirigidos a provocar el cambio en el comportamiento de compra*”.

(Sashi, 2012) explica que la fidelidad conductual es el resultado de un compromiso calculativo y que conlleva a un alto nivel de interacción con el cliente y un enfoque a largo plazo por parte del mismo, aunque no necesariamente a recomendaciones (“word of mouth”) por parte de dicho cliente.

Esta aproximación no está exenta de polémica, argumentándose (sobre todo para entornos Business-to-Consumer) la existencia de dos fenómenos:

- Poligamia (de marca): En algunos estudios se ha encontrado que el usuario es raramente “monógamo” sino más bien “polígamo” al presentar fidelidad a una serie de marcas, entre las que elige en cada compra (Uncles *et al.*, 2003). En estas circunstancias, se plantea que la empresa tiene que buscar paridad competitiva en sus acciones de marketing. Más que lograr una diferenciación como tal a través de campañas de marketing (publicidad, promociones de venta, programas de fidelidad, etc), la empresa debe lanzar una serie de acciones que le permitan estar a la par que la competencia (paridad competitiva) y seguir formando parte del conjunto de marcas consideradas
- Hábito de compra (de marca): En otros estudios se plantea que el cliente, a través de prueba y error, llega a una marca que le ofrece un nivel satisfactorio. La fidelidad, como tal, es el resultado de una satisfacción repetida, que por otro lado conduce a un bajo compromiso por parte del cliente. Siendo así, el cliente compra una marca una y otra vez, no porque esté altamente satisfecho sino porque no le compensa dedicar más tiempo y dinero a buscar otra alternativa mejor (Ehrenberg *et al.*, 1997) ; (Ehrenberg *et al.*, 2004).

Se produzca o no dicho impacto de los hábitos y la poligamia, la fidelidad conductual tiene un amplio soporte estadístico de numerosos estudios en distintos sectores y entornos (Robert Dwyer, 1989) ; (Rossi *et al.*, 1996), como se verá posteriormente en detalle.

Fidelidad situacional

La acepción de la fidelidad situacional establece que la conducta de un individuo es el resultado de una serie de circunstancias concretas (tanto personales del sujeto como del contexto como tal), que de forma conjunta dan lugar a una serie de conductas puntuales (Uncles *et al.*, 2003).

Entre las características personales podemos encontrar el impacto del presupuesto disponible (la marca deseada es muy cara) y del tiempo (se tiene tiempo limitado y no se puede buscar el producto en otro establecimiento). En cuanto a las variables personales estarían la necesidad de variedad, hábitos, la necesidad de cumplir con lo esperado, la tolerancia al riesgo, etc. Y en cuanto a las variables presentes en el momento de compra, estarían la disponibilidad del producto, la existencia de promociones de venta puntuales y la ocasión de compra como tal (regalo, etc).

La implicación de esta acepción es que la fidelidad intrínseca es débil, pues es fruto de una circunstancia concreta y la empresa tiene poco margen de actuación. Los esfuerzos por lo tanto de la compañía deben enfocarse en cubrir factores tales como disponibilidad del producto en punto de venta, ofrecer multicanalidad (disponibilidad en distintos canales), oferta amplia para cubrir distintos patrones de compra, etc, así como acciones tácticas tales como promociones en el punto de venta.

Enfoque holístico: Fidelidad actitudinal y conductual

Parece haberse llegado finalmente a un consenso de que la fidelidad actitudinal y conductual son las que tienen mayor respaldo empírico (Chaudhuri e Holbrook, 2001); (Rundle-Thiele e Bennett, 2001); (Russell-Bennett *et al.*, 2007), lo que ha llevado a un enfoque holístico en la mayoría de los estudios actuales, que integra la fidelidad conductual y actitudinal. En palabras de (Yee e Sidek, 2008): “... *por lo tanto, la fidelidad es una función tanto de un tipo de comportamiento como de una actitud y se refleja en la preferencia de un consumidor sobre un marca en concreto dentro una categoría, de cara a ser comprada...*”.

En esta línea, (Pan *et al.*, 2012) se define la fidelidad como “...*fortaleza de la disposición de un cliente a adherirse a una marca y su intención de recomprar una marca (o volver a contratar un servicio) de manera consistente en el futuro*”, tanto para productos como para servicios.

Esta aproximación al concepto de fidelidad tiene además un impacto positivo en los objetivos estratégicos del negocio, pues se estima que cuando los clientes presentan ambas se produce un incremento superior al 40% en el índice de recomendación proactivo (Reinartz e Kumar, 2002) y un alto impacto en rentabilidad a largo plazo de la organización (Reichheld *et al.*, 2000).

Otras acepciones de fidelidad

Aunque la definición más comúnmente aceptada es la holística, creemos relevante hacer referencia a otras acepciones de fidelidad que podemos encontrar en la literatura.

Otros autores argumentan que en la fidelidad hay un componente cognitivo (Lee e Zeiss, 1980) y la han definido como el primer producto o servicio que va a la mente de un consumidor cuando se toma una decisión de compra (Newman e Werbel, 1973), como el producto o servicio que se considera como la primera elección entre varias alternativas (Ostrowski *et al.*, 1993) y como tolerancia al precio (Fornell *et al.*, 1996) ; (Anderson, 1996).

Además, autores como (Ganesh *et al.*, 2000) distinguen entre fidelidad activa, reflejada en “word of mouth”, y fidelidad pasiva, que es que la que se produce de forma pasiva, ante un conjunto de circunstancias negativas para el cliente.

Retención de clientes vs fidelidad

En la literatura se hace referencia igualmente a otro concepto, que a veces se usa indistintamente al de fidelidad: retención de clientes.

(Ganesh *et al.*, 2000) distingue entre fidelidad activa (reflejada en “word of mouth”) y fidelidad pasiva (que es que la que se produce de forma pasiva, ante un conjunto de circunstancias negativas para el cliente) y que va a estar relacionada con la retención de clientes. (Gupta e Zeithaml, 2006) definen la retención de clientes como la probabilidad de que un cliente continúe “vivo” o siga comprando en una organización.

Customer engagement vs fidelidad

Recientemente, una serie de autores como (Sashi, 2012), distinguen entre fidelidad, apostolado (advocacy) y customer engagement (“clientes comprometidos”). Por fidelidad hacen referencia a clientes con una marcada fidelidad conductual, basada fundamentalmente en un compromiso calculativo; por apostolado aquellos clientes con un acentuado compromiso afectivo, que se traduce en fidelidad actitudinal; y por “engaged customers” (“clientes comprometidos”), aquellos que presentan tanto una fidelidad conductual como actitudinal.

1.3. RELEVANCIA DE LA GESTIÓN DE PORTFOLIOS CLIENTES Y DE LA FIDELIDAD EN LA GESTIÓN COMERCIAL

En este apartado vamos a revisar primero la evolución que se ha dado en las estrategias para optimizar la rentabilidad de clientes, para presentar a continuación el proceso de gestión comercial y la importancia en el mismo de la gestión de portfolios de clientes y de la fidelidad.

Evolución de las estrategias para optimizar la rentabilidad de clientes

Conforme a Peter Drucker (Drucker, 2011), las organizaciones están creadas para satisfacer una necesidad de un cliente. Pero siendo la satisfacción de una necesidad la razón de ser, lo que se exige a cualquier directivo a día de hoy, es gestionar la empresa de manera rentable a largo plazo.

Frente a este objetivo y reflexión, se han dado en primer lugar diversos enfoques. Nos encontramos que en los años 80 se produjo un énfasis en la gestión de la calidad, acometiéndose todo tipo de estudios para medirla y mejorarla que, en contra de lo que se quería, hicieron que las organizaciones se centrasen todavía más en sí mismas (Woodruff, 1997) y en las mejoras que tenían que hacer para poder mejorar su calidad. Esto hizo que en numerosas ocasiones las organizaciones desconectaran de lo que realmente quería el cliente y se centraran en lo que asumían que este cliente quería.

A esta tendencia la siguió otra nueva que enfatizó en gran medida la satisfacción, dando lugar al "customer satisfaction management" ("gestión de la satisfacción del cliente"). Tendencia que no terminó de consolidarse debido a tres factores:

- Problemas para medir con precisión la satisfacción del cliente (Dutka, 1994).
- Falta de conocimiento profundo de las causas subyacentes a la falta de satisfacción, lo que conduce a medidas incorrectas (Dutka, 1994)
- Falta de relación entre lo que los clientes dicen y hacen (Jones e Sasser, 1995) y el hecho de que las motivaciones y expectativas de los clientes cambian con el tiempo (Woodruff, 1997).

De la mano del énfasis en "customer satisfaction" (satisfacción del cliente), surgieron varias tendencias que enfatizaban el marketing relacional. El marketing relacional es una inversión que funciona con clientes que tengan un enfoque a largo plazo de la relación con el proveedor (Crosby, 1988) y que sean rentables (Reinartz e Kumar, 2002). Clientes cuya rentabilidad va a depender a su vez de su capacidad de pago y de su predisposición para no tratar de optimizar sus ganancias

a corto y largo plazo, pues si el cliente trata de optimizar ambas, los costes incrementales del marketing relacional no se van a justificar (Crosby, 1988); (Reinartz e Kumar, 2002). (Crosby, 1988) apunta además que el marketing relacional va a tener sentido en mercados donde no hay una clara dominancia por parte del vendedor (escenarios de monopolio o cuasi- monopolio) y donde el vendedor puede de facto elegir a sus clientes y focalizarse en aquéllos que van a optimizar sus ganancias.

De este último debate surgió una suerte de consenso que, en función del tipo de cliente con el que se esté tratando y su orientación transaccional (cortoplacista) o relacional (a largo plazo), la empresa tiene que adaptar la gestión de sus clientes. Así, en algunas circunstancias puede tener sentido una orientación relacional; habrá otras donde no lo tenga, y situaciones híbridas donde la compañía puede decidir si ejercerlo o no y en qué cuentas (Crosby, 1988); (Narayandas, 2003).

Relevancia de los modelos de gestión de clientes y de la fidelidad dentro del proceso de gestión comercial

Si el objetivo de una organización es la rentabilidad a largo plazo, tenemos entonces que analizar cuál es el rol de la fidelidad dentro del proceso comercial completo y cómo se adapta a los distintos tipos de clientes.

La fidelidad parece ser un tema altamente relevante en el mundo de la gestión empresarial. Encontramos así que la inversión sólo en programas de fidelidad en Estados Unidos en el 2011 fue de 50.000 millones de dólares (T. e P., 2011) y que directivos del sector Business-to-Business de todo tipo de sectores, encuentran que la fidelidad es un instrumento o palanca muy relevante para su gestión (D. e A., 2014).

El siguiente esquema desarrollado por (Gafo, 2015), basado en las palancas de ventas presentadas en (Godes, 2003), explica el modelo de gestión comercial en su conjunto:

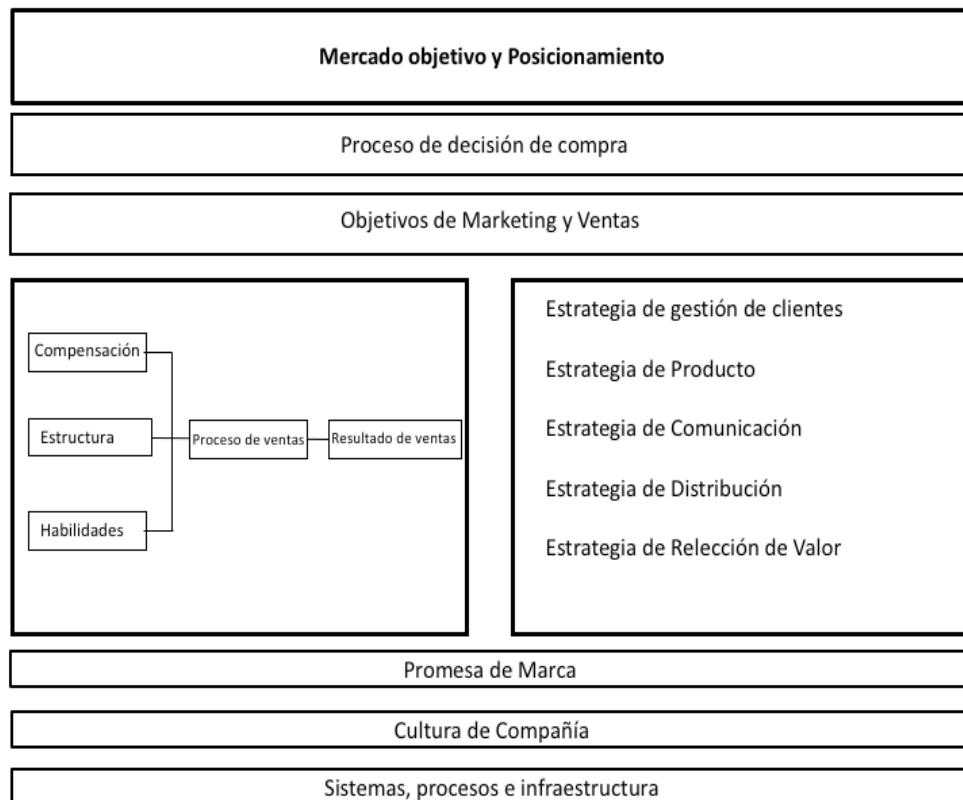


GRÁFICO 1: Proceso de gestión comercial / Fuente: Elaboración propia

El modelo se estructura de la siguiente manera:

- El punto de partida de la gestión comercial es el público objetivo (“target segment”) y posicionamiento a alcanzar (“positioning”).
- Una vez que se ha identificado al público objetivo, la empresa tiene que entender el proceso de decisión de compra del cliente (corporativo), distinguiendo entre clientes nuevos y clientes existentes.
- Una vez definidos los clientes y habiendo entendido su proceso de decisión de compra, el siguiente paso consiste en definir los objetivos de marketing y ventas (objetivos comerciales) a largo, medio y corto plazo.
- A continuación, la empresa tiene que definir dos cosas:
 - Las estructuras comerciales, que son los incentivos a introducir en la organización, la estructura organizativa y el tipo de conocimientos que se necesitan en la empresa para poder conseguir un resultado comercial en concreto, a través de un proceso de ventas definido (transaccional, consultivo, etc).

- Las estrategias de marketing y ventas a seguir, así como las líneas maestras que definen el cómo se van a alcanzar los objetivos que se han establecido previamente. En estas estrategias podemos encontrar, entre otras, la Estrategia de Gestión de Clientes.
- En todo este proceso, hay tres elementos clave que la empresa tiene que planificar y ejecutar, pues son la base sobre la que estructura todo lo anterior:
 - Cultura corporativa (conjunto de valores que identifican a una organización y dan pie a su forma de actuar y relacionarse con terceros.
 - Promesa de marca (aquello que promete la marca a sus clientes y que es la base de lo que un cliente va a esperar de una organización).
 - Sistemas y procesos que posibilitan todo el proceso anterior.
- Finalmente, y como corolario al proceso de planificación, es necesario definir y medir los resultados que hemos alcanzado a través de ciertos indicadores de gestión (key performance indicators o KPI).

Relevancia de los modelos de gestión de clientes y fidelidad en el proceso de gestión comercial

El modelo de gestión de portfolios de clientes es la base sobre la que se establece la gestión comercial. El modelo arranca con el posicionamiento y selección de mercados objetivo y portfolios de clientes a los que se quiere dirigir la compañía. El resultado de dicho proceso va a ser la definición por parte de la compañía no sólo de a qué mercados se quiere dirigir (y a cuáles no), sino además, el nivel de priorización que va a dar unos sobre otros. Esto último va a dar lugar a distintos grupos de clientes definidos en base a los criterios establecidos por los modelos de gestión de portfolios de clientes, sobre los que la empresa va a definir e implementar diferentes estrategias comerciales y de marketing que abarcan tanto aspectos estratégicos como tácticos.

Una vez definidos los distintos grupos de clientes con a los que la empresa se va a dirigir y a los que no, se tienen que establecer entonces las estrategias y planes comerciales y de marketing para optimizar la rentabilidad de dichos clientes. Proceso en el que la fidelidad, tanto por la recurrencia de compra como por la recomendación a las que conduce, parece ser un factor altamente relevante tanto de cara a la gestión de la cartera y portfolios de clientes existentes, como de cara al negocio potencial inducido derivado de las recomendaciones de clientes.

En concreto, y si nos centramos en el mercado de empresas o corporativo, encontramos que efectivamente el punto de partida en cualquier proceso de gestión comercial, es la segmentación de clientes y su priorización: los clientes se clasifican y priorizan conforme a una serie de criterios, estableciéndose a continuación una serie de planes comerciales y de marketing para cada uno de ellos. Ejercicio en el que las organizaciones van a identificar y priorizar a sus clientes estratégicos ("key accounts") en los que se va a marcar un objetivo de fidelidad conductual (propensión a que siga comprando) y otro de fidelidad actitudinal (recomendación proactiva y positiva) por parte de éstos.

2. CLIENTES ESTRATÉGICOS

En este segundo apartado vamos a abordar la gestión de clientes estratégicos. Los clientes estratégicos son aquellos clientes corporativos que tienen especial relevancia estratégica para un proveedor, sobre los que se realizan inversiones específicas y para los que se organizan programas de gestión comercial diferenciales.

La base de la definición y gestión de estos clientes es la estrategia relacional, basada en una serie de teorías de organización, en la decisión que se establece entre el proveedor y el cliente corporativo y sobre cómo es la toma de decisiones en un cliente al ponderar los beneficios, costes y riesgos de dicha estrategia relacional.

En este apartado sobre clientes estratégicos, vamos a revisar primero los orígenes de éstos, su definición e importancia para un proveedor. A continuación, analizaremos el proceso de toma de decisiones en este tipo de clientes y cómo se gestionan a través de programas de gestión ad hoc. Continuaremos por último presentando la relevancia del componente relacional en este tipo de clientes y concluiremos con qué se considera un programa de gestión de clientes estratégicos exitoso y las claves para que el mismo se produzca.

2.1. CLIENTES ESTRATÉGICOS

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

El "key account management" o gestión de clientes estratégicos, está fuertemente vinculado al marketing relacional, que establece la importancia de establecer relaciones consolidadas a largo

plazo con clientes como fuente de ventaja competitiva sobre la que asentar el crecimiento a largo plazo. Es el desempeño de una serie de actividades adicionales y / o la designación de personas dirigidas expresamente para dar soporte a los clientes más importantes para un proveedor (Workman *et al.*, 2003)

Desde un punto de vista relacional, el primer gran avance en la gestión de clientes estratégicos se produce con la introducción del “centro de compras” (Webster y Wind, 1972), también conocido como “centro de decisión de compras”. Esto es relevante en tanto en cuanto se deja de tomar como unidad de gestión al mero comprador (concepto aplicable al mercado de consumo masivo), para centrarse en este equipo decisor. Sobre esta base han surgido distintas teorías que establecen el conflicto existente entre las organizaciones y en el comprador, la suerte de vínculos psicológicos que se establece entre el comprador y el vendedor y el rol del “key account manager” (gestor de cuentas estratégicas), como vínculo entre las distintas organizaciones (McDonald *et al.*, 1997).

El segundo gran avance surge en los años 80, con el “enfoque interaccionista” propuesto por el Industrial Marketing and Purchasing Group (Ford e Håkansson, 2006), que enfatiza la importancia de analizar las relaciones que se establecen entre el comprador y el vendedor. Relaciones que son consideradas un recurso valioso y una inversión que incrementa los resultados económicos, la eficiencia tecnológica, la calidad y fluidez de la formación y contribuye a disminuir el riesgo. La relación entre el proveedor y el comprador tiene valor en sí misma, puesto que provee a ambas partes de seguridad en la estabilidad del intercambio, en tanto las dos han aprendido a adaptarse operativamente a la otra. Se considera además que la relación conduce a un aprendizaje y adaptación mutua de la que es probable que surjan nuevos productos o servicios (Lindgreen e Wynstra, 2005).

El tercer gran avance se produce en los años 90, desde la óptica del marketing relacional. Surgen nuevos conceptos que profundizan en las relaciones establecidas proveedor-cliente y apuntan que el foco de cualquier acción de marketing tiene que estar dirigida a potenciar dichas relaciones. En esta línea, (Mckenna, 1992) afirma que el marketing “... *construye y sostiene la infraestructura y relaciones con el cliente*”.

Por último, podemos encontrar, en años recientes, investigaciones que van más allá de la mera relación entre el cliente y proveedor, y abogan por la gestión no tanto de día a día entre proveedor y cliente como de “networks” (redes de contacto), que se van a producir tanto entre las distintos actores del comprador como del vendedor y en todo el ecosistema en general que rodea a ambos (Gupta *et al.*, 2019). Lo que conlleva a que se ponga mayor foco en la gestión a largo plazo en el marketing

de relaciones, "networks" e interacciones, focalizándose internamente en los empleados de la organización y externamente en los clientes de la organización (y en sus clientes), en sus proveedores (y a su vez en sus proveedores) y en otras influencias del mercado (Lindgreen y Wynstra, 2005).

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS ESTRATÉGICAS

La identificación y gestión de los clientes estratégicos tiene su origen en dos conceptos claves de Marketing: la segmentación y el marketing relacional.

Tal y como se ha explicado anteriormente, la segmentación forma parte de la estrategia comercial y de marketing de una empresa. La empresa tiene recursos limitados y por ende tiene que priorizar la gestión y dedicación de los mismos para poder optimizar su retorno. De esta segmentación surge la diferenciación entre los clientes de la empresa, que pasan a ser gestionados por diferentes subsistemas con una serie de atributos concretos (Lawrence e Lorsch, 1967). En este contexto, y teniendo en cuenta el axioma de que el 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes (Barrett, 1986), múltiples empresas realizan una segmentación de sus clientes corporativos o de empresas, creando estructuras separadas para sus grandes cuentas corporativas y cuentas estratégicas ("key accounts"). Aproximación de lo que hoy se denomina "Customer Centricity" que plantea una gestión diferenciada de los clientes y de las inversiones que se realizan en los mismos dependiendo de su rentabilidad (Fader, 2012).

Por otro lado, el marketing, desde una perspectiva relacional, se puede definir como el proceso a través del cual una compañía gestiona sus relaciones (Gronroos, 1996) o más específicamente como el proceso de identificar, mantener, incrementar y, cuando sea necesario, terminar, las relaciones con clientes y "stakeholders" (persona con algún interés en la organización) para conseguir un beneficio, para que los objetivos de ambas partes se cumplan, y donde se tiene que dar el cumplimiento de las promesas realizadas por las dos partes (Grönroos, 2011).

También se puede entender el marketing como el proceso para generar clientes con compromiso (engagement) a través de entregar de manera consistente a los clientes un valor superior a la competencia, para generar confianza y compromiso por parte de éstos a largo plazo (Sashi, 2012).

De la conjunción de ambas aproximaciones, de la segmentación de clientes en base a su valor y del reconocimiento de la importancia de la relación con herramienta de creación de valor, surgen los clientes estratégicos y los programas para gestionarlos.

Las grandes cuentas corporativas ("national accounts") son aquellas que recogen a los clientes

más grandes y más importantes, a los que se les da un tratamiento especial de marketing, ventas, administración, procesamiento de órdenes, información y servicio para poder dar una solución adecuada a sus necesidades (Dishman e Nitse, 1998). Se entiende que una gran cuenta corporativa: a) involucra a varias personas en la toma de decisiones b) implica grandes volúmenes de compra c) compra de forma centralizada para toda la empresa d) busca normalmente una relación cooperativa y a largo plazo e) espera una atención y servicio especializado (Colletti y Tubridy, 1987).

Las grandes cuentas o las cuentas de larga duración no son necesariamente lo mismo que las cuentas estratégicas ("key accounts") (Sven Ivens e Pardo, 2008). Las primeras obedecen normalmente a un criterio de volumen; las segundas van más allá de un mero criterio de facturación o duración de la relación y obedecen a criterios estratégicos (Dishman e Nitse, 1998); (Sven Ivens e Pardo, 2008). En concreto (McDonald *et al.*, 1997); (Sven Ivens e Pardo, 2008) apuntan los siguientes criterios para considerar a una cuenta como estratégica:

- Potencial de crecimiento de ventas y rentabilidad de la cuenta: Además del volumen presente de negocio y beneficios, es necesario tomar en consideración el potencial de ambos a medio y largo plazo.
- Status de la cuenta: Además de considerarse factores tangibles (normalmente asociados a indicadores financieros), se tienen que tomar en cuenta factores intangibles como el status del cliente y la reputación derivada de convertirse en su proveedor. Lo que puede revertir tanto en la reputación del proveedor como tal, como en los clientes potenciales a los que se puede acceder gracias a esto.
- "Know-how" de la cuenta: En tercer lugar, hay que considerar la contribución que el cliente puede hacer con su "know-how" para el desarrollo conjunto de productos con el proveedor.

Las cuentas estratégicas pueden ser por tanto grandes o pequeñas en comparación con el comprador; operar local, nacional o globalmente; y pueden tener o no una predisposición a establecer relaciones a largo plazo y ser o no oportunistas. La clave para que una cuenta sea estratégica para un proveedor es que tenga para éste un valor estratégico (Millman e Wilson, 1995). Esta distinción es relevante puesto que las grandes cuentas, en general, van a tener una tendencia a largo plazo a centrarse en la reducción de costes por parte del proveedor, lo que hace que los esfuerzos se concentren en eficiencia operativa (Gounaris e Tzempelikos, 2014); mientras que una cuenta estratégica es probable que vaya a tener una visión más amplia de la relación y vaya

a buscar desarrollar más valor en el intercambio con el proveedor.

En la práctica puede haber o no un reconocimiento formal de un cliente como estratégico: Puede haber situaciones en las que a pesar de no haberse catalogado a una cuenta como tal, el hecho de que la empresa le conceda un tratamiento especial y le dedique una serie de recursos adicionales (como puede ser la intervención en la relación de directivos senior o el propio director general), van a hacer que de facto esa cuenta pueda ser considerada a todos los efectos como estratégica (Workman *et al.*, 2003).

Una vez definidas las cuentas estratégicas, se establecen los programas para gestionarlas (los “key account management” programs) que persiguen “... *la gestión de la estrategia relacional de un proveedor, para mantener el interés de este proveedor para asumir el esfuerzo (y el coste) para personalizar su oferta y cumplir así con los requerimientos únicos de un cliente del que se percibe que se tiene un encaje estratégico y poder cumplir así con los objetivos estratégicos, compensando los esfuerzos que supone dicha personalización*” (Gounaris e Tzempelikos, 2014). En otras palabras, el proveedor decide realizar la personalización de la gestión de la cuenta porque entiende que a largo plazo los beneficios de la colaboración con estos clientes clave van a compensar dicho esfuerzo. Beneficios que se van a plasmar en ingresos adicionales, incremento de su poder en el mercado, entrar en nuevos mercados, explorar nuevas oportunidades de negocio, conseguir una colaboración más estrecha o ser más rápidos en su capacidad de respuesta (McDonald *et al.*, 1997; Ryals e Humphries, 2007; Gounaris e Tzempelikos, 2014).

Evolución de un cliente estratégico

Un cliente estratégico va a evolucionar en función del desarrollo que el proveedor consiga en la cuenta. El modelo de desarrollo relacional de (McDonald *et al.*, 1997) establece que una cuenta pasa por los siguientes estadios:

- Pre-KAM (pre-“key account management” / antes de la gestión de la cuenta estratégica): Se trata de una etapa inicial en la que una cuenta se ha identificado como estratégica. El proveedor la ha identificado y ha asignado una serie de recursos para su desarrollo.
- Early-KAM (estadio inicial de “key account management” / de la gestión de la cuenta estratégica): En esta etapa, el foco del proveedor radica en identificar las oportunidades de crecimiento en la cuenta, una vez que se ha conseguido entrar en la misma. Mientras se trabaja con esta cuenta, el proveedor trabaja en paralelo con otras cuentas y comprueba el potencial de la misma.

- Mid-KAM (estadio intermedio de "key account management" / gestión de la cuenta estratégica): Se trata de una etapa intermedia que se alcanza cuando el proveedor ya ha ganado credibilidad cerca del comprador. El comprador valora al proveedor y le ha dado el status de "proveedor preferente", pero además sigue comprando de terceros. En esta etapa, el foco ya no está tanto en proveer productos de alta calidad, como en establecer vínculos sociales y relaciones estrechas con el comprador.
- Partnerhip-KAM (estadio de alianza y "key account management" / gestión de la cuenta estratégica): El comprador deja de ver en esta etapa al proveedor como un mero suministrador de bienes y servicios, y pasa a considerarle como un socio estratégico. Este estadio se consigue aproximadamente a los 3 - 5 años desde el inicio de la relación.
- Synergistic-KAM (estadio sinérgico del "key account management" / gestión de la cuenta estratégica): La etapa sinérgica es el culmen desde un punto de vista relacional. En esta etapa se produce una cuasi-integración del proveedor con el comprador.

El modelo refleja un progreso continuo en el que puede evolucionar la relación con el proveedor. A medida que se avance en las relaciones, la naturaleza la relación se vuelve cada vez menos transaccional y más colaborativa, mientras que se pasa de un nivel de colaboración simple (basado en la relación entre el gestor de la cuenta estratégica y el decisor de compra), a uno complejo donde se producen interacciones a múltiples niveles (incluyendo el de la dirección general). En dicha evolución se incrementan asimismo las dependencias y barreras de salida y se potencian las actividades conjuntas de planificación, inversión y ejecución (McDonald *et al.*, 1997).

VALOR AGREGADO DEL PROVEEDOR A LAS CUENTAS ESTRATÉGICAS

Si nos centramos en el valor agregado que un proveedor ofrece a sus clientes estratégicos, observamos que este valor puede ser a nivel de producto, a nivel de procesos y a nivel de facilitación de negocio.

El valor agregado a nivel de producto es el más sencillo y suele ser el que se encuentra en los estadios iniciales de la relación. El proveedor se limita a entregar los productos y servicios demandados por el cliente corporativo y su valor agregado se centra en la provisión de bienes y servicios básicos. El nivel de integración es limitado así como su valor agregado (Millman e Wilson, 1995) . El beneficio que recibe el cliente se centra por lo tanto en la calidad del producto y en el

rendimiento del servicio entregado, que se compara con el coste directo de los mismos (Ulaga e Eggert, 2006).

En una segunda instancia, se produce un valor agregado a nivel de procesos. En esta instancia, el proveedor va más allá de la mera entrega de un producto y procede a adaptar sus procesos a los del cliente, contribuyendo de esta manera a una mayor eficiencia operativa de éste. Este tipo de valor agregado es el que se puede encontrar en proveedores integrados con sus clientes, a través de iniciativas como "Supply Chain Management" (gestión de la cadena de suministros), que van a permitir procesos como el "Just-in-time" (justo a tiempo) (Millman e Wilson, 1995). El beneficio en este caso va más allá de la mera calidad del producto y del servicio, y tiene presente el soporte de servicio recibido, así como la interacción entre el personal de proveedor y el cliente. Por ello, se tienen en consideración no sólo los costes directos sino todos aquellos costes relacionados con la adquisición y todos los costes operativos (Ulaga e Eggert, 2006) ;(Cannon e Homburg, 2001).

Finalmente, se puede producir un tercer estadio en el que el proveedor, además de entregar los productos requeridos y adaptar sus procesos a los del proveedor, realiza una facilitación del negocio del cliente gracias a su manera de trabajar. Lo anterior va a implicar el tener proactividad para redefinir procesos y operaciones, promover integraciones verticales que hagan el negocio del cliente más eficiente y rentable y entre otras cosas mostrar un alto nivel de flexibilidad a nuevos requerimientos del cliente (Millman e Wilson, 1995). Los beneficios van a un nivel superior a los derivados directamente del producto y servicio recibido y se contemplan otros beneficios como el conocimiento aportado por parte del proveedor y el tiempo de lanzamiento al mercado ("know-how"), y considerando por otro lado todos los costes operativos asociados (Ulaga e Eggert, 2006).

Este tercer estadio guarda relación, a su vez, con otro concepto que la literatura entiende como fundamental a la hora de crear valor y satisfacción en el cliente y en sus distintos integrantes (Macdonald *et al.*, 2016): Valor del uso ("value in use") frente a valor del intercambio ("value of exchange"). Este último tiene que ver con la adecuación del producto y servicio entregado conforme a lo prometido en el contrato y esperado por el cliente. El segundo concepto, valor de uso, es más completo y considera hasta qué punto el producto y servicio entregado ayudan a cumplir con los objetivos generales del cliente y los particulares de cada uno de sus integrantes. Por ello, la empresa debe contemplar no sólo la calidad de producto per sé, sino entender cómo sus productos y servicios se integran con los procesos y recursos del cliente, y valorar el impacto y beneficio que produce en el cliente a múltiples niveles. Es decir, un programa de gestión de clientes estratégicos debe ir más allá de una reducción

continuada de precios y de incrementar la consistencia en términos de calidad y rendimiento, para considerar beneficios de mayor impacto operativo, estratégico y financiero en el cliente.

En esta misma línea (Ulaga e Eggert, 2006) habla del valor de la relación (relationship value) en las relaciones con cuentas estratégicas que son el resultado de comparar los siguientes beneficios y costes:

- En la parte de beneficios, podemos encontrar los basados en la calidad del producto, en el rendimiento en la entrega, en el servicio de soporte, en las interacciones personales, en el “know-how” del proveedor y en el tiempo para dirigirse al mercado.
- En la parte de costes, podemos distinguir entre costes directos de adquisición de productos y servicios, los costes indirectos relacionados con la adquisición del producto o servicio y los costes operativos que surgen al utilizar dichos productos o servicios.

De tal forma, las cuentas estratégicas comparan los beneficios frente a los costes en los que incurre, para llegar al valor global percibido de la relación.

Razones para organizar programas de gestión de clientes estratégicos

Desde el punto de vista del proveedor, podemos encontrar distintas razones para organizar programas de gestión de clientes estratégicos (“key account management programs). Entre otras, podemos encontrar las siguientes (Dishman e Nitse, 1998); (Montgomery e Yip, 2000):

- Protectoras: Se producen para reforzar la posición en una cuenta y bloquear la entrada de competidores en la misma.
- Tecnológicas: El vendedor tiene una serie de ventajas tecnológicas que le permiten gestionar y ofrecer un servicio diferencial en base a activos tecnológicos.
- De Marketing: La empresa tiene una fuerte orientación al cliente y el programa obedece a la intención de ofrecer a la cuenta un mejor servicio.
- Financieras: Distintos estudios confirman que, bien gestionados, los programas de gestión de clientes estratégicos nacional y globales (“key account management” y “global account management programs”) tienen un impacto en el incremento de la facturación de un 15% y de los beneficios en otro 15%. Podemos además encontrar estudios que afirman que los principales proveedores representan el 80% de las órdenes de grandes clientes, frente al 20% que representan los proveedores de un nivel inmediatamente inferior (Ulaga e Eggert, 2006).

2.2. TOMA DE DECISIONES EN CLIENTES ESTRATÉGICOS

El modelo desarrollado por (Sheth, 1973) da una visión completa y general del proceso:

el modelo arranca con las expectativas que los distintos agentes presentes en la relación comercial tienen. Estas expectativas a su vez están condicionadas por: a) las características personales de cada agente b) la satisfacción previa con las compras del producto c) la información que se ha buscado proactivamente d) la percepción distorsionada de la información que hace cada una de las partes.

Estas expectativas conectan con el proceso de compra industrial, que va a variar en función de las características percibidas y asociadas con el producto (tipo de compra, riesgo, etc), así como con factores específicos de la empresa cliente (tamaño, nivel de centralización, etc). Al considerar todos estos factores y las expectativas, se deriva un proceso de decisión que puede ser autónomo o conjunto, pudiéndose generar conflictos que pueden resolverse mediante técnicas de resolución de conflictos, persuasión, chantaje y "lobby" (influencia política). El proceso puede, por último, verse condicionado por factores situacionales que pueden generar cambios en dicho proceso.

Procesos formales de selección de proveedores y compras

Dentro del mundo de Business-to-Business es normal que las empresas tengan tipificados y definidos procesos formales de selección y procesos de compra. Los procesos van a variar en función de si se trata de un producto nuevo o de una recompra, del volumen de inversión y riesgo asociado, del conocimiento que se tenga de los proveedores y condiciones de compra, etc.

(Patterson *et al.*, 1997) afirma que la mayoría de las compañías siguen un proceso de dos etapas: La primera de ellas tendría como objetivo definir un conjunto de proveedores a considerar ("consideration set"); y una vez que ha realizado la preselección de estos proveedores a considerar, procederá entonces a recabar información más detallada de estos proveedores, para llegar a una segunda etapa, preselección de proveedores con los que procederá la negociación final.

Estas fases guardan relación con lo que normalmente se conoce como "request for information" (RFI), "request for proposal" (RFP) y "request for pricing" (RFP). El "request for information" es un requerimiento que se realiza de forma amplia a proveedores (con los que ya se trabaja y con los que no) en que se pide información sobre el proveedor, así como una idea general de cómo se plantea abordar la propuesta. Del "request for information" se va a preseleccionar una

serie de proveedores finales, a los que se va solicitar una propuesta final (request for proposal) en caso de que se quieran valorar propuestas más abiertas, o un precio (request for pricing), en caso de que la propuesta esté perfectamente acotada y se quiera valorar fundamentalmente el precio.

Respecto a las variables que influyen en estos procesos, encontramos lo siguiente (Patterson *et al.*, 1997):

- Consultores externos: en el momento en el que se utilizan consultores externos para gestionar el proceso de compra, se incluyen a más proveedores que cuando no se cuenta con un consultor externo, y en el listado final, se suelen incluir proveedores que la empresa no hubiese considerado.
- Experiencia pasada: cuanta más experiencia se tiene con un proveedor en concreto, menor es el número de proveedores contemplados, menor es la consideración de nuevos proveedores y menor es el uso de consultores externos para la compra.
- Satisfacción con el proveedor actual: cuanto mayor es la satisfacción con el proveedor actual de la empresa, menor es el número de empresas desconocidas consideradas y menor es la involucración de consultores externos.
- Complejidad del producto – servicio: a mayor complejidad del producto o servicio, mayor es el número de proveedores considerados, mayor es la proporción de nuevos proveedores dentro del listado final y mayor la involucración de consultores externos.
- Novedad del producto – servicio adquirido: al igual que en el caso anterior, cuanto más novedoso es el producto o servicio para la empresa, mayor es el número de proveedores considerados, mayor la proporción de nuevos proveedores dentro del listado final y mayor la involucración de consultores externos.

Interacción proveedor – cliente en proceso de decisión de compras

El proceso de toma de decisiones de compra en grandes cuentas se basa en un “equipo de decisión de compra” (“decision making team”) que conforma en “centro de compra” (“buying centre”). Tal y como explican (Webster e Wind, 1972) ; (Sheth, 1973), dentro de este equipo encontramos diferentes actores con distintas funciones:

- El responsable de compra es normalmente la cara visible para el vendedor, y su objetivo fundamental suele ser ajustar el precio todo lo posible; también se le conoce como “portero” (“gatekeeper”).
- El usuario sería aquella persona dentro de la organización, que va utilizar de facto el producto servicio adquirido. En el proceso de compra, su papel suele ser el de especificar las características técnicas del producto o servicio a adquirir. Este usuario puede tomar el papel de influenciador.
- El ingeniero o persona responsable de la gestión técnica u operativa del producto o servicio, suele estar centrado en la parte técnica y en los componentes operativos del mismo. Además de definir estos requisitos técnicos y operativos, puede tener también un papel influenciador en la compra.
- Decisor de compra: dependiendo de cómo esté organizada la empresa compradora, la decisión de compra la va a tomar el “equipo de compra” o bien un tercero, que decide en base a las recomendaciones que recibe de este equipo.

(Webster e Wind, 1972) explica que en este proceso intervienen objetivos organizacionales, objetivos personales, sistemas de incentivos, formas y sistemas de comunicación y estructuras organizativas. Ello hace que, además de hacer que el proceso sea complejo y la decisión de compra se alargue, pueden dar lugar a distintos tipos de conflicto, lo que no es necesariamente negativo, pues se puede potenciar la comunicación y la confianza cuando se enfrenta y se resuelve entre las partes (Tjosvold e Wong, 1994).

Las decisiones sobre las compras a realizar, pueden a su vez ser tomadas de forma individual en el caso de ser un producto estandarizado, comportar un riesgo bajo y ser un bajo volumen de compra, o bien por consenso, si el riesgo es mayor, es la primera vez que se adquiere o el mismo presenta una cierta complejidad (Sheth, 1973).

Teniendo como referencia esta estructura del “equipo de compra”, (Barrett, 1986) señala que podemos encontrar dos tipos de situaciones: la situación estándar y la avanzada. En una situación “estándar” el vendedor de la empresa va a interactuar con el responsable de compras del cliente, que a su vez interactuará con el resto del Equipo de Compra. Y en la situación “avanzada”, que se produce en el momento en el que establece un equipo gestor de los clientes estratégicos, la relación entre el proveedor y el cliente se establece a múltiples niveles:

- El gestor del cliente estratégico interactuará con el responsable de compra y con el resto del “equipo de compra” (incluyendo el “decisor de compra”).
- Los especialistas técnicos y comerciales del proveedor, contactarán con los usuarios y prescriptores técnicos del cliente tratándoles de influir.
- El decisor por parte del proveedor, tratará de tener interlocución e influencia en el decisor de Compra del cliente.

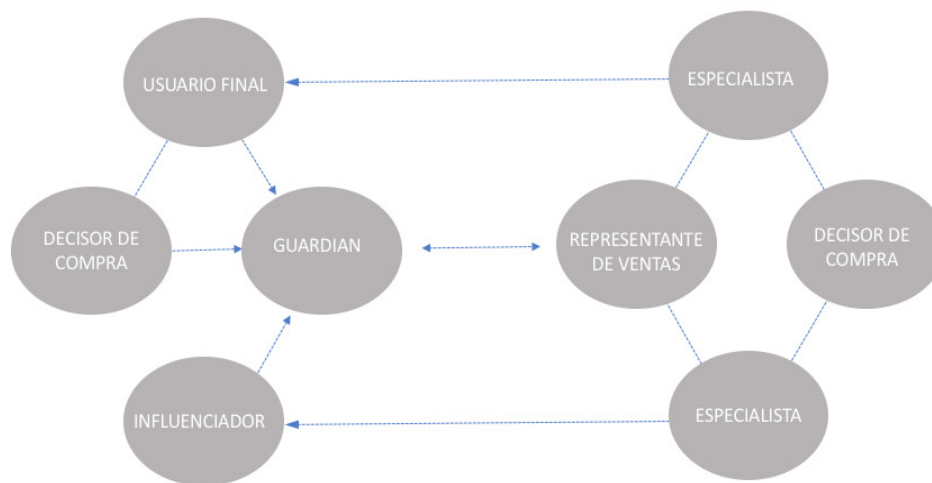


GRÁFICO 2: Interlocutores dentro de proveedor y cliente / Fuente: (Barrett, 1986)

Contratos e inversiones específicas realizadas en los clientes estratégicos

Una vez que una cuenta estratégica ha decidido contratar los servicios de un proveedor, se tienen que tomar decisiones en relación a los contratos a firmar y las inversiones a realizar individual o conjuntamente.

Un contrato es un sistema de gobierno vinculante que suprime el comportamiento oportunista en una relación entre dos partes (Williamson, 1985). Establece los derechos y obligaciones de cada una de las partes a través de términos y procesos formales (Li *et al.*, 2010). También crea procesos formales operativos que requieren compartir información y comunicación (Liu *et al.*, 2017). Los contratos no sólo tienen un rol para organizar negocios, sino sirven también como plataformas entre partners para incrementar la frecuencia de los contactos y la comunicación,

incrementando la cantidad de conocimiento compartida (Mayer e Argyres, 2004). Los contratos definen además posibles situaciones futuras, cómo se tienen que gestionar estas situaciones y definen penalizaciones en caso de incumplimiento (Williamson, 1985).

Podemos además hablar de inversiones específicas realizadas en una relación establecida con un cliente estratégico. Las inversiones específicas se refieren a activos humanos y físicos dedicados para dicha relación con el cliente estratégico (Liu *et al.*, 2017). Estas inversiones pueden ser unilaterales o bilaterales y van a prevenir que una de las partes actúe en su solo interés y son un incentivo económico para continuar con la relación; potencian compartir la información y los beneficios del intercambio (Frazier *et al.*, 2009); y son la base para que se genere una interdependencia entre las partes.

En una etapa inicial de exploración entre el proveedor y el cliente estratégico, la relación va a estar muy marcada por la negociación y va a estar muy regida por los términos establecidos en el contrato, estableciéndose sobre las mismas las bases para la confianza. En una segunda etapa, de expansión, la confianza va a ser cada vez mayor, los contratos van a tener menor relevancia y se van a empezar a realizar inversiones específicas conjuntas hasta llegar a una última etapa de compromiso, donde sobre la base de una confianza establecida, ambas partes realizan inversiones específicas significativas que dan lugar a una marcada interdependencia y van a ser la base para un crecimiento conjunto (Vanpoucke *et al.*, 2014).

Factores clave para orientación transaccional y relacional de los clientes

Los clientes corporativos pueden optar por un enfoque transaccional o relacional en su interacción con sus proveedores. El enfoque transaccional busca establecer relaciones mercantiles “ad hoc”, limitando la interacción entre las partes y optimizando el precio de compra de los productos o servicios. El enfoque relacional busca por el contrario establecer una relación a largo plazo con el proveedor y crear un vínculo que sea la base para la cooperación y la creación conjunta de valor (Cannon e Homburg, 2001).

Estudios como los de (Kraljic, 1983); (Anderson e Narus, 1998) ; (Jackson, 1985); (Bensaou, 1999) afirman que cuanto más sea considerado el producto un “commodity” y más simple sea el proceso de toma de decisiones, mayor será la orientación transaccional y por tanto la decisión estará más basada en precio; y que, alternativamente, cuanto más complejo sea el producto o servicio, mayor será la orientación hacia un enfoque relacional.

Frente a este postura, (Lacoste, 2012) apunta que el nivel de diferenciación del producto o servi-

cio que el cliente vende a un tercero (es decir el posicionamiento o valor del producto o servicio final), va a ser más relevante que el tipo de producto o servicio adquirido. Así, en el caso de que el producto o servicio vendido sea diferencial y el producto o servicio adquirido al proveedor sean de alto valor para este cliente corporativo, va a predominar un enfoque relacional y cooperativo; y en tanto en cuanto no se de esta diferenciación en el producto o servicio final y el producto o servicio adquirido al proveedor no aporte tanto valor al cliente corporativo, se va a optar por un enfoque orientado a reducción de precios.

Encontramos por último planteamientos como el de (Kraljic, 1983) que afirman que la gestión de una manera transaccional o relacional, va a depender de una combinación entre el impacto en la rentabilidad de la compañía y el riesgo de abastecimiento para el cliente.

2.3. FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DEL GESTOR DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

FUNCIONES DEL GESTOR DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

La función de un gestor de clientes estratégicos ("key account manager) y del equipo gestor de clientes estratégicos va más allá de una mera venta. Su función principal es establecer y desarrollar una relación a largo plazo. Esto implica una serie de actividades tales como definición y gestión de precios especiales, adaptación de los productos y servicios a las necesidades del cliente, de información, coordinación conjunta de actividades y asumir actividades que normalmente realizaría el cliente (Shapiro *et al.*, 1987); (Lambe e Spekman, 1997); (Montgomery e Yip, 2000). Estas actividades pueden darse a petición del cliente o por iniciativa del equipo de gestión del cliente estratégico (Homburg *et al.*, 2002).

En el caso del gestor del cliente estratégico, es una figura que va a servir como coordinador del equipo de gestión de los clientes estratégicos y como el principal contacto con el cliente. Entre otras cosas, las funciones de este gestor de clientes estratégicos implican (Millman e Wilson, 1995) ; (Sven Ivens e Pardo, 2008):

- Responsabilidad sobre el crecimiento de ventas y rentabilidad de las principales cuentas que tiene asignadas, en consonancia con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Coordinación y adaptación de la oferta a las necesidades del cliente.

- Facilitar el intercambio entre el proveedor y el cliente a múltiples niveles y entre distintas funciones.
- Promover el concepto de gestión del cliente estratégico dentro de su propia compañía.
- Minimizar el conflicto y mejorar la comunicación entre el comprador y el vendedor.

Todo lo anterior requiere de una serie de características personales en el gestor del cliente estratégico como integridad, conocimiento del producto y servicio comercializado, alta capacidad de comunicación, conocer en detalle el negocio del cliente y su proceso de ventas, poseer capacidades avanzadas de venta y negociación, multi-destreza (multidexterity) y un alto nivel intra-emprendimiento (McDonald *et al.*, 1997) ; (Sengupta *et al.*, 2000) ; (Ritter e Geersbro, 2018).

RELACIÓN ENTRE EL PROVEEDOR Y EL GESTOR DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

En el proceso de gestión de un cliente estratégico se establece una relación interpersonal entre dos organizaciones. La mayoría de los estudios de gestión de clientes estratégicos se centran en cómo gestionar la relación desde el punto de vista del proveedor, aunque algunos como el de (Makkonen e Olkkonen, 2013), analizan la importancia de gestionar adecuadamente y desarrollar a los proveedores.

(Anderson *et al.*, 1994) plantea que existen tres posibles enfoques por parte del cliente en relación a sus proveedores: Orientación de compras, orientación de abastecimiento y orientación de gestión de proveedores. En la orientación de compras, el enfoque es fundamentalmente transaccional, se busca obtener el mejor precio posible y reducir el riesgo asociado a proveedores. En la orientación de abastecimiento, el foco está en mejorar la calidad y en reducir el coste total de propiedad, fomentando la cooperación con los proveedores. Y en la orientación de gestión de proveedores, se establece una relación estratégica focalizada en cómo proveer de manera conjunta un mayor valor para el cliente como comprador; la relación se establece a diferentes niveles (compras, negocio, técnico, logístico, etc), dando lugar relaciones altamente colaborativas e intrincadas.

Sea cual sea el enfoque, la relación que se produce entre el proveedor y el cliente estratégico ocurre a varios niveles. Se establece primero una serie de elementos estructurales (el técnico y el social) a partir del cual se produce una interacción de intercambio de negocio, adaptación y coordinación (Makkonen e Olkkonen, 2013). El elemento social hace referencia a las estructuras

emocionales y cognitivas afectadas tanto por la historia común entre las partes, las expectativas en la relación y la confianza y el compromiso que ha surgido de la misma (Håkansson e Ford, 2002); el componente técnico hace referencia a las conexiones establecidas para actividades y recursos que pueden ser tecnológicos, de procesos o basados en contratos y acuerdos legales (Håkansson e Snehota, 2006).

En líneas generales, se entiende que la relación será más sólida cuanto mejores sean los vínculos técnicos y sociales (Makkonen e Olkkonen, 2013). Aunque el impacto final en los resultados de la relación, también va a depender del nivel de adaptación (niveles de cambio establecidos en los elementos que rodean a un proceso de intercambio) y coordinación (división de los trabajos y de las acciones alrededor de los trabajos entre las dos partes) (Makkonen e Olkkonen, 2013).

APROXIMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO GESTOR DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

No existe una estructura típica de equipos gestores de clientes estratégicos. El único denominador en común va a ser la existencia de una figura central (el gestor del cliente estratégico) que coordina una serie de recursos sobre los que no tiene jerarquía sino influencia, y que se pueden crear de manera permanente para un cliente (equipos dedicados) o ad-hoc (equipos fluidos) para responder a una licitación en concreto (Homburg *et al.*, 2002); (Lai e Yang, 2017).

En dichos equipos, sean de carácter temporal o permanente, es normal encontrar una serie de recursos de staff no comerciales, que dan apoyo al gestor del cliente estratégico en su gestión con el mismo, y es cada vez más común encontrar, equipos multifuncionales de gestión de clientes estratégicos en vez de una sola persona gestionando la relación (Workman *et al.*, 2003). Encontramos así personas responsables de la gestión logística, personas responsables de la prestación per sé del servicio y personas de apoyo técnico requeridas para las venta, postventa y potencial desarrollo de cliente.

Además, en aquellos clientes multinacionales, es habitual encontrar la figura de un gestor global de cuentas estratégicas (“global account manager” o GAM), que gestiona la cuenta a nivel global y que posibilita que la empresa proveedora pueda firmar contratos a nivel de cada país, habiéndose definido previamente un marco general de actuación. Contratos que a su vez van a estar gestionados por un gestor individual del cliente estratégico, que va a operar a nivel nacional siguiendo dichas indicaciones (McDonald *et al.*, 1997).

Al margen de cómo quede finalmente organizado el equipo de gestor de clientes estratégicos, la implantación de esta iniciativa requiere necesariamente el apoyo de la alta dirección y en último término conduce a cambios organizativos que se concretan en una formalización de la manera de relacionarse con el cliente y una descentralización, en tanto en cuanto el gestor del cliente estratégico tiene que tener autonomía para responder a las necesidades del cliente. Ello se va a traducir en una mejora de la información compartida gracias a esta formalización y al desarrollo de mejores competencias en resolución de conflictos por parte del proveedor, que a su vez van a revertir en una mayor satisfacción, confianza y compromiso por parte del cliente (Gounaris e Tzempelikos, 2014).

Dicha autonomía no implica necesariamente la creación de una estructura jerárquica per sé. El gestor del cliente estratégico tiene que tener la capacidad no sólo de influir en el cliente, sino también poder hacerlo de manera interna para poder conseguir los recursos (normalmente de marketing y ventas) y apoyo (de la alta dirección y otros departamentos) que le permitan alcanzar sus objetivos (Workman *et al.*, 2003).

Si además de la intensidad de la actividad, el nivel de proactividad y el uso de recursos internos de la empresa (de marketing y no de marketing), se considera el nivel de formalización de la función del gestor del cliente estratégico y el grado de soporte a dar el mismo y el nivel de cultura corporativa en el proveedor, podemos encontrar conforme a (Homburg *et al.*, 2002), las siguientes aproximaciones a la gestión de los clientes estratégicos en la práctica:

Variable	Alto Cargo KAM	Nivel Directivo medio KAM	Nivel Operativo KAM	Dominante funcional KAM	Desestructurado KAM	Aislada KAM	Country Club KAM	No KAM
Actividad intensa	Medio alto	Medio	Medio alto	Alto	Medio	Medio	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>
Proactividad en la actividad	Medio	Medio	<i>Bajo-medio</i>	Alto	<i>Medio bajo</i>	Medio	<i>Bajo</i>	<i>Bajo-medio</i>
Enfoque formalización	Muy alto	Alto	Bastante alto	Muy alto	Bajo	Bastante bajo	Muy bajo	bajo
Participación de la alta dirección	Muy alto	Medio	Bajo	Alto	Muy bajo	Medio-alto	Alto	bajo
Uso de equipos	Mucho	Pequeño	Mucho Mucho	Mucho	Pequeño	Medio	<i>Muy pequeño</i>	Muy pequeño
Centro de ventas con Esprit de Corps	Bastante fuerte	Bastante débil	Bastante fuerte	Fuerte	Fuerte	<i>Débil</i>	Bastante débil	<i>Débil</i>
Acceso a recursos de marketing y ventas	Bastante bajo	Alto	Bajo	Muy alto	Bastante alto	Medio	Muy alto	Muy bajo
Acceso a recursos no comerciales	<i>Bajo</i>	Medio	<i>Bajo</i>	Alto	Medio	<i>Bajo</i>	Medio	<i>Bajo</i>

Nota: Los medios más altos están en negritas, las medias en las bandas más bajas están en cursiva

CUADRO 2: Evolución cliente estratégico en el tiempo / Fuente: (Homburg et al., 2002)

Nótese que no existe una configuración mejor que otra. La clave va a estar en función de la naturaleza de la relación establecida con el cliente y su potencial y valor estratégico, apostando por una configuración u otra para optimizar el retorno sobre el cliente.

RIESGOS ASOCIADOS AL PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

Los programas de gestión de clientes estratégicos no están exentos de riesgos y es importante tenerlos presentes. Como se ha expuesto, el programa de gestión de clientes estratégicos parte de la suposición de que la relación va a ser beneficiosa a largo plazo y que las inversiones realizadas van a tener un retorno positivo.

Estas suposiciones están ancladas en la "Teoría del Intercambio Social" ("Social Exchange Theory") (Emerson, 1976), basada en dos premisas: el uso del poder dentro de la relación y la creación de normas relacionales a lo largo del tiempo.

La primera premisa establece que los resultados de la relación están condicionados por el uso del poder, que surge cuando una de las partes controla un recurso altamente valorado por la otra (como puede ser el status, que conllevará entre otras cosas a la condición de proveedor preferente). Situación en la que la parte dominante puede abusar de la situación, causando desajustes

que hagan la relación inestable. Así, el proveedor preferente puede estar obligado a compartir información interna de manera permanente, a invertir continuamente en la relación y a asumir costes elevados de coordinación de actividades (Petersen *et al.*, 2005; Ulaga e Eggert, 2006).

La segunda premisa por su parte establece que las relaciones evolucionan y que las dos partes buscarán mecanismos para balancear la relación y conseguir que la misma perdure a través de ajustes y costes. Surgen así normas relacionales que buscan la cooperación y establecer relaciones sociales, a través de las cuales se pueden compartir recursos y capacidades, hacer planificación conjunta, adaptar la oferta y las operaciones a la contraparte de la relación. De tal manera que la adherencia a estas normas relacionales equilibra el uso del poder y sirve de mecanismo para los intercambios (La Rocca *et al.*, 2013) ; (Gundlach e Murphy, 1993) ;(Emerson, 1976).

Ello conlleva a que el riesgo que se está tomando es que dichos mecanismos reguladores no se pongan en marcha , encontrándose el proveedor bien en una situación en la que tiene que hacer una reducción de costes operativos para no perder dinero en la cuenta (Gounaris e Tzempelikos, 2014), bien encontrarse en una situación en la que a pesar de tener el status de proveedor preferente, tenga que afrontar demandas excesivas por parte del cliente (Hammerschmidt *et al.*, 2018).

Un segundo riesgo, normalmente recogido en la literatura, tiene que ver con la ejecución interna: la falta de alineación real o falta de un "esprit de corps" (espíritu de trabajo en equipo) dentro del equipo que soporte directa o indirectamente al gestor del cliente estratégico (Workman *et al.*, 2003). Podemos encontrar situaciones donde a pesar de haberse creado y definido un equipo de personas de distintas funciones para dar soporte al gestor del cliente estratégico, la cooperación entre los mismos no es la adecuada por tener cada uno de ellos objetivos distintos, lo que revierte en la calidad del servicio ofrecido y en la relación con el cliente estratégico.

2.4. EVALUACIÓN Y FACTORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE UN CLIENTE ESTRATÉGICO

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE UN CLIENTE ESTRATÉGICO

Un programa de gestión de un cliente estratégico supone una inversión relevante para el vendedor, genera dependencias y costes de salida (Sven Ivens e Pardo, 2008) y por tanto es importante concretar bien qué se espera del mismo.

De un programa de gestión de un cliente estratégico debemos esperar (Barrett, 1986); (Colletti e Tubridy, 1987); (Kumar *et al.*, 1995); (Kumar *et al.*, 2013); (Gupta *et al.*, 2019); (Alejandro *et al.*, 2011); (Palmatier *et al.*, 2006):

- Proteger y retener a los clientes corporativos, medido en términos de orientación y colaboración a largo plazo.
- Incrementar las ventas que hacemos a los mismos, en términos absolutos y en comparación con la competencia.
- Incrementar la rentabilidad de estos clientes.
- Fortalecer las relaciones que establecemos con los clientes, medido en términos de compromiso, mayor nivel de confianza y menor nivel de conflicto.
- Potenciar el nivel de cooperación entre el proveedor y el cliente.
- Aumentar el nivel de inversiones específicas por parte del cliente, en su relación con el proveedor.
- Incrementar la fidelidad actitudinal y conductual (entendida como intención de compra).
- Incrementar el valor percibido por parte del cliente.
- Mejorar la comunicación entre el comprador y el vendedor, medido en términos de densidad y riqueza de dicha comunicación.

Los datos de investigaciones empíricas realizadas parecen confirmar que el retorno en inversión es el adecuado: Las cuotas de cliente se incrementan en un 74% y las ventas absolutas hasta en un 90% (Barrett, 1986). Otras investigaciones afirman que un programa de gestión de clientes estratégicos bien implementado puede incrementar los propios ingresos del cliente estratégico entre un 5 y un 10%, los márgenes entre un 3 y un 4% y reducir los costes hasta en un 20% (Lubkemaan e Vikas, 2010).

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

No podemos asumir que, por arrancar un programa de gestión de clientes estratégicos, vamos a obtener necesariamente una mejor coordinación, ser capaces de vender con precios más elevados o vamos a obtener niveles más altos de fidelidad (Sven Ivens e Pardo, 2008).

La correcta gestión de programas de gestión de clientes estratégicos requiere entender primero qué tipo de relación se ha establecido con el gestor del cliente estratégico, qué es lo que está comprando del proveedor y en base a esto definir los objetivos a corto y medio plazo y qué competencias y recursos son necesarios (Ulaga e Loveland, 2014).

Si tomamos como referencia en la literatura de los factores que normalmente se consideran claves, podemos encontrar los siguientes (Tzempelikos e Gounaris, 2015) ; (Gioia e Chittipeddi, 1991) ; (Makkonen e Olkkonen, 2013) ; (Gounaris e Tzempelikos, 2014) ; (Pardo *et al.*, 2014) ; (Macdonald *et al.*, 2016) ; (Palmatier, 2008) ; (Wokman *et al.*, 2003):

- En cuanto a la organización del equipo gestor del cliente estratégico, serían en orden de importancia el "esprit de corps" (espíritu de trabajo en equipo), acceso a los recursos de marketing y ventas de la organización, nivel de dedicación exclusiva al cliente estratégico, proactividad en la gestión y apoyo de la dirección general (Wokman *et al.*, 2003). Organización que, en el caso de los clientes estratégicos, no conlleva necesariamente un proceso formal de gobierno (Sven Ivens e Pardo, 2008).
- En cuanto a las actividades realizadas desde el proveedor para incrementar la satisfacción y valor percibido por el cliente, las más relevantes son el nivel de involucración de la dirección general y del nivel de personalización de la oferta. También será relevante contemplar el valor de uso realmente generado en el cliente en general y en sus diferentes stakehol-

ders, las inversiones realizadas ad-hoc para la relación por parte del proveedor y el nivel de adaptación al cliente por parte del proveedor (Sengupta e Krapfel, 1997) ; (Cannon e Homburg, 2001).

- En cuanto las capacidades relacionales desarrolladas entre el proveedor y el cliente:
 - En primer lugar, se hace referencia a la compartición de información y capacidad para resolver conflictos entre el proveedor y el cliente (Mohr e Spekman, 1994). De las dos, si bien la compartición de información es relevante, el impacto de la capacidad de resolución de conflictos es todavía mayor (Palmatier *et al.*, 2006).
 - En segundo lugar, se considera relevante el impacto de la alineación dentro del proveedor y la que se produce entre el proveedor y el cliente. La alineación dentro del proveedor se considera como la capacidad para conseguir que los gerentes de distintas áreas den soporte activo en la gestión de la cuenta (Pardo *et al.*, 2014). Y se entiende que la alienación entre el proveedor y el cliente, es la capacidad para abordar de forma conjunta objetivos similares, resultado de trabajar con marcos de referencia comunes, que ayudan a dar una mejor comprensión de las situaciones y sentido en general a la relación. Por último, el grado de adaptación y coordinación entre las partes, también va a contribuir positivamente a la relación.
 - En tercer lugar, se hace referencia a la densidad de la relación (número de contactos directos entre el proveedor y el cliente), así como la autoridad del contacto (es decir, el peso que tiene el proveedor en la toma de decisiones del cliente).
 - Por último, podemos encontrar mecanismos y procesos de resolución de conflicto (como el llamado “self-reinforcement process” o “proceso de autoreforzo”), que son mecanismos de resolución de conflictos especialmente útiles en escenarios de alta colaboración e innovación conjunta (Wu e Wu, 2011).
- En cuanto a los resultados relacionales:
 - En términos generales, los resultados relacionales (satisfacción, confianza y compromiso) van a estar muy relacionados con la capacidad del proveedor para compartir información y resolver conflictos. Dicho esto, se observa que el nivel de satisfacción del cliente impacta en el nivel de rentabilidad, pero no en la cooperación; el nivel de confianza tiene un impacto positivo en la rentabilidad y de cooperación; y el compro-

miso impacta en la cooperación pero no en la rentabilidad.

■ Podemos además distinguir entre la calidad percibida de la relación con el proveedor en general y con el gestor del cliente estratégico. La calidad percibida de la relación con el proveedor va a influir en el nivel de inversiones realizadas por el cliente y en la lealtad actitudinal y conductual; mientras que la calidad percibida de la relación con el gestor del cliente estratégico, va a impactar el valor percibido, en la fidelidad actitudinal y conductual y en los resultados financieros del cliente (Palmatier *et al.*, 2008).

■ Respecto al nivel de cooperación entre las partes, se considera que la calidad de la relación explica en gran medida el nivel de cooperación, y que, dentro de ésta, la confianza generada es especialmente relevante. Efecto que va a ser especialmente notable cuando los esfuerzos relacionales se concentran en una persona en vez de en toda una organización (Palmatier *et al.*, 2006). Además, (Lussier e Hall, 2018) encuentran que la cooperación percibida (no la cooperación real), es la que impacta en la percepción de la calidad de la relación con el proveedor, la cual va a depender a su vez del nivel de cooperación real, del tiempo de la relación y de la orientación al cliente por parte del gestor del cliente estratégico. Dicho estudio no encuentra por otro lado correlación entre cooperación percibida y propensión a mantener la relación.

■ Por último, otros estudios explican el impacto de factores clave como el “esprit de corps” y el acceso del gestor del cliente estratégico a los recursos de ventas y marketing del proveedor (Workman *et al.*, 2003).

• En cuanto a la optimización de resultados financieros del programa de gestión del cliente estratégico, además de tener presente lo anterior, es imprescindible entender primero si se está gestionando un proveedor con una orientación transaccional o relacional (Ford e Håkansson, 2006) y asegurarse que se produce un correcto equilibrio entre los recursos invertidos en la cuenta y el retorno obtenido a medio y largo plazo. Así, el proveedor buscará a medio y largo plazo que la relación se rija por normas relacionales establecidas y sólo asumir las demandas del cliente si se encuentra en un status de proveedor realmente preferencial (Hammerschmidt *et al.*, 2018). Igualmente, hay que considerar que el impacto de las distintas variables no es necesariamente lineal (caso de la satisfacción sobre la cuota del cliente), que en ocasiones es el resultado de combinar variables económicas y de valor percibido (Barry *et al.*, 2008) y que no todos los interlocutores van a tener la misma relevancia

a la hora de tomar una decisión sobre el proveedor (Keiningham *et al.*, 2003).

- En cuanto a variables (factores) moderadores, se debe considerar que las barreras de salida (generadas entre otros factores por el nivel de adaptación realizado por el proveedor y por las inversiones específicas para la relación por parte del cliente corporativo), van a tener un impacto directo tanto en los resultados relacionales (satisfacción, confianza, compromiso, etc) como en los resultados financieros del proveedor (Sengupta e Krapfel, 1997) ; (Palmatier *et al.*, 2006).

3. DEPENDENCIAS

3.1. BARRERAS DE SALIDA Y DEPENDENCIAS

Las barreras de salida o costes de cambio de proveedor son los costes percibidos por un cliente corporativo cuando cambia a un nuevo proveedor (Heide e Weiss, 1995). Se trata de cualquier factor que hace más difícil o costoso el que los consumidores cambien de proveedor (Jones *et al.*, 2002) o los costes que frenan que un cliente se vaya a la competencia (Lee *et al.*, 2001).

Las barreras de salida son multidimensionales (Jones *et al.*, 2002) y dan lugar a distintas clasificaciones. (Li, 2015); (Jackson, 1985) hablan de barreras asociadas a pérdida de beneficios (beneficios conseguidos en la relación establecida), relacionales (costes relacionados con la pérdida de relaciones establecidas), económicas (pérdida económica resultante de terminar una relación), de evaluación de alternativas (tiempo y recursos empleados en evaluar nuevas alternativas), de establecimiento (coste en el que se incurre para empezar a operar con un nuevo proveedor) y monetarias (costes hundidos en los que se ha incurrido en una relación). (Burnham *et al.*, 2003) habla además de barreras de salida informacionales (tiempo, dinero y recursos invertidos relacionados con el aprendizaje y establecimiento de un nuevo proveedor), contractuales (pérdida de beneficios y costes financieros establecidos en un contrato) y relacionales (tensión emocional o psicológica que surge ante la pérdida de identidad y ante la ruptura de vínculos creados). Mientras que (Jones *et al.*, 2002) habla de costes de continuidad (donde podemos distinguir entre costes relativos a la pérdida de rendimiento y de costes asociados con la incertidumbre de trabajar con un nuevo proveedor), costes de aprendizaje (que incluyen los coste de búsqueda de alternativas y de evaluación de costes, de costes cognitivos y conductuales que se van a dar después de

la implantación y de costes de establecimiento) y de costes hundidos.

Impacto relativo de barreras de salida por industria, tipo de producto y cliente

(Jones *et al.*, 2002) enfatiza las diferencias que hay entre la importancia relativa de cada coste de salida, según hablemos de productos o servicios y en función de la industria en la que se esté, insistiendo en la importancia de entender la situación particular que se presenta en cada caso. En esta línea, (Jackson, 1985) sugiere que las barreras de salida van a ser especialmente altas cuando el producto es técnicamente complejo o cuando requiere de un alto nivel de servicio por parte del cliente. (Jones *et al.*, 2002) apunta a su vez que van a ser mayores cuanto mayores sean los costes de salida percibidos, menos atractivas sean las alternativas existentes y más elevadas sean las relaciones establecidas. (Jones *et al.*, 2002); (Liu *et al.*, 2011) encuentran que en el caso de los servicios en entornos Business-to-Business, tanto el valor económico (beneficio que se obtiene frente a los costes en los que incurres comparado con otras alternativas) y el valor relacional (entendido como el valor que se obtiene de trabajar con un proveedor específico frente a otras alternativas) conducen a la creación de barreras de salida.

(Sengupta e Krapfel, 1997) concluyen que en relaciones Business-to-Business, el nivel de adaptación y las inversiones específicas realizadas en la relación por parte del cliente corporativo conducen a la creación de barreras de salida, no así los incentivos ofrecidos al cliente por parte del proveedor. El nivel de adaptación parece generar barreras de salida relacionales y psicológicas al crear una relación estrecha con el proveedor y fomentar la confianza y el compromiso; mientras que las inversiones realizadas por el proveedor dan lugar a barreras de salida de tipo económico, dada la inversión que se ha hecho ex profeso en la relación.

Las barreras de salida van a condicionar, por tanto, las decisiones que va a tomar el cliente corporativo a través de mecanismos basados en condicionamientos (“constrained based mechanisms”), que es lo contrario que lo que ocurre cuando se desarrollan mecanismos basados en la dedicación (“dedication based mechanisms”), basados en atributos relacionales como la satisfacción y la confianza. Si bien está fuera de discusión el impacto de las barreras de salida en la fidelidad conductual (Sengupta *et al.*, 2000) ; (Palmatier *et al.*, 2006) ; (Rayruen), no hay un consenso sobre cuál de estos mecanismos, el basado en condicionantes o en dedicación, tiene mayor relevancia.

Encontramos así que autores como (Yang, 2015) ; (Wathne *et al.*, 2001) concluyen que los mecanismos condicionantes tienen mayor relevancia que los basados en la dedicación y otros como (Geiger *et al.*, 2012) encuentran que el valor de la relación es un mejor predictor de la fidelidad

que las barreras de salida creadas por inversiones específicas. Además, otros autores como (Barry *et al.*, 2008) optan por un enfoque híbrido: Distinguen entre las variables que explican la decisión de permanecer con un proveedor (combinación de variables relacionales y económicas) y afirman que la decisión de incrementar el negocio con un proveedor va a surgir al combinar ambos mecanismos (es decir, combinación de valor percibido y variables económicas).

En cuanto al impacto sobre la fidelidad actitudinal, se asume que en general se explica mejor por variables relacionales (sobre todo la satisfacción). Aunque estudios como el de (Lam *et al.*, 2004) encuentran que las barreras de salida también impactan en dicha fidelidad actitudinal (“word of mouth”), probablemente derivado de los beneficios que éstas conllevan.

Las barreras de salida también tienen un impacto directo pero limitado en la percepción general de la calidad de la relación, aunque otras variables como la gestión de conflictos, comunicación y las inversiones realizadas por el proveedor, parecen ser más relevantes (Palmatier *et al.*, 2006).

Terminar señalando la importancia de la definición y comunicación de las barreras de salida pues van a tener impactos diferentes en función del tipo de cliente (Jones *et al.*, 2002). Así, mientras que las barreras de salida van a tener un impacto directo y positivo en la fidelidad conductual (recompra y retención) e incluso actitudinal, las mismas barreras de salida pueden afectar negativamente a la captación de clientes potenciales, en tanto en cuanto se pueden percibir dichas barreras como una fuente futura de dependencia.

3.2. PROCESO DE GENERACIÓN DE DEPENDENCIAS

La creación de valor se produce fundamentalmente a través de conexiones entre las actividades entre el proveedor y el cliente corporativo (que conduce a la coordinación de actividades entre ambos), de la compartición de recursos (que toma la forma de inversiones específicas para la relación y conduce a adaptaciones ad hoc para ésta) y vínculos afectivos (que surgen de la relación entre las partes). De las tres fuentes de creación de valor, la que mayor vinculación y valor aporta es la de compartición de recursos (Lacoste e Johnsen, 2015), que va a ser la base para la generación de dependencias en el momento en el que da pie a la creación de barreras de salidas y asimetría entre las partes.

(White e Yanamandram, 2007) plantea que el nivel de incertidumbre, el atractivo de otras alternativas, las relaciones interpersonales establecidas y los distintos tipos de barreras de salida (las

que preceden y se dan después de establecerse la relación, las relacionadas con el coste de establecimiento y las derivadas de pérdidas de beneficios), anteceden a la generación de dependencias. Las dependencias se presentan como componentes estructurales que atan a un proveedor a una relación, de las cuales va a surgir un compromiso calculativo que va a preceder a la fidelidad conductual y a la retención.

Por otro lado, (Palmatier *et al.*, 2006) plantea que la dependencia es una percepción de la que se derivan barreras de salida que acaban impactando en la fidelidad conductual. (Schmitz *et al.*, 2016) afirma que la percepción de las barreras de salida (y eventualmente de una situación de cautividad) es el resultado de un proceso con tres etapas: Convencimiento, vinculación y complementación. El proceso de convencimiento surge en la medida en la que el proveedor es capaz de cumplir de manera sistemática con el rendimiento y nivel de precios esperado; proceso en que acciones que conducen a la reafirmación de la capacidad del proveedor, conllevan a este convencimiento. El siguiente paso, la vinculación, va a tener lugar con el paso del tiempo al producirse una vinculación conjunta, que conducen a la cercanía y confianza, de la que se deriva esta vinculación. Por último, se llega a la complementación donde se produce una integración entre las partes y el cliente necesita sí o sí al proveedor. Una vez llegada a la etapa de complementación se vuelve a la de convicción, arrancando el proceso de nuevo. De este proceso circular, surgen las percepciones de las barreras de salida, que eventualmente incrementan la aversión al riesgo del proveedor y produce una situación de cautividad.

ANTECEDENTES, MEDIADORES E IMPACTOS DE LA DEPENDENCIA

Antecedentes de la Dependencia

Una vez que hemos definido los mecanismos y los beneficios que conducen a las dependencias, parece relevante entender cuáles son los antecedentes, variables mediadoras y consecuencias de estas dependencias.

(Bendapudi e Berry, 1997) plantea un modelo en el que las motivaciones para mantener una relación van a depender de una serie de antecedentes (de contexto, del proveedor, del cliente y de la interacción) mediados por el nivel de dependencia y la confianza que se genera en la otra parte.

Los antecedentes del contexto (en la misma línea que lo planteado por (Palmatier *et al.*, 2006)) contemplan el dinamismo del contexto, munificencia (entendida como la disponibilidad relati-

va de proveedores con los que establecer una relación) y complejidad de las actividades a realizar; los antecedentes por parte del proveedor y del cliente consideran las inversiones específicas realizadas por cada parte, su nivel de expertise y la similitud entre ambas organizaciones; y la interacción, la frecuencia de la comunicación, los costes de terminación de la relación, la dificultad para medir resultados y la satisfacción. En la misma línea, (Bensaou, 1999) habla de la complejidad del producto, estar ante pocos proveedores de gran tamaño, tener una tecnología propietaria y estar ante un mercado concentrado como antecedentes que generan poder y por ende dependencias.

A su vez, (Scheer *et al.*, 2010) aborda la generación de dependencias a partir de capacidades organizacionales: la capacidad de ofrecer el producto principal (core offering capability), entendida como la capacidad de entregar un producto confiable y con un rendimiento consistente (Ulaga e Eggert, 2006), va a influir en la dependencia de carácter positivo; las competencias operativas, entendidas como el “expertise” de un proveedor para mejorar los productos existentes de un cliente y ayudarlo lanzar nuevos productos (Ulaga e Eggert, 2006), va a impactar en las dependencias positivas y negativas; y la capacidad de comunicación, entendida como la capacidad para interactuar y resolver de forma conjunta con el cliente sus problemas (Ulaga e Eggert, 2006), tiene un impacto directo en la fidelidad relacional no mediada por la dependencia.

Variables moderadoras e impacto de las dependencias

Los estudios que se han realizado sobre dependencias, arrojan resultados contradictorios y no concluyentes. La razón, conforme a (Scheer *et al.*, 2015), parece estar en la dependencia o la interdependencia, en no considerar adecuadamente el contexto en el que la dependencia tiene lugar (los impactos son más pronunciados para relaciones de canal que para relaciones entre un cliente y un proveedor y para servicios que para productos) y en la operacionalización y medición de la dependencia y sus impactos.

En el mismo estudio, (Scheer *et al.*, 2015), distingue entre dependencias e interdependencia entre un proveedor y su cliente y plantea que ambos constructos tienen impactos diferentes: la dependencia tanto del proveedor como de su cliente, impactan positivamente en calidad percibida de la relación de ambos y en el nivel de cooperación, y negativamente en los resultados del proveedor; el nivel de interdependencia y el nivel de asimetría favorable al cliente, tiene un impacto positivo en el nivel de inversiones específicas y en el rendimiento del proveedor; la asimetría favorable al cliente penaliza el nivel de cooperación; la calidad percibida generada a su vez

impacta positivamente en las inversiones específicas realizadas, en el nivel de cooperación y en el rendimiento del proveedor; las inversiones específicas impactan positivamente en el nivel de cooperación; y el nivel de cooperación potencia el rendimiento del proveedor.

Por otro lado, y en cuanto a las consecuencias que surgen a partir de la fidelidad conductual derivada de la dependencia (Davis e Mentzer, 2006), la misma puede generar inercia organizacional (Nijssen *et al.*, 2012) y falta de innovación (Yli-Renko e Janakiraman, 2008).

Añadir por último que la intensidad y direccionalidad de los impactos van a variar según hablemos de dependencias basadas en el valor de la relación o en costes (Scheer *et al.*, 2015): En las dependencias basadas en valor, los efectos positivos de la dependencia del proveedor en la calidad de la relación, sus inversiones y rendimiento se potencian; efectos que se van a mitigar en caso de estar ante una dependencia basada en costes. Por el contrario, los efectos positivos de la dependencia del cliente en cooperación se van a reducir cuando se incrementa la dependencia basada en beneficios, y aumentar cuando aumenta la basada en costes.

CLIENTES CAUTIVOS

Se define el estado de “lock-in” o cautividad frente a un proveedor como un estado fijo en el que un cliente siente que no puede o no debe abandonar una relación; un estado de confinamiento a un proveedor (a veces autoimpuesto) (Harrison *et al.*, 2012), por el que queda sujeto a las demandas de la otra parte (Cox, 2004). Se trata de situaciones de dependencia alta, en los que los clientes corporativos se sienten que están entrampados en una relación no deseada o desbalanceada (Heide e John, 1988). Se trata por lo tanto de clientes con una alta dependencia de costes {Scheer, 2015}.

Entre los factores que pueden conducir a una situación de “lock-in”, (Harrison *et al.*, 2012); (Cox, 2004) identifican la obligación (derivada del tiempo en la relación, de expectativas o recomendación de terceros por ponerse en riesgo la sostenibilidad del negocio), la personalidad (entendida como negación a confrontar una situación o la aversión al riesgo), factores relacionales (satisfacción, beneficios sociales, personalización recibida e incentivos), la falta de alternativas y los costes de salida (de procedimiento, incertidumbre frente al servicio a recibir por terceros o aversión al cambio). (Cowan *et al.*, 2015) añade además otros factores como la desesperación, la preservación o las promesas de exclusividad por parte de clientes que ejercen el poder coercitivo.

Cerrar este apartado comentando otro estado de dependencia llamado “lock-in” cognitivo. El lock-in cognitivo va a surgir en el momento en el que se produce un exceso de confianza o una con-

fianza mal entendida entre las dos partes, que les va a llevar a un estado de complacencia donde se van a producir ineficiencias en la inversión de recursos, en la optimización de la creación de valor con el partner e incluso situaciones de abuso por una de las partes que se podían haber evitado en caso de haberse hecho una monitorización correcta de la situación (Day *et al.*, 2013).

3.3. EJERCICIO DEL PODER, PERCEPCIONES Y MOTIVACIONES FRENTE A LA DEPENDENCIA

Las relaciones son dinámicas, sea cual sea su condición. Y por ello es relevante entender no sólo el proceso de gestación y motivaciones de los agentes, sino cómo abordan distintas situaciones de mayor o menor dependencia y asimetría.

Podemos así encontrar referencias a dos tipos de relaciones que van a depender en gran medida del tipo de relación establecida y de la dinámica de la relación como tal, que va a tener como consecuencia el que se siga una estrategia de “expansión del pastel” (“pie expansión”) o bien de “compartición del pastel” (“pie sharing”) (Jap, 1999). El primero busca incrementar el negocio conjunto; el segundo, optimizar el porcentaje del que se beneficia cada una de las dos partes, en un juego de suma cero.

(Buchanan, 1992) señala que los agentes van a buscar alterar la estructura de la relación, sobre todo cuando se producen asimetrías y dependencias. En estos escenarios van a tratar de disminuir la dependencia buscando nuevas alternativas o bien incrementar la dependencia de la otra parte en los recursos que controla. También apunta que el valor de la relación está basado no sólo en el valor que se atribuye a los recursos de la otra parte, sino también al nivel de colaboración de ambas organizaciones. Situación que se obtiene en situaciones con una dependencia simétrica, en la que el cliente puede obtener mayores beneficios.

(Casciaro e Piskorski, 2005) afirma por su parte que en las relaciones asimétricas, en las que una de las partes tiene un marcado poder sobre la otra, la parte dominante hará todo lo posible para mantener dicho poder sobre el tercero (dependencia de éste). Situación que puede dar lugar a situaciones en las que se ejercita el poder se ejercite el poder coercitivo en situaciones de alta dependencia de una de las partes (Ford e Mcdowell, 1999), que es la causa más común de conflicto entre dos organizaciones (Leonidou *et al.*, 2008).

Dicho esto, el ejercicio del poder no tiene por qué ser coercitivo. Además de un uso negativo de dicho poder (es decir el coercitivo), podemos encontrar situaciones en las que se hace un uso

cooperativo del mismo (Frazier *et al.*, 2009). Cooperativo en tanto en cuanto se establecen una serie de incentivos positivos para promover ciertas conductas en vez de imponer las mismas. En este caso el poder no se impone sino que se ejecuta de manera beneficiosa para el proveedor con incentivos “ad hoc” como un incremento de pedidos (Johnsen e Lacoste, 2016)

Frente a esta posible situación de asimetría y dependencia, y desde el punto de vista del proveedor, (Lacoste e Johnsen, 2015) señala que proveedores pequeños o que se encuentran en una situación de dependencia van a tender a equilibrar la relación mediante la introducción de servicios en la relación, en línea con lo sugerido por (Vargo e Lusch, 2017). Es decir, se puede apostar por una “servicificación” de la oferta donde los proveedores incrementan los servicios ofrecidos hasta llegar a una propuesta centrada en el cliente que conduce a servicios a medida que incrementan el peso de la aproximación relacional con el cliente y de sus niveles de conexión operativa (Oliva e Kallenberg, 2003); (Cannon e Homburg, 2001). El primer paso en este proceso sería la incorporación de servicios de soporte de procesos para evolucionar en una segunda etapa a servicios basados en el proceso de subcontratación (“outsourcing”); (Lacoste e Johnsen, 2015).

Terminar este apartado con la llamada de atención realizada por numerosos autores, que alertan de los elevados riesgos en los que se incurre en situaciones de abuso de posición dominante: en esta situación el proveedor puede buscar nuevas alternativas y abrirse a nuevos proveedores pequeños, que como un caballo de Troya, van a ir ganando progresivamente importancia relativa dentro del cliente hasta desplazar al proveedor dominante (Ulaga e Eggert, 2006); (Rust *et al.*, 2005).

PERCEPCIONES Y MOTIVACIONES FRENTE A DEPENDENCIAS

Se proceden a analizar a continuación las distintas percepciones y motivaciones que existen tanto desde el punto de vista del proveedor como del cliente frente a la existencia de una dependencia y las conductas a las que las mismas dan lugar.

Motivaciones generales para mantener una relación

Como se ha explicado, una organización mantiene una relación, bien porque desea hacerlo o bien porque piensa que no tiene más remedio que hacerlo. Como hemos visto, el primer tipo de situación se conoce como relación basada en la dedicación (“dedication-based relation”) y la segunda como relación basada en restricciones (“constraint-based relation”) (Stanley e Markman, 1992).

Si profundizamos en las causas detrás de cada situación podemos encontrar en primer lugar

teorías económicas como la de (Williamson, 2010), que explican la continuidad de la relación considerando los costes y beneficios en los que incurre una organización al mantener una relación vs otras. Desde esta perspectiva se hace hincapié en las dependencias entre las partes, los costes de salida y el atractivo de otras alternativas del mercado. Numerosos estudios como el de (Anderson e Narus, 1990) siguen esta línea teórica haciendo referencia a relaciones marcadas por el mantenimiento de las dependencias de manera impuesta.

Otro enfoque es el planteado por autores como (Hinde, 1984) que afirman que, desde una perspectiva psicológica, factores como la satisfacción, la identificación con la otra parte y el compromiso actitudinal conducen a querer mantener una relación.

Por otra parte, podemos encontrar autores como (Ganesan, 1994) que integran ambas perspectivas para afirmar que tanto factores económicos como psicológicos son relevantes para considerar el por qué un actor quiere mantener una relación.

Motivaciones del proveedor y del cliente corporativo

De acuerdo a (Geiger *et al.*, 2012), podemos encontrar diferencias significativas entre las motivaciones de un proveedor y de un cliente corporativo para mantener una relación comercial.

Por un lado, encontramos que la razón principal por la que un proveedor mantiene una relación está relacionada con el beneficio directo que obtiene en sus beneficios a través de la venta de productos y servicios. Se pueden además valorar otra serie de beneficios indirectos (reputación, "know-how", etc), que pueden hacer que un proveedor mantenga la relación a pesar de estar pagando un alto precio por ello (Easton, 2002).

Por la parte del cliente corporativo, encontramos que los beneficios directos valorados son más diversos e incluyen ahorro de costes vía precios en los productos y servicios que obtiene, pero también los ahorros que consigue en el proceso de compra y suministro, así como los producidos en otros componentes operativos (Cannon e Homburg, 2001) ; (Ulaga e Eggert, 2006). El comprador valora factores como la flexibilidad y la confianza en la cadena de suministro. Y además otra serie de beneficios directos como la innovación, la transferencia de tecnología y el "know-how" de procesos que le permiten ser más eficiente (Cousins e Menguc, 2006).

Podemos asimismo encontrar una tercera corriente de investigación, personificada por el influyente Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) que enfatiza la importancia de una aproximación relacional dados los beneficios que la misma conlleva (confianza y compromiso

que se reflejan en flexibilidad, cooperación, capacidad de innovación, compartición de información, etc) (Ford e Håkansson, 2006). Aunque estudios como el de (Wathne *et al.*, 2001), si bien no desmienten la importancia de las relaciones, afirman que otros factores como la calidad del producto y competitividad en precio en primer lugar y las barreras de salida en segundo lugar, tienen mayor poder explicativo de por qué los clientes corporativos deciden cambiar de proveedor.

(Geiger *et al.*, 2012) apunta además que hoy en día numerosas compañías tienden a sacrificar su independencia aun a costa de no reducir sus costes teniendo menos proveedores de valor, para ganar en seguridad y estabilidad (Swift e Coe, 1994). Mientras que los proveedores van a tratar de estabilizar su cartera de clientes tras considerar que los costes de retención son mucho más bajos que los de captación (Reichheld *et al.*, 2000).

Añadir que los aspectos valorados de cara a la renovación o no de un proveedor también varían entre el proveedor y el cliente: el proveedor va a prestar especial atención a las intenciones del cliente de cara al futuro, más que al valor concreto que pueden obtener de la relación en un momento dado; mientras que el cliente se va a regir más por la valoración concreta del valor que obtienen de la relación, limitando sus inversiones en la misma y buscando nuevas alternativas si no obtienen en ese momento lo que esperan (Geiger *et al.*, 2012).

3.4. DEPENDENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS

Históricamente, la literatura se ha centrado en las dependencias bien desde un punto de vista relacional, enfatizando los beneficios asociados a la misma, bien desde un punto de vista de vista economicista, centrándose en los costes que conlleva. Frente a estas aproximaciones, podemos encontrar otra aproximación basada en los beneficios y costes que ambas partes reciben, sean de carácter relacional, funcional o económico, que se procede a analizar.

La dependencia basada en beneficios hace que la parte dependiente de la relación desee mantener la relación dados los beneficios únicos que obtiene de los mismos; se trata por lo tanto de una dependencia positiva, en tanto en cuanto está basada en los beneficios que reporta la relación (Scheer *et al.*, 2010). Esta aproximación insiste en la importancia de mantener una relación dados los beneficios que la misma comporta: concentración de beneficios y ventas (Heide e John, 1988), la importancia del “partnership” (Ferguson *et al.*, 2005), la relevancia de los roles asignados (Kim, 2000), la dependencia positiva de recursos (Johnson *et al.*, 2001), la disponibilidad de alternativas (Cannon e Homburg, 2001), las consecuencias de las alternativas (Anderson e Narus, 1998) y el

valor obtenido que no puede obtener de otras alternativas (Morgan e Hunt, 1994). (Jones *et al.*, 2002) afirma que estas barreras positivas atenúan la percepción de “lock-in” en el cliente y previenen de conductas negativas como el “word of mouth” negativo y el sabotaje.

Por otro lado, en la dependencia basada en costes, una de la partes se ve abocada a mantener la relación para no tener que incurrir en una serie de costes negativos en caso de que la relación concluyera; la motivación para mantenerse en la relación es negativa en tanto en cuanto está basada en costes (Scheer *et al.*, 2010). La dependencia basada en costes se focaliza en las motivaciones negativas derivadas de la terminación de una relación, dados los costes que esta supone, y que hace referencia a los costes y barreras de salida (Heide e Weiss, 1995); (Patterson e Smith, 2003); (Lam *et al.*, 2004).

En una línea parecida, (Zhuang e Zhou, 2004) habla de dependencia activa y pasiva. La dependencia pasiva surge por falta de alternativas; uno no quiere mantenerse en una relación, pero no tiene opción. La dependencia activa, por otro lado, se mantiene por la percepción de la importancia de la relación a largo plazo asumiendo el poder de la otra parte; por lo que se asume como válida la dependencia en otra parte y en su poder, pues se considera importante para el futuro de uno.

De lo anterior podemos distinguir entre dos tipos de dependencias: Una positiva basada en beneficios y que es aceptada activamente por la parte dependiente; y una negativa basada en costes que es aceptada negativamente y cuya motivación son los costes en los que se incurriría en caso de terminar la relación.

La teoría tradicional de dependencias afirma que la parte dependiente va a tratar de equilibrar a largo plazo la relación, trabajando de forma activa en estrechar lazos y crear un “partnership” en el que se va a intensificar la confianza y el compromiso, con el objetivo de reducir los riesgos e incrementar la interdependencia. Sin embargo, los estudios de (Caniëls e Gelderman, 2007) lo contradicen y explican que en situaciones de dependencia positiva, los clientes corporativos aceptan dicha dependencia si perciben la relación como satisfactoria.

La dependencia basada en beneficios va a ser sostenible en tanto en cuanto la oferta sea única y el proveedor vaya a ser considerado estratégico por el cliente corporativo. Sin embargo, el proceso va a ser dinámico y tal y como explica (Scheer *et al.*, 2010), una dependencia basada en beneficios puede acabar migrando a una dependencia basada en costes. Especialmente en mercados competitivos, donde la competencia acabará igualando la oferta y beneficios presentados por cualquier proveedor, por lo que, si se mantiene la dependencia, va a estar basada en

costes.

(Hald *et al.*, 2009) encuentra una correlación entre dependencia y confianza y afirman que cuando el nivel de confianza percibida es alto, las dependencias no son en sí un problema para el comprador, independientemente de si son basadas en beneficios o costes. Por lo que el comprador va a permanecer en la relación focalizándose en la compartición y creación de valor.

Desde un punto de gestión y a efectos operativos (Scheer *et al.*, 2010) ; (Johnsen e Lacoste, 2016) abogan por un tratamiento conjunto tanto de las dependencias positivas como de las negativas: las dos se tienen que estudiar de manera conjunta para entender las implicaciones de cada una y poder optimizar el impacto de las dependencias en el cliente. Puesto que mientras las dependencias positivas van a conducir a mejorar la fidelidad relacional y la consideración de un proveedor hacia nuevos negocios por el cliente corporativo, las dependencias negativas van a reducir la probabilidad de que este cliente valore otras alternativas (Scheer *et al.*, 2010).

Terminar este apartado mencionando el meta-análisis de (Scheer *et al.*, 2015), que tiene en consideración este enfoque conjunto y distingue entre dependencia basada en el valor de la relación y la dependencia basada en costes de salida. La dependencia basada en el valor de la relación está basada en la motivación de las partes para mantener una relación con la otra parte dado el valor único e irreplicable que se perdería en caso de que la relación terminase; mientras que dependencia basada en costes de salida surge de la necesidad de mantener la relación con un partner dados los costes en los que se incurriría si la relación terminase.

4. IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD DE CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BUSINESS-TO-BUSINESS

Los antecedentes de la fidelidad van a ser diferentes para el mercado de consumo (Business-to-Consumer) y que para el mercado de Business-to-Business y el de clientes estratégicos.

Dado el objeto de este estudio, este capítulo se va a centrar en el impacto de la comunicación de la fidelidad en clientes estratégicos. Para hacerlo se va a analizar primero el impacto de la comunicación en la fidelidad en un mercado de Business-to-Business, que es la base de partida, para centrarse después en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

4.1. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD EN MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS

El impacto de la comunicación en la fidelidad en mercados Business-to-Business es indirecto y está mediado por otra serie de variables, fundamentalmente de carácter relacional (Palmatier *et al.*, 2006). Para proceder a analizar el impacto de la comunicación en la fidelidad en entornos Business-to-Business se va a proceder primero a analizar los antecedentes de la fidelidad en este entorno para después analizarse el impacto de la comunicación.

4.1.1. ANTECEDENTES DE LA FIDELIDAD EN MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS

En este apartado se procede a analizar los principales antecedentes de la fidelidad para el mercado de Business-to-Business, con la excepción de la Comunicación, que se analizará a continuación.

Los antecedentes que se van a analizar este apartado son los siguientes:

1. Satisfacción del cliente (customer satisfaction)
2. Confianza (trust)
3. Compromiso psicológico (psychological commitment)
4. Pertenencia a un programa de fidelidad (loyalty program membership)
5. Valor percibido (perceived value)
6. Calidad del producto (product quality)
7. Percepción de equidad (perceived fairness)
8. Costes de salida (switching costs)
9. Reputación de marca (brand reputation)
10. Hábitos de compra
11. Calidad de la relación
12. Gestión de devoluciones

Satisfacción del cliente (customer satisfaction)

La satisfacción es un sentimiento basado en la comparación, en las expectativas que el cliente tenía antes de la compra y la experiencia que realmente ha tenido (Kotler e Keller, 2016). La satisfacción de cliente viene a medir hasta qué punto se está cumpliendo con las expectativas que el cliente tenía inicialmente depositadas en el producto o servicio. Es una reacción emocional que se produce cuando el cliente compara lo que esperaba recibir versus lo que ha recibido, dando lugar al paradigma de conformidad (en caso de que se haya cumplido) y de disconformidad (cuando no se ha hecho) (Khatibi *et al.*, 2002) (Bolton, 1998). Paradigma de conformidad – disconformidad cuyo impacto en la satisfacción y finalmente en el nivel de fidelidad conductual es inverso a la facilidad para evaluar el producto (se entiende que cuando más fácil de medir, mayor probabilidad hay de que el cliente pueda discriminar a priori ciertos productos – servicios, dejando menos espacio para situaciones inesperadas) (Russo *et al.*, 2016). Con independencia de lo anterior, frente a la disconformidad negativa va a tener un impacto muy superior en la satisfacción versus la disconformidad positiva, cuyo impacto va a ser menor (Anderson e Sullivan, 1993).

En estudios en mercados de Business-to-Business, se habla de satisfacción del cliente acumulada (cumulative customer satisfaction) en vez de satisfacción del cliente puntual (Lam *et al.*, 2004). Esta aproximación parece tener sentido dado que hablamos de una relación de intercambio entre un proveedor y un cliente que va más allá de una mera transacción (Homburg e Rudolph, 2001).

Aunque podemos encontrar estudios (Lam *et al.*, 2004) ; (Lee e Bellman, 2008); (Aaby Hirsch, 2011) que encuentran un impacto positivo de la satisfacción en la fidelidad conductual y actitudinal y de hecho un alto porcentaje de las compañías miden la satisfacción del cliente asumiendo que conduce a la fidelidad, la mayoría de los estudios indican que hay muy poca correlación entre fidelidad y satisfacción en un entorno Business-to-Business (Ramaseshan *et al.*, 2013); (Khatibi *et al.*, 2002); (Russo *et al.*, 2016) ; (Narayandas, 2005).

En los estudios que sí encuentran cierta influencia de la satisfacción en la fidelidad Business-to-Business, encontramos que la influencia de la variable está condicionada por otras variables como la el valor percibido y la confianza (Russo *et al.*, 2016) así como por los costes de salida (Russo *et al.*, 2017), que dicho impacto puede estar completamente mediatizado por otras variables como la actitud hacia la marca (Taylor e Hunter, 2003) y que el impacto se va a producir fundamentalmente en la fidelidad actitudinal (Lam *et al.*, 2004).

Además, es relevante hacer referencia a por qué los estudios que se han realizado sobre el impacto de la satisfacción en mercados Business-to-Business no son concluyentes sobre su impacto en la fidelidad:

- El impacto que la satisfacción tiene potencialmente en la fidelidad es no-lineal y asimétrico, por lo que si se intenta explicar el mismo desde una aproximación lineal, no se va a encontrar dichos efectos (Anderson e Mittal, 2000).
- La forma en que se mide la satisfacción en mercados Business-to-Consumer no es correcta para entornos Business-to-Business: La aproximación que se utiliza normalmente para estudios de satisfacción en mercados de consumo no funciona en mercados Business-to-Business, que tienen más complejidad y en los que la toma de decisiones la hace un grupo de personas en vez de una persona individual. Así, la medición de la satisfacción en Business-to-Business tiene que considerar diversas variables (calidad técnica de producto, gestión de pedidos, gestión de devoluciones, gestión por parte del vendedor, información técnica del producto y fluidez de la relación con el personal de la empresa proveedora) para poder medir realmente el nivel de satisfacción (Homburg e Rudolph, 2001) y de ahí su impacto en la fidelidad.

En cuanto a las razones que pueden explicar por qué la satisfacción no es relevante en entornos Business-to-Business añadir lo siguiente:

- La satisfacción es una respuesta emocional del consumidor (o empresa en este caso) ante el servicio o producto que recibe, tras compararlo con sus expectativas previas. Antes de dicha valoración y de la respuesta emocional se produce una valoración cognitiva (que va a revertir en la percepción de calidad o en el valor percibido), dando paso a continuación a la satisfacción como tal. Y dado que en entornos Business-to-Business el proceso de toma de decisiones y valoración de los bienes y servicios recibidos es más racional que emocional, pudiera entenderse que la satisfacción no es relevante pues las valoraciones son de carácter más cognitivo que emocional.
- Como se ha señalado, parece haber mayor consenso de que el impacto de la satisfacción afecta sobre todo la fidelidad actitudinal. Por lo que, si se mide bien la conductual o bien la holística, no se va a encontrar tal relación.

- Además de lo anterior, la forma de medir también podría impactar en la falta de consenso en los estudios, pues como se ha apuntado anteriormente, la correlación entre satisfacción y fidelidad no es lineal, por lo que una medición que no considere este impacto va a descartar dicha correlación.

En resumen, no podemos concluir que la satisfacción sea un antecedente fiable para predecir la fidelidad en mercados Business-to-Business.

Confianza (trust)

La confianza (trust) tiene que ver con la creencia de que el proveedor del servicio tiene la capacidad (competencia) para entregar el producto o servicio con la calidad requerida, así como la intención positiva (benevolencia) de entregarlo adecuadamente (Lacey e Morgan, 2009). La confianza es a su vez es el resultado de una reflexión considerando la capacidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones (Doney e Cannon, 1997) y es una de las bases para que pueda surgir el compromiso en una relación (Dwyer *et al.*, 1987).

Cuando se habla de confianza, autores como (Ramaseshan *et al.*, 2013) explican que tiene un componente más racional llamado cognitivo (confianza cognitiva) en el que se hace una evaluación racional de las competencias del proveedor (en línea con lo que apuntábamos antes) pero también un segundo componente, más emocional y llamado afectivo (confianza afectiva) que tiene que ver con las motivaciones que tiene la contraparte para permanecer en la relación. En esta misma línea, (Ganesan, 1994) distingue entre confianza basada en el rendimiento o la credibilidad y la confianza benevolente: La primera sería una confianza basada en la calidad del servicio percibido, mientras que la segunda sería aquella basada en lo que se espera del proveedor.

A diferencia de la satisfacción, la confianza sí parece ser un antecedente relevante para explicar la fidelidad en entornos Business-to-Business (Ramaseshan *et al.*, 2013); (Aydin e Özer, 2005). Y dada su relevancia, autores como (Narayandas, 2005) apuntan la importancia de desarrollar relaciones de confianza para que los clientes sean más fieles, e insisten en la relevancia que tiene la comunicación del valor y los beneficios que se entregan a los clientes.

Aunque la mayoría de los estudios parecen apuntar a una relación directa de la confianza con la fidelidad en entornos Business-to-Business hay que considerar que no todos los estudios son concluyentes y que podemos encontrar excepciones a lo anterior. Así, encontramos que:

- El impacto de la confianza es distinto en relaciones a corto y largo plazo: Sí parece darse en

el corto plazo, pero no necesariamente en el largo plazo. (Grayson e Ambler, 1999)

- La influencia en la fidelidad actitudinal y conductual se da fundamentalmente en escenarios donde hay un contrato de suscripción (Garbarino e Johnson, 1999).

Apuntar además que la relación entre la confianza y la fidelidad actitudinal y conductual puede ser indirecta, afectando a variables (como la satisfacción y la actitud hacia la marca), que igualmente revierten en la fidelidad (Russo *et al.*, 2016); (Taylor e Hunter, 2003).

Compromiso: Compromiso general y psicológico (psychological commitment)

Si se considera que el foco principal del marketing es el intercambio relacional y nos centramos en las distintas fases de dicha relación entre el comprador y vendedor, observamos que el compromiso surge después de las etapas de exploración y desarrollo de dicha relación. El mismo supone una suerte de madurez en la relación de intercambio, en la que ambas partes están dispuestas a hacer una inversión de recursos (económicos, temporales y emocionales), apuestan por la duración de la relación y apuestan por la consistencia entre las partes (Dwyer *et al.*, 1987)

El compromiso puede tener diferentes niveles cuando hablamos de un mercado Business-to-Business. (Rauyrueñ e Miller, 2007) distingue entre compromiso hacia el empleado y hacia la organización y entre compromiso calculativo (más racional, basado en percepción del valor percibido) y afectivo (más emocional). Concluye además que sólo es relevante el compromiso hacia la organización (en su vertiente calculativa y afectiva) de cara a la fidelidad actitudinal, que no necesariamente hacia la conductual.

Por su parte, (Čáter e Čáter, 2010) introduce un tercer tipo de compromiso normativo (obligación autoimpuesta para comprar a un tercero) y concluye que el compromiso en sus distintas vertientes media la influencia de antecedentes relevantes como la confianza en la fidelidad, y que el compromiso afectivo tiene una influencia directa y relevante en la fidelidad actitudinal y conductual.

Pertenencia a un programa de Fidelidad (loyalty program membership)

Los programas de fidelidad son sistemas de incentivos lanzados por empresas, que tratan de establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

Los programas de fidelidad están en su mayoría diseñados para consumidores, que no para entornos Business-to-Business, con la excepción de programas para autónomos cuando las empresas los gestionan como clientes particulares.

En los programas dirigidos a entornos puramente Business-to-Business encontramos que dichos programas no contribuyen a la fidelidad (Lacey e Morgan, 2008).

Valor percibido (perceived value)

El valor percibido está basado en la "Teoría de la Equidad" y guarda relación con el análisis que hace un cliente de lo que está bien, es justo o merecido dado el coste percibido de la oferta (Bolton, Ruth N e Drew, James H, 1991). El valor percibido es un balance entre los beneficios obtenidos y los sacrificios que se han hecho a cambio en una relación (Karjaluo *et al.*, 2012) También se define como el conjunto de ahorros y satisfacción que un cliente obtiene de un producto (Nagle e Holden, 2002).

(Lam *et al.*, 2004) habla de valor percibido en un entorno Business-to-Business como el ratio entre lo que el cliente entrega y recibe, explicando que cuando median servicios, se valora especialmente la confianza ("reliability") y la capacidad de adaptar ("customizar") la oferta a las necesidades concretas del cliente.

(Anderson *et al.*, 1992) define a su vez el valor percibido en un entorno Business-to-Business como la valoración percibida en términos monetarios del conjunto de beneficios económicos, técnicos, de servicio y sociales recibidos por una empresa a cambio del precio pagado tomando en consideración la oferta y precios disponibles de distintos proveedores.

(Uлага e Chacour, 2001) señala por su parte que el valor percibido en entornos Business-to-Business es el balance que se obtiene tras considerar los beneficios y sacrificios que hay que hacer para con la oferta de un proveedor conforme a las percepciones de los decisores de compra en un cliente corporativo teniendo en cuenta las alternativas disponibles en un contexto concreto.

En algunos estudios se cuestiona si el impacto del valor percibido sobre la fidelidad es directo o indirecto (Lam *et al.*, 2004) explica por ejemplo que la satisfacción media completamente el impacto del valor del cliente en la fidelidad actitudinal y parcialmente en la fidelidad conductual). Pero sea directo o indirecto, parece haber un consenso de que en entornos Business-to-Business, el valor percibido tiene una alta relevancia para explicar la existencia o no de fidelidad (cfr. por ejemplo (Khatibi *et al.*, 2002)). Además de tener un peso mayor que en mercados Business-to-Consumer, el proceso de valoración de la utilidad va a ser más funcional que emocional (Ramaseshan *et al.*, 2013), lo que va a conducir a una mayor relevancia de la calidad percibida en estos mercados.

Mencionar por último que conforme a diversos estudios (Adamson *et al.*, 2012) se observa un

cambio en lo que es percibido como valor dado que el cliente está mejor informado sobre lo que quiere y ha profesionalizado los equipos de compra.

Percepción de calidad del producto (perceived product quality) / Percepción de calidad del servicio (perceived service quality)

La percepción de la calidad del servicio se puede entender como una actitud global sobre la superioridad de la experiencia del servicio a lo largo del tiempo (Getty e Thompson, 1995), lo que le confiere un carácter más dinámico y menos específico que una transacción (Parasuraman *et al.*, 1988).

(Rauyrueen e Miller, 2007); (Čater e Čater, 2010); (Passapapa e E., 2007) encuentran que la percepción de la calidad de servicio tiene una influencia directa en la fidelidad conductual y actitudinal en entornos Business-to-Business. Otros estudios confirman dicho impacto, si bien matizan que está completamente mediado por la satisfacción (Huang *et al.*, 2017).

(Lee e Bellman, 2008) distingue a su vez entre la calidad del producto como tal (relacionada con lo que el cliente recibe) y la calidad del servicio (cómo se entrega el producto) y concluye que además de darse una influencia directa e indirecta (a través de la satisfacción) de la calidad en la fidelidad, la misma va a estar influida por la predisposición de los clientes a establecer una relación a largo plazo con el proveedor: los clientes que tengan la predisposición van a valorar tanto la de producto como la de servicio, mientras que los que no la tienen se van a centrar primordialmente en la de producto.

Percepción de equidad (perceived fairness)

Esta variable es especialmente relevante para los servicios. La percepción de equidad – justicia surge a raíz del proceso de comparación que hace un cliente entre la experiencia – nivel de servicio que ha recibido y lo que entiende que debería de haber recibido (Seiders e Berry, 1998). Cuando hay una discrepancia negativa entre ambas (se ha recibido algo peor de lo que se cree justo) surge en el cliente una sensación de injusticia que conduce a una insatisfacción y potencialmente a terminar la relación con el proveedor.

En la revisión de literatura que se ha realizado, no se ha encontrado mención alguna a la percepción de equidad como un factor relevante en entorno Business-to-Business. La razón de que sea así puede radicar en que la valoración que va a hacer el consumidor sobre lo que recibe a cambio de lo que está pagando es un ejercicio cognitivo más que emocional, lo que revierte en

el valor percibido en vez de la percepción de equidad.

Costes de salida (switching costs)

Los costes de salida son todos aquellos costes en los que incurre un cliente cuando cambia de un proveedor a otro. (Porter, 1998) los define como todos los costes en los que incurre un cliente en un momento puntual cuando se plantea cambiar de un proveedor de un producto (servicio) a otro.

Estos costes pueden ser tanto económicos (costes de reemplazo, de transacción, de búsqueda, etc) como psicológicos (costes cognitivos, emocionales, etc) (Fornell, 1992) ; (Edward e Sahadev, 2011) ; (Burnham, Thomas A. *et al.*, 2003). También pueden ser de carácter interno (es decir aquellos que se tienen a título individual o en una organización y que recogen el “expertise”, habilidades y conocimientos para cambiar de proveedor) y los externos (relacionados con los beneficios que ofrece un proveedor para que no se compre a un tercero) (Blut *et al.*, 2014). Se trata por tanto de todos aquellos recursos que tiene que emplear el cliente para cambiar de proveedor, en un sentido amplio (Yang, 2015).

La relación entre costes de salida y fidelidad se produce pues unos altos costes de salida van a conducir a una menor probabilidad de cambio de proveedor, en tanto en cuanto el cliente está desincentivado a hacerlo, generándose una suerte de dependencia con este proveedor (Pan *et al.*, 2012).

Los costes de salida pueden funcionar a modo de mecanismo de protección (“lock-in”) que hace que el cliente continúe comprando la misma marca incluso cuando las (marcas) alternativas de compra son más baratas que aquella que se está comprando. (Klemperer, 1987) añade que mercados homogéneos ex ante, se pueden de facto diferenciar ex post a través de los costes de salida: el cliente se ve “forzado” a consumir un producto y servicio y va a tener una percepción concreta de la calidad o funcionalidad que recibe del mismo; por lo que sí es sensible a la calidad, los costes de salida van a funcionar como un fidelizador pues el cliente va a permanecer en la opción inicial para reducir su incertidumbre (Erdem *et al.*, 2002).

(Crosby, 1988) explica que en un entorno Business-to-Business los costes de salida son la suma de los costes psicológicos, económicos y físicos en los que incurre una organización. (Aydin e Özer, 2005) añade que también tenemos que considerar los costes de proceso en los que incurre el cliente al cambiar de proveedor.

La mayoría de los estudios empíricos concluyen que las barreras de salida afectan de manera

relevante de manera directa o indirecta en la decisión que toma un cliente para permanecer en una relación a través su efecto moderador entre las percepciones relacionales que tiene el cliente (como la satisfacción, la calidad percibida, la confianza o el compromiso) y su fidelidad (Polo e Sesé, 2009) ; (Bell *et al.*, 2005) ; (Sharma, Neeru e Patterson, Paul G, 2000); (Patterson e Smith, 2003). Además, estudios como el de (Burnham, Thomas A *et al.*, 2003) ; (Lam *et al.*, 2004) concluyen que el impacto de los costes de salida en la fidelidad conductual es más alto que los de la satisfacción. Por ello, los costes de salida son utilizados en entornos Business-to-Business como una herramienta de fidelidad (Dick e Basu, 1994).

Dicho esto, todavía existe cierto debate sobre si el impacto de los costes de salida en entornos Business-to-Business afecta tanto a la fidelidad actitudinal como conductual. En esta línea, (Lam *et al.*, 2004) ; (Russo *et al.*, 2016) apuntan que los costes de salida son una de las principales variables que conducen a la fidelidad conductual pero no (de forma relevante) en la actitudinal.

Otro factor a tener en cuenta para estimar la relevancia de los costes de salida en entornos Business-to-Business es si éstos son percibidos como elevados o no. (Crosby, 1988) explica que en mercados Business-to-Business, cuando el cliente percibe los costes de salida como elevados, la inversión en una cuenta (corporativa) va a tener sentido pues el cliente va a tener un compromiso a largo plazo con su proveedor; y al contrario: cuando los costes de salida se perciben como bajos, no se justifica una inversión en el cliente pues éste va a tener un enfoque a corto plazo y no va a tener un compromiso duradero (por lo que la probabilidad de que se produzca la fidelidad es baja).

Vamos a estar en un escenario de costes de salida percibidos como elevados cuando: a) El producto o servicio (sistema) que se presta se percibe como estratégico b) El producto o servicio (sistema) está integrado dentro de los procesos y sistemas de la compañía (no es modular) c) Cuando el cliente tiene un equipo gestor conservador d) Cuando el cliente tiene un alto nivel de exposición con el producto o servicio en cuestión (financiero, de rendimiento, personal y relativo al proveedor) (Crosby, 1988).

Dentro de los costes de salida se distingue además entre dependencia (hasta qué punto un cliente necesita a un proveedor para cumplir con sus necesidades) y activos específicos invertidos (activos que el cliente ha invertido ex professo en el negocio firmado con el proveedor) (Yang, 2015).

Señalar por último que dentro los costes de salida, autores como (White e Yanamandram, 2007) distinguen entre:

- Costes de incertidumbre: Costes asociados con las incertidumbre psicológica que conlleva

el contratar un servicio no testado (Guiltinan, 1989).

- Costes incurridos antes de la migración: Costes asociados con el tiempo y esfuerzo que lleva a los clientes encontrar la información sobre alternativas disponibles y evaluar su viabilidad antes de la migración (Jones *et al.*, 2002).
- Costes de establecimiento de servicio: Tiempo y esfuerzo asociados con el proceso de iniciar una relación con un nuevo proveedor o de establecer un nuevo servicio para su uso (Guiltinan, 1989).
- Costes incurridos después de la migración: Tiempo y esfuerzo requeridos por parte del cliente para adaptarse a nuevos procesos y rutinas con un nuevo proveedor.
- Costes asociados a los beneficios y pérdidas: Las relaciones contractuales suelen tener aparejados una serie de beneficios (Guiltinan, 1989) y la pérdida de estos beneficios representa un desincentivo para el cambio (Turnball e Wilson, 1989).

Reputación de marca (brand reputation)

La imagen de marca se describe como la impresión general que el público tiene sobre una compañía en concreto (Barich e Kotler, 1991). Es un concepto muy ligado (algunos autores los usan de hecho indistintamente) a la reputación de marca, que abarca las percepciones y valores que un cliente asocia con un determinado proveedor de un producto – servicio. La percepción es el resultado de un proceso de evaluación que hace el consumidor de un proveedor en base a sus ideas, sentimientos y experiencias concretas con esa firma, que dan lugar a un conjunto de imágenes mentales (Marschark *et al.*, 1987).

Algunos autores se refieren también a la reputación de marca como brand equity (activo de marca) (Ramaseshan *et al.*, 2013) ; (Chen e Myagmarsuren, 2011) y explican que el conocimiento y reputación de marca conllevan distintas respuestas por parte de los usuarios al ser expuestos a distintos impactos de Marketing. Señalan además que estamos ante un fuerte brand equity (activo de marca) cuando la marca se percibe como fuerte, única y deseable.

Cuando se estudia esta variable en un entorno Business-to-Business, los autores se refieren a la misma bien como reputación de marca, bien como imagen corporativa. En cualquiera de los casos estamos hablando de la impresión general que se realiza en la mente del consumidor sobre un cliente y está relacionada con los atributos físicos del producto – servicio, pero también con los comportamientos que muestra el proveedor (Aydin e Özer, 2005). También se puede entender

por la misma como *"las percepciones sobre una organización reflejadas en las asociaciones que se realizan en la mente del consumidor"* (Keller, 1993).

La reputación corporativa o imagen de marca, funciona a modo de filtro respecto a las percepciones que se tienen sobre la compañía (Grönroos, 1984). Además, como explica (Wallin Andreassen e Lindestad, 1998), la reputación de marca no sólo simplifica la toma de decisiones; también funciona a modo de pista externa, tanto para compradores existentes como potenciales, puede tener un impacto en la fidelidad y parece que va a tener un impacto en la decisión de compra, sobre cuando estamos ante un producto o servicio con atributos difíciles de medir.

(Anatolevna Anisimova, 2007), plantea que hay que desglosar el impacto de marca en sus distintos componentes. Distingue entre los mismos y confirma que se produce una correlación entre la imagen de marca, los valores de marca y la funcionalidad de marca con la fidelidad actitudinal y conductual. Afirma también que no hay correlación entre la asociación de marca con distintos eventos de patrocinio y la fidelidad actitudinal, aunque sí con la conductual (que sería más a corto plazo).

(Taylor e Hunter, 2003) abordan el impacto de la marca desde otra perspectiva: la actitud hacia la marca. Encuentran que la misma está influida por una serie de antecedentes como la confianza, la satisfacción y el afecto, y que sí tiene un impacto relevante en la fidelidad actitudinal.

Se habla también de la influencia de la intimidad de marca (*"brand intimacy"*) en el establecimiento de relaciones afectivas (Turri *et al.*, 2013), que a su vez devengan en una fidelidad actitudinal y conductual. La intimidad se entiende en este caso como cercanía o conexión (Gaia, 2002) a una marca, que genera una relación más duradera que la que se establece sobre una base meramente cognitiva.

La reputación de marca (imagen de marca) tiene además marcados efectos en otras variables como la satisfacción, la calidad percibida y el valor percibido, siendo especialmente relevante en un escenario de servicios complejos (Wallin Andreassen e Lindestad, 1998). Escenario en el que no sólo la reputación corporativa es el principal predictor para la fidelidad actitudinal y conductual, sino que además tiene un impacto directo en las otras variables mencionadas (satisfacción, valor percibido y calidad percibida) tanto en escenarios en los que el comprador es un experto como en los que no.

Sin embargo, otros estudios como (Aydin e Özer, 2005) no encuentran un impacto directo entre reputación de marca y fidelidad, tanto conductual como actitudinal. Lo que podría venir a sugerir

que su efecto no es directo sino indirecto, a través de otras variables como la percepción de la calidad de servicio, que sí que influyen en la fidelidad.

Hábitos de compra (habitual buying)

La "Teoría de la Sociología Adaptativa" plantea que las personas desarrollan esquemas mentales adaptativos que guían su conducta. Y en la medida en la que estas medidas se replican en un contexto adaptativo, surgen hábitos mentales como la consistencia y la resistencia al cambio a falta de fuerzas disruptivas (Passapapa e E., 2007).

El hábito de compra se define como un comportamiento de compra derivado de un hábito que surge de una baja deliberación y consideración, tanto en entornos Business-to-Consumer como Business-to-Business, y que lleva a que se tomen decisiones con niveles muy bajos de consideración (Passapapa e E., 2007).

En un entorno de Business-to-Business, el hábito de compra va de la mano de la confianza, y lleva al cliente a creer en las capacidades del proveedor y que no va a desvelar nada confidencial, conduciendo en último término a un incremento de fidelidad, tal y como se confirma en estudios como el de (Rauyrue *et al.*, 2009). (Passapapa e E., 2007) apunta en la misma dirección pero matiza que la influencia se limita a fidelidad conductual.

A su vez, (Uncles *et al.*, 2003) explica que en mercados competitivos y para productos de compra frecuente, la fidelidad es fruto de una aceptación pasiva de las marcas, más que de la actitud del cliente hacia las mismas. Lo que da una idea de la importancia de los hábitos de compra y cuestiona el potencial de los programas de fidelidad.

Otros estudios abordan el tema desde otra perspectiva y hablan de resistencia al cambio (Russo *et al.*, 2016), que está nuevamente vinculada con los hábitos de compra en un entorno Business-to-Business.

Finalmente, señalar otros estudios (ver por ejemplo (Russo *et al.*, 2016)) que encuentran que la fidelidad conductual se produce a pesar de no darse valor percibido, barreras de salida y satisfacción, lo que atribuyen a la "vagueza" de los clientes incluso en entornos corporativos.

Calidad de la relación (Relationship quality)

La calidad de la relación surge de la valoración que hace un cliente de la relación que mantiene con un tercero y de hasta qué punto se cumplen sus expectativas en base a un historial de relaciones. La calidad de la relación está muy vinculada a las variables de confianza, satisfacción y

compromiso (Chen e Myagmarsuren, 2011).

(Ramaseshan *et al.*, 2013) explica que en el momento en el que se genera la calidad de la relación, surge una vinculación entre el proveedor y la empresa (cliente) que hace que sus percepciones vayan más allá de la reputación de marca y del valor percibido. Se genera una inercia que hace que la relación entre ambas partes continúe a menos que ocurra algo excepcionalmente negativo, que haga que la relación se cuestione.

Otros estudios como el de (Ramaseshan *et al.*, 2013) apuntan a que el impacto de calidad de la relación sobre la fidelidad es indirecto, y a través del grado de confianza, que a su vez sí va a generar un impacto directo en la fidelidad.

La calidad de la relación parece a su vez ser especialmente importante en la fidelidad en servicios (frente a productos), tal y como explican (Macintosh e Lockshin, 1997).

En la literatura podemos encontrar por otro lado referencia a otro aspecto de la (calidad de la) relación: La predisposición de las empresas proveedoras a establecer relaciones de largo plazo, que va a depender de factores como las prácticas de la industria, la dependencia del producto adquirido y el sistema de incentivos de la empresa a sus compradores (Palmatier *et al.*, 2008). Así, (Kalwani e Narayandas, 1995), concluyen que en las empresas que buscan establecer relaciones a largo plazo se mejora la rotación de inventario, se produce una menor caída en sus márgenes (a pesar de ser capaces de bajar sus precios), se produce una mejora del retorno en inversión y se produce un incremento de ventas mayor que en las empresas que no tienen esta aproximación. Y dentro de estas empresas, las que lo han estado haciendo durante por lo menos seis años, tienen un impacto positivo todavía mayor debido a la optimización que consiguen de costes generales, a pesar de tener que soportar caídas todavía mayores de precio.

La propensión del cliente a establecer una relación también debe ayudar a definir la intensidad y conjunto de acciones de marketing relacional a ejecutar. Encontramos así que en clientes con una propensión positiva, dichas acciones van a tener un efecto positivo en la fidelidad conductual, pero dicho impacto va a ser negativo (pues se alimentan las ineficiencias de la relación) cuando la propensión del cliente es negativa (Palmatier *et al.*, 2008).

Apuntar por último que relación como tal parece regirse por distintos criterios según la duración de la misma (Grayson e Ambler, 1999). Así, la confianza que surge de dicha relación es relevante a corto plazo, mientras que a largo plazo lo son factores como la involucración y el nivel de interacción.

Gestión de devoluciones

La gestión de las devoluciones también se menciona en algunos estudios sobre fidelidad en mercados Business-to-Business. Encontramos así que estudios en mercados Business-to Business la incluyen como una de las tres variables más relevantes (Homburg e Rudolph, 2001) para la generación de satisfacción, y que modera los impactos de otras variables como el valor percibido (Russo *et al.*, 2017).

4.1.2. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD EN ENTORNOS BUSINESS-TO-BUSINESS

En la literatura sobre gestión de clientes y fidelidad en entornos Business-to-Business podemos encontrar diversas referencias al impacto de la comunicación en la fidelidad. En líneas generales, se considera que la comunicación tiene un efecto indirecto o funciona como moderadora del impacto de otros antecedentes de la fidelidad (Palmatier *et al.*, 2006). También se hace referencia a la misma como indicativa de la existencia de variables como la satisfacción y el compromiso, así como de una relación con el cliente rentable (Reinartz e Kumar, 2003).

Se procede a continuación a describir primero cómo se debe gestionar la comunicación en entornos Business-to-Business para analizar a continuación el impacto directo e indirecto que la comunicación tiene en la fidelidad.

De la gestión de la comunicación

En la literatura podemos encontrar referencias a la gestión adecuada de la comunicación, destacando su importancia estratégica y la necesidad de adaptarla al “estadio relacional” en el que nos encontremos. (Andersen, 2001) habla en concreto de una fase inicial pre-relacional cuyo principal objetivo es el “awareness” (conciencia), una segunda de negociación donde se busca la influencia y una tercera donde se trataría de establecer y mantener un compromiso. Etapas en las que varía en nivel de bidireccionalidad de la comunicación y en la que ésta tiene que adaptar sus canales y mensajes y al tipo de cliente con el que tratamos. Dicho esto, parece que estas directrices no se ponen en práctica pues a día de hoy hay errores frecuentes de comunicación. Como ocurre con clientes que presentan una alta fidelidad conductual y actitudinal a los que se frustra con un exceso de comunicación a través de diferentes canales, fundamentalmente digitales (Peppers *et al.*, 2002); (Bawden e Robinson, 2009).

Encontramos también referencias a la calidad y efectividad de la comunicación (Dwyer *et al.*,

1987); (Palmatier *et al.*, 2008) que señalan que ambas impactan en la relación que el cliente establece con el proveedor y marcas, impactando en último término en las intenciones de compra del cliente (fidelidad conductual).

Por otro lado, (Johnson, 2002) destaca la importancia de que los gerentes identifiquen aquellos indicadores (explícitos e implícitos) que los consumidores utilizan para identificar y hablar de la calidad del servicio, y hagan uso de los mismos para hacer una comunicación concreta que tangibilice dicho servicio.

(Duncan e Moriarty, 1998) explican la importancia de que se considere el impacto que la comunicación tiene a nivel de marketing de producto, pero también a nivel corporativo y de marketing general, abogando por una gestión unificada de la misma en aras de conseguir consistencia en los mensajes que se transmiten a los distintos stakeholders.

Narayandas (Narayandas, 2005) explica que en los mercados Business-to-Business no podemos aplicar la misma lógica que en mercados de consumo. No tiene así por ejemplo sentido centrar nuestra comunicación en los atributos del producto, pues debe hacerse en los beneficios que le damos a los clientes. (D., 2003) distingue entre distintos tipos de beneficios y sugiere para el desarrollo de fidelidad de clientes, se ponga el énfasis en la comunicación de beneficios no tangibles y no financieros (que son aquellos difícilmente de valorar pero altamente apreciados, como son los servicios adicionales que se da a los clientes), en función de su relevancia estratégica y estado en cuanto a fidelidad.

Señalar por último que (Reinartz e Kumar, 2003) indica que la intensidad de la comunicación, medida como número de contactos, puede tomarse como un indicador positivo del nivel de satisfacción y compromiso del cliente, que a su vez pueden revertir en fidelidad.

Del impacto de la calidad de la comunicación en la fidelidad a través de variables relacionales

Diversos estudios encuentran que la (calidad de la) comunicación impacta de manera indirecta en la fidelidad a través de variables relacionales como la confianza (Morgan e Hunt, 1994): La comunicación va a permitir que el cliente perciba tanto las capacidades de entrega de producto y servicio del proveedor, así como su buena intencionalidad, lo que va a dar lugar a la formación de esta confianza.

El impacto también lo podemos encontrar en otras variables relacionales como la satisfacción de la relación, que a su vez tienen un impacto en la propensión del cliente a concluir la relación y en

el compromiso con dicha relación, lo que eventualmente debiera tener un impacto en la fidelidad de los clientes (Jeong e Oh, 2017).

Del impacto de la comunicación en la fidelidad a través del valor percibido

Se habla también de la importancia de la creación de modelos de valor en entornos Business-to-Business (Anderson e Narus, 1998). Esto es, modelos personalizados donde se plasman los beneficios y ahorros que la propuesta de valor tiene para cada cliente. La comunicación es por tanto un medio para plasmar y hacer que el cliente perciba el valor de todo lo que está recibiendo (valor percibido), lo que a su vez puede impactar en la fidelidad. Por lo que el impacto de la comunicación en la fidelidad es indirecto, pues se produce a través de este valor percibido.

En la misma línea, (Hänninen e Karjaluoto, 2017) demuestra en su estudio que la calidad de comunicación (resultado de combinar el contenido correcto, con la frecuencia adecuada el canal correcto y eficiencia) y la efectividad de la comunicación (utilización de canales de comunicación adaptados a las preferencias de personalización del cliente) median el impacto que la calidad de servicio tiene sobre la fidelidad, siendo mayor el impacto de la efectividad que el de la calidad.

Del impacto indirecto de la publicidad y las redes sociales en la fidelidad en Business-to-Business

La publicidad es un medio de comunicación con clientes pagado por la empresa (Raj, 1982), Se puede hablar de publicidad de la propia empresa o de la organización, de un servicio en concreto, de la marca y de los productos y servicios de la compañía.

Al analizar el impacto de la publicidad en la fidelidad en entornos Business-to-Business, encontramos que el impacto es indirecto (Polo e Sesé, 2009): la comunicación modera el impacto de antecedentes clave de la fidelidad, como son la percepción de las barreras de salida.

Dentro de la publicidad podemos hablar en particular de las redes sociales, de las que después se va a hablar de manera exhaustiva dentro de la comunicación en clientes estratégicos. Las redes sociales se definen como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que desarrolladas sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 permiten la creación e intercambio de contenido creado por los usuarios ("user generated content") (Kaplan e Haenlein, 2010).

Respecto al impacto que las redes sociales tienen en la fidelidad en entornos Business-to-Business que no hay estudios concluyentes todavía, pero sí podemos apuntar ciertas tendencias (Agnihotri *et al.*, 2016):

- En general, se observa las empresas de entornos Business-to-Business están dando un peso creciente al posicionamiento de marca, objetivo para el que las redes sociales juegan un papel clave por la interacción que permiten con el cliente a diferentes niveles.
- Además, dicha interacción contribuye a lo que ejecutivos definen como un objetivo clave en sus estrategias de redes sociales: La interacción y “engagement” (compromiso) del cliente corporativo. “Engagement” que como hemos visto antes, es un precursor de la confianza, que a su vez impacta en la fidelidad actitudinal y conductual.

Del impacto de la comunicación en la fidelidad a través de la reputación corporativa

La reputación corporativa es el resultado tanto de la experiencia acumulada de un cliente con una empresa – marca en particular, como del “ruido” generado por esta empresa – marca (publicidad, marketing director, PR, etc) de cara formar una imagen en concreto (Wallin Andreassen e Lindestad, 1998).

(Brodie *et al.*, 2009) ahonda en el impacto que la imagen de marca y la marca corporativa tienen sobre la fidelidad a través de la percepción de la calidad del servicio y el valor percibido y encuentra que la comunicación externa tiene un impacto directo tanto en la imagen de marca como en la corporativa, en tanto en cuanto transmite una promesa de marca al consumidor, que conduce a la formación de dichas imágenes y la generación de expectativas.

Por su parte , (Zehir et al., 2011) encuentra que la comunicación de marca tiene (junto con la calidad de servicio percibida) un impacto en la confianza, que a su vez conduce a la fidelidad.

Otros impactos de la comunicación

Otros estudios (Oh *et al.*, 2018) abordan indirectamente el impacto de la comunicación en entornos Business-to-Business al plantear que los efectos de acciones de marketing entre partners (que incluyen la comunicación a los clientes de uno de ellos), señalando que se puede generar captación de clientes y eventualmente fidelidad a través de estas acciones si concurren ciertos factores como nivel medio de encaje entre productos, crecimiento limitado del negocio principal y enfoque en ciertas actividades como I+D. También apunta que variables como el nivel de competencia del sector, no son relevantes para explicar su eficacia.

4.1.3. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN CUSTOMIZADA EN MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS

Dentro de la literatura encontramos referencias a la importancia de realizar una comunicación llamada “dirigida” o “customizada” {Albert, 2002, Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex “commodity” industry: A supply chain study} que trabaja sobre la base de que los clientes no quieren lo mismo ni tienen las mismas preferencias {Schultz, 2000, Customer / brand loyalty in an interactive marketplace}.

En la misma línea, {Hänninen, 2017} afirma que las comunicaciones de marketing son iniciadas normalmente por el proveedor pero que para optimizar sus efectos positivos tienen que estar en línea con las expectativas del cliente. Por lo que, si tomamos conceptos como la calidad percibida de la comunicación con un proveedor, encontraremos que va a haber diferencias en cuanto lo que se entiende como tal, puesto que las características y preferencias de los clientes van a variar {Palmatier, 2006, Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis}.

Teniendo presente que existen diferencias entre las preferencias de comunicación de los clientes corporativos, la comunicación “customizada” aboga por utilizar información relacional y transaccional de los clientes que sirva para entender las necesidades y preferencias de los decisores de compra y poder lanzar una comunicación individualizada para cada cliente (Peltier, 2003). Comunicación “customizada” que va a ser más efectiva y eficiente, y que va a conducir a una mayor fidelidad y rentabilidad de los clientes (Albert, 2002); (Peltier, 2006)

El proceso a seguir para realizar la comunicación “customizada” incluye los siguientes pasos (Peliter, 2006):

- Recoger la información relacional y transaccional de los clientes.
- Construir una base de datos que integre la información del cliente.
- Identificar distintos segmentos de clientes en base a la información transaccional y relacional.
- Establecer el mix de comunicaciones de marketing para cada tipo de cliente.
- Lanzar las campañas interactivas y personalizadas para cada cliente.
- Medir las respuestas obtenidas para cada cliente.

Si bien el modelo anterior se centra en Comunicaciones Integradas de Marketing (“Integrated Marketing Communications”) en entornos de Business-to-Business, la lógica anterior parece perfectamente aplicable tanto a la comunicación en general (que como se verá es más extensa pues recoge elementos de comunicación en el “network” y comunicación personal) y a los clientes estratégicos.

4.2. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD EN BUSINESS-TO-BUSINESS

El marketing ha evolucionado notoriamente en los últimos quince años. Ha dejado ser una variable dirigida por las compañías y centrada en el producto y servicio y ha pasado a ser una función basada en la interlocución con el cliente y en las relaciones. Ya no se busca la optimización del beneficio de una compañía en base a transacciones individuales sino en base al valor del cliente en el tiempo (Palmer, 1994).

Este nuevo enfoque ha dado paso al marketing relacional, que pone su foco en el proceso de gestión de la relación con el cliente (Andersen, 2001). El valor que se genera en el cliente va por tanto más allá del producto o servicio ofrecido y se establece desde la relación que el proveedor tiene con su cliente (Grönroos, 2004). Desde esta perspectiva se pone el foco en el proceso de creación y gestión de dicha relación, que pasa por distintas etapas hasta llegar a la fase de compromiso por parte del cliente, que es la base sobre la que se produce la fidelidad.

En este proceso se define la comunicación como la información intercambiada entre dos partners relacionados (Palmatier *et al.*, 2006), como la compartición de información relevante y en el momento adecuado entre dos compañías (Anderson e Narus, 1990) o como el acto de transferir un mensaje a un tercero de manera que sea entendido y sea relevante (Andersen, 2001).

La comunicación es una de las estrategias más efectivas para desarrollar relaciones y un factor clave para conseguir los objetivos en un cliente estratégico (Schultz e Evans, 2002); (Murphy e Sashi, 2018). Numerosos estudios en la literatura confirman el papel crítico de las actividades de comunicación en el desarrollo y mantenimiento efectivo de las relaciones (Roberts e O’reilly Iii, 1979; Putnam e Krone, 2006) ; (Farace *et al.*, 1977). La comunicación captura la utilidad de la información intercambiada y es considerada vital para mantener la vitalidad de un “partnership” (Mohr e Spekman, 1994). En palabras de (Bleeke e Ernst, 1994): *“La más cuidada de las relaciones se tambaleará sin una buena y frecuente comunicación”*.

(Duncan e Moriarty, 1998) habla a su vez de una importancia creciente de la comunicación en este nuevo escenario, en tanto en cuanto ésta sirve para establecer los mecanismos de diálogo bidirec-

cional con los clientes y posibilita la gestión efectiva de “feedback” y establecer relaciones con estos clientes. La comunicación pasa a tener un rol fundamental en cualquier actividad comercial y de marketing, en tanto en cuanto la gran mayoría de las actividades van a servir como mecanismos directos o indirectos de comunicación.

(Grönroos, 2004) apunta que esta comunicación debe estar basada en la interacción (diálogo entre las partes) y debe estar apalancado en la planificación. Además de este tipo de comunicación, que es aquella estructurada y organizada proactivamente por el proveedor, podemos encontrar la comunicación de producto (centrada en los atributos de éste), de servicio (describe el tipo de servicio ofrecido), la no planificada (que es aquella no controlada por el proveedor) o bien estar ante un escenario de ausencia de comunicación (que igualmente tiene un impacto en la relación).

4.2.1. COMUNICACIÓN ENTRE EL PROVEEDOR Y EL CLIENTE ESTRATÉGICO

La comunicación entre un proveedor y el cliente estratégico se produce a tres niveles: General o de “network”, relacional entre personas de las dos organizaciones y la que dirige el gestor de la cuenta estratégica. Se procede a continuación a analizar cada una de estas dimensiones de las comunicaciones, destacando sus elementos clave e implicaciones más relevantes.

Comunicación a nivel de “network”

Dentro de la literatura se distingue entre la comunicación entre el gestor de clientes estratégicos y el cliente estratégico, la comunicación entre el proveedor en general y el cliente y también de la comunicación relacional dentro del “network”. El “network” se entiende como una relación establecida entre distintas personas pertenecientes al proveedor (normalmente el equipo gestor de clientes estratégicos) y distintos interlocutores en el cliente, pudiéndose dar interacciones y comunicaciones tanto entre distintos miembros del proveedor y del cliente, como entre personas de ambas organizaciones (Gonzalez *et al.*, 2014) ; (Gupta *et al.*, 2019).

(Axelsson e Easton, 2016) señala que un sistema de “network” consiste en un conjunto importante y limitado de agentes, compradores y vendedores que pueden influir en el mercado; que entre los actores y las relaciones que se establecen surgen dependencias relevantes, de tal manera que lo que ocurre en una relación influye y es influido por el resto de relaciones; y que el sistema es rígido en tanto en cuanto es difícil cambiar de proveedor o clientes dados el sistema y las depen-

dencias creadas a raíz de los actores, actividades y dependencias. Este contexto, las actividades de compra y de venta van a estar dirigidos a este conjunto de proveedores y clientes, en vez de a un segmento de mercado general (Lindgreen e Wynstra, 2005).

La importancia relativa del “network” va a ser creciente conforme evolucione la relación y se transicione de una situación de venta transaccional (productos y servicios con valor agregado limitado) a una colaborativa (donde se venden soluciones más avanzadas y de mayor valor agregado) (Ulaga e Loveland, 2014). Es así pues en este último escenario, el gestor de clientes estratégicos tiene que interactuar con diversos interlocutores internos y externos para definir claramente lo que el cliente necesita y cómo entregar este valor.

Dentro de este “network” establecido entre el cliente y el proveedor, se distinguen entre los siguientes conceptos (Gupta *et al.*, 2019); (Palmatier *et al.*, 2006):

- Densidad del “network” (aspecto estructural): captura la cantidad de información intercambiada entre un proveedor y su cliente.
- Conexiones entre funciones similares (composición funcional): captura la riqueza de la información intercambiada gracias a la similitud de perfiles, conocimiento y “expertise”.
- Densidad del network (aspecto estructural): capacidad de utilizar la información del equipo vendedor.
- Centralización de las conexiones (aspecto estructural): captura la presencia de integradores que pueden coordinar y armonizar los esfuerzos del equipo para utilizar la información.
- Conexiones entre funciones diferentes (composición funcional): captura la riqueza de la información utilizada basándose en la diversidad de perspectivas y “expertise” entre distintos miembros de diferentes funciones.

Relevancia e impacto de los elementos de un “network” relacional

Conforme a (Gupta *et al.*, 2019) podemos afirmar que de cara a la rentabilidad de la cuenta estratégica:

- Tanto la densidad del “network” (que afecta a la cantidad de información intercambiada) como las conexiones entre funciones similares (que impacta en la riqueza de la información intercambiada) va a tener un impacto directo y positivo en dicha rentabilidad.

- La densidad del “network” dentro del proveedor (que afecta a su capacidad de utilizar la información proporcionada por el cliente) va a tener un efecto substitutivo en el impacto de la densidad del “network” en la rentabilidad.
- La centralización dentro del proveedor va a tener un impacto positivo tanto en el efecto de la densidad del “network” y va a potenciar tanto el impacto de las conexiones con funciones similares como la rentabilidad.
- Las conexiones entre funciones diferentes dentro del proveedor van a potenciar el impacto de las conexiones de funciones similares en la rentabilidad.

Por otro lado encontramos que un incremento de la densidad del “network” (desde un punto de vista de contactos entre el cliente y el proveedor) mejora la compartición de la información y de la comunicación y tiene un efecto positivo tanto en ventas como en la satisfacción (Mohr e Spekman, 1994). La información dentro de una organización está disgregada y el incremento del número de contactos mejora el acceso a la información y conduce a mejores decisiones (Moriarty e Spekman, 1984).

Señalar por último que si bien la densidad del “network” tiene un impacto positivo en general, el mismo puede ser negativo de cara a la interacción entre las partes, pues cuando se incrementa excesivamente el número de interlocutores en una interacción, se produce un impacto negativo en la satisfacción con la relación del cliente con el proveedor (Murphy e Sashi, 2018).

Comunicación relacional entre un proveedor y un cliente estratégico

Dentro de la comunicación relacional que tiene lugar entre dos organizaciones, podemos encontrar las siguientes elementos (Schultz e Evans, 2002) ; (Mohr e Nevin, 1990) (Mohr e Spekman, 1994):

- Calidad de la comunicación: la calidad de la comunicación es un aspecto clave en la transmisión de la información (Tubbs *et al.*, 1988) y es mencionada como uno de los factores clave que impactan en la efectividad de la gestión de clientes estratégicos. La calidad de la comunicación se entiende como la relevancia, precisión, la adecuación temporal (timing), la adecuación del contenido y la confiabilidad de la información entregada (Daft e Lengel, 1983); (Mohr e Spekman, 1994). También se puede entender como el grado en el que el contenido de una comunicación es recibido y comprendido por la otra parte de la relación. La

misma media el impacto de la habilidad estratégica y presenta un impacto directo sobre la efectividad del gestor del cliente estratégico, entendido como el nivel en el que se promueve la cooperación y se construye una relación duradera con el cliente (Sengupta *et al.*, 2000).

- Frecuencia de la comunicación: hace referencia a la cantidad de contactos a través de distintos modos (cara a cara, por teléfono, por email, etc.). También puede hacer referencia a la duración del contacto entre distintas organizaciones (Farace *et al.*, 1977). En principio parece positiva, pero un abuso de la misma puede dar lugar a disfunciones organizativas (Guetzkow, 1965).

- Direccionalidad: hace referencia a los movimientos horizontales y verticales de la comunicación dentro de la jerarquía. En función de la situación, la comunicación de arriba abajo o de abajo a arriba pueden ser más efectivas. (Mohr e Nevin, 1990)

- Bidireccionalidad de la comunicación: según (Dwyer *et al.*, 1987) la comunicación entre un proveedor y su cliente no se puede mantener o desarrollar sin una comunicación bidireccional. La bidireccionalidad es el grado en el que la comunicación se produce entre las dos partes, en contraposición a la comunicación unidireccional por parte del proveedor o del cliente (Mohr e Nevin, 1990). Dentro de la bidireccionalidad, podemos a su vez hablar de “feedback” recíproco, que tiene presente la cantidad de respuestas a mensajes emitidos y no la frecuencia de las comunicaciones iniciadas, pues pueden darse situaciones de comunicación bidireccionales dentro de patrones de comunicación iniciados fundamentalmente por una de las partes (Joshi, 2009).

- Participación de la comunicación: hace referencia a la comunicación que tiene lugar en la elaboración conjunta de ambas partes en la planificación y definición de objetivos conjuntos (Mohr e Spekman, 1994).

- Modalidad de la comunicación: se refiere al medio o métodos utilizados para transmitir la información, a cómo se ha transmitido un mensaje (Murphy e Sashi, 2018). Cuando el modo de comunicación es el adecuado para la actividad que se está llevando a cabo, es más probable que la comunicación sea más efectiva (Mason e Leek, 2012). Se distingue normalmente entre modalidades formales e informales: las modalidades informales son percibidas como desestructuradas, vagas y poco definidas en contraste con las formales, que son regulares, estructuradas y detalladas (Anderson *et al.*, 1987). Aunque ambos tipos de información son relevantes y necesarios, se considera que la informal facilita la comu-

nicación, mantiene la cohesión en la organización y promueve la autonomía y la integridad personal (Goldthorpe e Smelser, 1965). (Mohr *et al.*, 1996) sugiere que la comunicación formal está más asociada con la colaboración, mientras que la informal está más relacionada con la fijación de objetivos comunes y la reducción de la ambigüedad de roles (Anderson e Weitz, 1989). La comunicación formal contribuye a la legitimidad mientras que la informal contribuye a la confianza (Anderson e Weitz, 1989); (Mohr e Nevin, 1990).

- Contenido de la comunicación: el contenido de la comunicación es el mensaje transmitido (Murphy e Sashi, 2018), que va a estar relacionado con la estrategia de influencia utilizada (Frazier e Summers, 1984). Dentro del contenido se puede distinguir entre contenido instrumental (relacionado con los objetivos de negocio y temas contractuales) y social (contenido no comercial) (Sheng *et al.*, 2005). (Frazier e Summers, 1984) distinguen a su vez 3 estrategias de comunicación directas, que son aquellas utilizadas para cambiar comportamientos mediante peticiones expresas a la otra parte de que modifique su conducta; y las indirectas, que buscan la modificación de la conducta modificando las creencias y actitudes del interlocutor.

- Información de la comunicación (“information communication”): la información de la comunicación consiste en transmitir información de manera recurrente sobre el producto o servicio de manera clara y concisa. Incluye información actualizada sobre el producto o servicio, presentaciones personalizadas sobre atributos del producto y presentar de manera reiterada la utilidad que el producto tiene para el cliente (Ahearne *et al.*, 2007); (Ogilvie *et al.*, 2018).

- Riqueza de la comunicación: si bien se puede considerar como una modalidad más, diversos autores la dan un tratamiento diferente: Ciertos canales de comunicación (como el cara a cara) van a permitir comunicación personalizada, “feedback” inmediato y la posibilidad de recabar más información a través de la observación; mientras que otras modalidades como la comunicación escrita y electrónica, a pesar de presentar menor riqueza, van a ser muy efectivos para comunicar grandes cantidades de información formal y estandarizada. Cuando se tratan temas complejos, no estandarizados o impredecibles, las modalidades ricas en comunicación son más adecuadas; y cuando se trata de temas estándares y rutinarios, las menos ricas son más efectivas y eficientes (Cannon e Homburg, 2001); (Daft e Lengel, 1983). En concreto, la comunicación cara a cara se considera que provee el mayor nivel de riqueza de comunicación (Murphy e Sashi, 2018).

- **Canales de comunicación:** los canales de comunicación son los medios a través de los cuales se realiza la comunicación. Existen diversas clasificaciones de la comunicación. Una de las más actuales es la de (Murphy e Sashi, 2018) que distingue entre canales personales, digitales e impersonales. Los canales de comunicación personal son aquellos en los que se establece una comunicación personal y directa entre el emisor y receptor, normalmente a través de reuniones o comunicaciones cara a cara; las impersonales son comunicaciones generalizadas y de carácter no personal; y las digitales son aquellas que tienen lugar a través medios digitales como el correo electrónico. La comunicación digital presenta beneficios como la facilidad de uso, la rapidez, el control sobre la sincronía y la habilidad de poder interactuar con muchos usuarios pero no ofrece la posibilidad de recabar “feedback” inmediato; por otro lado, la comunicación personal provee de “feedback” inmediato y conduce a interacciones sociales pero tiene limitaciones en cuanto al control de la sincronía, el número de interlocutores y el tiempo y recursos que conlleva (Murphy e Sashi, 2018).
- **Nivel de colaboración en la comunicación:** como resultado del tipo de relación establecida, la comunicación derivada puede ser colaborativa o autónoma. La comunicación colaborativa se basa en el desarrollo de actitudes de cooperación y procesos que guían y administran la relación (Morgan e Hunt, 1994), que crean una atmósfera de respeto y soporte mutuo (Mohr *et al.*, 1996). Si se da una comunicación colaborativa, la comunicación va a ser más fluida, bidireccional, con preponderancia de modalidades de comunicación informales y con influencia indirecta; ante una comunicación autónoma, ocurrirá lo contrario: menor frecuencia de comunicación, mayor formalidad y mayor nivel de influencia directa.
- **Densidad de la comunicación:** la densidad de la comunicación hace referencia al número de contactos directos entre el proveedor y el cliente (Palmatier, 2008). En una relación entre un cliente y un proveedor se considera que incrementar el número de contactos aumenta la probabilidad de identificar oportunidades y de desarrollar expectativas compartidas (Palmatier *et al.*, 2008); (Meyer e Rowan, 1977).
- **Compartición de la información:** la compartición de la información hace referencia al nivel de compartición que se hace con el cliente (“partner”) de información crítica, normalmente propietaria (Spekman e Johnston, 1986). Cuando se produce la compartición el cliente corporativo recibe información relevante para la adquisición y uso de los productos y servicios del proveedor. Se genera por tanto un flujo de información a través el cual el proveedor ayuda al cliente a anticiparse a planes futuros, permitiendo que ambas compañías coordi-

nen el desarrollo de productos y su producción (Cannon e Homburg, 2001).

- Saliencia de la información: la saliencia refleja hasta qué punto una información se considera relevante. Dicha saliencia de la información se suele interpretar a nivel personal (hasta qué punto ayuda a conseguir los objetivos personales) y está condicionada tanto por sus efectos (el coste percibido de su uso) como por su percepción cultural (en función de la cultura, se hará un mayor o menor uso de información de terceros). La saliencia o percepción de utilidad percibida es relevante pues la misma va a potenciar o mitigar el uso de la información informal (Johnson *et al.*, 1994).

Relevancia e impacto de los elementos de la comunicación relacional

A continuación, se va a analizar el impacto de los distintos elementos de la comunicación relacional en la fidelidad. Como se ha presentado dentro de los antecedentes de la fidelidad en un entorno Business-to-Business, el impacto es fundamentalmente indirecto. Es decir, se observa que el impacto de la comunicación en el rendimiento de las cuentas estratégicas está mediado por una serie de variables relevantes (fundamentalmente de carácter relacional) que a su vez sí que van a impactar sobre el rendimiento y resultado de estos programas (Palmatier *et al.*, 2006). Se analizan en concreto el impacto de los niveles de comunicación, del nivel de informalidad, de la calidad de la comunicación, de la estrategia de comunicación utilizada, del nivel de comunicación colaborativa y de los distintos aspectos del marketing relacional.

Sobre los niveles (generales) de la comunicación

Diversos estudios señalan que un incremento de los niveles de comunicación de los distintos rangos organizativos a los que se tiene acceso en la comunicación conducen a un incremento del compromiso (Anderson *et al.*, 1987); (Anderson e Weitz, 1992); (Morgan e Hunt, 1994), de la satisfacción (Keith *et al.*, 1990) y la coordinación (Guiltinan *et al.*, 1980) entre un proveedor y sus clientes corporativos, tanto considerados de forma individual como de forma conjunta (bajo el concepto de calidad de la relación) (Palmatier *et al.*, 2006).

Sobre el nivel de informalidad e intensidad de la comunicación

La informalidad de la comunicación tiene un impacto en el rendimiento del gestor de clientes estratégicos, en la confianza que genera el gestor de cuentas estratégicas y en la capacidad del gestor de clientes estratégicos para introducir soluciones sinérgicas. El mismo impacto se encuentra en el nivel de direccionalidad y contenido estratégico (Schultz e Evans, 2002); (Palmatier

et al., 2006).

En el caso de la intensidad de la comunicación tiene a su vez un impacto positivo en la generación de percepciones de dependencias, en la confianza en el gestor de la cuenta estratégica y en la compartición de información (Park e Lee, 2014) pero no en la capacidad para generar soluciones sinérgicas ni en la satisfacción con la relación establecida con el proveedor. Esto último puede explicarse pues una comunicación más intensa no está relacionada necesariamente ni con calidad ni con eficiencia de comunicación. Por lo que pueden darse situaciones con mucha comunicación ineficiente, que no aporta valor ni soluciones (Schultz e Evans, 2002); (Palmatier *et al.*, 2006)

Sobre la calidad de la comunicación

La eficacia de un programa de gestión de clientes estratégicos en general y de su impacto en concreto en la calidad percibida de la relación, es la consecuencia, entre otros factores, de la calidad de la comunicación (Mohr *et al.*, 1996) ; (Spekman e Johnston, 1986). La calidad es diferente de la cantidad (intensidad) de información y debe privilegiar ante todo la relevancia de lo que se comunica y a quién se comunica (al receptor de la comunicación).

Siguiendo esta lógica, estudios como (Anderson e Narus, 1998) enfatizan la importancia de comunicar a los clientes de manera regular el valor que reciben de la relación (es decir, el conjunto de beneficios y ahorros obtenidos al tratar con el proveedor). Esta comunicación ayuda a “tangibilizar” el valor aportado (que no necesariamente se está percibiendo), lo que va a contribuir a la generación de confianza y compromiso en el cliente corporativo, además de incrementar la satisfacción con el proveedor (Mohr e Spekman, 1994).

Sobre los canales de comunicación

La comunicación personal cara a cara conduce un mayor nivel de participación, comunicaciones sociales y niveles de “feedback” inmediato y recíproco que las comunicaciones digitales; mientras que la comunicación digital lleva a una mayor participación, y es especialmente efectiva para una comunicación instrumental pues permite mayor interactividad que la comunicación impersonal. La comunicación digital parece así especialmente efectiva para la compartición de información de negocio y para fomentar la racionalidad (compartición de información racional para la toma de decisiones) en comparación con la personal cara a cara. La comunicación personal cara a cara va a tener un impacto superior cuando se gestionan pocos contactos, mientras que la digital va a ser más efectiva al gestionarse bastantes contactos concurrentemente (Murphy e Sashi, 2018).

Añadir que las comunicaciones personales parecen ser especialmente efectivas para la gestión de servicios subjetivos (servicios difíciles de medir en términos objetivos y sujetos a apreciaciones subjetivas) mientras que la comunicación digital parece especialmente adecuada para la gestión de servicios con un alto componente estratégico (Wuyts *et al.*, 2009).

Sobre las estrategias de comunicación utilizadas

La estrategia de comunicación utilizada (es decir, la combinación de frecuencia, modalidad, nivel de formalidad y contenido) va a tener un impacto (junto con las condiciones del canal) en variables relacionales (compromiso, satisfacción y colaboración), que a su vez van a impactar en el rendimiento cuantitativo de la relación (Mohr e Nevin, 1990). Estudios como el de (Cannon e Homburg, 2001) encuentran que la estrategia de comunicación tiene un impacto directo en la optimización de costes que el cliente corporativo obtiene de una relación con un proveedor y contribuye en último término a que se incrementen las intenciones de comprar más a este proveedor.

Sobre el nivel de comunicación colaborativa, la compartición de información y el "feedback"

En lo que respecta a la comunicación colaborativa y la participación en la planificación conjunta, (Mohr *et al.*, 1996) ; (Mohr e Spekman, 1994) encuentran que va a tener un efecto positivo mayor en la satisfacción y en la coordinación entre el proveedor y el cliente corporativo cuando se tratan de relaciones menos integradas; y un impacto más reducido cuando tiene lugar con relaciones más integradas, pudiéndose incluso afirmar que la comunicación colaborativa es en sí un mecanismo de gobierno de la relación entre un proveedor y su cliente corporativo.

Por otro lado, la compartición de información y el saber lo que hace la otra parte de la relación permite que ambas partes funcionen de manera independiente (Mohr e Spekman, 1994). La compartición sistemática de información permite que los equipos completen sus tareas de forma más efectiva (Guetzkow, 1965), se relaciona con incrementos en la satisfacción (Schuler, 1979), se considera como un buen predictor del éxito del "partnership" (Devlin e Bleackley, 1988) y es una herramienta para la resolución amigable de conflictos (Tjosvold e Wong, 1994). Por otro lado, también puede tener consecuencias negativas y de hecho (Mohr e Spekman, 1994) encuentra que el incremento de compartición de la información está relacionado con una menor satisfacción con la rentabilidad obtenida de la relación.

Respecto a los antecedentes de la compartición de información, (Liu *et al.*, 2017) encuentra que los contratos contribuyen más que las inversiones conjuntas en la cantidad de información compartida, y que tanto los contratos como estas inversiones tienen un impacto positivo en la credibilidad de dicha información. Este autor encuentra además que la confianza tiene un impacto

mayor que las relaciones personales en la cantidad de información y la credibilidad de la misma. Por último, y en referencia al impacto del “feedback”, (Murphy e Sashi, 2018) encuentra que el “feedback” recíproco tiene un impacto positivo en la satisfacción, sobre todo cuando se combina con la comunicación instrumental centrada en datos objetivos.

Variables moderadoras del impacto de la comunicación relacional

Dentro de la comunicación relacional, podemos encontrar las siguientes variables moderadoras:

- **Socialización:** se define la socialización como el nivel de interacción entre la comunicación de varios actores, dentro y fuera de las organizaciones, que contribuye a la construcción de la familiaridad, la mejora de la comunicación y a la resolución de problemas (Cousins e Menguc, 2006). En contra de lo normalmente supuesto, un incremento del nivel de socialización no es necesariamente positivo de cara a la calidad de la comunicación entre un proveedor y un cliente dado el efecto mediador que tiene tanto el legado de la relación (es decir, rencillas del pasado que siguen impactando en la misma), como por el estado actual de la relación en general y de las percepciones de ambas partes sobre las capacidades y compromiso de la otra (Van De Vijver *et al.*, 2011).
- **Condiciones del canal de comunicación:** (Mohr e Nevin, 1990) distinguen dentro de la estructura entre el clima y la distribución del poder en el canal de distribución:
 - **Estructura de canales:** las estructuras de canales de comercialización pueden distinguirse en base a la naturaleza del intercambio entre las dos partes, que puede ser relacional o discreto. La comunicación que se produce en una estructura de canal relacional, tiene más frecuencia, es más bidireccional, es más informal e influye de manera indirecta; por el contrario, la comunicación que se da en canales de estructuras de mercado tiene menor frecuencia, es más unidireccional, es más formal y ejerce normalmente una influencia directa.
 - **Clima de canales:** el clima representa la percepción que existe alrededor del ambiente de trabajo, reflejado en los sentimientos que se tienen sobre la confianza y el apoyo recibido por la contraparte (Anderson *et al.*, 1987). Se entiende que en un clima en el que prevalezca la confianza y el apoyo, la información va a fluir entre las partes, se va a hacer un mayor uso de canales informales de comunicación y se va a promover un sentimiento de identidad compartida y alta confianza.

- Distribución de poder: el poder entre las dos partes puede ser simétrico o asimétrico. La comunicación cuando se produce simetría en el poder va a ser más frecuente, bidireccional, informal y de influencia indirecta; de forma contraria, en casos de asimetría de poder, la información va a ser menos frecuente, más formal y de influencia directa.

De la combinación de estas condiciones de canal, (Mohr e Nevin, 1990) sugieren adaptar la estrategia de comunicación de acuerdo a esta matriz:

		ESTRATEGIA DE COMUNICACION ^b	
		Colaborativa	Autónoma
CONDICIONES DEL CANAL	Estructuras relacionales, Climas favorables o poder simétrico	Mejores Resultados^c A	C
	Estructuras de mercado, Climas no favorables o poder asimétrico	B	Mejores Resultados D

CUADRO 3: Comunicación estratégico según condiciones del canal / Fuente: (Mohr e Nevin, 1990)

Comunicación directa del gestor de clientes estratégicas con el decisor de compra

Dentro de la literatura se aborda la comunicación desde el punto de vista del vendedor. Se analizan aspectos clave de la comunicación realizada por el gestor del cliente estratégico, bien dentro de conductas deseables para el gestor del cliente estratégico bien como características personales y de comunicación que dicho gestor del cliente estratégico debe tener. En concreto, encontramos que estos son los atributos que debe tener el gestor del cliente estratégico de cara la comunicación en el cliente:

- **Aprehensión a la comunicación:** la aprehensión a la comunicación tiene una componente emocional y motivacional. Se define el mismo como el nivel de miedo o ansiedad que el gestor del cliente estratégico puede experimentar de manera anticipada o durante la comunicación a una persona o grupo de personas (Beatty *et al.*, 1998). Estudios empíricos encuentran que la aprehensión a la comunicación va a tener un impacto negativo en la comunicación efectiva puesto que a mayor nivel de aprehensión, el gestor del cliente estratégico va a reducir el número de contactos con el cliente, va a desplegar capacidades cognitivas limitadas durante dichos contactos y va a conducir a que no preste la atención adecuada y sea incapaz de recordar información importante (Boorum *et al.*, 1998).
- **Competencia de la comunicación:** la competencia de la comunicación es la capacidad que un gestor del cliente estratégico va a tener de desplegar distintos comportamientos de comunicación para conseguir sus objetivos profesionales mientras mantiene una interacción con un cliente dadas las limitaciones de la situación (Wiemann, 1977).
- **Involucración en la interacción:** la involucración en la interacción se considera uno de los componentes de la competencia de comunicación. La misma tiene a su vez tres partes: La atención, la perceptividad y el grado de respuesta. La atención tiene que ver con la voluntad y capacidad del gestor del cliente estratégico de usar sus capacidades de escucha y observar pistas no verbales para recibir información de terceros en conversaciones; perceptividad tiene que ver con la habilidad de interpretar estímulos, darles significados y entender objetivos de la conversación (Boorum *et al.*, 1998); el grado de respuesta ("responsiveness"), tiene que ver con el tiempo de respuesta, se explica dada su relevancia en mayor detalle más adelante. Diversos estudios apuntan a que la involucración en la interacción anteceden a la capacidad de realizar una venta adaptativa (adaptive selling) (Boorum *et al.*, 1998)
- **Grado de respuesta en la comunicación:** el grado de respuesta ("responsiveness"), en la co-

municación por parte del gestor del cliente estratégico, consiste en la habilidad de escuchar al cliente, responder a las preguntas que se formulan y no transmitir información no solicitada (Darian *et al.*, 2001). El grado de respuesta permite minimizar el tiempo que lleva dar respuesta a las demandas del cliente, reduciendo el tiempo necesario para procesar la información y dar una respuesta a éstas, confirmando a su vez el tiempo de respuesta y reduciendo el tiempo de espera (Vickery *et al.*, 2003)

- Diligencia en la comunicación: la diligencia es un concepto híbrido que engloba tanto el grado de respuesta como la confiabilidad. (Ahearne *et al.*, 2007) plantea que si bien en entornos Business-to-Consumer son dos atributos diferenciales, en un entorno de ventas en Business-to-Business no se pueden separar. La diligencia está asociada a comportamientos del vendedor que incluye aspectos como el responder rápidamente a llamadas de teléfono, hacer seguimiento e informar sobre compromisos adquiridos y estar disponible para cuando el cliente necesite. Si bien se engloba dentro de comportamientos a seguir por un vendedor, incluye aspectos de la comunicación y de ahí que se incluya. Añadir que si bien tiene muchos elementos en común con la calidad de la comunicación, estudios como (Ahearne *et al.*, 2007) y (Ogilvie *et al.*, 2018) hablan de este constructo directamente.

Relevancia e impacto de los elementos de la comunicación dirigida por el gestor de cuentas estratégicas

Sobre el nivel de respuesta, diligencia y la comunicación de la información

Estos tres componentes de la comunicación son considerados como comportamientos (deseables) de la fuerza de ventas y suelen ser estudiados conjuntamente. El nivel de respuesta por parte del gestor de clientes estratégicos conduce a una mejora de la percepción de la calidad del servicio, lo que tiene un impacto en la utilidad percibida y resultado financiero de la cuenta gestionada (Vickery *et al.*, 2003); (Darian *et al.*, 2001). Por su parte, la diligencia (que engloba el nivel de respuesta y la confiabilidad) y la comunicación de la información, impactan indirectamente en la confianza y “wallet share” (cuota de cartera), en el cliente a través de su impacto en la satisfacción (Ahearne *et al.*, 2007); (Ogilvie *et al.*, 2018).

Sobre la centralización de la comunicación en el gestor del cliente estratégico

La centralización de la comunicación en el gestor estratégico parece una consecuencia lógica de

la introducción de esta figura dentro de los clientes estratégicos (ver por ejemplo (Sheth, 1973). El gestor de clientes estratégico tiene como función principal desarrollar a estos clientes y funciona a modo de integrador que puede coordinar y armonizar la información que proviene del cliente (Palmatier *et al.*, 2006). En general, se considera que dicha centralización dentro del proveedor va a tener un impacto positivo en la densidad del “network” creado entre las dos organizaciones y va a potenciar el impacto de que se establezcan conexiones entre funciones similares entre el proveedor y el cliente, y en la rentabilidad de éste (Gupta *et al.*, 2019).

Sobre la gestión efectiva de la comunicación por parte del gestor del cliente estratégico

Como se ha explicado, el gestor de cuentas estratégicas es la pieza clave de la gestión de las cuentas estratégicas dado que funciona como responsable que regula la relación y la comunicación que tiene lugar entre las partes. En su rol, tiene que asegurarse que la comunicación se produce de manera efectiva entre las dos organizaciones a distintos niveles (directivos, ejecutivos, operativos, de desarrollo de negocio, de servicio, etc), interviniendo si fuera necesario para que la comunicación fluya y sea adecuada.

Comunicación a través de redes sociales

Dada la relevancia que tienen a día de hoy las redes sociales, se considera oportuno incorporar este apartado específico sobre este medio de comunicación, abordando su definición, estado de adopción, impacto en la gestión de clientes estratégicos y barreras para su adopción.

La literatura sigue investigando los beneficios, usos y adopción de redes sociales en entornos de Business-to-Business. De lo investigado, diversos autores coinciden en varios puntos (Andzulis *et al.*, 2012): primero, que las redes sociales en Business-to-Business son importantes. Segundo, que el balance del poder ha cambiado: el cliente está cada vez mejor informado y cada vez va a tener más poder inexorablemente (Baer, 2010). Por último, que una estrategia de comunicación adecuada en redes sociales requiere del compromiso, los recursos y la integración no sólo de ventas y estrategia sino de toda la organización.

Podemos encontrar diversas definiciones de las redes sociales. (Cohen, 2011) define las redes sociales como contenido digital y conexiones de “network” que se desarrollan y se mantienen entre la gente. (Moore *et al.*, 2013) habla de las redes sociales (orientadas a las relaciones) como aplicaciones de software o páginas web que facilitan intercambios conversacionales entre usuarios de manera síncrona o asíncrona. Y desde un punto de vista más operativo, las redes sociales son (los medios que posibilitan) “... *la producción consumo e intercambio de*

información a través de interacciones sociales en entornos online y en plataformas" – (Andzulis et al., 2012)

Tipos de redes sociales

(Constantinides e Fountain, 2008) proponen la siguiente clasificación para los distintos canales y aplicaciones que podemos encontrar dentro de las redes sociales:

- Blogs: los blogs son una especie de diarios personales. Fueron de las primeras herramientas desarrolladas sobre la web y son una especie de redes sociales donde un autor expone sus puntos de vista.
- Redes sociales: son aplicaciones que permiten a los usuarios crear una especie de web o espacio personal donde crear y compartir contenido y comunicaciones personales con terceros. En las mismas podemos encontrar redes sociales como Facebook o LinkedIn.
- Comunidades de contenido: son páginas web creadas para la organización y compartición de tipos particulares de contenidos. El ejemplo más conocido sería YouTube.
- Foros de discusión o boletines de noticias: son espacios digitales para el intercambio de ideas y discusiones alrededor de temas de interés para una comunidad en concreto.
- Agregadores de contenido: son aplicaciones que permiten a los usuarios organizar el contenido de la web conforme a sus preferencias. Dentro de los agregadores podemos encontrar distintas web RSS.

Beneficios de las redes sociales para Business-to-Business

(Karjaluoto et al., 2015) identifica tres áreas para las que se utilizan las redes sociales en Business-to-Business: a) desarrollo de clientes b) soporte a ventas c) posicionamiento de marca (desarrollo de awareness).

Siguiendo esta estructura, podemos encontrar los siguientes beneficios para empresas que operan en Business-to-Business:

- a) En relación a beneficios relacionados con el desarrollo de clientes:
 - Promoción de las interacciones formales e informales, la colaboración y el "networking" dentro y fuera de la organización (Bughin e A.H., 2011).

- Mejora de la colaboración para la creación de conocimiento y el intercambio entre funciones y organizaciones (Chirumalla, 2016); (Moore *et al.*, 2013).
- Potenciación del desarrollo colaborativo de ideas y conceptos (Vuori, 2012) ; (Chirumalla *et al.*, 2018) (Rohmann e Schumann, 2018). Las redes sociales ayudan a involucrar a funciones y departamentos en contacto con clientes en el desarrollo de ideas, conceptos e ideas (Rohmann e Schumann, 2018), potenciando el sentimiento de comunidad (Vuori, 2012).
- Descubrimiento de necesidades (información a través de preguntas, de escuchar y seguir conversaciones y profundización en motivaciones últimas) (Rodríguez *et al.*, 2012) ; (Andzulis *et al.*, 2012); (Artha Sejati *et al.*, 2016).
- Gestión y servicio postventa (comunicación directa con el cliente) (Andzulis *et al.*, 2012) ; (Artha Sejati *et al.*, 2016).
- Seguimiento de nuevas oportunidades con el cliente (Andzulis *et al.*, 2012).
- Creación de una comunidad colaborativa, a través de las cuales se puede dar un mejor servicio a los clientes (Weinberg *et al.*, 2013).

b) En cuanto al soporte de ventas:

- Identificación de nuevas oportunidades de negocio (Bertoni e Chirumalla, 2011) ; (Chirumalla *et al.*, 2018).
- Creación y compartición de información sobre el cliente y conocimiento (GonçAlves *et al.*, 2016).
- Conocimiento de clientes (conocimiento general, información sobre clientes potenciales, generación y gestión de prospectos, información para definir el estilo de comunicación adecuado con cada cliente y análisis de oportunidades y riesgos de clientes) (Andzulis *et al.*, 2012) ; (Cawsey e Rowley, 2016); (Artha Sejati *et al.*, 2016).
- Presentación de productos y soluciones: demostrar los beneficios de una propuesta de valor, obtener prescripciones de una solución y poder realizar demostraciones o ayudas visuales (Andzulis *et al.*, 2012).
- Cierre de oportunidades:negociaciones y ventas online, gestión de objeciones y negociación online (Andzulis *et al.*, 2012).

- Establecimiento de un medio para establecer contacto con clientes potenciales y establecer con los mismos conversaciones bidireccionales, lo que incrementa las oportunidades de venta (Andzulis *et al.*, 2012).

c) En relación al posicionamiento de la marca y los gestores de clientes estratégicos:

- Contribución al posicionamiento de marca de la empresa y del gestor del cliente estratégico como tal (Cawsey e Rowley, 2016).
- Aproximación a los clientes: posicionamiento y desarrollo de la credibilidad, generar atención sobre uno mismo o sobre la organización y generación de confianza con el cliente o prospecto (Andzulis *et al.*, 2012).
- Obtención de referencias por parte del cliente (Cawsey e Rowley, 2016); (Kaplan e Haenlein, 2010)

Beneficios de las redes sociales para el gestor de clientes estratégicos

Si nos centramos en el gestor del cliente estratégico, observamos que las redes sociales van a reportarle los siguientes beneficios:

a) En relación a beneficios relacionados con el desarrollo de clientes:

- Refuerzo de la confiabilidad en la medida en la que las redes sociales potencian la compartición de información sobre productos y servicios (“information communication”) y la capacidad de respuesta (Ahearne *et al.*, 2007).
- Incremento del valor relacional del gestor del cliente estratégico en la medida en la que las redes sociales posibilitan que se entregue información relevante y útil referente al producto y servicio y su uso en varios puntos de contacto (Agnihotri *et al.*, 2012). Desarrollo que va a potenciar de manera indirecta a que se produzca venta (Itani *et al.*, 2017).
- Desarrollo del “network” del gestor del cliente estratégico mediante la exploración y explotación de los vínculos de sus contactos dentro y fuera de la organización, incrementando el valor percibido por parte de clientes potenciales y existentes (Agnihotri *et al.*, 2012).

b) En cuanto al soporte de ventas:

- Provisión al gestor del cliente estratégico de una plataforma amigable y fácil de usar para contactar a prospectos y compartir información sobre productos y servicios, referencias de clientes, cualificar prospectos y desarrollar leads reduciendo los costes de adquisición (Agnihotri *et al.*, 2012).

c) En relación al posicionamiento de la marca y los “key account managers”:

- Oportunidad de posicionarse como un experto en su producto y utilizar este canal para posicionarse y promover nuevos productos y servicios de manera sutil, en contraposición a la postura tradicional de empuje que normalmente se ha venido realizando (Agnihotri *et al.*, 2012).

Estado de implantación de redes sociales en entornos Business-to-Business

La literatura sugiere que las empresas en entornos Business-to-Consumer han sido más rápidas que las de Business-to-Business en la adopción de redes sociales como herramienta estratégica de comunicación. Esto puede estar relacionado con con que el establecimiento de las relaciones con clientes en entornos Business-to-Business hasta llegar a un nivel de involucración lleva tiempo. (Rodríguez *et al.*, 2012) habla de un proceso de cuatro etapas: Contenido, conversaciones, involucración y relaciones con significado. La gestión del cliente va a comenzar con la creación de contenido atractivo a través de comunidades online, conferencias online (“webinars”) y blogs, que sientan la base para la creación de una plataforma para conversaciones sobre el contenido, que da lugar a la involucración de los usuarios y contribuye a la creación de relaciones profundas y relevantes para los usuarios de la comunidad (Chirumalla *et al.*, 2018).

Dicho esto, y en cuanto al status y prioridades que las empresas están asignando a las redes sociales, tenemos distintos puntos de vista:

Conforme a (Moore *et al.*, 2013), en entornos de Business-to-Business las empresas focalizan sus esfuerzos en redes sociales para acciones de captación, más que para el desarrollo de clientes existentes. Este estudio encuentra además que gestores de clientes estratégicos en entornos de Business-to-Business hacen un uso más intensivo que sus contrapartes de Business-to-Consumer cuando tratan a sus clientes uno a uno dentro de sus procesos de venta, tienen una marcada

preferencia por redes profesionales como LinkedIn y se focalizan más en el contenido emocional (Iankova *et al.*, 2018). Encontramos además que, como consecuencia de este foco en la captación, las empresas de Business-to-Business sí están enfatizando el uso de “thought leadership” (marketing de contenidos) y acciones de posicionamiento de marca, llegando a niveles de inversión semejantes a las de Business-to-Consumer.

(Jarvinen J., 2012) afirma a su vez que el foco en Business-to-Business está en el desarrollo selectivo del “network” profesional, y que la comunicación en persona se sigue considerando superior a cualquier otra a pesar que sólo una pequeña parte de la comunicación total tiene efectivamente lugar en persona.

Y (Cawsey e Rowley, 2016) encuentra en sus estudios que los dos objetivos más importantes para la utilización de redes sociales en Business-to-Business son la creación y el desarrollo del conocimiento de marca.

Respecto al tipo de redes sociales que se están utilizando en entornos Business-to-Business, (Moore *et al.*, 2013) afirma en su estudio que los porcentajes más elevados de uso de redes sociales en entornos profesionales (Business-to-Business) se produce para servicios de correo electrónico basados en la web (85,8% de los usuarios) seguidos de redes sociales de “network” profesional (65,9%) y aplicaciones de mensajería instantánea (48,%). Las comunidades online no moderadas (49,9%, las aplicaciones online de videoconferencias (46,8%) y las aplicaciones de hosting o compartición de vídeos y fotos (34,8%) también son utilizadas por un porcentaje muy elevado de vendedores en entornos Business-to-Business. Dicho estudio encuentra además que las redes sociales se usan fundamentalmente en Business-to-Business para gestionar clientes potenciales, objeciones y hacer seguimiento con los clientes después de haber realizado las ventas.

Factores que influyen en la adopción de redes sociales en entornos Business-to-Business

En cuanto los factores corporativos y personales que impactan en la adopción de redes sociales en Business-to-Business podemos observar que en entornos corporativos (Keinänen e Kuivalainen, 2015):

- El uso de las redes sociales y de sus aplicaciones no es una práctica común dentro de las empresas con sus clientes estratégicos.
- Existe una correlación entre el uso que se realiza de las redes sociales en un entorno privado y el que se realiza en un entorno profesional. Por lo que cuanto más se utiliza a nivel

privado mayor tiende a ser la utilización en un entorno profesional.

- El uso de las redes sociales parece guardar conexión con la edad y posición de la persona. Así, gestores de clientes estratégicos más jóvenes que están en posiciones más junior, son más propensos a utilizar las redes sociales para fines profesionales.
- Parece que la mayoría de las organizaciones no han tomado una decisión de implantar masivamente las redes sociales y por ende no han puesto en práctica directrices, políticas y establecido una cultura de uso de las mismas.

(Guesalaga, 2016) encuentra por su lado que el factor que más contribuye al uso de las redes sociales por parte de ventas en entornos Business-to-Business es la competencia organizacional, el conocimiento, productividad y "expertise" de la organización en redes sociales. El segundo factor más relevante va a ser el nivel de involucración de los clientes con redes sociales, seguido del compromiso individual (ser activo en redes sociales) y del compromiso organizacional (plasmado en la formación y el desarrollo de una estrategia de comunicación en torno a redes sociales). Si bien el nivel de competencia individual no es relevante, sí tiene un impacto indirecto a través del compromiso individual del vendedor.

En tercer lugar, puede haber un elemento de productividad: los correos electrónicos y las reuniones cara a cara son la que más impacto tienen en el intercambio de información, y las que conducen a un proceso más eficiente proceso de desarrollo de nuevos productos y en último término a una cuota de cartera de clientes ("wallet share") superior (Obal e Lancioni, 2013). Otras herramientas como el vídeo y herramientas colaborativas online parecen tener un impacto inferior durante el desarrollo de nuevos productos (Obal e Lancioni, 2013).

Añadir que si consideramos escenarios mixtos (es decir, empresas que operan conjuntamente en Business-to-Consumer y Business-to-Business) y en modelos de negocio Business-to-Business-to-Consumer, encontramos que dichas empresas realizan un uso más intensivo y estratégico de las redes sociales en general, las utilizan tanto para desarrollar relaciones como para dar servicio y, en el caso de las Business-to-Business-to-Consumer, dan mucha importancia a la gestión de referencias online (el electronic "word of mouth") (Iankova *et al.*, 2018).

Estado de la implantación de redes sociales en la gestión de clientes estratégicos

Como se ha señalado, las redes sociales pueden tener un impacto relevante en el rendimiento del vendedor si la organización apuesta por una gestión de los gestores de clientes estratégicos

en base a sus comportamientos y no se limita a una gestión en base a resultados (Rodríguez *et al.*, 2012). Sin embargo, la utilización y penetración de las redes sociales en la gestión de clientes estratégicos tiene un alto potencial de crecimiento.

Encontramos por ejemplo que aunque el 73% de los gestores de clientes estratégicos encuentran útil las redes sociales, sólo un 31% de ellos lo utilizan para sus ventas (Itani *et al.*, 2017). El dato es interesante pues además de esta diferencia entre percepción y uso, estadísticamente hay una alta correlación entre rendimiento en ventas y uso de redes sociales: El 78,8% de los vendedores que utilizan redes sociales tienen mejores resultados de ventas que los que no (Itani *et al.*, 2017). Lo anterior no debe confundirse con causalidad, pues lo que probablemente sucede es que el uso de redes per sé no garantiza el éxito en ventas, que va a depender de otros componentes como aptitudes (aproximación al aprendizaje), conocimientos (experiencia) y comportamientos específicos (como venta adaptativa) por parte del gestor del cliente estratégico.

¿Por qué no tienen entonces las redes sociales una mayor penetración en la gestión de clientes estratégicos? No hay una respuesta concluyente, pero podemos tal vez encontrar respuestas en el proceso de gestión de clientes estratégicos, que (Lacoste, 2016) describe de la siguiente manera:

- Primero, dado que los gestores de clientes estratégicos no tienen directrices claras por parte de su organización utilizan herramientas que les son conocidas (normalmente Viadeo y LinkedIn) para crear y posicionar su identidad profesional; en paralelo, utilizan el perfil que han creado para posicionarse a sí mismos como expertos y construir su reputación profesional y credibilidad.
- En segundo lugar, una vez posicionados, los gestores de clientes estratégicos utilizan las redes sociales para contactar con clientes potenciales de su interés. Al hacerlo, recopilan información sobre el cliente potencial a través de su “network” y terceros, de cara a obtener un mayor conocimiento de clientes que les permita construir una compromiso afectivo (Sashi, 2012).
- En tercer y último lugar, los gestores de clientes estratégicos tratan de potenciar en la medida de lo posible los contactos y la comunicación a un entorno físico y personal pues entienden que los mismos son necesarios para desarrollar un compromiso afectivo y calculativo.

Barreras y drivers para la implantación de redes sociales en la gestión de clientes estratégicos

(Lacoste, 2016) apunta las siguientes razones como frenos para que no se potencie más la parte digital frente a la personal en entornos de Business-to-Business: a) Visibilidad de cara a la competencia de las interacciones que se tienen con clientes en redes sociales b) Falta de incentivos a nivel corporativo para que se desarrollen más las gestiones a través de redes sociales c) Factor cultural que hace que en algunos países se prefiera el trato personal que el digital.

(Iankova *et al.*, 2018) plantea por su parte barreras más estructurales ligadas a los beneficios derivados de las redes sociales: en entornos de Business-to-Business las empresas ya tienen acceso a la información de sus clientes y se comunican de facto de manera recurrente con ellos, por lo que los beneficios marginales de una implantación masiva son mucho más limitados que los que se pueden encontrar en entornos de Business-to-Consumer.

Desde otra perspectiva, (Hoffman e Fodor, 2010), plantea que el problema de la adopción de redes sociales tiene que ver con la medición, que está mal planteada y se rige por criterios de alcance y frecuencia, cuando en realidad deben de medirse relaciones y respuestas generadas en clientes. Lo anterior debe llevar a un nuevo planteamiento que probablemente vaya más allá de una medición puramente económica y considere otras variables que además de desarrollo de producto, "feedback" del mercado, ventas y eficiencias en costes generadas, considere otras variables como conocimiento de marca y eWOM ("word of mouth" electrónico).

En términos generales, hay mucha incertidumbre entre los gestores de marketing de Business-to-Business sobre el valor para el negocio de las redes sociales (Weinberg *et al.*, 2013), lo que en parte está explicado por el hecho de que una parte importante de las empresas no miden activamente los resultados de marketing digital y no consideran directamente esta medición importante (Jarvinen J., 2012).

Habiendo analizando las barreras, podemos finalmente hablar de 3 factores que van a ayudar con la penetración y adopción de redes sociales en la gestión de clientes estratégicos: La gestión, la relación establecida con el cliente y la predisposición y alineación con las redes sociales.

En relación con la gestión, (Agnihotri *et al.*, 2012) encuentra que de cara a una implantación exitosa:

- Se requiere de un compromiso y atención continua por parte del equipo gestor para que los gestores de clientes estratégicos realicen de forma efectiva la implantación de una es-

trategia de redes sociales.

- El equipo gestor tiene que definir claramente cuáles son los resultados esperados de la implantación de redes sociales para los gestores de los clientes estratégicos.
- El equipo gestor tiene que promocionar la aceptación de redes sociales por parte de los gestores de los clientes estratégicos.

En cuanto a la relación con el cliente, (Obal e Lancioni, 2013) indica que el tener una relación establecida previamente con el proveedor va a tener impacto en la decisión del proveedor de adoptar el nuevo producto o no, incluso cuando hablamos de productos no relacionados con los provistos anteriormente por el proveedor. Por lo que los incumbentes tienen una ventaja a la hora de introducir innovaciones en sus clientes.

Y en cuanto a la predisposición y alienación con las redes sociales (Obal e Lancioni, 2013) concluye en su estudio que el impacto de las nuevas tecnologías es más efectivo para la creación de valor para el cliente cuando la tecnología está alineado con todos los “partners” en la cadena de valor y que el nivel de preparación tecnológica (“technology readiness”) es un prerrequisito para la percepción de calidad y la satisfacción.

4.2.2. COMUNICACIÓN DEL DECISOR DE COMPRA EN EL CLIENTE ESTRATÉGICO Y CON TERCEROS: “WORD OF MOUTH”

Para concluir este apartado sobre la relevancia de la Comunicación en la gestión de clientes estratégicos, se analiza el impacto que la comunicación que éstos hacen a terceros en base a su experiencia y satisfacción del proveedor con el que se trabaja, su nivel de “word of mouth” (recomendación).

Definición, relevancia y tipos de “word of mouth”

El “word of mouth” (WOM) o “word of mouth” Communication (WOMC) se puede definir como la recomendación positiva o negativa que hace un cliente de un tercero (en este caso, de un proveedor) (Swan e Oliver, 1989). También se define como *“una comunicación dirigida a otros consumidores en referencia a la propiedad, uso o características de un producto o servicio particular o de un proveedor”* (Westbrook, 1987).

Si dentro del “word of mouth” introducimos la variable valencia, podemos llegar a tres tipos de

“word of mouth”: positivo (cuando se hace una recomendación positiva sobre un proveedor), neutra (no se realiza recomendación alguna) o negativa (se hace una recomendación negativa). (Sweeney *et al.*, 2014) demuestra que la del “word of mouth” positivo es más cognitivo, se considera con más cuidado y suele estar asociado a comentarios relacionados con la calidad del servicio; mientras que el negativo es más emocional y se lleva a cabo de manera más inmediata.

El “word of mouth” se considera por una gran cantidad de autores como uno de los componentes claves de la fidelidad en general y la consecuencia lógica de la fidelidad actitudinal (Chaudhuri e Holbrook, 2001); (Rundle-Thiele e Bennett, 2001); (Russell-Bennett *et al.*, 2007). Además, el “word of mouth” está ampliamente reconocido como un antecedente de ingresos incrementales y de rentabilidad dada la adquisición de clientes que promueve (Anderson e Mittal, 2000); (Rust *et al.*, 1995). Adquisición que se promueve al conducir la recomendación a un cambio actitudinal en la persona que la recibe, incrementándose la probabilidad de que adquiera el producto o servicio recomendado (Bone, 1995).

(Reichheld *et al.*, 2000) es probablemente el autor que más ha propugnado la importancia del “word of mouth” al presentarlo como el indicador más relevante para medir de manera operativa la satisfacción y fidelidad de los clientes (corporativos). En concreto, (Reichheld, 2004) la operacionaliza midiendo el nivel de recomendación de los clientes, que va a ser positivo para niveles muy altos (probabilidad de 9 o 10 de recomendar en una escala de 10) y negativo a partir de niveles medios (probabilidad inferior a 7 en una escala de 10).

En cuanto a los distintos tipos “word of mouth”, (A. Anaza e Rutherford, 2014) distingue entre “word of mouth” (general) y “word of mouth” hacia el vendedor, entendido como la recomendación favorable que un comprador hace a otros compradores de un vendedor o gestor de clientes estratégicos en base a la relación con éste. En el mismo estudio concluye que la fidelidad (compromiso) con el gestor de clientes estratégicos no impacta en el “word of mouth” de éste y sí lo hace en la fidelidad (compromiso) con la empresa en la que trabaja; y que la satisfacción general con la compañía, incrementa la fidelidad (compromiso) con ésta, que a su vez impacta en su “word of mouth”, tal y como plantea (Reichheld e Teal, 2002).

Antecedentes del “word of mouth”

Los antecedentes generales estudiados por la literatura son los siguientes:

- Satisfacción: la satisfacción surge de la evaluación que realizan los consumidores después de haber tenido múltiples experiencias con el mismo producto o proveedor de servicio (Bolton e

Drew, 1991). (Westbrook, 1987) considera desde esta perspectiva, que al darse un componente acumulativo, además del componente emocional que otros estudios le han dado (Oliver, 1999) va a tener también componentes actitudinales. Estudios como el de (Lam *et al.*, 2004) encuentran una correlación positiva y relevante entre los niveles de satisfacción y “word of mouth”, que además de tener un impacto directo, media completamente la influencia de otras variables como la calidad percibida. La relación se produce de forma positiva pues se superan las expectativas del cliente, éste se ve impulsado a recomendar el producto; y cuando no se cumplen, el cliente va a utilizar el “word of mouth” negativo para “ventilar” sus emociones negativas y enfado, advertir a terceros y tomar represalias contra el proveedor (Richins, 1983). El impacto es especialmente alto para el “word of mouth” positivo (que es más pensado y menos impulsivo) y menor para el “word of mouth” negativo (que es más emocional) (De Matos *et al.*, 2008).

- Fidelidad conductual: como hemos visto, se entiende como fidelidad conductual la realización de una serie de conductas que señalan la motivación de mantener una relación con un proveedor, incluyendo el incrementar la cuota de cliente de ese proveedor, recompras y el “word of mouth” positivo (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). La fidelidad conductual tiene un impacto positivo en el “word of mouth” pero es menos relevante que otras variables como la satisfacción (De Matos *et al.*, 2008).

- Calidad de producto: la percepción de la calidad del servicio se puede definir como una actitud global sobre la superioridad de la experiencia del servicio a lo largo del tiempo (Getty e Thompson, 1995). La literatura se ha centrado en la parte de servicios. Cuando las evaluaciones de la calidad de servicio son altas, la propensión del cliente a recomendar positivamente un producto o servicio se incrementan, fortaleciendo la relación entre el proveedor y el cliente (Parasuraman *et al.*, 1988) ; (Zeithaml *et al.*, 1996); mientras que cuando la calidad está por debajo de las expectativas, se incrementa la probabilidad de que el cliente se queje y realice un “word of mouth” negativo (Zeithaml *et al.*, 1996).

- Compromiso: el compromiso se define como una deseo persistente de mantener una relación que se valora (Moorman *et al.*, 1992), tiene un componente afectivo (basado en emociones) y calculativo (basado en argumentación racional) (De Matos *et al.*, 2008). Los clientes que tiene un alto compromiso con un proveedor, van a utilizar el “word of mouth” positivo como un mecanismo para reforzar positivamente su decisión de comprar al proveedor, incluso en situaciones de baja satisfacción, pues necesitan mantener la consistencia cognitiva que han tomado de mantener una relación e identificarse con una compañía en concreto

(Brown *et al.*, 2005).

- **Confianza:** la confianza se define como la intención de uno de los miembros de una relación de confiar en la contraparte en la que se tiene confianza (Moorman *et al.*, 1992). Estudios empíricos como el de (Garbarino e Johnson, 1999) encuentran que cuando se producen niveles altos de confianza, se incrementa la tendencia de ofrecer “word of mouth” positivo. Lo que puede ser explicado por la tendencia que tienen los clientes a recomendar sólo proveedores en los que se tiene confianza o una experiencia positiva.
- **Valor percibido:** se define el valor percibido como la evaluación conjunta de un producto basada en las percepciones de lo que se ha recibido y lo que se ha dado a cambio (Zeithaml, 1988). (Hartline e Jones, 1996) propone que el valor percibido tiene un impacto positivo en las intenciones conductuales y en el “word of mouth”. Lo que podría explicarse por la conexión existente entre valor percibido y compromiso, que va a llevar a la recomendación para reforzar su fidelidad a la misma (Daryl *et al.*, 2006).
- **Valoración (general) de la calidad de la relación:** la valoración general de la relación engloba distintas variables relacionales como la confianza, compromiso y satisfacción. (Palmatier *et al.*, 2006) concluye en su estudio que el constructo general de calidad de la relación (que engloba confianza, compromiso y satisfacción) explica en gran medida el “word of mouth”, en tanto en cuanto sólo clientes que hayan desarrollado una fuerte relación con sus proveedores van a poner en riesgo su reputación al hacer una recomendación.

De todos estos factores, (De Matos *et al.*, 2008) encuentra que a nivel general, la variable con mayor correlación con el “word of mouth” es el compromiso, seguido del valor percibido, de la calidad, de la confianza, de la satisfacción y de la fidelidad conductual.

Variables moderadoras del “word of mouth”

Dentro de las variables moderadoras del impacto de los antecedentes mencionados en el “word of mouth” realizado por el cliente, la literatura recoge los siguientes:

- **Involucración con el producto:** se entiende que la involucración con el producto como el nivel en el que un cliente percibe un producto como relevante a nivel personal (Zaichkowsky, 1985). En el caso de entornos Business-to-Business equivaldría a la “importancia del producto”, que sería la importancia otorgada a la compra o el impacto potencial de la compra en el funcionamiento de la organización (Bunn, 1993). (V Wangenheim e BayÓN,

2007) afirma que la involucración con el producto (entorno de consumo) y la importancia atribuida al producto (entorno de empresas) potencian positivamente la probabilidad de que la recomendación se produzca en base a la satisfacción. Sin embargo, el impacto de ambas variables en el número de referencias realizadas es sólo significativo en un entorno de consumo.

- Involucración situacional: tiene que ver con el grado de novedad y exposición a una disonancia cognitiva que va a experimentar un comprador y su impacto en el “word of mouth”, que va a ser especialmente elevado en el primer año desde la compra del producto o servicio (East et al., 2001). (V Wangenheim e Bayón, 2007) concluye que La involucración situacional potencia positivamente también la relación entre satisfacción y recomendación, en entornos de consumo y de empresas. Se observa el mismo impacto positivo de cara al número de recomendaciones realizadas.

- Involucración del mercado: la involucración del mercado recoge la existencia de usuarios intensivos del producto o servicio en el mercado. Usuarios intensivos que conforme a distintas investigaciones, tienden a ser recomendadores intensivos de dichos productos y servicios (Schneider e Rodgers, 1993). (V Wangenheim e Bayón, 2007) encuentra que la involucración del mercado (presencia de usuarios intensivos) potencia positivamente la relación entre satisfacción y recomendación en entornos de consumo pero no en el de empresas. Por otro lado, encuentra que se produce un impacto positivo de la involucración del mercado en cuanto al número de recomendaciones realizadas tanto en entornos de consumo como de empresas.

- “Expertise” de la fuente: parte de la suposición que alguien con un “expertise” es alguien que posee más del producto o tiene más información sobre el mismo. Diversos estudios empíricos consideran a los expertos como líderes de opinión (Jacoby e Hoyer, 1981). En su estudio, (V Wangenheim e Bayón, 2007) confirma que el nivel de “expertise” incrementa la probabilidad de que un cliente siga la recomendación realizada en un entorno de consumo. Por el contrario, este expertise no es necesariamente efectivo en entornos de empresa.

- Similitud con la fuente: la similitud de la fuente o homofilia hace referencia al nivel en que dos individuos tienen características similares (Brown e Reingen, 1987). De acuerdo a diversas teorías, la similitud con la fuente (con el emisor) percibida por el receptor debería conducir a un incremento de la influencia de la información transmitida (V Wangenheim e Bayón, 2007). Estudios como el de (V Wangenheim e Bayón, 2007) concluyen que entornos

de empresa, la similitud con el emisor tiene influencia sobre la decisión y recomendación.

4.3. IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN LA FIDELIDAD DE CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

En los apartados anteriores se ha revisado en detalle el impacto que la comunicación tiene en entornos de Business-to-Business y en la gestión de clientes estratégicos ("key accounts") para el proveedor. En este apartado se va a revisar la investigación realizada hasta el momento sobre la comunicación para clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

El punto de partida va a ser la aproximación segmentada a distintos tipos de clientes (ver capítulo de segmentación) y el enfoque relacional planteado para ciertos clientes. Enfoque que como hemos expuesto, enfatiza la importancia de una aproximación relacional dados los beneficios que la misma conlleva (confianza y compromiso que se reflejan en flexibilidad, cooperación, capacidad de innovación, compartición de información, etc) (Ford e Håkansson, 2006).

También hemos compartido en apartados previos que los clientes estratégicos son aquellos que son especialmente relevantes para un proveedor y que tienen por parte de éste un tratamiento diferencial: el proveedor destina una serie de recursos "ad hoc" que dan lugar a la creación de un programa de clientes estratégicos con la intención de establecer una relación sólida a largo plazo, en la que se entregue un valor diferencial a estos clientes y que no dependa del precio.

Por último, hemos hablado de que al establecerse relaciones con los clientes en general y con los estratégicos en particular, se puede desarrollar dos tipos de dependencias: una positiva basada en beneficios, que es aceptada activamente por la parte dependiente; y una negativa basada en costes que es aceptada negativamente y cuya motivación son los costes en los que se incurriría en caso de terminar la relación. Dependencias que van a ser especialmente relevantes en ciertos productos y servicios que bien generan por su propia naturaleza barreras de salida, bien permiten la creación de beneficios diferenciales por parte del proveedor.

Estas dependencias de carácter positivo y negativo van a conducir a su vez, como hemos expuesto anteriormente, a la formación de manera directa e indirecta de la fidelidad actitudinal y conductual. La fidelidad actitudinal se generaría fundamentalmente de manera indirecta a través

del impacto de las dependencias en variables de carácter relacional (confianza, satisfacción, etc); mientras que la fidelidad conductual vendría fundamentalmente derivada de los costes de salida asociados a la dependencia negativa (Scheer et al., 2010).

Los programas de gestión de clientes estratégicos, van a tender así a crear a través de la inversión realizada dependencias tanto positivas como negativas, pudiendo incluso afirmarse que el éxito de dichos programas va a estar en su capacidad de crear de manera efectiva estas barreras.

Habiendo expuesto esto, el siguiente punto a analizar sería el papel que juega la comunicación en la generación de estas dependencias y en último término en la generación de fidelidad actitudinal y conductual en los clientes estratégicos que presentan dependencias medias y altas.

Al revisar la literatura referente al impacto de la comunicación en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, encontramos referencias indirectas y generales al respecto.

Respecto a la compartición de información, (Porter, 2008) apunta que en estas relaciones (con clientes estratégicos) se generan los beneficios si se produce una intensa interacción y conocimiento mutuo entre las partes, que las permitan trabajar en los aspectos principales de la cadena de valor.

A su vez, (Jones *et al.*, 2002) señala la importancia de la definición y comunicación de las barreras de salida pues éstas van a tener un impacto directo y positivo en la fidelidad conductual (recompra y retención) e incluso actitudinal. Comunicación que tiene que adaptarse para que sea efectiva en función del tipo de cliente.

Por otro lado, encontramos que la generación de dependencias negativas no están exentas de riesgo: las mismas barreras de salida pueden afectar negativamente a la captación de clientes y a la gestión de los existentes. A la captación de clientes potenciales, en tanto en cuanto se pueden percibir dichas barreras como una fuente de dependencia (Jones *et al.*, 2002) ; y a los clientes existentes, si tienen la percepción de estar una situación de entrapamiento (locked-in), dando pie a un "word of mouth" negativo e incluso en que se conviertan en hostiles y buscar el sabotaje del proveedor (Greene e Adler, 1998); (Jones e Sasser, 1995).

Por lo que en situaciones en las que se han generado dependencias en los clientes estratégicos, es necesario que el proveedor realice una gestión proactiva y adecuada de los mismos mediante el refuerzo de los vínculos relacionales (Jones *et al.*, 2002), para lo que la comunicación puede jugar un papel clave. Papel clave puesto que si se comunica a los clientes de manera regular el valor

que reciben de la relación (es decir, el conjunto de beneficios y ahorros obtenidos al tratar con el proveedor), se va a tangibilizar el valor aportado (que no necesariamente se está percibiendo) lo que va a contribuir a la generación de confianza y compromiso en el cliente corporativo, además de incrementar la satisfacción con el proveedor (Mohr e Spekman, 1994); (Anderson e Narus, 1998).

En referencia a la capacidad de comunicación en clientes con dependencias medias y altas en clientes estratégicos, el estudio más relevante que se ha encontrado ha sido el de (Scheer *et al.*, 2010). Este estudio plantea que la capacidad de ofrecer el producto principal (core offering capability), entendida como la capacidad de entregar un producto confiable y con un rendimiento consistente (Ulaga e Eggert, 2006), va a influir en la generación de dependencias de carácter positivo; que las competencias operativas, entendidas como el expertise de un proveedor para mejorar los productos existentes de un cliente y ayudarlo lanzar nuevos productos (Ulaga e Eggert, 2006), va a impactar en las dependencias positivas y negativas.

Respecto a la capacidad de comunicación como tal, el estudio se basa en el de competencias de {Mohr, 1996} y encuentra que las competencias de comunicación entendidas como capacidad para comunicar con efectividad, de realizar una comunicación productiva, de establecer canales formales y procesos de comunicación, de establecer canales informales de comunicación, de potenciar el “feedback” e insight que se comparte con el proveedor y la capacidad para proveer información al cliente para resolver sus problemas (Ulaga e Eggert, 2006), tiene un impacto positivo y directo en la fidelidad relacional (fidelidad al proveedor derivada de la relación establecida), que impacta a su vez positivamente en la probabilidad de que se incremente el negocio que tiene lugar con el proveedor. El impacto por tanto de la capacidad de comunicación no está mediado por la generación de la percepción de dependencias basadas en beneficios, que sí median el impacto en la fidelidad relacional de otras competencias principales y operativas.

4.4. OPORTUNIDAD DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

Después de revisar la literatura sobre el impacto de la capacidad de comunicación para clientes estratégicos con dependencias medias y altas, encontramos tres cosas:

- Afirmaciones de carácter general que pueden aplicables a clientes estratégicos con barreras de salidas medias y altas.
- Que los pocos estudios realizados sobre clientes estratégicos con dependencias encuen-

tran una relación entre la comunicación y variables relacionales, pero no con dependencias positivas. Esto último nos parece contra intuitivo y nos lleva a preguntarnos si los resultados podrían variar si nos centramos en clientes estratégicos con dependencias medias y altas y si el impacto podría variar si centramos el análisis en la capacidad de comunicación como tal.

- Que no se han realizado hasta donde se tiene conocimiento estudios específicos sobre el impacto de la comunicación en clientes estratégicos con dependencias medias y altas. Estudios que podrían ser interesante pues podría suceder que, en escenarios con dependencias medias y altas, varíe el impacto de la capacidad de comunicación.

En resumen, a partir de esta revisión de la literatura encontramos varias oportunidades de investigación sobre el impacto de la capacidad de comunicación en la generación de fidelidad de clientes estratégicos con barreras de salida medias y altas. En concreto, para los clientes estratégicos con dependencias medias y altas:

- 1) Explorar los mecanismos que preceden a la generación de dependencias positivas y entender el rol que la capacidad de comunicación juega en la mismas.
- 2) Explorar si al potenciarse la relación entre el proveedor y el cliente (reflejado en variables relacionales) a través de la generación de dependencias positivas, se incrementa la comunicación “word of mouth” por parte de éste y qué impacto tiene éste en el negocio del proveedor.

PARTE III:

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. OBJETIVOS

Tenemos los siguientes objetivos que guían esta investigación:

Para los clientes estratégicos con dependencias medias y altas se pretende:

- Entender el impacto de la capacidad de comunicación en la fidelidad de los clientes, identificando qué habilidades, “know-how”, facultad o aptitudes de comunicación de la organización son clave en la capacidad de comunicación para que un proveedor fidelice a estos clientes.
- Identificar y definir el mecanismo y variables a través de las cuales se produce el impacto de esta capacidad de comunicación en la fidelidad de estos clientes.
- Proveer a los directivos de un marco de referencia práctico para gestionar esta capacidad de comunicación y optimizar su impacto en la fidelidad.

2. MODELO CONCEPTUAL - FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Impacto de la capacidad de la capacidad de comunicación en las dependencias positivas.

Cuando analizamos las capacidades de comunicación que un proveedor puede tener, encontramos 3 grandes capacidades: capacidad de gestión de la comunicación a nivel de gestión del “network”, capacidad para la gestión de la expectativa de centralización de la comunicación, y capacidad para adaptar los distintos elementos de la comunicación sobre temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio, conforme a las características y expectativas del cliente.

Capacidad de gestión de la comunicación en el “network”

La capacidad de la gestión de la comunicación en el “network” con clientes estratégicos con dependencias medias y altas, supone lo siguiente:

- Claridad sobre quién es quién en cada organización (Ulaga e Loveland, 2014).
- Número de contactos establecidos en la organización (densidad del “network”) (Palmatier et al., 2008).
- Comunicación efectiva entre personas con perfil y responsabilidad similar (Palmatier et al., 2008).
- Capacidad para gestionar adecuadamente la información dentro del proveedor (Palmatier

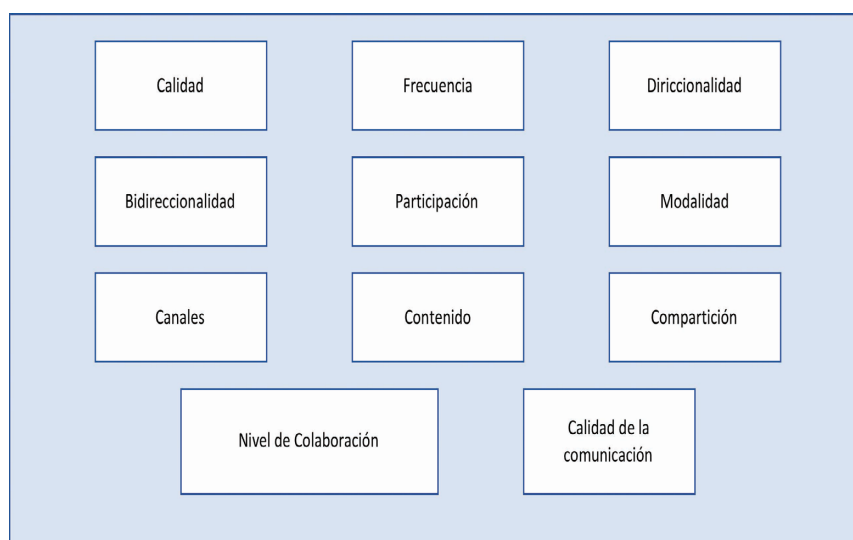
et al., 2008).

Capacidad para gestionar la centralización de la comunicación esperada por el cliente

Una segunda capacidad de comunicación, es la capacidad para gestionar la centralización de la comunicación esperada por el cliente (ver (Gupta et al., 2019)). En el caso de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, implica gestionar las expectativas de centralización de la comunicación del decisor de compra de estos clientes.

Capacidad para adaptar la comunicación estratégica y de desarrollo de negocio

La capacidad de adaptar la comunicación de los temas estratégicos, de desarrollo de negocio y operativos, implica que el proveedor tiene que adaptar los siguientes componentes de la comunicación conforme a las características y preferencias del cliente estratégico:



CUADRO 4: Elementos de comunicación de temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio a "customizar" / Fuente: Elaboración propia

Dependencias positivas

Para las cuentas estratégicas con dependencias medias y altas, planteamos que los beneficios percibidos que dan lugar a dependencias positivas se pueden englobar dentro de 3 categorías:

- Los beneficios operativos, que van a estar relacionados con la integración que se realiza entre el proveedor y el cliente estratégico a nivel de procesos (Montgomery e Yip, 2000).
- Los beneficios de desarrollo de negocio, que van a ser aquellos derivados del "know-how"

que le aporta el proveedor al cliente estratégico (Ulaga e Eggert, 2006).

- Los beneficios estratégicos, que son aquellos que están relacionados con la mejora de la competitividad estratégica del cliente estratégico (Cousins e Menguc, 2006).

Planteamos que la capacidad de comunicación de los proveedores tiene un impacto en las dependencias positivas a través de la generación de estos beneficios percibidos por el cliente, de 2 maneras: Como posibilitador (“enabler”) de que el beneficio se produzca y como potenciador de dicho beneficio, tal y como planteamos en la hipótesis 1 de nuestro modelo conceptual:

HIPÓTESIS 1: La capacidad de comunicación impacta en la generación de mayores dependencias positivas (beneficios percibidos) en clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Impacto de la capacidad de comunicación en la confianza y de la confianza en el word of mouth

En los clientes estratégicos, el impacto de la comunicación en la confianza requiere de la adaptación de la intensidad, formalidad y de otros elementos de la comunicación general (Schultz e Evans, 2002), así como la adaptación de la comunicación del gestor de cliente estratégicos (Ahearne *et al.*, 2007) con distintos niveles del “network”. Por lo que planteamos, que la capacidad de comunicación va a tener un impacto directo sobre la confianza que se genera en clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Por otro lado, diversos autores encuentran que existe una relación directa y relevante entre la confianza y el “word of mouth” en terceros para mercados Business-to-Business (Rauyrue, 2007), siendo especialmente alto el impacto cuando las dependencias son elevadas (Lewis, 2002). Y en el caso concreto de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas, parece que hay una alta probabilidad de que el “word of mouth” se produzca y tenga impacto en terceros, dado que se trata un producto o servicio con una alta relevancia e impacto en el cliente (Bunn, 1993).

Del análisis anterior sugerimos la siguiente hipótesis en nuestro modelo conceptual:

HIPÓTESIS 2: La capacidad de comunicación genera la creación de confianza en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, provocando una reacción positiva del “word of mouth” o recomendación de dicho cliente en terceros.

Impacto del “word of mouth” en la probabilidad de negocio incremental del proveedor

El “word of mouth” está ampliamente reconocido como un antecedente de ingresos incrementales y de rentabilidad del negocio de un proveedor, dada la adquisición de clientes que promueve mediante la recomendación (Anderson e Mittal, 2000).

Del análisis anterior sugerimos la hipótesis 3 en nuestro modelo conceptual:

HIPÓTESIS 3: El “word of mouth” que los clientes estratégicos con dependencias medias y altas realizan sobre el proveedor en otros clientes, incrementa la probabilidad de negocio incremental de dicho proveedor.

MODELO CONCEPTUAL

Las hipótesis expuestas dan lugar al siguiente modelo conceptual:

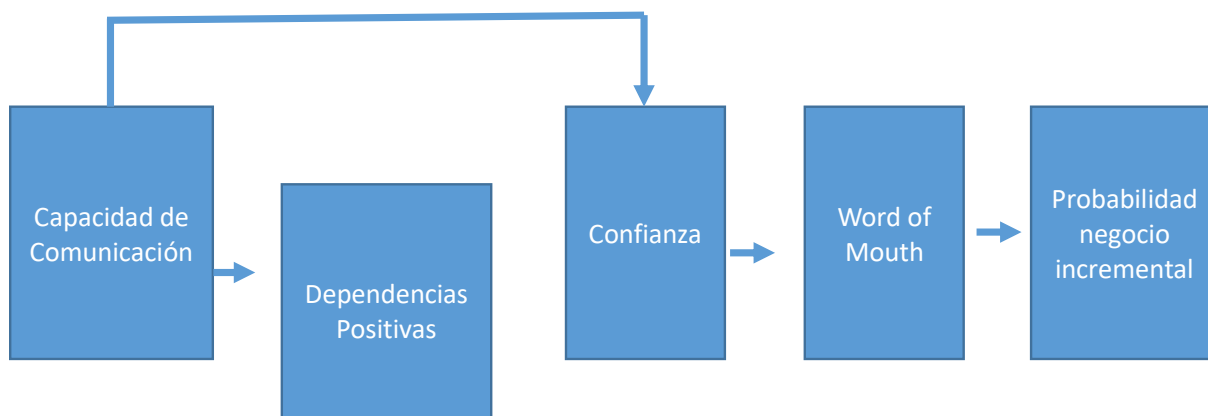


GRÁFICO 3: Modelo de impacto de capacidad de comunicación en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas / Fuente: *Elaboración propia*

3. DISEÑO

3.1. METODOLOGÍA

Tras considerar los objetivos y el modelo conceptual de esta investigación, que fundamentalmente es comprender si la capacidad de comunicación impacta en la fidelidad y cómo lo hace, optamos por realizar entrevistas en profundidad semi-estructuradas, que nos sirvieran para el objetivo exploratorio de esta investigación. Investigación que se ha realizado siguiendo la línea marcada por (Maindonald, 2011) y (Yin, 2014).

Las entrevistas se grabaron y se tomaron anotaciones que fueron revisadas en las siguientes 24 horas. Las entrevistas se transcribieron y se realizó un análisis de dichas transcripciones con el software de análisis de información NVIVO 14 siguiendo las directrices indicadas en (Groschl S., 2019).

Tipos de entrevistas y entrevistas en profundidad

Las entrevistas (en sus distintas variantes) son una de las herramientas de investigación cualitativa más comúnmente utilizada. Como fuente de información primaria, las mismas se suelen utilizar en una fase previa a la investigación cuantitativa o para estudios de campo {Qu, 2011}; también son utilizadas para la resolución de problemas complejos.

Cuando se habla de las entrevistas como herramienta de investigación cualitativa, podemos encontrar tres perspectivas teóricas: El neopositivismo, el romanticismo y el enfoque localista ("localism") o práctico {Alvesson, 2003}. El neopositivismo considera la Entrevista como una herramienta para la recolección de datos, en la que el entrevistador tiene que realizar una serie de preguntas para encontrar una verdad extrapolable; el romanticismo considera que en la Entrevista el entrevistado comparte una experiencia frente a una realidad social compleja, que permite un entendimiento más profundo de un fenómeno social complejo; y el localista o práctico, considera la entrevista como una situación empírica que puede ser estudiada desde distintos enfoques teóricos, en el que una persona comparte relatos contextualizados y que van a ofrecer luz sobre un fenómeno social en concreto.

Estos tres enfoques conectan con la clasificación que normalmente se hace de las entrevistas en Entrevistas Estructuradas y Cualitativas, que a su vez pueden ser Semi-estructuradas y No-estructuradas {Seidman, 2006}. En concreto:

- Las Entrevistas Estructuradas, que guardan relación con la versión neopositivista, son aquellas que siguen un guion pre-establecido en las que el entrevistador sigue fielmente una serie de preguntas predefinidas para todas las entrevistas que realiza. Se trata de Entrevistas bastante acotadas en las que las respuestas del entrevistador están limitadas a un número limitado de opciones {Qu, 2011}.
- Las Entrevistas No-estructuradas, que están relacionadas con el enfoque romancista, se conciben como "instrumentos de investigación informal en el terreno", y parte de la suposición de que el entrevistador no conoce todas las respuestas que van a llevarse a cabo en la

entrevista. Se trata de captar las experiencias y el significado que los entrevistados atribuyen a las mismas, de cara a poder aproximarse a una realidad compleja {Qu, 2011}.

- Las Entrevistas semi-estructuradas, que guardan relación con el enfoque localista, serían un término medio entre las dos anteriores. El entrevistador parte de una guía de temas que quiere abordar en la entrevista, pero no está sujeto a un número cerrado de preguntas que quieren realizar. Las mismas son muy populares dada su flexibilidad, accesibilidad y capacidad para profundizar en un “insight” humano y organizacional referente a situaciones complejas {Qu, 2011}.

La Entrevista en Profundidad

La Entrevista en Profundidad, que queda englobada dentro de las Entrevistas Cualitativas, es una técnica de investigación cualitativa que implica la realización de una serie de entrevistas individuales con un número limitado de personas para entender sus perspectivas respecto a una idea, programa o situación.

El propósito de una entrevista no es obtener una respuesta a preguntas pre-formuladas, ni el testar hipótesis, ni realizar una evaluación en el sentido estricto de la palabra. Lo que se busca es un profundo entendimiento de la experiencia vivida por otras personas y el significado que dan a esta experiencia {Seidman, 2006}.

Este tipo de entrevista es normalmente utilizado para dar contexto a otros datos con los que se está trabajando, ofreciendo una perspectiva más completa de lo que está ocurriendo y porqué (Boyce *et al.*, 2006).

Ventajas y limitaciones de las Entrevistas en Profundidad

En cuanto a las ventajas, (Boyce *et al.*, 2006) explica que esta técnica permite obtener un nivel de información mucho más detallado del que podríamos obtener con otras técnicas de investigación como las encuestas. También dan lugar a un contexto más cómodo y flexible para el entrevistado de cara a mantener una conversación abierta y poder expresar su punto de vista.

Por otro lado, las Entrevistas en Profundidad tienen unos riesgos y limitaciones que no podemos obviar (Boyce *et al.*, 2006):

- Tendencia al sesgo (“prone to bias”): existe el riesgo de que el entrevistador parta con una serie de ideas preconcebidas, y que la entrevista se enfoque como un medio para reconfirmar esas ideas.
- Consumo de tiempo: las entrevistas en profundidad pueden tomar mucho tiempo. Lo que puede ser una limitación importante, sobre todo cuando se está entrevistando a ejecutivos con poco tiempo.
- Generalización de los resultados: hay que tener mucho cuidado con la generalización, que en la gran mayoría de las ocasiones no es posible. Las entrevistas van a dar perspectivas e información y suelen ser particulares y no generalizables, a menos que se realicen dichas entrevistas a una muestra representativa del colectivo y algunas respuestas salgan de forma recurrente.

Consideraciones para la aplicación de Entrevistas en Profundidad en esta investigación

Dado el objeto de estudio de esta investigación, se va a optar por la investigación a través de entrevistas para poder entender en profundidad el impacto que la comunicación tiene en la generación de fidelidad directa e indirectamente, el por qué se produce dicho impacto, el contexto en el que sucede y las causas que explican dicho impacto. Más en concreto, si consideramos que el formato de las entrevistas debe guiarse por los principios de la investigación {Showkat, 2017}, se va a optar en este caso por Entrevistas en profundidad semi-estructuradas, sin caer en la rigidez de una entrevista estructurada.

De cara a la realización de las Entrevistas en Profundidad, se van a seguir las directrices recomendadas por {Maindonald, 2011}:

- Hablar de manera moderada durante la entrevista. No perder de vista que la persona que tiene que transmitir la información es la persona entrevistada y no el entrevistador.
- No ser directivo en la forma de preguntar o conducir la entrevista. El objetivo es que la persona entrevistada manifieste abiertamente su postura y perspectiva sobre un tema en concreto, con independencia de la postura que pueda tener a priori el entrevistador.
- Ser neutral. Es importante mantener la neutralidad en todo momento, a efectos de no influir en la posible respuesta del entrevistado.
- Mantener una distancia adecuada (“rapport”) con el entrevistado. Es importante mantenerse cercano al entrevistado, pero mantener al mismo tiempo una cierta distancia profesional.

- Utilizar una guía para la entrevista. La misma debe de contener una indicación de los temas que se pueden tratar, así como posibles preguntas a plantear para cada tema.
- Analizar mientras se realiza la entrevista. Dado que no se está en entrevista estructurada, el entrevistador tiene que analizar las respuestas que obtenga del entrevistado y en base a las mismas decidir cómo continuar la entrevista sin perder de vista los temas a tratar y objetivos a cubrir.

3.2. MERCADO Y MUESTRA SELECCIONADOS

3.2.1. MERCADO SELECCIONADO

El mercado que hemos elegido para realizar la investigación empírica es en la industria de Telecomunicaciones, el mercado de “IoT”, dado que se trata de un servicio con un crecimiento exponencial y de alto interés, cuyo desarrollo hasta la fecha se ha producido mayoritariamente en clientes estratégicos y que genera (como se explicará a continuación en detalle) dependencias medias y altas en dichos clientes dado su impacto en la operativa, desarrollo de negocio y estrategia. Mercado que además podemos además tomar como referencia para otros mercados con clientes estratégicos con dependencias medias y altas, puesto que los mecanismos y dinámicas subyacentes al mismo parecen ser extrapolables, como se discutirá al final de la investigación.

Dentro del mercado de “IoT”, la investigación se va a centrar en uno de los proveedores más relevantes de este servicio (los operadores de telecomunicaciones que ofrecen el servicio a nivel mundial), y en clientes estratégicos gestionados desde España. Aproximación que tomamos tras considerar que la gestión de productos y servicios que generan dependencias medias y altas, no presenta diferencias significativas entre los distintos tipos de proveedores dentro del sector ni tampoco entre distintas geografías.

En los siguientes apartados se procede a analizar el mercado de “IoT” en detalle, para explicar después de manera detallada, **cómo se ha seleccionado la muestra de clientes estratégicos**

3.2.2. MERCADO DE “INTERNET DE LAS COSAS”

En este apartado se va a explicar en detalle el mercado de “IoT”. Como se trata de sub-mercado dentro de la industria de Telecomunicaciones, se empieza primero introduciendo este mercado

y cómo se gestionan los clientes estratégicos en el mismo, para después abordar el mercado de “IoT” en general y en España, dado que la investigación se va a realizar en este país

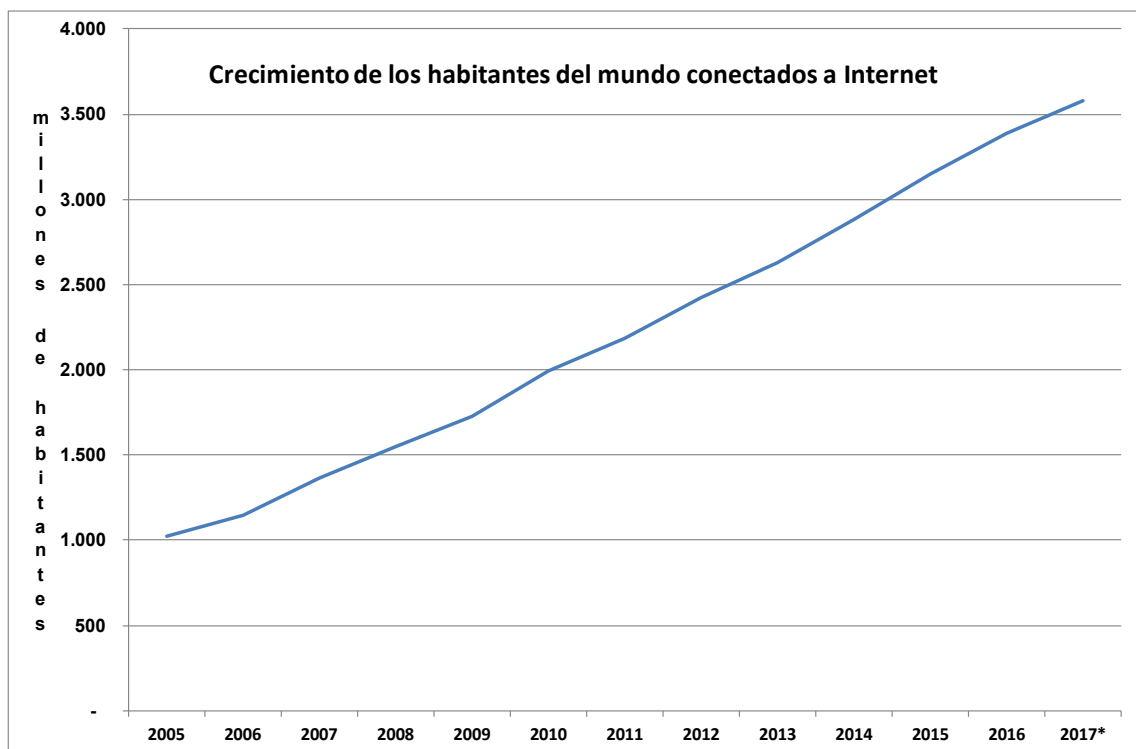
MERCADO DE TELECOMUNICACIONES

Mercado de Telecomunicaciones y gestión de clientes

Hay 3 factores que caracterizan el sector de Telecomunicaciones a nivel mundial:

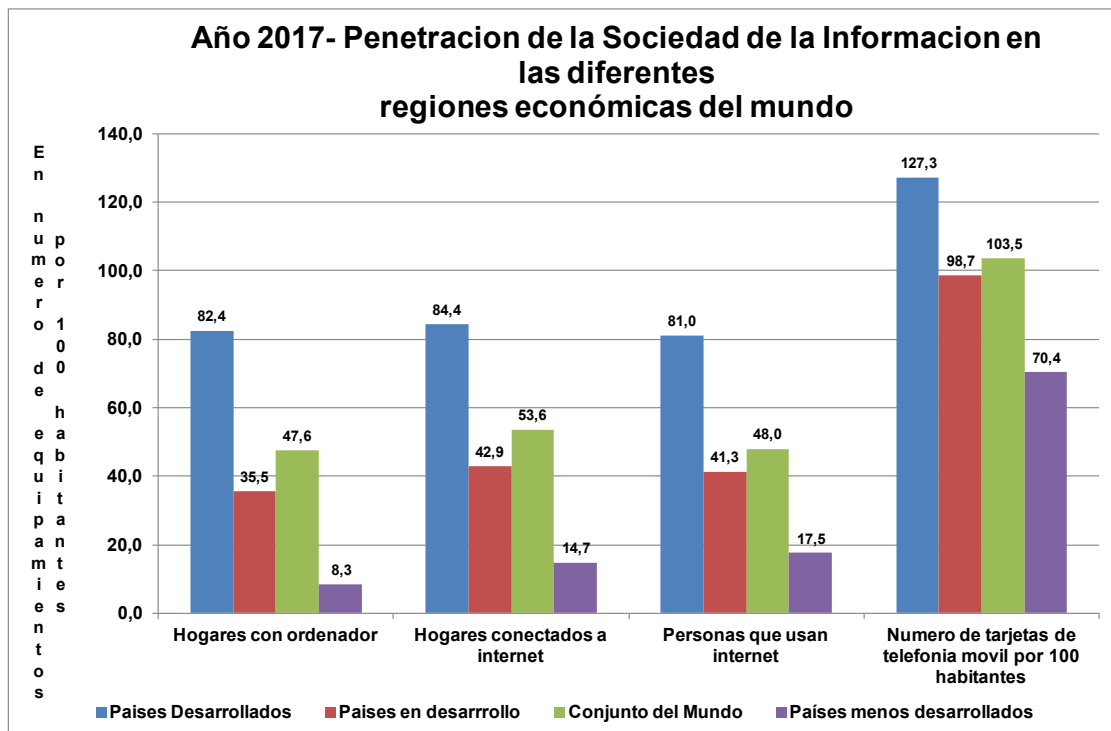
- El crecimiento imparable de los habitantes del mundo que participan en la sociedad de la información.
- La fuerte disparidad de esa participación, dependiendo tanto de factores económicos como de la situación geográfica.
- El salto cualitativo que se ha dado en los países y regiones que más tarde se han incorporado a la sociedad de la información, evitando tecnologías intermedias ya superadas.

Para confirmar el primer elemento baste citar que, tal y como se recoge en el cuadro siguiente, el número de habitantes del mundo conectados a Internet se ha multiplicado por el 349% en el período que transcurre entre el año 2005 y el año 2017.



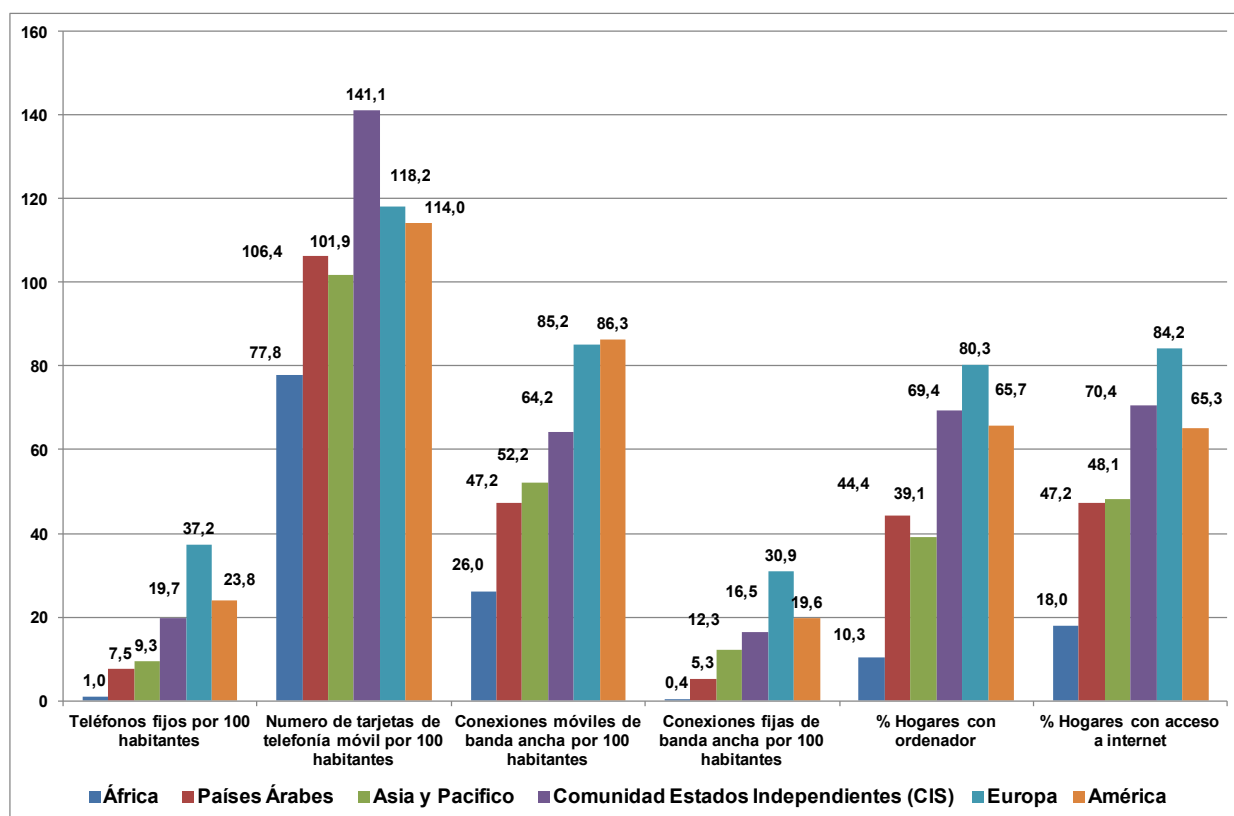
CUADRO 5: Número de conexiones y dispositivos por geografía / Fuente: Estadísticas de la International Telecommunication Union (ITU)

El segundo elemento considerado es la disparidad de acceso a la sociedad de información atendiendo al nivel de desarrollo de un país. Para medir esa disparidad, atendiendo a razones socioeconómicas, baste decir que, en el año 2017, en los países desarrollados, el ratio de uso de la sociedad de la información gira en torno al 80% de los hogares, frente al 15% en los países menos desarrollados o el promedio mundial del 40-42%.



CUADRO 6: Penetración Sociedad de la Información en distintas partes del mundo / Fuente: Estadísticas de la International Telecommunication Union (ITU)

El tercer elemento ha sido el salto cualitativo que se ha dado en los países y regiones que más tarde se han incorporado a la sociedad de la información, evitando tecnologías intermedias ya superadas, tal y como se comprueba en la gráfica siguiente, que detalla el acceso a la sociedad de la información en las principales regiones del mundo.



CUADRO 7: Número de conexiones y dispositivos por geografía / Fuente: Estadísticas de la International Telecommunication Union (ITU)

En efecto, como puede comprobarse tanto la telefonía fija como el acceso a internet por conexión fija, han perdido protagonismo a favor de la conexión móvil, a lo que sin duda también contribuye la dispersión poblacional de muchas de estas regiones.

Como resumen, puede concluirse que:

- El acceso a la sociedad de la información, con todas las posibilidades que ello ofrece, tiene una dimensión mundial y constituye, hoy en día, un deseo imparable para una gran parte de la población mundial.
- Este acceso masivo a la misma está ofreciendo una enorme cantidad de datos en cuanto a preferencias y costumbres de los ciudadanos del mundo en tanto que consumidores potenciales, que ya está siendo masivamente utilizado en todos os ámbitos del marketing ya sea económico, social o incluso político.
- La posibilidad de insertar el “IoT” (Internet de las Cosas), con una dimensión global que trasciende fronteras, regiones geográficas e incluso nivel económico y cultural.

Relevancia de la fidelidad de los clientes en el mercado de Telecomunicaciones

Ya hemos descrito la relevancia que tiene la creación de valor en general y la fidelidad en los clientes. En este apartado queremos exponer por qué la fidelidad es relevante para las empresas de Telecomunicaciones en general y por qué también lo es para el nuevo servicio de “IoT” (Internet de las Cosas) que están a día de hoy ofreciendo estas empresas.

Grosso modo, y excluyendo algunos países emergentes como India, el sector de las Telecomunicaciones es un sector maduro, con tasas de penetración superiores al 100% de la población, en el que los ingresos provenientes de voz están cayendo y los proveedores de servicios de telecomunicaciones están buscando lo siguiente:

- Optimizar su beneficio, reduciendo costes operativos y comerciales.
- Maximizar el valor de sus clientes actuales.
- Tener una base sólida sobre la que poder introducir nuevos servicios y redes de telecomunicaciones como el 5G.

Los dos primeros puntos (reducción de costes operativos y comerciales y maximización del valor de sus clientes actuales) parece tener sentido en tanto en cuanto el servicio básico que prestan de voz y datos se está comoditizando, se da una competencia creciente por parte de terceros que pueden alquilar las redes de operadores incumbentes, existe una marcada tendencia a paquetizar servicios y bajar precios, se da una presión regulatoria para reducir drásticamente los precios de algunos servicios (véase el ejemplo del Roaming en Europa) y el espacio para la diferenciación es limitado. Si a esto le unimos un crecimiento limitado de mercado, nos encontramos que para optimizar beneficios es necesario reducir costes comerciales y operativos.

De lo anterior llegamos a lo segundo: existe una fuerte presión para optimizar el valor que se obtiene de los clientes actuales. El crecimiento viene dado en la mayoría de los casos de cuota de mercado que se quita a otro competidor, por lo que es una situación oligopólica como la que se da en Europa, y la rentabilidad parece ser mayor si las empresas se focalizan más en el desarrollo de las carteras de clientes actuales que en la captación de nuevos clientes.

Y lo tercero es básico para poder explicar el crecimiento y mantener la sostenibilidad a largo plazo: en la medida en la que los clientes tengan una experiencia positiva con su proveedor, y esto se plasme en preferencias y conductas y actitudes positivas, se tendrá la posibilidad de venderles nuevos productos o servicios a medio – largo plazo, que van a ser la base para poder diferenciar-

se y crecer.

La literatura académica parece mantener la misma opinión: *“... en el mercado de Telecomunicaciones, una vez que se ha adquirido a un cliente y conectado a la red de un operador en particular, las relaciones a largo plazo que dicho operador principal es capaz de establecer con el cliente son más relevantes para que las compañías tengan éxito en mercados competitivos”* - (Gerpott *et al.*, 2001). (Moon-Koo e Park, 2004) afirma que se está convirtiendo en una creencia comúnmente aceptada en el mercado de Telecomunicaciones que el tratar de retener a los clientes incrementando su fidelidad y valor (entregado al cliente) es la principal estrategia de marketing que una compañía puede seguir... Y (Gerpott *et al.*, 2001) añade que en el caso del mercado de Telecomunicaciones, una vez que los clientes han sido captados y conectados a una red de telecomunicaciones de un operador en particular, sus relaciones a largo plazo con el operador son de gran importancia para el éxito de la compañía en mercados competitivos, más que en otros sectores.

Opinión que igualmente se ha incorporado en las grandes empresas de telecomunicaciones, que han evolucionado su estrategia centrada en la captación de clientes (con pequeños departamentos de gestión básicamente de “churn” o bajas) a otra que, sin dejar de seguir enfatizando la captación, han incorporado la gestión de clientes y fidelidad como parte fundamental de su estrategia. Así:

- Estructuralmente, se han creado además de los tradicionales departamentos de Inteligencia de Mercado, departamentos especializados en la Gestión de Clientes desde un punto de vista de marketing y ventas. Departamentos que están haciendo un uso intensivo del “big data” y la analítica de datos para poder conocer de manera muy detallada a sus clientes y valorar su valor potencial.
- Desde un punto de gestión, se han introducido nuevos mecanismos de compensación altamente apalancados en la satisfacción del cliente, con el uso de indicadores como el “Net Promoter Score”.
- Desde un punto de vista de marketing, se está profundizando en el valor buscado y percibido por distintos tipos de clientes, realizándose toda suerte de estudios para entender las causas por las que un cliente opta por una compañía, está abierto a la contratación de nuevos servicios y puede potencialmente incrementar su valor para la compañía.

MERCADO DE INTERNET DE LAS COSAS

IoT: análisis competitivo del mercado en España

IDC define "IoT" como un conjunto de sensores, sistemas o productos conectados, ya sea de manera inalámbrica o a través de cables, con la capacidad de generar datos de forma automática, sin intervención humana (Siviero A. 2017). Se trata de comunicaciones entre máquinas en las que se limita la intervención humana, que es marginal o inexistente.

El mercado de "IoT" se encuentra en una fase inicial de desarrollo en España. Las compañías españolas argumentan como principales puntos a favor para adoptar tecnologías de IoT la automatización de procesos (26%), reducir los costes operacionales (24%) y mejorar la experiencia del cliente (23%). Sin embargo, muchas organizaciones reconocen que encuentran dificultades para abordar este tipo de iniciativas, como son los costes iniciales (29%), las preocupaciones relacionadas con la seguridad (25%) y los problemas de privacidad (17%); (Siviero A. 2017).

De acuerdo con las estimaciones de IDC, el mercado de "IoT" en España crecerá de 12 000 millones de euros en 2016 a más de 23 000 millones en 2020, lo cual supone una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 17,9%. Estos datos incluyen los gastos relativos a hardware, servicios, software y conectividad, y están alineados con la situación en Europa, donde la tasa CAGR será del 18,3% (Siviero A. 2017). La expectativa de crecimiento es incluso superior de acuerdo a los operadores, que hablan de crecimientos esperados superiores al 25% (2, Directivo 2 IoT Telecomunicaciones, 2019; 2, Directivo 1 IoT Telecomunicaciones, 2019).

En el sector de las empresas de telecomunicaciones, es normal referirse a "Internet de las Cosas" "IoT" o comunicaciones máquina a máquina ("machine to machine o m2m"). En el sector de las Telecomunicaciones, tradicionalmente se han comercializado conexiones de datos, pero a medida que la categoría se ha expandido y madurado, se van incorporando soluciones que además de la conectividad introducen plataformas de gestión de dicha conectividad, equipamiento, aplicaciones y software (2, Directivo 2 IoT Telecomunicaciones, 2019; 2, Directivo 1 IoT Telecomunicaciones, 2019).

En el caso de España, hablamos de un mercado de aproximadamente cinco millones de conexiones IoT (comúnmente referidas como conexiones de datos o número de SIM), que están creciendo a doble dígito en los últimos años y que se espera que mantengan este crecimiento durante los próximos años (Expansion, 2018); (1, 2019).

Las cuotas de mercado oficiales del mercado de conexiones de “IoT” en España señalan que Telefónica tiene una posición dominante con el 42% del mercado, Orange un 26% y Vodafone un 22% (Economista, 2019), si bien la cuota de mercado de Operador seleccionado puede ser significativamente más altas y llegar al 35% si se considera el despliegue que ha realizado de conexiones con tarjetas con numeración global (las cifras de la CNMC sólo consideran las tarjetas con numeración nacional).

La comercialización de las soluciones de “IoT” se suele realizar por un equipo especializado en este tipo de soluciones, que realiza la gestión de manera independiente, aunque coordinada con el ejecutivo de cuentas responsable de la cuenta (1, 2019). Dentro del equipo de “IoT” se integran diferentes funciones que recogen la parte comercial, técnica y de soporte y dan un servicio especializado al cliente corporativo, estableciendo relaciones a diferentes niveles dentro de éste.

Mercado de “IoT” en España: Sectores, características y dependencias

El mercado de “IoT” es un mercado con muy poca información pública disponible, y en el que el acceso a directivos del sector es restringido. Si se revisan en detalle las fuentes secundarias disponibles, se observará que sólo se puede encontrar información generalista sobre las grandes tendencias de mercado y nuevas aplicaciones, casos de éxito publicados por las compañías de telecomunicaciones, informes generales de asociaciones de telecomunicaciones y referencias puntuales que realizan las compañías de telecomunicaciones sobre este mercado. También se pueden encontrar estudios generalistas de consultoras como Gartner Group, que hacen reflexiones generalistas sobre esta industria y la competitividad de los diferentes compañías. No se han incorporado informes ad hoc realizados por consultoras sobre el mercado de “IoT”, puesto que dichos análisis, además de ser sólo accesibles mediante pago, abarcan temas muy concretos y en su mayoría están restringidos a ciertos sectores de este mercado. Podemos por último encontrar informes realizados por instituciones públicas como el Instituto Nacional de Estadística (INE) o en la Comisión Nacional del Mercado de Telecomunicaciones (CNMT) que si bien son orientativos, tienen limitaciones importantes de alcance que pueden dar una imagen distorsionada del mercado (en el estudio que la CNMT publica por ejemplo, sólo recogen conexiones de datos con numeración nacional, cuando algunas compañía que operan en España, están desarrollando el mercado de “IoT” con numeración internacional que no se recoge en este estudio).

Dado lo anterior, se han entrevistado a 4 directivos de las 3 empresas presentes en el mercado de “IoT” en España (Vodafone, Telefónica y Orange) para poder entender el mercado en general y en

particular en España, su dimensión, sus principales sectores y los criterios de compra y fidelidad en cada uno de ellos. Conforme estas entrevistas, estos son los principales segmentos del mercado y sus características (1, 2019) ; (2, Directivo 2 IoT Telecomunicaciones, 2019); (2, Directivo 1 IoT Telecomunicaciones, 2019); (3, 2019):

Mercado de empresas de seguridad

Se trata de empresas de seguridad que contratan las conexiones de “IoT” para conectar las alarmas que despliegan en los hogares. Adquieren fundamentalmente conexiones de datos a las empresas de telecomunicaciones y en ocasiones hardware o algún servicio adicional.

Se trata de un mercado maduro en general dada la alta penetración de las alarmas en España con una fuerte concentración en las que Securitas Direct y Prosegur concentran más del 50% de este mercado. El mercado se estima que puede llegar al millón de unidades instaladas.

Las barreras de salida en este caso se consideran relativamente altas dadas las dificultades y costes asociados con la reposición de una tarjeta de datos instalada en el hogar de un particular (grosso modo, el coste de una línea de “IoT” es de 0,5€ al mes y el coste de mandar a un técnico se estima en 50€ por visita), y que la regulación no obliga a revisar la instalación del cliente hasta transcurridos dos años.

El servicio se considera por otro lado crítico por parte del cliente en tanto en cuanto el servicio deja de estar operativo en el caso de que se produzca un fallo en la operativa de la conexión.

Se trata de un sector donde la empresa de seguridad normalmente se va a trabajar con los tres operadores, que además de la base instalada que ya tienen, van a competir por las nuevas líneas que se instalen. Más en concreto, suele existir la figura de un proveedor “prime” (o proveedor preferente) que acumula aproximadamente el 70% de las líneas, repartiendo los otros dos operadores el 30% restante.

En cuanto los factores críticos para vender soluciones de “IoT” en este sector, si bien se considera relevante la variable precio, otros factores como la robustez del servicio, la estabilidad de la red y la cobertura se consideran igualmente relevantes.

Mercado de soluciones de terminal de punto de venta (“datáfonos”)

Se trata de empresas que prestan servicios de “adquirencia bancaria” (servicios de gestión de cobros y pagos a través de terminales de puntos de venta), que contratan las conexiones de “IoT” para conectar los terminales de puntos de venta que alquilan a sus clientes. Adquieren funda-

mentalmente las conexiones de datos a las empresas de telecomunicaciones.

Se trata de un mercado maduro en general dada la alta penetración de las alarmas en España, con una fuerte concentración en las dos grandes redes de “adquirencia bancaria”: Redsys y Servired, aunque están entrando competidores alternativos como Ingenico.

Las barreras de salida en este caso se consideran medias, dado que existe un mayor número de visitas proactivas al cliente, lo que hace que el coste logístico de reemplazar la conexión de datos, sea inferior a la que se produce en las empresas de seguridad. Existen también costes relacionados con la integración del proveedor de telecomunicaciones con los sistemas del proveedor, pero una vez realizada dicha integración, el coste es “hundido” pues no se vuelve a producir.

De nuevo, el servicio se considera por otro lado crítico por parte del cliente en tanto en cuanto el servicio deja de estar operativo y el cliente no va a poder facturar a sus clientes en el caso de que se produce un fallo en la operativa de la conexión.

En este sector también se suele trabajar con los tres operadores, que además de la base instalada que ya tienen, van a competir por las nuevas líneas que se instalen. Se entiende por otro lado que se trata de un servicio que por sí no genera necesariamente ventas cruzadas en el cliente, pues este servicio se gestiona de manera independiente.

En cuanto los factores críticos para vender soluciones de “IoT” en este sector, serían muy parecidos a los del sector de seguridad con la diferencia de que, en el caso de los nuevos competidores, hay un mayor enfoque en la innovación.

Mercado de transporte y de gestión de flotas

Se trata de un mercado extenso que incluye multitud de soluciones como gestión de flotas de camiones o coches, soluciones para poder tele-controlar y mantener flotas de vehículos de empresas, soluciones para empresas de renting y alquiler, etc.

Normalmente la solución que la empresa de telecomunicaciones va a consistir en una conexión de datos, pero podemos encontrar situaciones donde la solución es completa e incluye la conectividad y el equipamiento, como va a ser el caso de las empresas de renting.

Las barreras de salida se consideran en este caso medias, puesto que los vehículos tienen que ser revisados con relativa frecuencia y los costes logísticos son relativamente bajos. Sin embargo, encontramos por otro lado que al proveerse servicios complementarios como plataformas de gestión e incluso equipamiento, los costes de salida o cambio de proveedor se

incrementan.

El servicio se va a considerar relativamente crítico en tanto en cuanto un fallo en la conectividad o una pérdida de cobertura móvil van a suponer que el vehículo deje de estar localizado, lo que puede tener un alto impacto cuando se trata de vehículos de alto valor o en los que se provee un servicio de seguimiento continuo y a tiempo real.

En cuanto a los factores críticos, en este caso el precio de la conectividad es relativamente bajo con respecto al coste total de la solución y por tanto no es tan relevante.

Señalar por último que podemos encontrar distintos tipos de canales de comercialización, y que, para las empresas medianas y pequeñas, se emplean canales de distribución indirectos en vez de directos por una cuestión de rentabilidad.

Mercado de utilities (sector eléctrico y agua)

Dentro del mercado de utilities encontramos empresas proveedoras de energía y agua. Se trata de grandes clientes (como Endesa, Iberdrola, Gas Natural y Aguas de Barcelona), que realizan despliegues masivos de soluciones de "IoT" para poder conectar terminales de lectura de energía y agua de manera remota y poder cumplir con la obligación legal de realizar tele-medidas.

Las barreras de salida en este caso van a ser diferentes en función del tipo de contador del que estemos hablando. Para los contadores instalados en los hogares, los costes de cambio de la conexión de datos son muy elevados dados los costes logísticos asociados, pues no se va a mandar a un técnico a los hogares salvo que se produzca una incidencia mayor; por otro lado, para los concentradores, que serían una suerte de centrales a los que se conectan estos terminales de hogar, los costes y barreras de salida siguen existiendo pero son medios en vez de altos, al tener que realizarse inspecciones técnicas en éstos con cierta frecuencia.

Aunque la lectura de los contadores no se tenga que producir a tiempo real, los servicios van a ser relevantes (que no críticos) para poder realizar la telemedida de contadores que exige la regulación.

Los factores críticos serían semejantes a los de las empresas de seguridad y de servicios financieros, si bien aquí pasa a tener mayor relevancia la variable cobertura (las empresas tienen que desplegar por toda España, incluidas zonas rurales) así como las plataformas de gestión de grandes parques de conexiones provistas por las empresas de telecomunicaciones.

Al igual que en otros sectores, los clientes de estos sectores suelen apostar por una estrategia de multiproveedor para poder promover la competencia de precios y asegurarse el tener la mayor

cobertura posible.

Mercado de ascensores

Se trata de un mercado también regulado, en el que las empresas que proveen del servicio de mantenimiento de los ascensores (que pueden ser fabricantes o terceros), tienen la obligación de telegestionar dichos ascensores y proveer de soluciones de llamada de emergencia las 24 horas.

Dentro del mercado de ascensores podemos encontrar a grandes fabricantes internacionales como Schindler y Thyssen, fabricantes medianos como Fain y pequeñas empresas que se focalizan en el mantenimiento. En general, se contratan las conexiones con un único proveedor de telecomunicaciones.

Las barreras de salida son de nuevo medias a pesar de que los costes logísticos de reemplazo son relativamente bajos (el técnico tiene la obligación legal de revisar la instalación aproximadamente una vez al mes), puesto que el cambio de proveedor presenta costes asociados con la integración de sistemas y supone el reemplazo del software de gestión de las conexiones en caso de cambiarse el proveedor.

La criticidad del servicio sería en este caso media, pues es necesario que la conexión esté activa para poder prestar el servicio y cumplir con la regulación.

Y respecto a los factores críticos, decir que el precio tiene cierta relevancia (que será mayor para grandes contratos), aunque hay espacio para soluciones innovadoras que mejoren el servicio prestado.

Mercado industrial

Se trata de un mercado en el que se busca conectar maquinaria industrial con el objetivo de conseguir mayor eficiencia, proveer a los clientes de nuevos servicios o controlar a tiempo real la maquinaria.

Se trata de un mercado dominado por los grandes fabricantes internacionales de maquinaria, que definen nuevas funcionalidades y servicios que le permitan diferenciarse de su competencia o incrementar su facturación vía nuevos servicios. Un ejemplo sería Caterpillar, que conecta sus excavadoras vía módulos y tarjetas de datos para poder localizarlas a tiempo real, controlar la productividad, ofrecer servicio de mantenimiento productivo e incluso introducir nuevos modelos de negocio como el "Pago por uso".

Son negocios de alto volumen y de carácter internacional, que se negocian normalmente con

operadores con cobertura y servicio a nivel global. Las barreras de salida son percibidas como altas dada la dificultad de cambiar una base instalada de tarjetas a nivel internacional, así como por las implicaciones operativas y de coordinación que el despliegue requiere.

En la toma de decisión el precio es un factor higiénico con el que se debe ser competitivo, si bien la decisión última va a estar basada en otros factores como la calidad del servicio, flexibilidad y capacidades operativas.

Nuevos mercados

Encontramos además nuevos mercados que se están desarrollando y que se caracterizan por la búsqueda de soluciones que bien conduzcan a la transformación digital, bien conduzcan a cambiar la operativa y modelo de negocio con el que la industria opera. En este caso, las soluciones de “IoT” se perciben como un posibilitador que va a permitir evolucionar la cadena de valor y ofrecer algo nuevo y diferencial para la compañía.

Un ejemplo de lo anterior serían las soluciones “Pago por Estilo de Conducción” en la que las empresas de seguros ofrecen un seguro cuyo precio final va a depender del modo de conducción del cliente. Para poder ofrecer este servicio, la empresa de seguros necesita recabar a tiempo real información sobre cómo se ha realizado la conducción (es decir control de aceleraciones, velocidades punta, número de frenadas, etc) y para implantarlo, necesita que el operador de telecomunicaciones le ofrezca no sólo el servicio de comunicaciones de datos sino la solución completa. Es decir, el cliente busca un proveedor que trabaje con él en una solución que se adapte y posibilite la solución que el equipo de Marketing y Ventas ha visualizado, proveyéndoles del equipamiento, conexiones, software y demás servicios necesarios para poder ofrecer el servicio a sus clientes.

En este caso, hablamos de servicios “llave en mano” que un único proveedor de telecomunicaciones va a desarrollar para un cliente, en continuo contacto con varios equipos dentro de éste. Lo que además de concretarse en que sólo se va a trabajar con un único proveedor, conduce a una relación estratégica entre las partes, de compartición de información crítica, un enfoque a largo plazo y negocio incremental para ambas partes.

Modelos de gestión de clientes de “IoT” por parte de las empresas de telecomunicaciones

En base a las entrevistas realizadas (1, 2019); (2, Directivo 2 IoT Telecomunicaciones, 2019); (2,

Directivo 1 IoT Telecomunicaciones, 2019); (3, 2019), una vez realizado el análisis del mercado de “IoT” para las empresas de telecomunicaciones, parece relevante explicar en base cómo se realiza la gestión de los clientes en general y de los de “IoT”.

Los operadores de telecomunicaciones van a encontrarse fundamentalmente con dos tipos de clientes a la hora de abordar la venta de las soluciones: Venta en clientes donde tienen ya una presencia consolidada, y clientes donde o no tienen presencia o dicha presencia es limitada. En el último caso, el foco de la compañía va a estar en ofrecer “señales” adecuadas para crear la percepción en el cliente que se trata de un proveedor creíble, que debe incluirse en la licitación que se realice; y en el caso de tener ya una presencia relevante, se trataría de conseguir la mayor parte posible del nuevo negocio incremental generado, cuidando de que la facturación total de este cliente se incremente cuando se contraten las nuevas líneas. Es así puesto que es normal encontrarse en situaciones en las que el cliente, supedita la contratación de nuevas líneas a la revisión a la baja de los precios de los servicios que ya tiene contratados, lo que puede hacer que la facturación total se reduzca.

Centrándonos en la gestión de clientes existentes, que es el objeto de este estudio, el objetivo a conseguir va a ser por tanto que la facturación total de los clientes se incremente, lo que va a depender en la gran mayoría de los casos de la facturación como tal de las conexiones de datos de “IoT” y en algunos casos, de la capacidad de introducir nuevos servicios (plataformas, aplicaciones, equipamiento, software, etc) apalancados en dichas conexiones. Así, el foco va a estar en ofrecer un servicio en línea con las expectativas del cliente, crear barreras de salida que dificulten la migración a un tercero, posicionar a la marca como el referente en el mercado y en el caso de que el cliente esté abierto a la innovación, potenciar el desarrollo de soluciones a medida que permitan ofrecer mayor valor e incluir equipamiento, aplicaciones y software de gestión para el cliente para incrementar el valor percibido y reducir en la medida de lo posible la relevancia del precio en la toma de decisiones.

En este proceso de toma de gestión se tiene en cuenta en cierta medida el tipo de cliente, distinguiéndose entre:

- Clientes con una orientación relacional y transaccional.
- Clientes orientados a un precio, que van a tomar las decisiones siguiendo estrictamente políticas de compra y el resultado de licitaciones muy estructuradas, y clientes innovadores, no sensibles al precio por estar focalizados en el desarrollo de mercado y soluciones.

- Clientes de gran tamaño, que van a trabajar en la mayoría de los casos con dos o tres operadores, y los de menor tamaño, que normalmente van a trabajar con un solo operador y que no tienen políticas de compra tan estructuradas como los grandes.

La gestión en cada caso va ser diferente, siguiéndose estrategias diferenciadas para cada uno por parte de las empresas de telecomunicaciones. Así, en los clientes transaccionales, el foco de la gestión va a estar en incrementar la facturación existente, cumpliendo con los servicios estipulados en contrato; en los innovadores, se va a poner el foco en la creación conjunta de soluciones y expansión del mercado de la mano del cliente; y en los clientes con un enfoque relacional, se va a buscar crear una relación estrecha con el cliente, buscando su satisfacción y desarrollo.

Como se ha descrito en el análisis sectorial de soluciones de "IoT", podemos encontrar clientes que optan por trabajar con un solo proveedor y otros que apuestan por varios de ellos en paralelo. En el caso de los mono-proveedor, la clave radica en ganar la adjudicación que se haga de los servicios; pero en el caso de los multi-proveedor, la situación es más compleja puesto que no basta con que la empresa de telecomunicaciones sea seleccionada, es importante que además sea elegida como "preferred partner" (proveedor preferente). Status que en caso de ser conseguido por el proveedor le va a poner en una situación ventajosa, que se va a traducir en que le van a adjudicar la mayoría de los servicios.

Respecto a la gestión operativa del cliente, se puede inducir de las entrevistas que no existe una segmentación estratégica de los clientes de "IoT" por parte de las operadoras: la segmentación se realiza en base a criterios macro definidos por la compañía, que en la gran mayoría de los casos simplemente va a conducir a la asignación al cliente a diferentes equipos comerciales en base a criterios generales (número de empleados, carácter multinacional o local de la compañía, etc) con independencia del potencial o rentabilidad real de dicha cuenta. Dicho esto, se observan excepciones y tratamiento diferencial de algunos clientes con un potencial medio - alto, que parece más resultado del criterio del gestor comercial o del "key account manager" de turno, más que del resultado de una correcta planificación comercial.

3.3. MUESTRA SELECCIONADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Dada la limitada información secundaria disponible sobre el mercado de "IoT" a nivel mundial y en España en particular, se decide entrevistar a cuatro directivos de las tres operadoras presentes en España (Vodafone, Orange y Telefónica) para poder hacernos una composición detallada

del sector “IoT” en España, sus principales sectores, su impacto estratégico y operativo, dinámicas competitivas y factores críticos para las decisiones de compra.

Como hemos constatado, en el mercado de “IoT” hay 3 operadores de telecomunicaciones que tienen prácticamente el 100% del mercado español. Para esta investigación se ha tomado uno de los 3 operadores, que tiene una cuota de mercado y de captación de clientes superior al 30%, que es uno de los líderes a nivel mundial según Gartner Group, y que se puede considerar representativo del mercado de “IoT” en España.

Aunque la idea era haber compartido abiertamente tanto el nombre del Operador seleccionado como la de cada uno de los clientes estratégicos entrevistados, nos vimos en la situación de tener que decidir entre dos alternativas: Compartir los nombres del operador y los clientes pero vernos obligados a “ocultar” información que se podría considerar sensible, lo que nos hubiese llevado a limitar de manera importante la riqueza de la información y contribución de este estudio; o bien anonimizar la fuentes para no tener que “ocultar” datos y poder compartir abiertamente la información encontrada. Tras sopesar ambas alternativas, creímos más oportuno dado los objetivos de la investigación, preservar la riqueza de la información encontrada aun teniendo que anonimizar las fuentes. Enfoque que nos va a llevar a una investigación de mayor profundidad y relevancia, dados los objetivos que estamos persiguiendo. De aquí en adelante nos vamos a referir a este operador como “Operador seleccionado”

Una vez seleccionado este operador, lo primero que se hizo durante la investigación fue analizar cuántos clientes estratégicos tenía el operador en “IoT”, qué tanto por ciento de su facturación total de “IoT” representaban, y sobre esta base avanzar con la investigación. Se identificaron 19 clientes estratégicos en este operador (no todos exclusivos del operador pues varios trabajaban con varios operadores en paralelo).

Dentro de cada cliente estratégico, se decidió entrevistar a la persona identificada desde el proveedor como decisor de compra principal, que es la persona que realmente toma la decisión, y dentro del proveedor, al gestor de cada cliente estratégico, para poder tener dos perspectivas sobre cada cliente.

De estos 19 clientes estratégicos, se consigue entrevistar a decisores de compra de 16 de ellos. De los 16 clientes, en 13 se identifica a un decisor de compra principal, y en 3 de ellos, se entrevista a más de una persona, pues conforme al gestor de esas cuentas, no hay un solo decisor principal (en 2 de los 3 casos se entrevistaron a 2 personas y en el 3º, a 3 personas).

De estos 16 clientes estratégicos, 15 se tomaron como válidos y 1 se descartó por no cumplir con los requisitos de ser una cuenta estratégica, después de realizarse la entrevista (se descartó por tratarse de un proveedor estratégico, no un cliente estratégico, aunque había sido referenciado como tal por el Operador seleccionado).

Estos 15 clientes estratégicos válidos representaban aproximadamente el 70% de la facturación de “IoT” de este operador y conforme a los directivos de este operador, pueden considerarse representativos de los clientes estratégicos de “IoT”.

Durante las entrevistas se llegó a un punto de saturación cuando se habían cubierto aproximadamente 12 clientes estratégicos, pero se procedió igualmente con las entrevistas en los 16 clientes.

Se adjunta a continuación el detalle de las entrevistas realizadas, incluyendo el título de cada persona entrevistada:

NOMBRE CLIENTE	PERSONA ENTREVISTADA			
Andrómeda	Dr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Antlia	Mr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Auriga	Dr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Caelum	Chief Technology Officer			KAM IoT Operador seleccionado
Carina	Dr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Cygnus	Dr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Draco	Director General Servicios			KAM IoT Operador seleccionado
Grus	Dr Comunicaciones			KAM IoT Operador seleccionado
Lacerta	Chief Operating Officer			KAM IoT Operador seleccionado
Linx	Chief Operating Officer			KAM IoT Operador seleccionado
Lyra	Chief Technology Officer	Director Comunicaciones		KAM IoT Operador seleccionado
Monoceros	Chief Operating Officer	Chief Technology Officer		KAM IoT Operador seleccionado
Pegasus	Director Tecnología			KAM IoT Operador seleccionado
Pyxis	Director Compras	Manager Técnico	Director Global Compras	KAM IoT Operador seleccionado
Volans	Chief Technology Officer			
Operador Seleccionado	Director 1 (2)	Director 2 (2)		
Operador 2	Director 1			
Operador 3	Director 1	Manager 1		

* (2): Indica que se han realizado 2 entrevistas a esta persona. En el caso del Director 2 (2), la primera entrevista fue informal y no se transcribió.

CUADRO 8: Responsabilidad de personas entrevistadas en operadores y clientes estratégicas / Fuente: Elaboración propia

Análisis de características de las organizaciones incorporadas en la investigación

Una vez que se identificaron los 16 clientes estratégicos a los que se iba a entrevistar, se cotejó con los gestores de estos clientes y con el director de "IoT" del Operador seleccionado la siguiente información sobre estos clientes:

- Cultura de organización: Jerárquica, desestructurada o híbrida.
- Toma de decisiones: Centralizada o descentralizada.
- Sector: Utilities, financiero, etc.
- Tipo de empresa conforme a la segmentación realizada por el Operador seleccionado: PYME (pequeña y mediana empresa), Key Account Nacional (gran cuenta con presencia nacional), Global Account España (gran cuenta multinacional con central en España) y Global Account no España (gran cuenta multinacional con central fuera de España),
- Tipo de producto comprado: Conexión estándar (conectividad de datos) o solución (solución avanzada adaptada a las necesidades del cliente).
- Criterio principal de compra: Precio, eficiencia, innovación o desarrollo de negocio (en este caso, la solución de "IoT" permite expandir el negocio del cliente).
- Relevancia de "IoT": Crítico (desde un punto de vista operativo y de continuidad del negocio), estratégico o no estratégico.
- Volumen de negocio: Alto, medio o bajo (medido en base a facturación).
- Aproximación de compra: Multiproveedor (se compran las conexiones de datos de varios proveedores) o un solo proveedor.
- Beneficio principal buscado: Estratégico, desarrollo de negocio u operativo

Información que compartimos en los dos siguientes cuadros:

Compañía	Cultura	Toma de decisiones	Industria	Tipo de empresa	Tipo de servicio requerido	Conductor de compras	Relevancia de servicio	Enfoque de proveedor	Percepción del proveedor	Volu de neg
Cliente 1	innovadora	descentralizada	pago financiero	cuenta global entrante	solución	desarrollo de negocios	estrategia	un proveedor	proveedor estratégico	medi
Cliente 2	jerárquica	centralizada HQ	automotriz	SME	solución	innovación	estrategia	un proveedor	cliente y proveedor	bajc
Cliente 3	jerárquica	centralizada HQ	seguridad	cuenta global saliente	conectividad estándar	precio de coste	crítica	un proveedor	proveedor clave	no asigr
Cliente 4	desestructurada	centralizada HQ	ascensores	SME	conectividad estándar	eficiencia	no-crítica	un proveedor	proveedor	bajc
Cliente 5	jerárquica	centralizada HQ	seguridad	cuenta global saliente	conectividad estándar	precio de coste	crítica	proveedor múltiple	proveedor	altc
Cliente 6	jerárquica	centralizada HQ	ascensores	cuenta global entrante	conectividad estándar	eficiencia	no-crítica	un proveedor	proveedor clave	bajc
Cliente 7	desestructurada	descentralizada	servicios	cuenta global entrante	conectividad estándar	eficiencia	crítica	un proveedor	proveedor	bajc
Cliente 8	jerárquica	centralizada HQ	seguridad	cuenta global saliente	conectividad estándar	precio de coste	crítica	proveedor múltiple	proveedor	altc
Cliente 9	jerárquica	descentralizada	utilities	cuenta clave nacional	solución	innovación	crítica	un proveedor	proveedor clave	bajc
Cliente 10	jerárquica	descentralizada	utilities	cuenta global entrante	conectividad estándar	eficiencia	crítica	un proveedor	proveedor estratégico	medi
Cliente 11	jerárquica	descentralizada	utilities	cuenta global saliente	conectividad estándar	eficiencia	crítica	proveedor múltiple	proveedor clave	altc
Cliente 12	innovadora	centralizada HQ	entretenimiento	cuenta clave nacional	solución	desarrollo de negocios	estrategia	proveedor múltiple	proveedor estratégico	altc
Cliente 13	jerárquica	descentralizada	transporte	cuenta clave nacional	conectividad estándar	eficiencia	crítica	proveedor múltiple	proveedor clave	altc
Cliente 14	innovadora	descentralizada	servicios	cuenta clave nacional	solución	innovación	estrategia	un proveedor	proveedor estratégico	medi
Cliente 15	jerárquica	descentralizada	utilities	cuenta global entrante	conectividad estándar	eficiencia	crítica	proveedor múltiple	proveedor clave	altc
Operador 3	desestructurada	descentralizada	servicios	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplic
Operador Seleccionado	jerárquica	descentralizada	servicios	cuenta global entrante	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplic
Operador 2	jerárquica	descentralizada	servicios	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplic

CUADRO 9: Características de las empresas analizadas / Fuente: Elaboración propia

CLIENTE ESTRATÉGICO	PRINCIPAL BENEFICIO
Andrómeda	operativo
Antlia	estratégico
Auriga	estratégico
Caelum	operativo
Carina	desarrollo de negocios
Cygnus	operativo
Draco	operativo
Grus	desarrollo de negocios
Lacerta	desarrollo de negocios
Linx	estratégico
Lyra	estratégico
Monoceros	desarrollo de negocios
Pegasus	desarrollo de negocios
Pyxis	desarrollo de negocios
Volans	operativo

Cuadro 10: Beneficios principales buscados por los clientes / Fuente: Elaboración propia

Como se ve, estamos ante un conjunto de clientes estratégicos con marcadas diferencias en cuanto a su cultura, forma de gestión, criterios de compra, etc, que van a ser relevantes para el análisis de resultados y para el modelo que se plantea.

Análisis de las características de los gestores de grandes cuentas del Operador seleccionado y los decisores de compra de los clientes

Para analizar las características de los decisores de compra de los clientes y los "key account managers, se consideraron estas dimensiones:

- Posición en la organización: CEO (director general), COO (director de operaciones), CIO (director de sistemas de información), CTO (director de tecnología), Dr telecom (director de telecomunicaciones), Dr comercial (director comercial), Mr técnico (responsable del servicio técnico) y KAM (gestor de clientes estratégicos).
- Edad: Menos de 35 años, entre 35 y 50 años y más de 50 años.

- Que arrojó el siguiente resultado:

Cliente/Proveedor	Posición	Edad
Cliente 1	Dr Compras / SCM	35-50
Cliente 2	CEO / General Manager	35-50
Cliente 3	COO / Dr Comercial	35-50
Cliente 4	COO / Dr Comercial	>50
Cliente 4	CTO / CIO / Dr Telecom	35-50
Cliente 4	Mr Técnico	35-50
Cliente 5	COO / Dr Comercial	35-50
Cliente 6	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 7	CTO / CIO / Dr Telecom	35-50
Cliente 8	CTO / CIO / Dr Telecom	35-50
Cliente 9	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 9	Mr Técnico	35-50
Cliente 9	Dr Compras / SCM	>50
Cliente 10	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 11	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 12	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 13	CTO / CIO / Dr Telecom	>50
Cliente 14	Mr Técnico	>50
Cliente 15	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador 3	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador 2	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador 2	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador seleccionado	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador seleccionado	Dr / Mr Telecom Co.	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	<35
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	<35
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	<35
Operador seleccionado	KAM	<35
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50
Operador seleccionado	KAM	35-50

CUADRO 11: Perfil de personas entrevistadas en cliente estratégico y operadores / Fuente: Elaboración propia

Transcripción de las entrevistas y gestión de las mismas en NVIVO 14

Todas las entrevistas se grabaron y en las 24 horas siguientes a la realización de cada una se revisaron las notas que se tomaron y se realizaron resúmenes con las anotaciones de los puntos más relevantes. Las entrevistas también se transcribieron.

Una vez completadas las entrevistas, se procedió al análisis de las transcripciones a través del software de análisis de datos NVIVO 14.

Dentro del análisis de NVIVO 14, se hizo en primer lugar una exploración general de todas las entrevistas realizadas. Se buscaron las palabras más utilizadas, considerando la función de NVIVO "palabras y sinónimos", y se buscaron asociaciones de las palabras más importantes con adjetivos y con otras variables.

En segundo lugar, se crearon códigos y "nodos" para recoger las distintas variables y aspectos clave reflejados en el modelo, y se añadieron otros códigos y "nodos" como mejoras de comunicación, diligencia, transparencia y desafíos de comunicación para completar el análisis y poder elaborar las recomendaciones. En línea con lo planteado en otras investigaciones (Groschl S., 2019), una vez definidos los códigos se pidió a otro investigador que realizara la codificación de 3 entrevistas elegidas al azar para que realizara la codificación. El ejercicio ofreció una similitud superior al 70%, por lo que se llegó a un acuerdo sobre esta codificación.

En tercer lugar, se crearon casos dentro de NVIVO para poder analizar el impacto de la comunicación en base a las características de las personas entrevistadas para cada cliente estratégico por parte de éste y del proveedor, y poder analizar cada empresa en detalle.

Una vez realizada la codificación de la información y planteados los casos, se revisaron cada uno de los códigos y los "nodos".

Tras concluirse el análisis a través de NVIVO, se realizaron 2 entrevistas adicionales a directivos del Operador de telecomunicaciones seleccionado para aclarar algunos puntos relevantes, y matizar algunas conclusiones.

Después de las entrevistas y el análisis final, se procedió por último a redactar las conclusiones finales de esta investigación.

3.4. PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Protocolo de entrevistas

Siguiendo las indicaciones de {Maindonald, 2011} se utilizó un protocolo para la realización de las entrevistas. El protocolo sirvió de guía para la entrevista y contenía una indicación de los temas a tratar, así como posibles preguntas a plantear para cada tema.

Durante las entrevistas se utilizaron estos 4 protocolos:

- Protocolo de entrevistas para directivos de las operadoras de las telecomunicaciones: este protocolo incorporaba preguntas generales sobre el mercado de "IoT", características, motivaciones, criterios de compra y dinámicas competitivas. También presentaba preguntas sobre los principales sectores y preguntas concretas sobre fidelidad y comunicación, con especial énfasis en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas.
- Protocolo de entrevistas para los gestores de clientes estratégicos del operador seleccionado: el protocolo era distinto del anterior pues trataba la gestión de la comunicación en clientes estratégicos (con dependencias medias y altas de "IoT") y luego se centraba en el cliente en particular que se estaba analizando.
- Protocolo de entrevistas para el decisor de compra del cliente estratégico con dependencias medias y altas: el protocolo se centraba en este caso en la comunicación en general que se establecía con el Operador seleccionado e incorporaba preguntas generales sobre la calidad de la comunicación, satisfacción con la misma y posibles mejoras por parte de operador seleccionado.
- Protocolo de entrevistas para finalizar la investigación a directivos del Operador seleccionado: se trataba de entrevistas más acotadas en las que se profundiza en aspectos concretos como la "customización" y sistematización de la comunicación, la confianza y el "word of mouth"

En el anexo 1 se puede encontrar el detalle de los protocolos que se utilizaron. Señalar que dado que las entrevistas que se realizaron tenían un carácter semi-estructurado y siguiendo el enfoque {Mysen, 2012}, se dio a los informantes la máxima libertad posible para responder. Durante las entrevistas se tomaron notas detalladas y además se realizó una transcripción de dichas entrevistas.

4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS POSITIVAS

DEPENDENCIAS POSITIVAS

El mercado analizado presenta un alto nivel de competencia, con grandes proveedores catalogados como Tier 1 (primer nivel), en los que se presupone la cualificación y capacidad técnica. Tomando esta capacidad como base, los proveedores tienen la posibilidad de potenciar su diferenciación y generar barreras de salida asociadas a beneficios.

“Por descontado no trabajamos con ninguna empresa de telecomunicaciones que no que no tenga capacidad técnica. El conocimiento se da por descontado...” - Pyxis Directivo 1

De las entrevistas y el análisis del mercado realizado, hemos identificado 3 tipos de beneficios percibidos que dan lugar a dependencias en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas:

- Beneficios operativos
- Beneficios de desarrollo de negocio
- Beneficios estratégicos

Beneficios operativos

Dentro de los beneficios operativos que hemos encontrado, está en primer lugar la continuidad operativa, que está relacionada con la “garantía” que ofrece un proveedor a su cliente de que el servicio va a funcionar conforme a lo esperado. Este atributo parece relevante, dado el impacto que las soluciones van a tener, pues el cliente necesita tener la garantía de que el servicio de un proveedor funciona conforme a lo esperado.

“Nuestros servicios son críticos para el cliente... Si el dispositivo pierde conexión es un problema muy grave” - Pyxis Directivo 1

“Bueno, el nivel de criticidad es más allá de alto, vamos a decirlo de una manera coloquial: sin que el dispositivo pueda conectar con la plataforma, el dispositivo sirve de pisa papel. Es decir, no tiene ninguna funcionalidad si no es capaz de conectarse...” – Lacerta Directivo 1

El segundo beneficio operativo que hemos identificado es la eficiencia: Una vez asegurado que el servicio va a funcionar correctamente, se puede producir una diferenciación en la medida en la que el proveedor ayuda a su cliente a ser más eficiente y a poder ahorrar en costes de producción y operativos.

“Un servicio corporativo y un servicio de IoT, es que el servicio corporativo va gastos generales, el servicio de IOT va a coste de producción. Y esto es relevante.”- Operador seleccionado Directivo 1

“(En proyectos innovadores) o han sido tan de apretar hasta el final, porque al final entienden que sí, que es importante el precio, pero que tener una solución transversal que les cubra todos los países pues es mucho más importante desde el punto de vista de eficiencia para ellos.” – KAM Operador Seleccionado Pyxis

Y el tercer punto a considerar sería la eficiencia y agilidad a la hora de abordar y desplegar un nuevo proyecto. Lo que se va a traducir en menores tiempos de comercialización (“time to market”).

“Muchas veces cuando hablas de proyectos de nueva implantación tú no eres el experto tecnológico, no estás al día de lo último que hay en el mercado o cómo eso último se puede implantar, o cómo se puede implantar de acuerdo a la idiosincrasia que tienes tú o tu mapa de sistemas, que tiene sus complejidades muchas veces. Entonces, eso es lo que nosotros pedimos como cliente.” – Volans Directivo 1

“... realmente se destinaron muchos recursos para demostrar al cliente que íbamos a darlo todo para hacer una muy buena implantación y demostrarles que teníamos méritos en cuanto a darles cobertura, que no teníamos nada que envidiar a la red fija de la competencia, que teníamos suficientes recursos para hacerlo muy bien y que no tuviesen ningún problema en todo el proceso.” – Antlia KAM Operador seleccionado

Beneficios de desarrollo de negocio

Un segundo conjunto de beneficios que hemos encontrado, está relacionado con la diferenciación que un proveedor puede generar de cara al desarrollo de negocio de su cliente estratégico. Dentro de éstos, encontramos los beneficios relacionados con el “know-how” del proveedor. La parte de “know-how” está apalancada en el conocimiento que tiene el proveedor del sector a nivel nacional e internacional. El valor agregado por parte del proveedor consiste en compartir con el cliente el conocimiento que tiene, bien de casos de éxito, bien de posibles soluciones que puedan potenciar su desarrollo de negocio.

“Mi contacto con el director comercial (del Operador seleccionado) es muy habitual, nos vemos y hablamos cada semana, y cuando tienen alguna iniciativa, como Internet of Things cuando salió, pues me lo contaron, me pareció muy interesante, y en ese caso en concreto pues montamos una presentación que yo lleve a todos los negocios, y lo llevé para ver allí incluso demostraciones prácticas.” – Pegasus Directivo 1

“Al final este componente de innovación hace que en el mundo de la tecnología (los clientes dicen que) siento que, con esta gente, con el equipo del Operador seleccionado, te van a dar una visión tecnológica diferente a la que estás acostumbrado.” – Director KAM Operador seleccionado

Un segundo beneficio de desarrollo de negocio que hemos identificado, es el que se produce con la creación por parte del proveedor de soluciones ad hoc en base a las necesidades del cliente. Es decir, productos y soluciones desarrolladas a medida, considerando los requerimientos específicos que puede tener un cliente en particular.

“A partir de ahí, viendo que estos señores trabajan bien, y creo que tienen la agilidad, no de una macro compañía de comunicaciones, sino que es una compañía con la que se puede hablar planteamos un nuevo servicio... Empezamos a hacer un proyecto con ellos que son un dispositivo de transmisión conectado, pero no como los conocía todo el mundo, sino necesitamos unos dispositivos de transmisión conectados que me garantices que cuando me vaya al Paseo de la Castellana y esté en una manifestación, y haya saturación de red, funcionen, porque si no al final yo tengo que dar un servicio y ese servicio tiene que tener cierta calidad...” – Lyra Directivo 1

“En realidad clientes gordos lo que estás buscando es meter elementos de innovación para intentar romper la dinámica tradicional de sacar, porque lo que ocurre es que en tanto un cuánto se estandarice, entras en una dinámica parecida a la que te he comentado, pues para seguridad o para datafos...” - Operador seleccionado Directivo 1

Y un tercer beneficio de negocio que hemos visto, está relacionado con la capacidad que ofrece el proveedor de realizar un despliegue de la solución ofrecida a nivel global, al combinar activos globales con la capacidad de la gestión de la cuenta a nivel global. Esto es, la capacidad que puede tener un proveedor de proveer soluciones a escala global y dar el apoyo que el cliente puede necesitar para hacerlo.

“Nos metieron en un programa de Global Account Management (GAM) y la verdad que eso nos ha ayudado mucho porque, aunque la gestión sigue siendo local, si es cierto que el área de Global Account Management (GAM) se ha ocupado mucho de empujar la coordinación entre ellos internamente...” - Pyxis Directivo 1

“Normalmente suele haber una figura, nosotros llamamos GAM, un Global Account Manager, que es responsable de todo el contrato a nivel multinacional. Es verdad que ahí cada país, cada operadora tiene su casuística, pero normalmente nosotros lo que propugnamos es que un contrato único que te da, te presta el servicio en cualquier país, sin necesidad de llegar acuerdos en cada uno de los países.”- Director IoT Operador seleccionado

Beneficios estratégicos

Por último, llegamos a los beneficios estratégicos. El primer beneficio estratégico que hemos encontrado, es la garantía de sostenibilidad a largo plazo de la solución del proveedor. Como hemos visto, las soluciones que está adquiriendo el cliente tienen un alto impacto y criticidad, por lo que la garantía a largo plazo de que la solución y tecnología ofrecidas son sostenibles, parece tomar mucha importancia.

“En un entorno donde sale nueva tecnología y cuando nosotros hacemos aplicaciones en función de la tecnología, para mí es importante el lanzamiento de la tecnología, pero, así como el aseguramiento de la tecnología existente el tiempo que yo necesito...” - Pyxis Directivo 3.

“El 80 90% de lo que estamos haciendo, el tipo de conversación no es técnica, básicamente lo que se esté hablando es de qué son los drivers que hacen que un proyecto de transformación digital sea rentable y sostenible en el tiempo, es decir, usted señor cliente por darle conectividad a la cosa que usted vende, que le va suponer un coste más o menos de X Euros unitario por producto, si usted es capaz de sacar un beneficio mayo a ese coste... Entonces las conversaciones son mucho más alto nivel, son mucho más conceptuales, va mucho más allá efectivamente a ayudar al cliente en qué cosas son las esenciales que debe tener el dispositivo o el servicio para que digamos tenga rentabilidad...”
– Director IoT Operador seleccionado

Otro beneficio estratégico que hemos identificado, está relacionado con las relaciones institucionales establecidas. Observamos que, en algunos casos, se establecen relaciones institucionales y “partnerships” de carácter estratégico entre el cliente y el proveedor. En este contexto, la prestación del servicio por parte del proveedor es por tanto “exigida” pues forma parte de un acuerdo de mayor alcance, y conduce a consolidar la relación establecida entre ambas organizaciones:

“Además hay una relación con Operador seleccionado un tanto especial porque los unos somos clientes de los otros, nosotros somos clientes suyos en el mundo de los servicios finales que ellos ofrecen y ellos son clientes nuestros e, entonces es una relación muy de igual a igual.”– Grus Directivo 1

“Este proveedor es un proveedor estratégico, pero también es un cliente estratégico, o sea, hay otra serie de condicionantes... bueno, teniendo en cuenta que es un cliente para nosotros fundamental no solo en España sino Latinoamérica, tiene un footprint bastante similar al nuestro y ahora mismo la verdad es que están funcionando todas sus soluciones, pues, bueno, se ve de otra forma...” – Monoceros Directivo 1

Por último, otro beneficio que hemos hallado, es la alineación estratégica a largo plazo. Cuando se produce esta alineación, la relación se percibe como un activo estratégico, como una relación a largo plazo, en la que se quieren potenciar acuerdos y soluciones en los que ambas partes ganen.

“Lo que estoy esperando de un “carrier” es esa flexibilidad que me traslada esos ahorros año tras año, que me ayude porque al final tecnología bien asociada de ahorro y bien asociada de ganar grados de libertad...” – Pyxis Directivo 3

“ En el mundo tecnológico al final lo que se busca es un socio no sólo que le dé la función que él pide, sino que... le ayude en el camino de cómo avanzar. Entonces con nosotros lo que hacemos es, ese modelo de socios en esta evolución tecnológica en cualquier ámbito y acompañado de confianza, vale, si a al final que decidimos abordar un proyecto, ese proyecto con sus más y sus menos se ejecuta tal y como ambos esperamos, vale, eso genera confianza para seguir avanzando.” – Directivo 2 Operador seleccionado

Dicho esto, observamos que, en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas, hay diferencias importantes en el rol y criticidad que el servicio tiene para cada uno de ellos, así como en los beneficios percibidos que se consideran más relevantes. Sea cual sea el caso, la generación por parte del proveedor de beneficios percibidos en sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas, parece que va a dar lugar a dependencias positivas.

IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS POSITIVAS

Si tenemos presente lo anterior, observamos que si agrupamos a los clientes estratégicos con dependencias medias y altas en base al tipo de beneficio que consideran fundamental, llegamos a 3 grandes grupos de clientes⁴: Los que valoran fundamentalmente los beneficios estratégicos, los que valoran más el desarrollo de negocio y los que valoran ante todo los beneficios operativos. Lo anterior no implica que cada grupo no valore el resto de los beneficios; indica que su foco está en uno de ellos, y sobre esta base vamos a proceder a presentar la evidencia encontrada para cada uno.

Cientes con foco en beneficios estratégicos

Al analizar a estos clientes, encontramos en primer lugar que la densidad de la conexión a nivel de “network” es bastante alta. Esto es, al darse una orientación estratégica en los clientes, se produce un alto nivel de interacción a diversos niveles entre el proveedor y el cliente, que incluye a personas de distintos niveles en múltiples departamentos y funciones (compras, soporte técnico, comercial, marketing, alta dirección, etc).

⁴ La clasificación de los clientes estratégicos conforme al beneficio fundamental que valoran, se ha realizado en base a la visión del proveedor. Ver apartado de muestra para detalles completos

“Hace 10 años tú sólo te sentabas con el equipo de IT para mover proyectos tecnológicos, al día de hoy, a nivel de volumen de proyecto, no te hablo de volumen de dinero. A nivel de volumen de proyectos más o menos la mitad de los proyectos los movemos con áreas que no son de IT.” – Directivo 2 Operador seleccionado.

Estamos por tanto ante un network extenso, que requiere de una gestión por parte del proveedor para asegurarse de que cada persona conozca a su interlocutor en el “network”, y se pueda producir una comunicación fluida entre personas del mismo nivel por parte del proveedor y del cliente.

“Hasta que me enteraba de con quién tenía que hablar era complicado. Y es normal, es una organización muy grande y no es la misma la relación que pueden tener o los productos que pueden ofertar para una gran corporación que para un cliente particular...” - Auriga Directivo 1

“...si tú pones a un CEO con un CEO normalmente hablan de cosas que son sus motivaciones reales porque los dos tienen muchas cosas en común. Por eso es muy importante en este tipo de clientes poner a los niveles con el nivel adecuado...” – KAM Operador Seleccionado Lyra

Además, encontramos que la gestión del network parece requerir de una gestión proactiva de la compartición de la información sobre el cliente estratégico, apalancándose en herramientas y procesos de gestión de información del proveedor.

“Digamos que toda la información comercial está en Salesforce, que es una herramienta bien conocida en el mercado y, bueno, en Salesforce puedes encontrar muchísima información de este cliente; incluso en Salesforce la gente técnica tiene acceso a poner cosas también... (Incorporamos) qué objetivos tienes con la cuenta en los próximos cinco años, quiénes son tus competidores, en qué oportunidades estás trabajando porque puedes estar trabajando en más y una la vez, el proceso en el que estás dentro de esa oportunidad porque puedes estar identificándola o puedes estar implantándola, los interlocutores con los que hablas, incluso todo lo que tiene que ver con estrategia de próximas acciones, a quién tengo que poner en contacto con quién, las visitas...” - KAM Operador Seleccionado Lyra

“Yo creo que (en la comunicación) el que sea estructurado es importante y necesario porque si no parece que nada es oficial, y eso no puede ser, y tienes un acta de reunión con unas conclusiones, unos próximos pasos e intentas respetar los compromisos que se han adquirido en las reuniones. Yo creo que la formalidad es una cosa muy importante y cada vez más, seguramente” – KAM Operador Seleccionado Lyra

Teniendo en cuenta lo anterior, parece que la gestión de las expectativas de centralización de la comunicación por parte decisor de compra es relevante, pues dada la extensión del network, una centralización excesiva podría obstaculizar una comunicación fluida entre las partes.

“En nuestro caso está muy centralizado. Por un lado, es bueno porque hay una persona que tiene un conocimiento de toda la cuenta, pero por otro lado es un cuello de botella de lado del cliente...” - Auriga KAM Operador seleccionado

“...es una cuenta bastante complicada porque es una cuenta bastante atomizada, el foco de decisión no está centralizado en una sola persona o departamento.... al final tienes que intentar ser una red de contactos en toda la cuenta que no solo dependa del punto central típico CIO o típico gestor de servicios sociales de la compañía...” - Auriga KAM Operador seleccionado

Encontramos por otro lado, que una parte importante de la comunicación tiene lugar para temas de desarrollo de negocio y estratégicos, y que se busca establecer mecanismos de comunicación para que sea fluida, constante, y tenga un alto componente bidireccional en diferentes niveles organizacionales, que se van a comunicar a través de diversos canales.

“Hemos establecido un método de trabajo donde ellos participan del ciclo de ventas desde el primer minuto entonces empujan mucho las operaciones y el haberlos focalizado a ellos, decirles vais a participar con nosotros del ciclo de ventas desde el primer minuto ha hecho muchísimo y ha sido realmente la clave de esa relación” – Linx KAM Operador seleccionado

“El key account manager (KAM) es el que coordina las reuniones para que los mayores se encuentren, digamos. Sí que aprovecha mucho los espacios, tanto nuestro centro de exposición como laboratorios

como sitios donde se fomenta mucho esa relación entre C level (Comité de Dirección) de la empresa y se facilita, y luego pues en todos los eventos como el Mobile Word Congress...”- Lyra KAM Operador seleccionado

“Muchas veces intentamos ofrecer productos a los clientes y lo que hay que hacer es detectar necesidades. Realmente los clientes te van a valorar porque tú les vas a solucionar un problema que tienen en ese momento.” – Antlia KAM Operador seleccionado

Clientes con foco en desarrollo de negocio

Dentro de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas con foco en los beneficios de desarrollo de negocio, hemos identificado diferencias importantes en las características de los mismos (tamaño, industria en la que compiten, nivel de innovación, nivel de internacionalización, etc). Sin embargo, observamos que son clientes focalizados en desarrollar mercados con el servicio del proveedor, y exigen un alto nivel de calidad de servicio.

Encontramos también que, aunque dentro de este grupo podemos encontrar empresas muy grandes, la densidad del network no es tan elevada como la que hemos visto para los clientes orientados a beneficios estratégicos, y la relación con el proveedor se centra en el departamento de compras, en el técnico y el de desarrollo de negocio. Vemos además que al ser empresas de distinto tamaño y nivel de internacionalización, el tipo de “network” establecido y la gestión requerida varía considerablemente según los clientes.

“Somos una empresa pequeña. Yo creo que en esto Operador seleccionado lo ha hecho bien, tiene que adaptarse a que al final nosotros, necesitamos tener una persona o dos de contacto. No podemos abrir mucho el abanico, Necesitamos mucho, porque en nuestro caso está la persona que lleva el servicio de conectividad, está un manager y ya.” – Lacerta Directivo 1

“A ver, el cliente lo quiere, de hecho, desde que se ha creado la estructura del Global Account, desde que existe este recurso que te comento, que es de servicio pero que ayuda a coordinar, el cliente está mucho mejor, más contento. Hemos conseguido reabrir la comunicación con el Norte de Europa que a día de hoy estaba totalmente separada” – KAM Operador Seleccionado Pyxis

Respecto a la centralización de la comunicación, parece que en este caso está más centralizada que para los clientes estratégicos, y se focaliza fundamentalmente en los departamentos de compras, técnicos y comerciales.

“Lo que hago es aglutinar necesidades, pues como tú bien has dicho existen necesidades de conexión operativa o necesitamos conectividad universal, por tanto, siempre estamos buscando nuevas soluciones para poder conseguirlo... La realidad es que nosotros como responsables de la parte de telecomunicaciones, de la parte de operadores, intentamos canalizarla.... Pretendemos ser referente dentro de la casa, eso en ingeniería, y después como segundo tema ya intentamos en operaciones poner orden.”-
Carina Directivo 1

Encontramos por otro lado que la comunicación es sobre todo de temas operativos y de desarrollo de negocio, y que el cliente parece valorar especialmente la cooperación y la coordinación. Las comunicaciones parecen en este caso ser recurrentes y flexibles, y de orden más bien informal.

“Tanto con el KAM de IoT como el service manager al final tenemos que trabajar juntos, tenemos el mismo objetivo, que esto funcione de alguna forma, y poseemos todo tipo de relaciones, la más formal cuando los intereses de la empresa no son los mismos, y la menos formal cuando tenemos que hacer grupo y ver cómo podemos mejorar.” - Carina Directivo 1

“Desde lo bueno, pues me llaman, me cuentan. No obstante, ya digo que es muy habitual y muy fluida la relación.” - Pegasus Directivo 1

“... Nos parece bien que se sienten con las áreas técnicas porque tienen que entender el negocio, pero antes de hacer cualquier propuesta antes ofrecerles nada concreto etcétera, digamos que pasan por nosotros y la verdad que eso funciona muy bien, o sea estamos en eso estamos muy coordinados ...” -
Pyxis Directivo 1

Además, vemos que en este tipo de relacionales el cliente valora la proactividad por parte del proveedor y la compartición de información, que parecen relevantes para poder desarrollar nuevos negocios.

“Sí, bueno, el KAM estaba más pendiente, sobre todo nos pedían mucho “feedback” en cuanto a nuevas soluciones, o sea, la persona era muy activa buscando nuevas oportunidades de negocio e intentaba estar bastante al día de lo que estábamos haciendo, de proyectos nuevos que teníamos, es decir, su función, yo creo, era estar muy cerca del cliente para intentar desarrollar cualquier oportunidad de negocio...” – Monoceros Directivo 2

“Mi contacto con el director comercial (del Operador seleccionado) es muy habitual, nos vemos y hablamos cada semana, y cuando tienen alguna iniciativa, como Internet of Things cuando salió, pues me lo contaron, me pareció muy interesante, y en ese caso en concreto pues montamos una presentación que yo lleve a todos los negocios, y lo llevé para ver allí incluso demostraciones prácticas.” – Pegasus Directivo 1

Clientes focalizados en beneficios operativos

Estos clientes estratégicos con dependencias medias y altas, tienen un alto foco en los beneficios operativos, pues proyectan un crecimiento limitado de los productos y servicios que incorporan el servicio del proveedor, y no consideran este servicio como estratégico.

La comunicación con el proveedor parece que se centra en temas operativos, lo que conduce a una densidad de network relativamente pequeña, no siendo a priori necesario dedicar mucho tiempo y recursos a gestionarla.

Encontramos por otro lado que la comunicación parece estar muy centralizada en departamentos técnicos y operativos, y por tanto limitada a un número reducido de interlocutores en el proveedor, que a su vez parecen esperar el tener que tratar con un número limitado de interlocutores por parte del proveedor, fundamentalmente con el gestor de clientes estratégicos.

“Ocurre que el punto de entrada soy yo cuando hay algún tema de interés que veo que puede interesar un negocio y que hay que profundizar la conversación, yo facilito que haya las reuniones con que información correspondiente ...” - Andrómeda Directivo 1

“Digamos que el primer contacto casi siempre es el comercial (KAM), porque realmente al final es quien más se implica, ya que de alguna forma imagino que le afecta más a su rendimiento en el trabajo, entonces es verdad que del primero que siempre tiro es de la parte comercial.” – Caelum Directivo 1

“Bueno, es que creo que se crea una inercia de yo te pregunto y tú me respondes, o sea, al final el cliente tira de ti y al menos que consigas escalarle o reorientarle, encausarle su petición para que esa petición prospere, pues al final sigue tirando de ti...” - KAM Draco Operador seleccionado

La comunicación se centra en este caso en temas operativos, parece ser normalmente de carácter informal y buscar eficiencia en la resolución de las incidencias que surjan con el servicio de proveedor. Observamos además que se valora especialmente la transparencia, rapidez en las respuestas y receptividad por parte del proveedor.

“En cuanto a la comunicación con las personas, yo en mi caso personal y creo que con los miembros de mi equipo también, nos cogen el teléfono y nos atienden relativamente bien, o sea en eso estamos satisfechos. A lo menor sí nos pueden contestar un poco más rápido, pero sí que nos contestan.” - Cygnus Directivo 1

“Habitualmente es por teléfono, porque me gusta hacerlo más rápido, incluso te diré que muchas veces por WhatsApp, no te voy a engañar, porque además es una forma más directa, muchas veces quiero una respuesta y la quiero ya, no puedo esperar a que me respondas un correo...” - Caelum Directivo 1

“Yo creo que tenemos un nivel de entendimiento que no hace falta mucha soldura para comunicarnos y tenemos ya te dije el nivel informal, digamos en el sentido coloquial que para mi surja como, quiero decir que el nivel trato o he marcado, puedo ser yo, y es que a mí me va bien y yo creo que ellos también están bastante cómodos... (Tenemos la) suficiente confianza como para que cuando yo tengo un tema que me está urgiendo me permiten ponerme en situación de ese cliente y ellos actúan rápido. Tengo una relación de confianza y en el 90% de las veces también tiene suficientemente cercanía como para que los temas fluyan sin ser escalado” – Andrómeda Directivo 1

Capacidad de comunicación customizada

Si analizamos la información relativa a los distintos grupos de clientes estratégicos con dependencias medias y altas del proveedor, observamos lo siguiente:

- Cuando hablamos de la comunicación, la misma tiene lugar en distintos niveles de la misma, que están interconectados: A nivel de network, a nivel de gestión de las expectativas de

centralización y a nivel de la gestión de la adaptación que se hace de la comunicación para temas estratégicos, de desarrollo de negocio y operativos.

- Existen diferencias importantes en las características de las clientes según el beneficio principal buscado, e incluso dentro de los clientes focalizados en el mismo tipo de beneficio. Lo anterior parece ser el resultado de las características de la empresa, industria en la que se compete, gestión del negocio y proveedores, cultura y las preferencias de comunicación de cada cliente y de su decisor de compra.

Dicho esto, si reflexionamos sobre el tipo de capacidad de comunicación que los proveedores necesitan desarrollar para incrementar su impacto en la generación de dependencias positivas, vemos que no podemos destacar una de ellas sobre el resto (la capacidad de gestión del network, la capacidad de la gestión de las expectativas de centralización o la capacidad de personalizar la comunicación de temas operativos, de desarrollo de negocio o estratégicos conforme las características y preferencias del cliente), sino que parece razonable plantear que la capacidad con mayor impacto va a ser una capacidad que integre todas las capacidades anteriores, y permita a un proveedor, considerando las características y preferencias de sus clientes, combinar al mismo tiempo la gestión del network, la gestión de la expectativa de centralización de la comunicación del decisor de compra y la adaptación de la comunicación para temas operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos. Capacidad a la que proponemos llamar “capacidad de comunicación customizada”, que definimos como: *“capacidad que va a tener una organización (en este caso un proveedor con clientes estratégicos con dependencias – medias altas) para personalizar la comunicación que realiza a sus cliente, combinando la capacidad de gestión de la comunicación en el “network”, la capacidad de gestión del nivel de centralización de la comunicación y la capacidad de adaptar la comunicación para temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio según las características y preferencias de cada cliente estratégico.”*

Si consideramos el análisis anterior y retomamos la hipótesis 1 que habíamos formulado, parece razonable proponer que la capacidad de comunicación refuerza la generación de dependencias positivas en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, y va ser especialmente efectiva cuando introducimos la capacidad de comunicación “customizada”. Por lo que sugerimos a raíz de este análisis, la siguiente proposición:

H1: La capacidad de comunicación impacta en la generación de mayores dependencias positivas (beneficios percibidos) en clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN LA CONFIANZA Y DE LA CONFIANZA EN EL WORD OF MOUTH

IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN LA CONFIANZA

El concepto de la confianza tiene un doble componente: confianza en la capacidad de un tercero de prestar el servicio para el que se ha contratado; y confianza en que el tercero, además de tener la capacidad, tiene la intencionalidad de actuar conforme a lo que se espera de él (Lacey e Morgan, 2009).

Si retomamos la clasificación que hemos hecho antes sobre los clientes estratégicos con dependencias medias y altas en base al beneficio principal perseguido, encontramos lo siguiente:

Clientes con foco en beneficios estratégicos

En este tipo de clientes parece relevante la gestión continua de la comunicación en el network, para que la comunicación fluya, y se pueda generar confianza en distintos niveles, incluyendo a la alta dirección.

“Creo que ha habido mucha constancia en cuanto a la insistencia en que Operador seleccionado podía darles un cambio diferencial, y luego es que fue una muy buena labor comercial por parte del comercial (KAM) que agrupó a todos los máximos exponentes de Operador seleccionado y los logró sentar delante del cliente, y el cliente ganó mucha confianza con esto. Incluso el propio presidente de la compañía les conoció personalmente.” – Antlia KAM Operador seleccionado

“Se cambió al CEO de la cuenta, teníamos muy buena relación con el anterior y ha entrado una persona que por su histórico anterior, tenía muy buena relación con otro operador. Eso nos ha costado un año y pico, pues ha sido un poco complejo, todo ese trabajo que se ha hecho para convencer a este nuevo CEO de que la fórmula que es estaba trabajando es la correcta a seguir hacia adelante, pues ha tenido que ser en base de involucrar a nuestra alta dirección, y reuniones todos los días dándole confianza a este señor.” – KAM Operador seleccionado Auriga

Observamos también que, si bien este tipo de clientes van a tener un alto grado de formalidad en sus comunicaciones, parece también que hay espacio para la informalidad e incluso el elemento de comunicación personal, valorándose la transparencia en la comunicación entre las partes.

“Yo creo que la formalidad es una cosa muy importante y cada vez más, seguramente. Luego la parte informal es importante porque se basa, o sea, si tú no confías en el que tienes enfrente pues, aunque el acuerdo por escrito quede muy bonito, pero tú en realidad necesitas esa confianza. Entonces sí que se dan relaciones más personales en comidas, en cafés, en este tipo de ferias.” – Lyra KAM Operador seleccionado

“Pues para mí esa transparencia (es clave) y sobre todo que cuando tengas que hablar con tu cliente, aunque parezca que estas echando piedras sobre el tejado le pongas los pros y los contras de lo que le estas ofreciendo encima de la mesa...”– Lyra KAM Operador seleccionado

“La comunicación formal, también (tiene) momentos de informal. Informal significa que podamos hablar sin corsé, con toda la transparencia y sabiendo que el de al lado va a seguir defendiendo su posición, pero va a ser leal y te va a entender si tú le dices que no. Y esta parte es importante.” - Auriga Directivo 1

Por lo que, en este caso, la combinación de la gestión de la comunicación en el “network”, la gestión de las expectativas de la centralización de la información, y la gestión de ciertos atributos de la comunicación como la modalidad y la transparencia, parece que va a potenciar una comunicación fluida entre las partes y promover un mayor vínculo relacional, de la que se va a derivar una mayor confianza en el proveedor.

Clientes con foco de desarrollo de negocio

La comunicación de estos clientes parece estar muy centrada en temas de desarrollo de negocio y operativos. El valor agregado de la gestión de la comunicación en este caso, no parece venir tanto de la gestión del “network” y de la gestión de la expectativa de centralización de la comunicación, ambas parecen bien definidas y acotadas, si no desde la adaptación de la comunicación

para temas de desarrollo de negocio y operativos. La comunicación parece tener en este caso tener un rol importante en asegurar que la información fluye entre las personas adecuadas y hace tangibles, cuando se transmiten, las capacidades del proveedor. Además, la comunicación parece que va a ser especialmente efectiva en la medida en la que es transparente, cercana, frecuente y con un tiempo de respuesta adecuado por parte del proveedor.

"(La comunicación con el Operador seleccionado) yo la defino como formal y la definiría también además profesional. Es decir, creo que aquí, en esto, tenemos un tipo de relación que se basa en nuestras posiciones, que se basa en la confianza profesional de poder llamar a uno y otro, y trabajar de una manera honesta y yo ahí la valoraría muy bien. La valoraría muy bien porque es lo que yo espero." – Lacerta Directivo 1

"Sí, era una relación con el KAM, razonablemente cercana. Cuando hubo alguna incidencia él estuvo, la verdad, bastante pendiente y dando soporte. Él tenía además una vocación muy de negocio y era muy transparente con sus objetivos y, bueno, con la dependencia que tenía del nuevo negocio generado en nuestra organización" – Monoceros Directivo 2

Por lo que parece que, en estos casos, la confianza se refuerza en la medida en la que la comunicación se personaliza para temas pare temas operativos y de desarrollo de negocio, y promueve la efectividad de la comunicación y la transparencia, contribuyendo a la fluidez de la comunicación, a reforzar el vínculo relacional entre los interlocutores, y a hacer tangibles las capacidades y la intencionalidad del proveedor.

Clientes con foco en beneficio operativo

Como hemos visto, la comunicación que se produce en estos clientes parece estar acotada a ciertas personas, que se comunican con un nivel relativamente alto de informalidad. Hemos visto también que estos clientes parecen valorar especialmente la eficiencia de la comunicación, y en línea con esto, parece que en la medida en que se produce una comunicación fluida, con rapidez en la respuesta al cliente y que incorpore empatía y transparencia, se va reforzar la vinculación relacional entre las partes, y en último término la confianza en el proveedor.

"Estoy contento, de hecho, te diré que es uno de los motivos por los que evaluó a la hora de contratar con ellos, a mí me resulta muy importante saber que tengo un socio al lado que sé que me va a respon-

der, precisamente por eso, porque mínimo me va a escuchar, entonces se nota que es algo que en mis decisiones tomo muy en cuenta a la hora de elegir a quien tengo al lado.” – Caelum Directivo 1

“Para mí el equipo que tiene la cuenta asignada a opciones es fundamental, un equipo que te atienda, un equipo que entienda el negocio en el que estas, un equipo que conteste en tiempo, que no te de largas, resuelva los problemas, que persiga los temas, no que tengas qué perseguirlos tú, es el tipo de cosas que yo valoro a la hora de trabajar con un proveedor y el KMA lo está cumpliendo bastante bien” – Andrómeda Directivo 1

“O sea, creo que es demostrarle que puede confiar en ti, al final esto es una relación laboral pero la confianza pues toca un poco la parte personal, entonces, cuando el otro la identifica a nivel personal, aunque aplicas un plano laboral, que es una persona que responde y en la que puede confiar, pues creo que saldrá todo mucho más fluido. Pero no hay una clave, no sabría definir si hay una clave o no, creo que vale estar ahí y demostrárselo, pero como a todo el mundo.” – KAM Operador Seleccionado Draco

Impacto de la capacidad de comunicación en la confianza

El impacto de la capacidad de comunicación de un proveedor en la confianza de sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas, parece darse en la medida en la que contribuye a una comunicación fluida y relevante entre las partes involucradas, por los canales adecuados, reforzando el vínculo relacional entre las partes, y contribuyendo a hacer tangibles las capacidades e intencionalidad del proveedor.

Observamos de nuevo que dados los beneficios buscados y las características y preferencias de cada cliente estratégico y de sus decisores de compra, parece haber diferencias importantes en cómo es necesario gestionar esa comunicación para que contribuya a la confianza. Es decir, no podemos hablar de un “único tipo de gestión de la comunicación” que contribuya a la fluidez de la comunicación, refuerce el vínculo relacional entre las partes, y haga tangibles las capacidades e intencionalidad del proveedor. Por lo que parece necesario que la comunicación:

- Se adapte a las características y preferencias de cada cliente y su decisor de compra, para ser realmente efectiva.

- Gestione conjuntamente la gestión del network, de la expectativa de la centralización y la adaptación de los elementos de la comunicación para temas operativas, de desarrollo de negocio y estratégicos.

Lo que nos lleva de nuevo a la relevancia de la capacidad de comunicación “customizada” para impactar positivamente en la confianza.

IMPACTO DE LA CONFIANZA EN EL “WORD OF MOUTH”

Hemos definido “word of mouth” como la recomendación proactiva que un cliente realiza con terceros (otros clientes). Sin embargo, encontramos en la investigación que además de considerar la recomendación a terceros, tenemos que considerar la recomendación que se realiza dentro del propio cliente estratégico.

“Word of mouth” con otras empresas

El “word of mouth” a terceros tiene un impacto relevante en el negocio del proveedor, en tanto en cuanto la recomendación realizada a un tercero va a contribuir a la credibilidad del proveedor, y va a aumentar la probabilidad de su negocio incremental. Es un indicador que en el contexto que estamos analizando, parece ser especialmente relevante puesto que hablamos de soluciones que generan dependencias medias y altas, y que además son críticas y de alto impacto para los clientes estratégicos. En este caso, se produce además la particularidad de que las soluciones son específicas para cada sector, y que hay un número reducido en cada una de ellas de clientes estratégicos, lo que potencia aún más el impacto del “word of mouth”.

“Yo te diría que en dentro del vertical e incluso la información fluye más rápido, tanto en positivo como en negativo.” - Operador seleccionado Directivo 1

“Los clientes hablan mucho, porque piensa que lo que nuestro interlocutor acaba haciendo, impacta fuertemente el negocio y en la mayoría de industrias de verticales la

Señalar además que hemos encontrado que el impacto del “word of mouth” puede estar moderado por el nivel de cooperación existente en la industria del cliente. Así, en ciertos sectores como el eléctrico, donde se produce un alto nivel de cooperación, el impacto del “word of mouth” parece superior al de otros sectores donde no se da esta cooperación.

“Hay un nivel de compartir información técnica y experiencia muchísimo más alto que sería inexplicable en otro sector, entonces esa también es una fuente importante de ver qué es lo que están haciendo otros, qué están probando otros.” – Cignus Directivo 1

“Tienes que ver las dinámicas, vertical a vertical, porque esto ya depende de las dinámicas de los verticales, por ejemplo, yo en utility sí he encontrado que es muy importante porque en realidad las utilities son un sector muy colaborativo, muy cooperativo (entre ellas).” – Director IoT Operador 3.

“Word of mouth” del cliente dentro de la propia organización

En la investigación, hemos identificado una segunda vertiente del “word of mouth”, de la que hay, hasta donde se tiene constancia, muy pocas referencias en la literatura: El “word of mouth” (positivo o negativo) que se genera dentro del propio cliente estratégico. El mismo parece que ser relevante pues es normal que los clientes estratégicos tengan numerosas divisiones, con decisores de compra diferentes. Por lo que el generar confianza en alguien interno que apoye la venta interna de un proveedor a través del “word of mouth”, va a ser algo con alto impacto para dicho proveedor. Impacto cuya relevancia parece depender de la fuente del “word of mouth”: cuanto mayor sea la credibilidad, influencia y responsabilidad de la fuente en la organización, mayor será el impacto en nuevos negocios para el proveedor en ese cliente.

“Al final, nuestro contacto tradicional es el que nos hace de apóstol interno en cada empresa para abrir proyectos con otras áreas. Y te digo, más o menos la mitad de los proyectos que estamos abriendo son con áreas que no es IT... Por lo que la recomendación es fundamental, sí...” – Directivo 2 Operador seleccionado

“La recomendación interna (dentro del cliente) funciona muy bien. eso es fundamental, Pues funciona muy bien. Eso funciona muy bien porque al final es la mejor manera de adquirir credibilidad, entre otras cosas, porque si yo soy el nuevo interlocutor que está decidiendo si este proyecto lo abordo con nosotros o con otro, yo como interlocutor lo primero que pienso es <<Si este operador lo hace mal lo hace mal tiene mucho que perder” – Director IoT Operador seleccionado

Impacto de la confianza en el word of mouth

Como hemos visto, encontramos evidencia empírica de dos cosas:

- El “word of mouth” se produce a nivel interno (dentro de la organización) y externo (con terceros), y es muy relevante dada la criticidad de la solución y el número limitado de clientes estratégicos.
- La confianza juega un papel muy relevante en este tipo de clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

Dicho esto, hemos observado al realizar las entrevistas que en aquellos clientes estratégicos que hablaban de la recomendación que hacían a terceros, enfatizaban que lo hacían por que el proveedor era confiable, si cumplía con lo prometido, se mostraba resolutivo y mostraba un compromiso firme. Observaciones que, sin ser concluyentes, sí parecen indicar que puede haber una conexión entre la confianza y el word of mouth.

Impacto de la capacidad de comunicación en la confianza y de la confianza en el “word of mouth”

De estos análisis, tenemos lo siguiente:

- Parece que la capacidad de comunicación y sobre todo la capacidad de comunicación “customizada”, contribuyen a la confianza en clientes estratégicos con dependencias medias y altas
- También parece, aunque tenemos menos evidencia, que la confianza impacta en el “word of mouth”. Relación que por otro lado hemos visto en estudios anteriores que es especialmente sólida con productos que generan dependencias medias y altas (ver por ejemplo (Lewis, 2002)).

Por lo que, si retomamos hipótesis 2 que habíamos planteado, encontramos evidencia para proponerla, incorporando la capacidad de comunicación “customizada” dentro de la capacidad de comunicación. Reformulamos así la siguiente proposición de nuestro modelo conceptual:

H2: La capacidad de comunicación “customizada” genera la creación de confianza en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, provocando una reacción positiva del “word of mouth” o recomendación de dicho cliente en la propia organización y en terceros.

IMPACTO DE LAS DEPENDENCIAS POSITIVAS EN LA CONFIANZA

En el modelo conceptual que hemos planteado, no habíamos contemplado un posible impacto de las dependencias positivas en la confianza. Sin embargo, durante la realización de la investigación empírica, hemos visto que esta conexión podría darse y por ello vamos a analizarla. Si retomamos la clasificación de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas que hemos planteado en base a los beneficios percibidos (que dan lugar a las dependencias positivas) más relevante en cada caso, encontramos lo siguiente:

Cientes con foco en beneficios estratégicos

En los clientes con una orientación a beneficios estratégicos, parece que los beneficios percibidos sirven como referencia tangible de la capacidad e intencionalidad del proveedor. Vemos en concreto que parece que los beneficios estratégicos se pueden trasladar en aspectos abstractos como la calidad del “partnership” o la alineación estratégica, pero también en otra serie de beneficios más concretos, como puede ser el co-desarrollo de un producto o la eficiencia operativa.

“Lo que estoy esperando de un “carrier” es esa flexibilidad que me traslada esos ahorros año tras año, que me ayude porque al final tecnología bien asociada de ahorro y bien asociada de ganar grados de libertad...” - Pyxis Directivo 3

“Otro proyecto que hemos puesto en marcha no hace mucho es el control de la temperatura de las neveras. Anteriormente era un control manual... Pero les hemos puesto unos dispositivos de uno de nuestros partners que se llama Atalón 16 y Atalón tiene un dispositivo que es “IoT”, con una SIM especial que va enviando datos” – Antlia KAM Operador seleccionado

Cientes con foco en beneficio de desarrollo de negocio

En estos clientes el foco es el desarrollo de negocio, y el asegurarse que reciben un buen soporte para la parte operativa. Dicho esto, parece que en la medida en la que los beneficios de desarrollo de negocio y los operativos que valora el cliente, se hacen tangibles para éste, estos beneficios van a tener un impacto positivo en la confianza en el proveedor.

“Y el Operador seleccionado estuvo ahí, estuvo ahí ayudándonos en la parte de cómo montar esta solución, estuvo ahí trabajando con nosotros en un offering que se encuentre atractivo donde al final

pasabas de, efectivamente, comprar una cosa a decir “me pagas tanto al mes y lo usas.” Y entonces, bueno, yo creo que el haber crecido juntos en este producto que ahora tiene un crecimiento arrollador de transformación, precisamente porque ahora todo el mundo está yendo aquí y ahora estamos recogiendo lo que sembramos... Esto ha hecho que el nivel de confianza y de credibilidad de una parte con la otra, de Operador seleccionado con nosotros y nosotros con el Operador seleccionado. En esto tiene sentido. Es que significa que los dos compartimos y nosotros, como Operador seleccionado, vamos a ayudar poniéndonos al lado, apretándonos el cinturón para salir, que ya que salimos juntos y siendo competitivos ha hecho que ahora mismo, pese a haber hecho varias” – Lacerta Directivo 1

“..., el año pasado nos metieron en un programa de GAM y la verdad que eso nos ha ayudado mucho porque, aunque la gestión sigue siendo local, si es cierto que el área de global account management (GAM) se ha ocupado mucho de empujar la coordinación entre ellos internamente vale pues, mira hemos conseguido, acuerdos que teníamos en otros países, donde no nos veían como una cuenta interesante...” – Pyxis Directivo 1

“A ver, al final es un cliente que lo ha dejado siempre muy claro, el busca un partner que le de confianza, busca una persona que le responda, que sea relativamente rápida cuando ellos necesitan que seamos rápidos, y poco más. Y sobre todo flexibles.”- KAM IoT Draco

Clientes con foco en beneficios operativos

Dado el enfoque de estos clientes, parece que los beneficios que se valoran especialmente en estos casos van a ser los de carácter operativo. Estos clientes valoran la eficiencia y continuidad operativa, por lo que parece que, en la medida en la que el proveedor cumpla con lo esperado y resuelva los problemas operativos que surjan, el cliente va a percibir que el proveedor tiene la capacidad, el compromiso y la intencionalidad adecuadas, reforzándose posiblemente la confianza en el proveedor.

“Si realmente la confianza quizás ya la tenemos, o sea, la tenemos ganada porque somos un preferred partner, y lograr tener una solución que cumpla los requerimientos y no perder esa confianza por temas operacionales del BAU que tenemos con ellos son las claves para seguir generando negocio.” – Andrómeda KAM Operador seleccionado

“Hay que mantenernos en esa visión de upselling en soluciones y sobre todo trasladar un poco la confianza de que cuando hay problemas, porque todo tenemos problemas, o bien se resuelve o por lo menos tenemos ya transparencia en el cliente de cómo solucionar conjuntamente el problema” – KAM Operador seleccionado Cygnus

Impacto de las dependencias positivas en la confianza

Del análisis anterior, observamos que parece haber una conexión entre los beneficios percibidos (que conducen a las dependencias positivas) y la generación de confianza. Encontramos que distintos clientes estratégicos van a valorar distintos beneficios, pero parece, a raíz de lo presentado, que los beneficios percibidos van a contribuir a hacer tangible la capacidad y la intencionalidad del proveedor, impactando en la generación de confianza en estos clientes. Confianza que como hemos visto anteriormente, parece contribuir a su vez a la generación de “word of mouth”.

Por lo que, a partir de este análisis, sugerimos esta nueva proposición, que refleja la conexión entre beneficios y confianza y de la confianza con el word of mouth:

Las dependencias positivas generan la creación de confianza en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, provocando una reacción positiva del “word of mouth” o recomendación de dicho cliente en la propia organización y en terceros.

RELACIÓN ENTRE CONFIANZA, “WORD OF MOUTH” Y GENERACIÓN DE NEGOCIO

A lo largo de la investigación realizada hemos visto lo siguiente en referencia al “word of mouth”:

- Parece ser frecuente para estas soluciones, tener lugar a nivel interno y externo, y potenciarse en aquellos sectores que presentan dinámicas competitivas colaborativas, y comparten su experiencia con los proveedores.
- En el sector de telecomunicaciones en general y dentro del proveedor analizado en particular, se le da mucha relevancia al “word of mouth”, midiéndolo normalmente a través del indicador “Net Promoter Score” (NPS), que mide el nivel de recomendación. Indicador que las operadoras de telecomunicaciones consideran clave, puesto que desde su punto de vista, la recomendación tiene un alto potencial en las ventas del servicio.

- Además, de lo anterior, el proveedor analizado invierte la mayoría de sus fondos de marketing en crear casos de éxito y vídeos, donde sus clientes explican cómo el servicio les aporta valor y recomiendan al proveedor.

“Nosotros tenemos en la comunicación diaria con el cliente ser muy conscientes de que los atributos que queremos sacar, se tienen que cumplir, es decir, no hay nada peor y tenemos casos de que hemos gestionado mal las expectativas o que un proyecto no ha funcionado por no haberlo gestionado mal, por no haberlo gestionado bien, y si eso es así, el impacto es grave, porque si yo quiero transmitir transformación, un fallo te genera pues el NPS (net promoter score) negativo de un detractor y que al final pues eso, es mucho, daña más un detractor que diez comunicaciones en este caso” – Director KAM Operador seleccionado

“Donde realmente estamos haciendo mucho énfasis es en videos (casos de éxito). En los videos contamos un problema, una solución y un cliente explicando por qué le ha servido. Un caso de éxito pero que además son videos que en dos minutos donde tienes a un cliente que te está diciendo, “nada más lo he hecho con este operador y bueno, me va muy bien”. – Director IoT Operador seleccionado

Del análisis anterior vemos que el “word of mouth” parece ser relevante para este tipo de clientes, producirse a nivel interno y externo y tener una influencia en las decisiones de compra, al funcionar como garantía sobre la calidad de un proveedor de un servicio crítico y de alto impacto. Por lo nos parece razonable sugerir que el “word of mouth” positivo va a incrementar la probabilidad de que un proveedor incremente su negocio potencial, que es lo que sugeríamos en el modelo conceptual inicial:

H3: El “word of mouth” que los clientes estratégicos con dependencias medias y altas realizan sobre el proveedor dentro de su propia organización y en otros clientes, incrementa la probabilidad de negocio incremental de dicho proveedor.

MODELO CONCEPTUAL REVISADO DE CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN “CUSTOMIZADA” PARA FIDELIZAR A CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

De la evidencia encontrada, hemos introducido en nuestro model conceptual el concepto de capacidad de comunicación “customizada”. También hemos incorporado una nueva relación que propone que las dependencias positivas impactan en la confianza. Por último, dentro del “word of mouth”, hemos visto que el mismo puede producirse en terceros, pero también en el propio cliente, dimensión que también hemos incorporado en el modelo conceptual.

Llegamos así al modelo de Capacidad “Customizada” para la Fidelidad Clientes Estratégicos con Dependencias Medidas – Altas :

Modelo que representado de manera gráfica se refleja así:

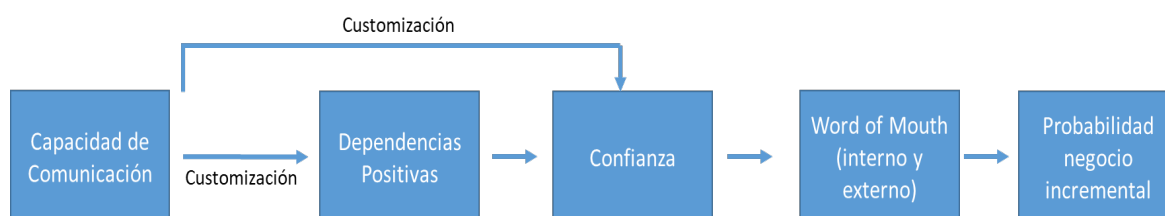


GRÁFICO 4: Modelo de Capacidad de Comunicación “Customizada” para Fidelizar a Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y altas / Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN

Después de analizarse en profundidad 15 clientes estratégicos con dependencias medidas - altas de un proveedor, considerando la perspectiva tanto del decisor de compra del cliente estratégico como la de gestores de estos clientes por parte del proveedor, se plantea el concepto de la capacidad de comunicación “customizada”. Capacidad “customizada” que definimos como la capacidad que va a tener una organización (en este caso un proveedor con clientes estratégicos con dependencias medias y altas) para personalizar la comunicación que realiza a sus clientes, combinado la capacidad de la gestión de la comunicación en el “network”, la capacidad de gestión del nivel de centralización de la comunicación, y la capacidad de adaptar la comunicación para temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio, según las características y preferencias de cada cliente estratégico. Es decir, planteamos un modelo teórico que establece que la capacidad de comunicación “customizada” va a incrementar el impacto de la comunicación en la fide-

alidad de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas (fidelidad actitudinal medida por el “word of mouth” y conductual por la “probabilidad de aumento del negocio incremental” del proveedor), a través del impacto que tiene en las dependencias positivas y en la confianza en el proveedor.

La capacidad para gestionar la comunicación en el “network”, va a estar relacionada con la capacidad de que se produzca una comunicación efectiva entre el “network” de personas pertenecientes a las dos organizaciones (Gonzalez et al., 2014). Esta capacidad implica a su vez gestionar 3 componentes (Palmatier et al., 2008); (Gupta et al., 2019); (Leisen Pollack, 2017):

- Asegurarse que tanto el proveedor como el cliente tienen claridad sobre los roles y las responsabilidades de los miembros de ambas organizaciones.
- Obtener una comunicación adecuada en tiempo, contenido y forma “inter pares”. Es decir que se promueva la comunicación a diferentes niveles de las dos organizaciones, de personas con semejante nivel y responsabilidad.
- Gestionar de manera adecuada la compartición de la información que se obtiene del cliente en el proveedor.

CENTRALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL NETWORK	
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Claridad roles y responsabilidades	Capacidad para entender qué rol y qué responsabilidad tienen los distintos interlocutores en el cliente y en el proveedor.
Comunicación inter pares	Capacidad de establecer comunicación efectiva entre personas con mismo nivel de responsabilidad en el cliente y el proveedor.
Compartición de información del proveedor	Capacidad para compartir dentro del proveedor la información e input relevante que se obtiene cliente para cada los interlocutores de la cuenta.

CUADRO 12: Elementos de centralización de la comunicación en el “network” / Fuente: Elaboración propia basada en (Palmatier et al., 2008); (Gupta et al., 2019); (Leisen Pollack, 2017)

La capacidad para gestionar las expectativas de centralización de la comunicación por parte del cliente (Gupta et al., 2019), supone ser capaz de manejar las expectativas que va a tener el decisor de compra sobre la centralización de la comunicación. El nivel de centralización parece depender de una serie de variables exógenas al proveedor (cultura del cliente, estilo de gestión del decisor de compra, etc), siendo crítico adaptarse y gestionar las mismas de la manera adecuada. Así, el nivel de centralización de la comunicación, se tiene que adaptar de dos maneras:

- En la comunicación que tiene el proveedor con el cliente, el gestor del cliente estratégico tendrá que entender las expectativas de centralización de la comunicación del decisor de compra, y gestionar aquellas situaciones en las que dicha centralización bien no es posible, bien impide un desarrollo adecuado del cliente.
- En la comunicación que tiene el cliente con el proveedor, el gestor del cliente estratégico tendrá que entender y gestionar las expectativas que el decisor de compra pueda tener. Lo anterior supone que va a haber casos donde esta centralización no es posible o adecuada, y por tanto hay que gestionar al cliente.

GESTIÓN EXPECTATIVAS DE CENTRALIZACIÓN DEL DECISOR DE COMPRA	
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Centralización en el Cliente	Capacidad para gestionar las expectativas de centralización por parte del decisor de compra respecto a la comunicación que se produce desde el proveedor al cliente y adaptar dicha comunicación conforme a esta gestión realizada.
Centralización en el Proveedor	Capacidad para gestionar las expectativas de centralización por parte del decisor de compra respecto a la comunicación que se produce desde el cliente al proveedor y adoptar dicha comunicación conforme a esta gestión realizada.

CUADRO 13: Gestión de expectativas de centralización de la comunicación / Fuente: Elaboración propia basada en (Gupta et al., 2019)

La capacidad de adaptación de la comunicación para temas operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos, supone que la comunicación se tiene que adaptar en sus diferentes componentes a las características y preferencias del cliente estratégico y de su decisor de compra, para que sea efectiva y de calidad. En concreto, se tienen adaptar las siguientes variables para los distintos clientes (Ulaga e Eggert, 2006); (Mohr e Spekman, 1994); (Mohr et al., 1996); (Yammarino et al., 1980); (Schultz e Evans, 2002):

Se podría analizar el impacto de cada una de estas capacidades por separado, y analizar hasta qué punto cada una de ellas tiene por sí misma un impacto en la percepción de dependencias positivas y en la confianza. Tal impacto parece existir, sobre todo para la confianza, tal y como ha planteado investigaciones anteriores, pero proponemos en base a los resultados de esta investigación, que el impacto de la comunicación en la fidelidad de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas va a ser mayor si se hace un uso conjunto de estas 3 capacidades a través de la capacidad de comunicación "customizada". Podríamos así encontrar por ejemplo, una situación en la que efectivamente se produzca una "customización" de la comunicación para temas estratégicos, de desarrollo de negocio y operativos, pero una incorrecta gestión de las expectativas de centralización de la comunicación esperada por el decisor de compra, lo que haría que aunque hubiera un impacto positivo por la personalización de ciertos elementos de la comunicación, el impacto neto final no fuera adecuado, dada la insatisfacción en este caso del decisor de compra con la gestión de la centralización; o situaciones en las que aun dándose la "customización" de la comunicación general y la gestión de la centralización adecuada, el impacto final en la fidelidad conductual fuera reducido, por dejarse fuera de la comunicación a la alta dirección del cliente, que es quien la última palabra sobre las compras de servicios críticos a proveedores.

Dependencias positivas

En cuanto a los beneficios percibidos que conducen a las dependencias positivas, encontramos en la investigación que existen 3 tipos de beneficios relevantes para el cliente estratégico con dependencias medias y altas:

1. Beneficios operativos
2. Beneficios de desarrollo de negocio
3. Beneficios estratégicos

Los beneficios operativos percibidos, se plasman en la continuidad operativa que ofrece la solución, y en la eficiencia y agilidad operativas. La continuidad operativa, tiene que ver con el riesgo de que se produzcan interrupciones e incidencias fruto de problemas en la prestación del servicio del proveedor. La eficiencia operativa, viene a medir el nivel de eficiencia en operaciones y costes resultado del servicio recibido. Y la agilidad operativa, impacta en el nivel de flexibilidad derivado

de la introducción del servicio del proveedor.

Los beneficios percibidos asociados con el desarrollo de negocio, van venir de la mano del “know-how” que el proveedor aporta al cliente estratégico, de las soluciones “ad hoc” desarrolladas conjuntamente, y de la gestión global que el proveedor ofrece al cliente. El beneficio derivado del “know-how”, se genera mediante el conocimiento que el proveedor tiene del negocio en otros clientes, sectores y países sobre aplicaciones de su solución, que pueden ayudar al cliente a desarrollar su negocio con nuevas aplicaciones, productos y servicios. El desarrollo de soluciones “ad hoc”, va a tener lugar en el momento en el que el proveedor haya realizado una inversión específica en el cliente, dando lugar a un nuevo producto o servicio difícil de replicar por terceros. Y la gestión global, viene a medir el grado en el que el proveedor tiene la capacidad de prestar un servicio global al cliente, combinando su presencia global y capacidad de gestión de cuentas globales.

Y en los beneficios estratégicos percibidos, encontramos la sostenibilidad a largo plazo de la solución, la alineación estratégica y la potenciación de relaciones institucionales. El beneficio de la sostenibilidad del negocio a largo plazo, supone la reducción del riesgo tecnológico y de obsolescencia derivada de trabajar con un proveedor; la alineación estratégica va a tener relevancia como beneficio, cuando se percibe por parte del proveedor que hay una estrategia y objetivos a largo plazo comunes entre las dos partes; y el fortalecimiento de las relaciones institucionales, va a potenciar los beneficios derivados de una relación estratégica.

Respecto a lo beneficios percibidos, encontramos que cada cliente estratégico va a valorar de manera distinta estos beneficios en función de sus características, nivel de criticidad de la solución, dinámica competitiva de cada industria y preferencias del proveedor y de su decisor de compra. Por lo que parece relevante entender en cada caso, cuáles de los beneficios planteados (operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos) son relevantes para cada cliente estratégico y adaptar la comunicación en base a esto.

BENEFICIOS QUE GENERAN DEPENDENCIAS VINCULADOS A LA COMUNICACIÓN		
CATEGORÍA BENEFICIO	TIPO DE BENEFICIO	EXPLICACIÓN
Beneficio OPERATIVO	1. Continuidad operativa	Seguridad ofrecida al cliente por parte del proveedor de que la solución que se está ofreciendo va a funcionar conforme a los niveles de servicio acordado.
	2. Eficiencia operativa	Eficiencia en la operativa derivada del servicio ofrecida por el proveedor, que va a dar lugar en última instancia a una bajada de los costes operativos del cliente.
	3. Agilidad operativa	Flexibilidad operativa derivada del tipo de servicio implantado en cliente por parte del proveedor.
Beneficio de DESARROLLO DE NEGOCIO	1. Know-how del proveedor	Conocimiento del mercado, sector y servicio por parte del proveedor que comparte con el cliente y que normal,mente se traslada a nuevos productos y mercados.
	2. Soluciones ad-hoc desarrolladas	Soluciones ad-hoc desarrolladas por el proveedor para el cliente, difícilmente replicables por otros proveedores o por la competencia del cliente.
	3. Gestión global de las soluciones	Capacidad que ofrece el proveedor al cliente para lanzar productos de forma global y gestionar la cuenta con una gestión globalizada.
Beneficio ESTRATÉGICO	1. Sostenibilidad a largo plazo	Seguridad ofrecida al cliente por parte del proveedor de que las soluciones ofrecidas no van a quedar obsoletas tecnológicamente y van a ser competitivas a largo plazo.
	2. Alineación estratégica	Nivel de alineación a largo plazo entre el proveedor y el cliente en cuanto a estrategias y objetivos a largo plazo
	3. Fortalecimiento relacionales institucionales	Fortalecimiento que se genera en las relaciones institucionales y estratégicas entre el proveedor y el cliente a largo plazo

CUADRO 14: Beneficios que generan dependencias asociados a la comunicación / Fuente: Elaboración propia en base a XXX

De la combinación del beneficio buscado y las características y preferencias del cliente y de su decisor de compras, vamos a llegar a combinaciones de la comunicación “customizada” muy diferentes, como hemos visto en el análisis anterior. Encontramos por ejemplo que cuando se establecen

relaciones que buscan sobre todo beneficios estratégicos, se va a crear una elevada densidad del network, para la que es necesario no sólo gestionar adecuadamente dicho network y asegurarse que las relaciones “inter pares” se producen y son fluidas, sino que también es necesaria la gestión de las expectativas de la centralización del decisor. Es así, puesto que, si la comunicación se centraliza en exceso a petición del decisor de compra, va a limitar el valor del network y va a perjudicar a su propia organización y al proveedor. Lo que puede derivar en situaciones de conflicto con el proveedor, y hace que sea necesario gestionar estas expectativas y lograr que el decisor acepte estar informado de los temas relevantes, pero no centralizar la comunicación con el proveedor.

Vemos por otro lado que, en los clientes estratégicos con foco en los beneficios operativos, la capacidad de la gestión del network no va a ser tan relevante puesto que el cliente normalmente no está creciendo de manera rápida, el foco es operativo y técnico y la comunicación está concentrada de manera natural en unos pocos interlocutores. Por lo que la comunicación tiene que orientarse en estos casos a temas operativos, y concentrarse básicamente en la eficiencia y relevancia de dicha comunicación.

Encontramos por último un tercer grupo de usuarios que van a estar muy focalizadas en los beneficios de desarrollo de negocio. En este caso, la capacidad de gestionar el network va a tener una importancia media puesto que además de involucrar al departamento técnico y de compra, hay que hacerlo con los departamentos de innovación y negocio. Vemos también que la capacidad para gestionar la expectativa de centralización va a ser en este caso muy relevante, dado que es normal que el negocio con el cliente haya arrancado con una división de negocio concreta, cuyo decisor puede reclamar centralizar la comunicación en su persona y en el gestor del cliente estratégico, lo que va a limitar la comunicación con el departamento de desarrollo de negocio del proveedor, y va a frenar el crecimiento futuro. Por último, encontramos que la comunicación va a centrarse en temas de desarrollo de negocio y la operativa, siendo fundamental impulsar la cooperación entre las partes, la bidireccionalidad y la transparencia, en tanto en cuanto ambas partes tienen que interactuar continuamente para poder desarrollar mercados.

En este contexto, podemos plantearnos cuál es el rol de los canales de comunicación digitales. Al respecto, hemos encontrado en la investigación que, en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, apenas se hace uso de redes sociales, aunque sí se hace de manera importante y creciente, de canales telemáticos para gestiones operativas. Lo anterior parece estar relacionado con los beneficios que busca el cliente, y en este sentido, cuando los canales digitales tendrán una utilización cada vez mayor siempre que aporten valor frente a otros canales utilizados en relación

a eficiencia, rapidez de respuesta y precisión de la información, tendrán una utilización cada vez mayor.

Capacidad de comunicación "customizada" y dependencias positivas

Se puede argumentar que las dependencias positivas (generadas a través de la percepción de beneficios), van a depender de otros factores que van más allá de la comunicación. También se puede argumentar que dependen de variables como la competencia del gestor de cliente estratégico (diligencia, seniority, profesionalidad, etc), del perfil del decisor de compra (perfil demográfico, estilo de gestión, etc) y de factores específicos del cliente (industria, valor percibido, carácter multinacional o nacional, etc). Lo anterior es correcto y es probable que estas variables tengan un impacto directo y/ o moderador de la comunicación, tal y como recogemos en el apartado de limitaciones de esta investigación.

Dicho esto, la capacidad de comunicación "customizada", posibilita y refuerza el establecimiento de beneficios operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos. Los posibilita puesto que sienta las bases para que se produzca una comunicación de calidad entre distintas partes del "network", y los refuerza al hacer tangibles dichos beneficios, y establecer los mecanismos para que la información adecuada fluya entre el proveedor y el cliente estratégico.

Confianza

Después de revisarse en la literatura y considerar otros modelos, se ha planteado que la variable relacional clave para clientes estratégicos con dependencias medias y altas sea la confianza. Variable relacional que efectivamente parece ser la más relevante en base a los resultados de esta investigación. Es así, pues se están comercializando soluciones con alto impacto en la operativa y negocio del cliente, y sólo en la medida en la que el haya confianza en el proveedor y sea percibido como competente y bienintencionado, se va a poder generar la fidelidad actitudinal. Lo anterior no quita que otras variables relacionales como el compromiso o satisfacción tengan impacto, pero a raíz de la evidencia encontrada en esta investigación, parece que el efecto principal viene de la confianza.

Capacidad de comunicación "customizada" y confianza

Respecto a la confianza, hemos encontrado evidencia en la investigación que parece confirmar

el impacto de la capacidad de comunicación “customizada” en esta variable. La comunicación va a impactar en la confianza en la medida en la que genera una comunicación fluida entre los interlocutores relevantes, a través de los canales adecuados, refuerza el vínculo relacional en estos interlocutores, y ayuda a hacer tangibles los beneficios del proveedor para el cliente estratégico.

En este contexto, vemos que dentro de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas hay diferencias relevantes tanto en sus características, preferencias y beneficios buscados, por lo que la capacidad de la comunicación “customizada” va a permitir no sólo adaptar la comunicación a cada caso concreto, sino además hacerlo en sus distintos componentes, incrementando su impacto en la generación de confianza.

Dependencias positivas y confianza

El modelo plantea también que las dependencias del cliente estratégico, van a conducir a la confianza. En cada cliente estratégico se van a generar dependencias positivas en base los beneficios percibidos que éste considera relevantes, por lo que entendemos que en la medida en que el proveedor sea capaz de que el cliente estratégico perciba estos beneficios, se va a reforzar la confianza en las capacidades e intencionalidad del proveedor.

Respecto a las dependencias positivas que conducen a la confianza, señalar que al explorar la relación entre estas dos variables no se ha encontrado evidencia de que la eficiencia y el incremento del nivel de competencia sean relevantes. Es decir, se observa que, si bien estos dos beneficios son importantes para los clientes, los mismos no conducen a una mayor confianza. En el caso de la eficiencia, podemos especular que al presuponer el decisor de compra que el proveedor es competente, se asume que la eficiencia se va a producir en todos los casos; y en el caso del incremento de la competencia, que, si bien es un beneficio importante para el cliente, no va a contribuir a la confianza que éste tiene en el proveedor.

Confianza y “word of mouth”

En línea con investigaciones previas (ver por ejemplo (Sweeney et al., 2014)), proponemos que la confianza que el decisor de compra ha desarrollado en el proveedor impacta en su nivel de recomendación o “word of mouth”. El “word of mouth” parece ser de facto bastante relevante en el caso de los productos y servicios vendidos a clientes estratégicos con dependencias medias y al-

tas, que tienen un alto impacto en el negocio y suponen un elevado riesgo (en caso de fallar) para el decisor de compra. Decisor que va a buscar proactivamente información contrastada sobre el proveedor para reducir el riesgo que toma. Por otro lado, planteamos que la confianza impacta en el “word of mouth”, pues parece improbable que el decisor de compra recomiende un servicio crítico, a menos que tenga una confianza contrastada en el proveedor.

Probabilidad de incremento de negocio y “word of mouth”

Proponemos también, en línea con investigaciones previas, que el “word of mouth” tiene un impacto directo y relevante en el incremento de negocio de un proveedor. Esto es, que en la medida en que se generen recomendaciones por parte de una persona relevante e influyente (el decisor de compra), se va a incrementar la probabilidad de que terceros contraten los servicios del proveedor, y se incremente el negocio incremental de éste. Inicialmente habíamos planteado que la recomendación iba a hacerse a terceros (a otras empresas), pero hemos encontrado también que esta recomendación se produce y es relevante dentro del propio cliente estratégico, sobre todo en empresas grandes diversificadas con distintos decisores de compra para nuevos servicios. Por lo que el decisor de compra puede tener un impacto en el desarrollo de negocio del proveedor, no sólo con terceros, sino también dentro de su propia organización.

TIPOS DE WORD OF MOUTH	
TIPO DE WORD OF MOUTH	EXPLICACIÓN
Word of Mouth con otras Empresas	Word of Mouth que se produce cuando un decisor de compra recomienda a un proveedor a otros decisores de compra de otras empresas.
Word of Mouth Interno	Word of Mouth que se produce cuando un decisor de compra (de una división en particular) recomienda a otros decisores de compra (de otras divisiones) dentro de la organización a un proveedor.

CUADRO 15: Tipos de word of mouth / Fuente: Elaboración propia

Del “word of mouth” interno, no hemos encontrado apenas referencias en la literatura. Esto se puede explicar por la dificultad para identificarlo y medirlo. En nuestro caso, se trata una información que nos fue compartida por el proveedor y no por los decisores del cliente, que fueron de hecho reacios a comentarlo, incluso, cuando se les preguntó directamente al respecto. No tenemos una explicación clara al respecto, pero especulamos en que no quieren que se percibidos desde fuera como una extensión del proveedor en la empresa o que tienen que algún tipo de

incentivo para hacerlo.

También proponemos que el impacto del “word of mouth” va a ser especialmente alto con soluciones críticas, con alto impacto en el cliente, y que el “word of mouth” interno, va a cobrar mucha fuerza en clientes estratégicos con varias líneas de negocio, con distintos decisores de compra en cada uno, con foco en la innovación.

Esta investigación nos lleva a proponer un modelo que extiende el conocimiento sobre la capacidad de la comunicación para impactar la fidelidad de un tipo muy concreto, pero relevante, de clientes, los clientes estratégicos con dependencias medias y altas: el modelo de Comunicación “Customizada” para la Fidelidad de Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y Altas.

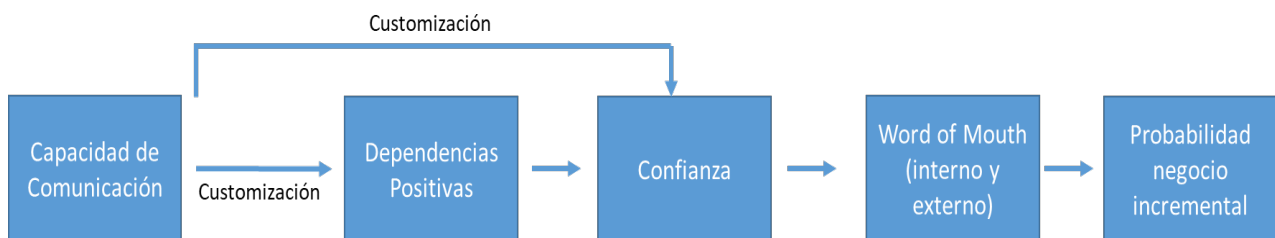


Gráfico 5: Modelo de Capacidad de Comunicación “Customizada” para Fidelizar a Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y altas / Fuente: Elaboración propia

Modelo que plantea que en los clientes estratégicos con dependencias medias y altas la capacidad de la comunicación “customizada” impacta en la generación de mayores dependencias positivas (percepción de beneficios) y en la confianza. Las dependencias positivas igualmente impactan en la confianza, y la confianza en el “word of mouth”, que va a aumentar la probabilidad de negocio incremental para el proveedor en el cliente estratégico y en otras organizaciones.

En la práctica, el proveedor que utilice este modelo tiene que considerar el valor relativo, características, preferencias y beneficios buscados por sus clientes estratégicos. Y en base a esta información, replantearse cómo gestiona las relaciones y la comunicación con cada uno, pudiéndose llegar incluso, para clientes estratégicos de alto valor y potencial, a reorganizarse en base al cliente. Situación que de hecho observamos en algunas empresas de telecomunicaciones que buscando optimizar el retorno de sus clientes clave, crean estructuras organizativas “customizadas” alrededor de estos clientes. Estructuras con la que entre que otros beneficios, esperan incrementar el impacto de su comunicación y de la fidelidad de estos clientes.

EXTRAPOLACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN “CUSTOMIZADA” PARA FIDELIZAR A CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS A OTROS SECTORES

Una vez presentado el modelo de Comunicación “Customizada” para Fidelizar a Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y altas, la siguiente pregunta sería si el modelo es o no extrapolable a los clientes estratégicos con dependencias medias y altas de otras compañías de telecomunicaciones y de otros sectores.

Respecto la pregunta de si el modelo es extrapolable a los clientes estratégicos con dependencias medias y altas de otras compañías de telecomunicaciones, observamos en primer lugar que se ha tomado como referencia a uno de los proveedores más relevantes del mundo en telecomunicaciones y en “IoT”, con una alta cuota de mercado en ambos mercados, y 15 de sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas (de “IoT”) provenientes de las principales industrias del mercado: electricidad, transporte, comunicaciones, servicios financieros, sector automotriz, seguridad e industria entre otros. Si bien pueden haber concurrido en la investigación particularidades sobre la forma en que el Operador seleccionado está posicionado y gestiona a sus clientes estratégicos con dependencias medias y altas, entendemos que lo anterior no impacta en los principios sobre los que se ha construido el modelo: la lógica planteada parece ser la misma para la gestión de todos los clientes estratégicos con dependencias medias y altas de otras empresas de telecomunicaciones. Por lo que los principios reflejados, relevancia de las variables y sus impactos, sí parecen ser extrapolables al resto de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas que contraten a empresas de telecomunicaciones servicios servicio de “IoT” u otros servicios que generen dependencias medias y altas.

La otra pregunta, la posible extrapolación a otros sectores, requiere una revisión más profunda antes de poder concluir sobre la misma. Del objeto de este estudio encontramos lo siguiente:

- Se trata de un entorno Business-to-Business.
- Se analizan clientes estratégicos (“key accounts”), clientes especialmente relevantes y estratégicos para el proveedor, provenientes de diversos sectores, tamaño y alcance geográfico.

- Se trata de una situación donde se comercializa un servicio crítico desde un punto de vista operativo o estratégico, que genera dependencias (barreras de salida) medias y altas de carácter positivo (beneficios) y negativo (costes).

Si empezamos analizando el comportamiento de los clientes estratégicos en general, observamos que el proceso de compra de productos y servicios críticos o estratégicos no debería de variar mucho con independencia de lo que se esté adquiriendo: hay un centro de decisión de compras (Webster e Wind, 1972), con un posible decisor clave, que tiene en cuenta, además de variables económicas, técnicas y operativas, variables relacionales en las que la confianza parece clave. Confianza en la que la capacidad de comunicación “customizada” y las dependencias positivas parecen relevantes, y que va a dar lugar al “word of mouth” y a un incremento potencial de negocio. Si tomamos por ejemplo la venta de un software avanzado como el Customer Relationship Management, vemos que efectivamente es así: en la medida en la que el proveedor adapta su comunicación conforme a las características y preferencias del cliente y de su decisor de compra principal, gestionando la comunicación en el “network” entre las dos empresas, gestionando las expectativas de centralización de la comunicación y adaptando la comunicación para temas de desarrollo de negocio, estratégicos y operativos, va a conseguir una comunicación efectiva y de calidad. Comunicación que va a reforzar las dependencias positivas y la confianza que el cliente estratégico va a tener en este proveedor, incrementando su “word of mouth”, y generando un incremento de la probabilidad de negocio incremental de este proveedor.

Otro elemento mencionado, y que hay que tener presente para la extrapolación, son las dependencias (barreras de salida) medias o altas. Las mismas se van a producir en tanto en cuanto estemos ante un producto o servicio crítico o estratégico, que va a dar lugar a dependencias positivas (mediante beneficios percibidos) (Ferguson et al., 2005); (Johnson et al., 2001) ; (Anderson e Narus, 1998); (Morgan e Hunt, 1994). Por lo que parece que la extrapolación a clientes estratégicos de otros sectores, que adquieren productos o servicios que generan dependencias (positivas) medias y altas, parece razonable. Así, si retomamos el ejemplo del software de Customer Relationship Management, vemos cómo la capacidad de comunicación “customizada” va a incrementar las dependencias positivas, haciendo tangibles y reforzando los beneficios percibidos, y a incrementar la confianza en el proveedor de este software.

En estas situaciones, con clientes estratégicos con dependencias medias y altas, parece bastante probable que la confianza conduzca al “word of mouth” y éste, a su vez, al incremento de la probabilidad del negocio incremental de este proveedor de otro sector. Si retomamos el ejemplo

de clientes estratégicos que adquieren el software de Customer Relationship Management, es probable que en caso de que se confíe en el proveedor, se recomiende a éste dentro de su propia organización y a terceros, incrementando la probabilidad de que el negocio del proveedor aumente.

En resumidas cuentas, parece razonable afirmar que el modelo de Comunicación “Customizada” para Fidelizar a Clientes Estratégicos con Dependencias Medias y Altas es extrapolable a otros clientes estratégicos que adquieren productos y servicios que generan dependencias medias y altas de todo tipo de sectores. En cada caso particular, será necesario “customizar” la comunicación según las características y preferencias del decisor de compra y del cliente estratégico, y reforzar la comunicación de las dependencias positivas (beneficios percibidos) que éstos valoran, siguiéndose la lógica planteada en este modelo.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN “CUSTOMIZADA” PARA FIDELIZAR A CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

Desde un punto vista práctico, tomando como referencia el modelo de Comunicación “Customizada” de Clientes con Dependencias Medias y Altas, podemos hacer una recomendación sobre cómo optimizar el impacto de la capacidad de comunicación “customizada” en clientes estratégicos con dependencias medias y altas, así como una serie de recomendaciones adicionales.

Recomendación 1: GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN “CUSTOMIZADA” EN BASE A SEGMENTACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

“Cuando se busca una segmentación basada en soluciones, la importancia de una aproximación ejecutable, clara y comprensible no debe ser obstruida por el deseo académico de encontrar una solución académicamente válida que se justifique por todas las rutinas estadísticas formales” - {Dibb, 2000}.

Como hemos expuesto, esta investigación es de carácter exploratorio y se ha basado en 41 entrevistas y 15 clientes estratégicos de un operador de telecomunicaciones, lo que imposibilita un análisis estadístico riguroso. Sin embargo, si consideramos la recomendación anterior y que una de los objetivos de la investigación es proveer de un marco de actuación práctico, se procede a

realizar una propuesta de segmentación de clientes combinando variables relacionales y transaccionales, que va a ser la base para optimizar la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas a través de la capacidad de comunicación "customizada".

Segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias y altas

El punto de partida es la segmentación que el proveedor ha hecho de sus clientes, identificando aquellos que tienen especial relevancia estratégica, y dentro de éstos, los que tienen dependencias medias y altas. Es decir, el punto de partida van a ser los clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

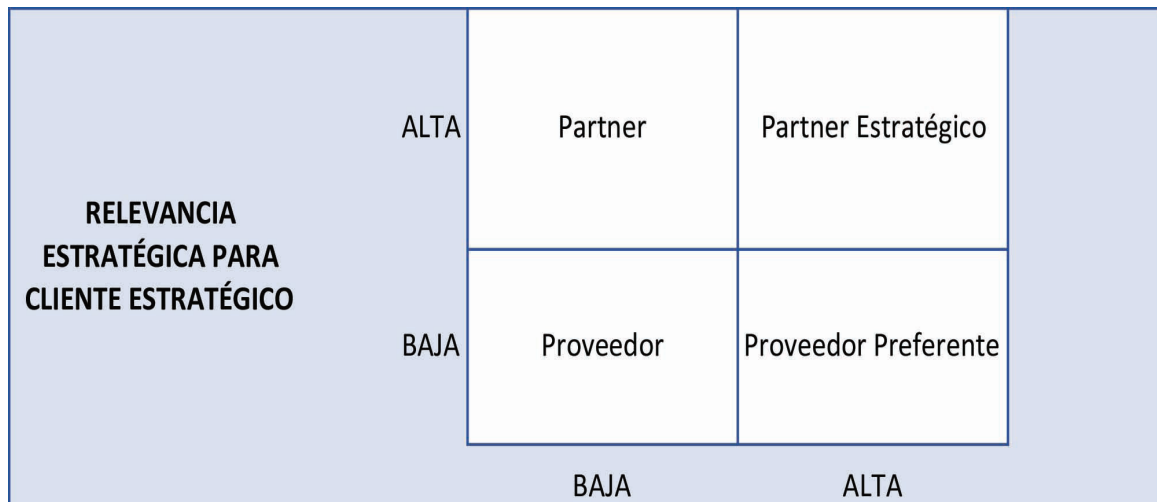
Una vez identificados y siguiendo las recomendaciones de {Peliter, 2006}; {Peltier, 2002}, planteamos introducir una sub-segmentación combinando variables relacionales y transaccionales: Identificar a los clientes estratégicos con dependencias medias y altas y sobre los mismos, realizar un segundo nivel de segmentación en base a dos variables. Estas dos variables son:

- Relevancia estratégica del producto o servicio adquirido al proveedor.
- Volumen de negocio potencial del producto o servicio adquirido al proveedor.

La relevancia estratégica del producto o servicio adquirido al proveedor, mide hasta qué punto el cliente estratégico percibe el producto o servicio como estratégico para su negocio. Sería por tanto un variable de carácter relacional, conectada con la percepción y valoración que hace el cliente estratégico del tipo de relación que tiene o quiere establecer con el proveedor.

El volumen potencial de negocio del producto o servicio adquirido al proveedor, mide cuánto puede comprar potencialmente el cliente estratégico al proveedor. Se trata por lo tanto de una variable de carácter transaccional, que mide el valor financiero del cliente.

De esta aproximación, llegamos a la siguiente sub-segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias y altas: Proveedores, Proveedores Preferentes, Partners y Partners Estratégicos.



CUADRO 16: Modelo de segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias – altas / Fuente: Elaboración propia

- Los Proveedores perciben el producto o servicio adquirido al proveedor como no estratégico, y estiman que el volumen potencial de compras del producto o servicio al proveedor va a ser bajo.
- Los Proveedores Preferentes perciben el producto o servicio adquirido al proveedor como no estratégico, y estiman que el volumen potencial de compras del producto o servicio al proveedor va a ser alto.
- Los Partners perciben el producto o servicio adquirido al proveedor como estratégico, y estiman que el volumen potencial de compras del producto o servicio al proveedor va a ser bajo.
- Los Partners Estratégicos perciben el producto o servicio adquirido al proveedor como estratégico, y estiman que el volumen potencial de compras del producto o servicio al proveedor va a ser alto.

Lo anterior se traduce en que si analizamos las distintas dependencias positivas (en base a los beneficios percibidos) que potencialmente pueden generarse por el proveedor para cada uno de los sub-segmentos de clientes estratégicos, llegamos a lo siguiente:

	BENEFICIO		
	BENEFICIO OPERATIVO	DESARROLLO NEGOCIO	BENEFICIO ESTRATÉGICO
PROVEEDOR	Medio	Medio	Bajo
PROVEEDOR PREFERENTE	Alto	Medio	Bajo
PARTNER	Medio	Medio	Alto
PARTNER ESTRATÉGICO	Alto	Alto	Alto

CUADRO 17: Nivel de beneficios para cada tipo de cliente estratégico con dependencias medias – altas / Fuente: Elaboración propia

Es decir, encontramos que, en función de la características y percepciones de cada tipo de cliente estratégico, los tipos de beneficios a alcanzar y comunicar para cada uno van a variar. En concreto, observamos que en cuanto al valor potencial de los beneficios percibidos:

- El Proveedor tiene potencial para hacer una valoración media de los beneficios operativos y de desarrollo de negocio, y baja para los beneficios estratégicos.
- El Proveedor Preferente tiene potencial para hacer una valoración alta de los beneficios operativos, media de los beneficios de desarrollo de negocio, y baja de los beneficios estratégicos.
- El Partner tiene potencial para hacer una valoración media de los beneficios operativos y de desarrollo de negocio, y alta de los beneficios estratégicos.
- El Partner Estratégico tiene potencial para hacer una valoración alta de los beneficios operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos.

Además, si consideramos el nivel de dependencia positiva que podemos generar, el crecimiento esperado, el nivel de “word of mouth” esperado, la motivación de compra, el principal beneficio buscado con la compra del producto o servicio al proveedor, los principales interlocutores por parte del proveedor y el cliente, y el objetivo más relevante a alcanzar en dicho cliente, llegamos

a lo siguiente:

	PROVEEDOR	PROVEEDOR PREFERENTE	PARTNER	PARTNER ESTRATÉGICO
Nivel dependencia positiva	Medio	Medio - Alto	Medio - Alto	Alto
Crecimiento esperado Negocio	Medio	Medio - Alto	Medio	Alto
Word of Mouth esperado	Medio	Medio - Alto	Alto	Alto
Motivación para Compra	Operativo	Operativo y desarrollo de negocio	Estratégico	Desarrollo de negocio y estratégico
Principal beneficio buscado	Eficiencia Operativa	Eficiencia operativa y desarrollo de negocio	Desarrollo de Negocio	Desarrollo de negocio y ventaja competitiva
Interlocutor clave y decisores de Compra / Cliente	Compras	Operaciones y desarrollo de negocio	Desarrollo de Negocio	Desarrollo de negocio y alta dirección
Interlocutor clave / Proveedor	Gestor de Cliente Estratégico	Gestor de Cliente estratégico, equipo de soporte y equipo de desarrollo de negocio	Gestor de Cliente Estratégico	Gestor de cliente estratégico, equipo de soporte, equipo de desarrollo de negocio y alta dirección
Objetivo a alcanzar en Cliente	Ser percibido como proveedor fiable y mantener cuota de cliente	Ser percibido como proveedor preferente e incrementar cuota de cliente	Ser percibido como Partner y mantener volumen de negocio	Ser percibido como proveedor estratégico, potenciar crecimiento en ventas e incrementar cuota de cliente

CUADRO 18: Características de los distintos tipos de clientes estratégicos con dependencias medias – altas / Fuentes: Elaboración propia

Por lo que encontramos que, en base a esta segmentación de clientes estratégicos, llegamos a distintas motivaciones, beneficios, interlocutores clave y objetivos a alcanzar en el cliente.

Gestión de la capacidad de comunicación “customizada” en base a la segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias altas

Una vez que hemos realizado una segmentación de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas, la siguiente recomendación sería gestionar la capacidad de comunicación “customizada” para cada uno de ellos.

De cara a realizar esta gestión, tenemos primero que considerar las distintas capacidades que integran la capacidad de comunicación “customizada”: La capacidad para gestionar el network, la capacidad para gestionar la centralización de la comunicación y la capacidad de adaptar la comunicación para temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio. Los elementos de comunicación a adaptar en cada una de estas capacidades, están reflejados en este cuadro:

ELEMENTO COMUNICACIÓN / COMPETENCIA	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL NETWORK	GESTIÓN DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE TEMAS OPERATIVOS	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE DESARROLLO NEGOCIO Y ESTRATÉGICA
DEFINICIÓN DE CONCEPTOS ANALIZADOS	Capacidad para gestionar la comunicación que se produce entre el proveedor y el cliente a todos los niveles. Incluye tanto la el contenido como el tipo de comunicación que se establece.	Capacidad para gestionar por parte del proveedor los requerimientos y expectativas de centralización que tiene el proveedor. La centralización hace referencia tanto al proveedor como al cliente.	Capacidad que tiene el proveedor para gestionar de forma efectiva y productiva la comunicación que se produce con el cliente para temas operativos.	Capacidad que tiene el proveedor para gestionar de forma efectiva y productiva la comunicación que se produce con el cliente para no temas operativos.
TIMING DE LA COMUNICACIÓN	La calidad recoge la precisión, la adecuación temporal, la adecuación del contenido y la credibilidad de la información intercambiada. (Daft e Lengel, 1983). El timing mide el nivel en el que la comunicación se produce en el momento adecuado desde el punto de vista del cliente.		Importancia de proactividad: Información de incidencias técnicas tiene que llegar de manera proactiva; no ser una sorpresa.	
PRECISIÓN Y RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN	La calidad recoge la precisión, la adecuación temporal, la adecuación del contenido y la credibilidad de la información intercambiada. (Daft e Lengel, 1983). El accuracy y la relevancia miden la precisión y relevancia de la comunicación que se produce.		La relevancia está muy relacionada con el timing de la información. En menor medida, depende de la precisión del diagnóstico de la incidencia.	Para temas de desarrollo de negocio hay un riesgo de overselling. Cliente quiere que la información que se presente esté validada y sea fiable. Impacto en clientes.
FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN	Es la cantidad de contactos a través de distintos modos (cara a cara, por teléfono, por email, etc.) (Farace et al., 1977)		La comunicación operativa debe ser continua pues es necesario medir continuamente lo que está ocurriendo. La misma puede producirse a través de medios telemáticos como plataformas.	En contra de lo que evidencian otros estudios, less is more para estos niveles. Información estratégica y de desarrollo de negocio cuando se es relevante. Se valora que información llegue en momento adecuado. Se rechaza exceso de información.
DIRECCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN	Mide hasta qué punto el management traslada hacia abajo la información.	No parece ser a priori un atributo relevante y destacado. No se ha hecho ninguna mención a este tema en ninguna de las entrevistas realizadas.		
BIDIRECCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN	(Mohr e Spekman, 1994) hace referencia a la comunicación que tiene lugar en la elaboración conjunta de ambas partes en la planificación y definición de objetivos conjuntos	Bidireccionalidad se tiene que dar a todos los niveles. Normalmente más alta y fluida para niveles más bajo en el organigrama.	La comunicación se produce normalmente por parte del cliente, que es el que inicia la comunicación para escalar o plantear problemas operativos. A veces lo hace el proveedor, sobre todo cuando se han establecido reuniones formales de seguimiento.	La comunicación es normalmente iniciada por parte del proveedor que plantea nuevos negocios potenciales después de recopilar input de departamentos comerciales o de tener acceso a casos de éxito. En contadas ocasiones es el proveedor el que la inicia.
PARTICIPACION	(Mohr e Spekman, 1994) hace referencia a la comunicación que tiene lugar en la elaboración conjunta de ambas partes en la planificación y definición de objetivos conjuntos		Se realiza normalmente a través de Encuesta. Saturación con encuesta de NPS, que además no mide necesariamente lo que se quiere. También se realiza planificación para establecimiento de reuniones de seguimiento.	
MODALIDAD DE LA COMUNICACIÓN	Se refiere al medio o métodos utilizados para transmitir la información. Se distingue normalmente entre modalidades formales e informales. Las modalidades informales son percibidas como desestructuradas, vagas y poco definidas en contraste con las formales, que son regulares, estructuradas y detalladas (Anderson et al., 1987).	A niveles más elevados de relación mayor formalidad. Se produce espacio para informalidad en la medida en la que la comunicación se produce inter pares, con background semejante.	La informalidad engrasa las relaciones. En todos los casos se establecen relaciones formales e informales. Muy dependientes del estilo del interlocutor y cultura del proveedor.	Más formales que los anteriores, sobre todo para a decisiones de compras, en la que se suelen utilizar concursos de adjudicación y se meten a nuevos interlocutores como comprars.
CANALES DE COMUNICACIÓN	Canales que se utilizan normalmente para la comunicación a diferentes niveles.	Los canales van a variar notablemente en función del interlocutor, contenido y formalidad de la relación. Poco uso en general de redes sociales.	Cuando se produce una centralización normalmente la comunicación es directa y personal. Fundamentalmente teléfono (what's app) y correo electrónico. Reuniones personales también son muy relevantes, sobre todo para seguimientos formales de temas operativos y no operativos.	Se suele utilizar fundamentalmente canal presencial (reuniones y eventos) pues se va a emplear normalmente para ver desarrollos de negocio.
CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	Se trata de mensajes transmitido, que se puede conceptualizar con el tipo de estrategia de influencia embebida en el mensaje de la comunicación (Frazier e Summers, 1984). Dentro del contenido estratégico es aquel que fomenta la visión a largo plazo y conceptualización de estrategias. (con el cliente). (Frazier e Summers, 1984)	Contenido tiene que adaptarse al interlocutor. Contenido es operativo, desarrollo de negocio o estratégico. En ocasiones, versa sobre temas personales.	Dependiendo de la centralización, se tratan los tres con el decision maker o se produce una adaptación al interlocutor correspondiente.	Información a dos niveles: 1º qué está pasando; management by exception, se quiere saber de incidencias; 2º análisis de lo que pasó; 3º compartición de información relevante como despliegues, mantenimiento, etc.
COMPARTICIÓN DE INFORMACIÓN	La comunicación colaborativa se basa en el desarrollo de actitudes de cooperación y procesos que guían y administran la relación (Morgan e Hunt, 1994), que crean una atmósfera de respeto y soporte mutuo (Mohr et al., 1996). En este caso mide el nivel de compartición de información que se produce. Incluye compartición de información confidencial e información estratégica.	La compartición de información confidencial y estrategia se puede producir a altos niveles de la organización si procede.		Proveedor puede compartir indicaciones de precios y especificaciones de cara a propuestas (no ha salido formalmente). El proveedor normalmente toma un rol pasivo de cara a novedades y posibles soluciones. Entiende que los proveedores le van a tener al día de nuevas soluciones, con independencia de que busque nuevas fuentes de información. En proveedor pueden ser planes de cuenta y reuniones multi-departamentales. Idealmente para ir más allá de negocio inmediato.
NIVEL DE COLABORACION	Nivel en el que se trabaja conjuntamente para resolver propuestas y se lanzan propuestas para mejorar la rentabilidad del proveedor.	El network en este caso puede ir más allá de lo local y abarcar lo global. Las conexiones se producen a nivel internacional.	Entra en consideración el nivel deseado de centralización del cliente y del proveedor del negocio a nivel internacional si es que procede.	La orientación que suele tener el proveedor es muy comercial. Se hacen planteamientos en tanto en cuanto se entienda que va a producir mejora en negocio.
DENSIDAD DE COMUNICACIÓN	Hace referencia a la densidad de la relación, al número de contactos directos entre el proveedor y el cliente (Palmatier, 2008).	Necesidad de considerar varios niveles: 1) Local vs global 2) Departamentos funcionales c) Decision making vs compras. Normalmente se va a tratar de establecer niveles global-local, diferentes funciones, decision making y compras.	La densidad se tiene que producir independientemente del nivel de centralización. Lo que habrá que gestionar desde un punto de comunicación es cómo gestionar posible conflicto y requerimiento de control y centralización por parte del decision maker.	La densidad resulta clave, sobre todo para entender nuevas necesidades de desarrollo. Se hace un esfuerzo recurrente para tratar de contactar con departamentos comerciales y de negocio o de innovación, aunque luego tenga que pasar por el filtro técnico - del decision maker.
CENTRALIZACIÓN DE LAS CONEXIONES	Captura la presencia de integradores que pueden coordinar y armonizar los esfuerzos del equipo para utilizar la información (Gupta et al., 2019) (Palmatier et al., 2006)		Atributo recogido dentro de esta competencia.	
CONEXIONES ENTRE DIFERENTES FUNCIONES	Captura la riqueza de la información utilizada basándose en la diversidad de perspectivas y expertise entre distintos miembros de diferentes funciones (Gupta et al., 2019) (Palmatier et al., 2006)	Atributo recogido dentro de esta competencia.		

CUADRO 19: Elementos de comunicación a "customizar" para distintos niveles de comunicación / Fuente: Elaboración propia

Teniendo estos elementos en consideración, y aplicándolos a la segmentación de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, la comunicación se debe “customizar” para cada cliente para potenciar las dependencias positivas y la confianza, y generar en último lugar el “word of mouth” y crecimiento de negocio esperados. En concreto, se recomienda la siguiente comunicación “customizada” para optimizar el impacto de la comunicación en la fidelidad de cada segmento:

	PROVEEDOR	PROVEEDOR PREFERENTE	PARTNER	PARTNER ESTRATÉGICO
Densidad de la comunicación	Media	Media- Alta	Media	Alta
Centralización de la comunicación	Centralizada (compras)	Descentralizada (operaciones, soporte técnico y desarrollo de negocio)	Centralizada (desarrollo de negocio)	Muy descentralizada
Modalidad de la comunicación	Formal	Formal - Informal	Formal - Informal	Adaptada
Frecuencia de la comunicación	Recurrente	Recurrente	Ad-hoc	Continua y adaptada
Tipo principal de información compartida	Operativa	Operativa y desarrollo de negocio	Desarrollo de Negocio	Operativa, desarrollo de negocio y estratégica
Nivel de Bidireccionalidad	Medio	Medio - Alto	Medio	Alto
Nivel de compartición Información	Medio-Bajo	Medio - Alto	Medio - Alto	Alto
Nivel de Colaboración	Medio-Bajo	Medio - Alto	Medio - Alto	Alto

CUADRO 20: Motivaciones, interlocutores, beneficios y objetivo de cada tipo de cliente estratégico con dependencias medias y altas / Fuente: Elaboración propia

Para los Proveedores:

- La densidad de la comunicación debe ser media, puesto que la relación se establece fundamentalmente con el Departamento de Compras del cliente estratégico.
- La comunicación debe centralizarse fundamentalmente a través del Departamento de Compras, que es el decisor de compra principal.
- La información a compartir deber ser fundamentalmente operativa, pues no hay expectativa de crecimiento y el producto o servicio no se considera estratégico.
- La frecuencia de la comunicación va a ser recurrente para temas operativos.
- La modalidad de la comunicación debe ser fundamentalmente formal a menos que el Departamento de Compras especifique lo contrario.
- El nivel de bidireccionalidad debe ser de nivel medio, muy centrado en temas operativos.

- El nivel de compartición de información va a ser medio – bajo, puesto que la comunicación debe centrarse en temas operativos y en negociaciones de precio al revisarse contratos.
- El nivel de colaboración debe ser medio – bajo, puesto que son productos y servicios normalmente estándares.

Para los Proveedores Preferentes:

- La densidad de la comunicación deber ser media – alta, puesto que la relación va más allá del Departamento de Compras y debe incluir al departamento de Desarrollo de Negocio del cliente estratégico.
- La comunicación no debe centralizarse en el Departamento de Compras y Soporte Técnico, pues el crecimiento va a ir de la mano del departamento de Desarrollo de Negocio. En este caso se debe en todo tener informado de los hitos clave al Departamento de Compras y Soporte Técnico tal y como esperan.
- La información a compartir deber ser operativa con soporte técnico, y comercial con el Departamento de Desarrollo de Negocio.
- La frecuencia de la comunicación va a ser recurrente para temas operativos.
- La modalidad de la comunicación debe adaptarse a las preferencias de los interlocutores, pero normalmente será una combinación de formal e informal.
- El nivel de bidireccionalidad debe ser de nivel medio, pues la comunicación se va a centrar en desarrollo de negocio.
- El nivel de compartición de información va a ser medio – alto, puesto que se va a tratar específicamente temas relevantes para la comercialización de nuevos productos o servicios y es necesario compartir “insight” por parte del proveedor y el cliente.
- El nivel de colaboración debe ser medio – alto, dado que la comercialización no sólo implica la definición del nuevo producto o servicio, sino además todo lo referente a procesos alrededor de esta comercialización.

Para los Partners:

- La densidad de la comunicación debe ser media, puesto que tienen que involucrarse fundamentalmente al Departamento de Desarrollo de Negocio del cliente estratégico.
- La comunicación debe centralizarse en el Departamento de Desarrollo de Negocio pues el foco de la relación va a ser la comercialización de nuevos productos y servicios.
- La información a compartir debe ser fundamentalmente de desarrollo de negocio, pues el foco va a estar en la comercialización de nuevos productos y servicios.
- La frecuencia de la comunicación va a depender del momento en el que se encuentre la comercialización de productos y servicios.
- La modalidad de la comunicación debe adaptarse al interlocutor, pero normalmente será una combinación de formal e informal.
- El nivel de bidireccionalidad debe ser de nivel medio y alto, tanto para temas operativos como para desarrollo de negocio.
- El nivel de compartición de información va a ser medio y alto, puesto que el número de productos y servicios desplegados es elevado y se están analizando continuamente nuevos productos y servicios contemplados.
- El nivel de colaboración debe ser medio y alto, dada la dimensión del parque de productos y servicios desplegado y de los nuevos productos y servicios contemplados.

Para los Partners Estratégicos:

- La densidad de la comunicación debe ser alta, puesto que la relación debe involucrar al Departamento de Compras, de Soporte Técnico, de Desarrollo de Negocio y Alta Dirección del cliente estratégico.
- La comunicación debe estar descentralizada puesto que la interacción se debe de producir a diferentes niveles de la organización. En este caso, si existe una expectativa de centralización de la comunicación por parte del Departamento de Compras o de Soporte Técnico, se debe gestionar por parte del proveedor informándoles de los hitos clave.
- La información a compartir debe adaptarse al nivel y responsabilidad de cada interlocutor

pudiendo ser operativa, de desarrollo de negocio y /o estratégica.

- La frecuencia de la comunicación va a depender del interlocutor con el que se esté tratando, pero en líneas generales deber ser fluida y recurrente.
- La modalidad de la comunicación debe adaptarse al interlocutor y sus preferencias, pero será más informal para niveles bajos y más formal para niveles superiores.
- El nivel de bidireccionalidad debe ser alto pues es fundamental dar y recibir información operativa, de desarrollo de negocio y estratégica de manera continua.
- El nivel de compartición de información también deber ser alto, y de nuevo cubrir aspectos operativos, de desarrollo de negocio y estratégicos.
- El nivel de colaboración debe ser alto, puesto que se está construyendo una relación estratégica y a largo plazo. Dicha colaboración debe suceder para todos los niveles de ambas organizaciones.

Recomendación 2: MEDICIÓN DE LA FIDELIDAD ACTITUDINAL Y CONDUCTUAL

La segunda recomendación es sobre la medición de la fidelidad en los clientes estratégicos. Como hemos visto en la investigación, la forma correcta de entender y medir la fidelidad debe ser considerando el componente conductual y actitudinal, y por ello recomendamos que al evaluarse la gestión que se hace en los clientes estratégicos se tengan ambos en cuenta. Compartimos a continuación algunas recomendaciones concretas sobre cómo medir ambos componentes.

Medición y control de la fidelidad conductual

Como hemos visto, la medición en numerosas empresas no incluye la fidelidad conductual, y por ello abogamos por su medición de manera sistemática. Recomendamos que se mida considerando dos variables:

- Intención de comprar al proveedor en el futuro.
- Cuota de mercado relativa en el cliente (“wallet share” o cuánto se está comprando al proveedor frente a la competencia en el cliente). Cuota que debe valorar la cuota relativa que tiene el proveedor en el momento presente y la que el decisor de compra espera para el futuro.

Al valorar ambos componentes, tendremos una medida de la intencionalidad de compra del cliente de los productos y servicios del proveedor, y de cómo compara esta intencionalidad respecto a la competencia.

Medición y control de la fidelidad actitudinal

Distinguimos en la fidelidad actitudinal entre las variables a incorporar para valorarla, y sobre cómo podemos realizar un control efectivo de su gestión.

Sobre la medición de la fidelidad actitudinal

Esta investigación enfatiza la relevancia de no simplificar la medición del nivel de la fidelidad. Como se ha expuesto, en numerosas ocasiones ésta se simplifica en exceso, centrándose exclusivamente en la medición de un indicador como el "Net Promoter Score" (NPS). Realizar la medición de este indicador es correcto si se valora la experiencia en general y no "touchpoints" (ver (Rawson, Duncan, & Jones, 2013)) pero parece además importante distinguir en la medición del "Net Promoter Score" entre:

- Intención de recomendar al proveedor a terceros y en la propia organización. Lo anterior se debe realizar teniendo en cuenta la experiencia en general y centrarse en los decisores de compra (que no es necesariamente el responsable de compras).
- Recomendación intencional y recomendación realizada del proveedor a terceros y dentro de la propia organización. Esto último es relevante, pues va a servir para medir la recomendación que efectivamente se ha hecho, y que probablemente sea más baja que la intencional.

Al realizar la medición de la fidelidad actitudinal de esta manera, el proveedor va a tener una visión más precisa del impacto de la recomendación a diferentes niveles, pudiendo establecer en base a la misma distintos planes de acción.

Sobre el control de la fidelidad actitudinal

La medición de la fidelidad actitudinal nos va a dar una indicación de dónde estamos, pero recomendamos además medir y gestionar aquellas variables de las que depende esta fidelidad.

En esta investigación destacamos la importancia de la confianza, dado su impacto directo en el "word of mouth". La misma va a estar relacionada con la satisfacción del cliente con el proveedor y otras variables como la calidad de comunicación percibida. Por lo que otra recomendación es

medir en las cuentas estratégicas de manera sistemática el nivel de confianza en su proveedor, y analizar y gestionar los factores que conducen a ésta.

El realizarlo va a dar al proveedor una visión más completa de la calidad de la gestión realizada de los clientes estratégicos, y decidir, en base a los resultados, los ajustes que sean necesarios en la gestión y comunicación con estos clientes para potenciar su fidelidad.

Recomendación 3: COMBINACIÓN DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS PARA ENTENDER Y MEDIR LA FIDELIDAD EN CLIENTES ESTRATÉGICOS

La tercera recomendación tiene que ver con los procesos a través de los cuales los proveedores entienden y miden la fidelidad de los clientes estratégicos. Además de reconsiderar el qué se mide, se recomienda a los proveedores revisar los procesos que tienen para entender y medir la fidelidad de los clientes estratégicos.

El caso que hemos estudiado es posiblemente representativo de muchas empresas dada la popularidad del “Net Promoter Score”, que se mide normalmente a través de encuestas. Encuestas que, si bien van a dar información sobre el estado de ciertas variables, van a excluir información cualitativa relevante para entender y gestionar la fidelidad de los clientes estratégicos, tal y como hemos visto en esta investigación.

Por ello, y en línea con investigaciones recientes (Kenny, 2019), recomendamos que para la gestión de la fidelidad se utilicen encuestas que incorporen los indicadores que hemos presentado antes, y que se realicen entrevistas a profundidad, al menos a los decisores de compra de los clientes estratégicos.

En el caso de los clientes estratégicos, que van a ser reducidos en número, recomendamos entrevistar a todos ellos, y hacer un seguimiento de su evolución en el tiempo; para otros segmentos de clientes, recomendamos hacer estas encuestas en profundidad a una muestra representativa de éstos.

Recomendación 4: ESTABLECIMIENTO DE COMUNICACIÓN “INTER PARES” Y COMPARTICIÓN DE INFORMACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS

Si bien es necesario que el gestor del cliente estratégico establezca una relación fluida con el cliente y se gane su confianza, existe el riesgo de que se genere un exceso de centralización de la comunicación en este gestor, generándose ineficiencias en la gestión y comunicación entre el proveedor y el cliente.

También hemos visto en la investigación que, aunque los proveedores tratan de establecer mecanismos para que las relaciones se produzcan a diferentes niveles y la información relevante sobre el cliente se comparta, en algunos casos, la información sobre el cliente estratégico no se distribuye adecuadamente y queda en manos de su gestor.

La combinación de la centralización y la falta de compartición de información puede hacer que sea el gestor del cliente estratégico quien tenga el control de este cliente, lo que además de poder conducir a errores e ineficiencias en la toma de decisiones y comunicación, puede exponer al proveedor a una situación comprometida si el gestor del cliente estratégico se va a la competencia.

Por ello, recomendamos que además de adaptarse la comunicación en función de las características del cliente:

- a) Se mida y gestione la densidad real de las relaciones entre las empresas, potenciando una comunicación “inter-pares” que incluya a la Alta Dirección.
- b) Se haga un seguimiento detallado de la calidad de información cualitativa y estratégica del cliente, que se comparta dentro de los sistemas de información del proveedor.

Al hacerlo, el proveedor va a reducir la dependencia y riesgo asociado al gestor del cliente estratégico, va a tener acceso a una visión más completa del cliente, va a poder tomar mejores decisiones comerciales y, en último término, va a incrementar la fidelidad y rentabilidad del cliente estratégico.

PARTE IV:

CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. CONCLUSIONES

1- Los clientes estratégicos son un activo fundamental de los proveedores, cuya gestión debe ser responsabilidad en último término de la Alta Dirección, y requieren de una gestión estratégica, sistematizada, rigurosa y basada en datos contrastados.

Los clientes estratégicos son un recurso escaso. Son pocos los clientes que realmente van a poder hacer una contribución estratégica a un proveedor y aportarle "know-how", prestigio y/ o una facturación relevante.

Al ser un recurso escaso, encontramos una fuerte competencia para controlarlos y poder crear una relación de "partnership" con un componente estratégico. Frente a esta situación, la gran mayoría de las empresas no realizan realmente una apuesta estratégica, sino que se limitan a crear una estructura "ad hoc" para estos clientes que incluye a un gestor de clientes estratégicos, y planes comerciales genéricos que se tratan de vestir como personalizados. Lo anterior no puede funcionar adecuadamente y realmente, hay una oportunidad para aquellos proveedores que apuesten estratégicamente por estos clientes e involucren a la Alta Dirección en su gestión.

Esta línea de pensamiento está muy relacionada con la estrategia de "Customer Centricity", que supone elegir y priorizar quiénes son los clientes estratégicos y quiénes no. Una vez identificados estos clientes estratégicos, el siguiente paso consiste en co-desarrollar con el cliente un plan estratégico, que se ejecute de manera sistematizada, que involucre a distintos niveles de la organización, que incorpore activos clave como la capacidad de comunicación, y que se le haga un seguimiento riguroso basado en datos y en evidencias, y no en percepciones generales.

2- El auge de los ecosistemas de negocio conduce a los proveedores a plantearse una nueva forma de gestión de sus clientes estratégicos, apalancada en dependencias positivas y con una nueva forma de colaborar y comunicarse.

El auge de los ecosistemas se explica por la imposibilidad de que una empresa sea capaz de dominar un mercado por sí sola. Encontramos que incluso grandes empresas como Microsoft o

Cisco, se han visto abocadas a crear ecosistemas de negocios, entornos donde colaboran activamente con “partners” estratégicos con los que van a co-crear y entregar un valor diferencial, no basado meramente en precio.

La gestión de un ecosistema conduce a la creación de dependencias en los proveedores, que ya no pueden refugiarse en dependencias negativas (barreras de salida) ni realizar una comunicación unidireccional. Los nuevos modelos de negocios actuales, exigen una apuesta a largo plazo, y crear un entorno en el que los miembros del ecosistema se sientan parte del mismo y quieren seguir formando parte de él. Para ello es imprescindible la creación y gestión adecuada de dependencias positivas (basadas en beneficios para el cliente), y el establecimiento de una comunicación de calidad, efectiva, eficiente, bidireccional, y a todos los niveles organizativos, para que los clientes estratégicos tengan un sentido de pertenencia a un proyecto común e inviertan a largo plazo en la relación con el proveedor y en el ecosistema.

3- En el contexto actual, la fidelidad de los clientes es obligatoria, y los proveedores tienen que realizar una gestión estratégica, rigurosa, sistemática y a largo plazo de la misma.

Todo el mundo apuesta por la fidelidad, pero muy pocos proveedores son realmente capaces de definirla y gestionarla adecuadamente, incluso para sus clientes estratégicos.

En primer lugar, observamos que no se define adecuadamente la fidelidad por parte de los proveedores: normalmente se asocia con su componente actitudinal, ignorando aspectos clave como el conductual.

En segundo lugar, y aun en el supuesto de que se haya definido correctamente, la fidelidad no suele estar bien gestionada pues no se prioriza adecuadamente entre los clientes, no se ejecutan las estrategias de fidelidad con rigor y de manera sistemática, se utilizan indicadores de gestión equivocados, y se ejecuta una metodología de medición limitada fundamentalmente al uso de encuestas.

Por ello es necesario repensar qué se entiende por fidelidad, incorporar el conocimiento y rigor científico que se provee desde el mundo académico y, sobre esta base, definir estrategias de fidelidad ejecutadas sistemáticamente, que contemplen capacidades clave como la comunicación, con plena responsabilidad y participación de la Alta Dirección, y que incorpore los indicadores de gestión y formas de medición adecuadas.

4- En la gestión de clientes estratégicos, la comunicación es un activo de enorme valor, cuyos principios generales no han variado, y en el que la comunicación digital tomará mayor importancia si conduce a una comunicación de mayor calidad, eficiencia y efectividad.

Cualquier directivo con el que hablemos va a reconocer que la comunicación es un activo clave para la gestión de los clientes estratégicos. Sin embargo, la realidad nos dice que los proveedores invierten muy poco tiempo en reconsiderar y hacer seguimiento crítico de la estrategia de comunicación.

Además de que se le otorgue a la comunicación la relevancia estratégica, tiempo y recursos adecuados, es necesario replantearnos si los principios generales de la comunicación han cambiado con la irrupción de la comunicación digital. Por lo que hemos investigado, esto no parece ser el caso: los clientes siguen buscando ante todo una comunicación de calidad, eficiente, creíble y efectiva. Por lo que los principios parecemos ser los mismos, aunque algunos aspectos como la bidireccionalidad, inmediatez, colaboración y transparencia son cada vez más demandados por los clientes.

Dicho esto, vemos que, en los clientes estratégicos, los canales de comunicación digital van a cobrar mayor importancia en la medida en que contribuyan a que la comunicación sea de más calidad, efectiva y eficiente, a través de la bidireccionalidad, inmediatez, colaboración y transparencia que aportan. Así, canales de comunicación telemática y canales como What´s app están ganando en relevancia, cambiando incluso cómo se produce la comunicación, ya que aportan valor frente a otros canales; mientras que otros canales digitales como las redes sociales, son apenas utilizados por los decisores de compra de los clientes estratégicos pues no aportan un valor diferencial con respecto a lo que ya se tiene.

5 - La capacidad de comunicación "customizada" va a incrementar el impacto que la comunicación tiene en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas.

La capacidad de comunicación "customizada" va a incrementar el impacto que la comunicación tiene en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas. La capacidad de comunicación "customizada" es la capacidad que va a tener una organización (en este caso un proveedor con clientes estratégicos con dependencias – medias altas) para personalizar la comu-

nicación que realiza a sus cliente, combinando la capacidad de gestión de la comunicación en el “network”, la capacidad de gestión del nivel de centralización de la comunicación y la capacidad de adaptar la comunicación para temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio según las características y preferencias de cada cliente estratégico.

La capacidad para gestionar el “network” conduce a una comunicación de calidad y eficiente en todos los niveles de la organización, y se basa en el conocimiento sobre quién es quién en el cliente y en el proveedor, en la comunicación “inter pares” de semejante responsabilidad y función, y en la compartición efectiva dentro del proveedor de la información que se obtiene del cliente, a través de los diferentes puntos de interacción con el mismo.

Y las capacidades para adaptar la comunicación en temas operativos, estratégicos y de desarrollo de negocio, llevan a una comunicación de calidad y eficiente de estos temas, adaptando los distintos elementos de la comunicación (frecuencia, canales, modalidad, bidireccionalidad, comparación de información, etc) a las características y preferencias de cada cliente.

6- El impacto de la capacidad de la comunicación en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, es indirecto y se produce a través de las dependencias positivas y la confianza.

El impacto de la comunicación en la fidelidad de clientes estratégicos con dependencias medias y altas, se produce a través de la influencia que realiza en las dependencias positivas y en la confianza. En el caso de las dependencias positivas, la capacidad de comunicación “customizada” va a ayudar a hacer más tangibles y reforzar los beneficios percibidos en los que se basa esta dependencia. Y en el caso de la confianza, el impacto se va a producir puesto que esta capacidad de comunicación costumizada va a dar lugar a una comunicación de calidad y eficiente a todos los niveles del cliente estratégico, reforzando la percepción de éste sobre la capacidad y buena intención del proveedor.

La confianza impacta a su vez en el “word of mouth” que realiza el cliente estratégico, lo que va a incrementar la probabilidad de negocio incremental para el proveedor.

7- El “word of mouth” del cliente estratégico con dependencias medias - altas, se realiza a terceros de otras organizaciones y dentro de la propia organización, y requiere de una gestión proactiva por parte

del proveedor.

El “word of mouth” es una herramienta de comunicación no controlada por el proveedor, pero esencial para su crecimiento a largo plazo. El “word of mouth” tiene un impacto en la probabilidad del crecimiento del negocio incremental de los proveedores, por lo que es fundamental entender qué conduce a este “word of mouth”, gestionarlo proactivamente, y medir no sólo el que se produce con terceros de otras organizaciones, sino también el que se produce dentro del propio cliente estratégico.

Este tipo de “word of mouth”, el que se produce dentro del cliente estratégico, es muy relevante, sobre todo cuando hablamos de clientes estratégicos diversificados, con distintas líneas de producto y con diferentes decisores de compra. Decisores de compra que, cuanto mayor sea la criticidad de las soluciones que están adquiriendo, más van a buscar referencias de terceros, y en especial las provenientes de su propia organización.

8- La gestión de la capacidad de comunicación “customizada” para incrementar la fidelidad de los clientes estratégicos con dependencias medias y altas, requiere definir una segmentación de estos clientes, y adaptar la comunicación en función de la características, preferencias y potencial de crecimiento de los segmentos de clientes identificados.

Además de tener la capacidad de comunicación “customizada”, es necesario que los proveedores la gestionen adecuadamente. El punto de partida de esta gestión tiene que ser una segmentación de estos clientes para llegar a identificar distintos grupos que reconozcan sus diferencias en cuanto a percepción estratégica de la relación con el proveedor y el potencial de crecimiento de ventas. De esta segmentación de clientes vamos a llegar a grupos con distintos enfoques, motivaciones y beneficios buscados, sobre los que debe ejecutarse la capacidad de comunicación “customizada” para cada uno de ellos, y así incrementar el impacto en de la comunicación en la fidelidad.

2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se van a cubrir las limitaciones del presente estudio y las posibles líneas futuras de investigación.

Para la muestra de esta investigación se han tomado clientes estratégicos con dependencias medias – altas de “Internet de las Cosas” de una de las 3 operadoras que dominan el mercado de Telecomunicaciones en España. Si bien los resultados de esta investigación son probablemente extrapolables a otros operadores de telecomunicaciones de distintas geografías y a clientes estratégicos con dependencias media y altas de otros sectores, los resultados deben ser contrastados en otras investigaciones que amplíen el número de empresas de telecomunicaciones y que consideren clientes estratégicos con dependencias medias y altas de otros sectores.

Dada la naturaleza exploratoria de esta investigación, focalizada en entender cuáles son las competencias de comunicación y el mecanismo por el que la comunicación impacta en la generación de dependencias, confianza y fidelidad actitudinal y conductual, sería recomendable realizar un estudio cuantitativo que validase el modelo estadísticamente y que determinase el nivel de impacto de cada una de las capacidades y variables planteadas en el modelo.

Este estudio se ha centrado en las dependencias positivas generadas en clientes con dependencias medias y altas y en el impacto de las variables más relevantes (comunicación, dependencias, confianza, “word of mouth” y negocio incremental). El estudio no ha considerado ni el impacto de las interdependencias entre empresas ni otras variables relacionales que pudieran llegar a ser relevantes como el compromiso del cliente y la satisfacción, que podrían ser consideradas en futuras investigaciones.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al tratarse el objeto de estudio de un fenómeno complejo, sería recomendable replicar este estudio en otras industrias entrevistando en el caso del cliente, además de al decisor o prescriptor principal, a otras personas involucradas en la toma de decisiones, por ejemplo en el área técnica, lo que podría completar la perspectiva del proceso. También se podría entrevistar dentro del proveedor, además de al gestor principal, a otras personas responsables de la gestión de dicho cliente estratégico, por ejemplo, en el área financiera y técnica.

En segundo lugar, el estudio ha encontrado la relevancia del “word of mouth” que se produce dentro del cliente estratégico. Futuras investigaciones podrían profundizar en las variables que

impactan en este tipo de “word of mouth”, los mecanismos a través de los cuáles se producen y explorar modelos de gestión para potenciarlo desde el proveedor.

Por último, encontramos que, en las entrevistas, han salido a relucir posibles variables moderadoras sobre las que se podría investigar para valorar y medir su impacto. En particular, se podría considerar el impacto de las propias características del gestor de clientes estratégicos (diligencia, capacidad de respuesta, etc), las características específicas del cliente (tamaño de empresa, criticidad percibida de la solución, carácter local o global de la organización, cultura, etc) y las características personales del decisor (edad, responsabilidad, estilo de gestión, etc).

En este sentido, parece relevante que se continúen realizando estudios que analicen nuevos medios de comunicación como las redes sociales y el impacto de variables demográficas y psicográficas en su adopción profesional. Este estudio ha encontrado que el uso de las redes sociales es marginal para el objeto de estudio, pero dadas las características personales de los decisores de compra entrevistados (sesgados en cuanto a edad, pues prácticamente todos tenían más de 40 años), sería interesante replicar el estudio en otros países y con decisores de menor edad para contrastarlo, así como realizar estudios longitudinales para poder analizar su evolución en el tiempo.

Añadir, en último lugar, que el modelo se puede complementar con diversos modelos de segmentación, que sirvan para identificar a distintos grupos de clientes sobre los que diseñar y ejecutar la comunicación. Esta investigación realiza una propuesta de segmentación sobre la base de los perfiles analizados, pero sería igualmente recomendable que futuras investigaciones planteasen nuevos modelos de segmentación sobre los que plantear la comunicación “customizada”.

PARTE V:

FUENTES Y ANEXOS

FUENTES

- A. Anaza, N., & Rutherford, B. (2014). Increasing Business-to-Business buyer word-of-mouth and share-of-purchase. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 427-437. doi:10.1108/JBIM-10-2011-0143
- Aaby Hirsch, E. W. (2011). *Customer satisfaction in a high-technologu Business-to-Business context*. University of Oslo, UIO: Centre of Entrepreneurship.
- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90(7, 8), 60-68.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing "Social" into Sales: The Impact of Salespeople's Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333.
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616. doi:10.1007/s11747-006-0013-1
- Albert, T. C. (2002). Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex commodity industry: A supply chain study. In: *Industrial Marketing Management*.
- Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, A. u. H. P., & Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Anatolevena Anisimova, T. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of consumer marketing*, 24(7), 395-405.
- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3), 167-183.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The Dark Side of Close Relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82.

- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85-97. doi:10.1177/002224378702400108
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323. doi:10.1287/mksc.8.4.310
- Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters : A Journal of Research in Marketing*, 7(3), 265-274.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research : JSR*, 3(2), 107-120.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Anderson, J. C., Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1992). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3-29.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. doi:10.2307/1252172
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53-61.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305-316. doi:10.2753/PSS0885-3134320302
- Artha Sejati, A., Ángel, H. n.-G. a., & Lucio, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 170-180. doi:10.1016/j.jik.2016.01.003
- Axelsson, B. r., & Easton, G. (2016). *Industrial networks : a new view of reality* [1 online resource (xvi, 265 pages) : illustrations.].

- Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 910-925.
- Baer, J. (2010). Operationalizing in 2010. Marketing in 2010 Becone Operational.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94.
- Barrett, J. (1986). Why Major Account Selling Works. *Industrial Marketing Management*, 15(1).
- Barry, J. M., Dion, P., & Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *The Journal of Services Marketing*, 22(2), 114-135. doi:10.1108/08876040810862868
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180.
- Beatty, M., McCroskey, J., & Heisel, A. (1998). Communication apprehension as temperamental expression: A Communibiological paradigm. *Communication Monographs*, 65(3), 197-219.
- Bell, S. J., Auh, S., & Smalley, K. (2005). Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 169-183.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships p35-44. *Sloan Management Review*.
- Berezan, O., Krishen, A. S., Tanford, S., & Raab, C. (2017). Style before substance? Building loyalty through marketing communication congruity. *European Journal of Marketing*, 51(7-8), 1332-1352. doi:10.1108/EJM-06-2015-0314
- Bernad, J. (2018). *El carisma de la comunicación en público de los dirigentes empresariales. Un modelo de análisis a partir de un desarrollo conceptual del liderazgo carismático*. (Facultad de Ciencias de la Comunicación). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Bertoni, M., & Chirumalla, K. (2011). Leveraging web 2.0 in new product development: Lessons learned from a cross-company study. *Journal of Universal Computer Science*, 17(4), 548-564.

- Bierstedt, R., & Blau, P. M. (1965). Exchange and Power in Social Life. *American Sociological Review*, 30(5), 789. doi:10.2307/2091154
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1994). Collaborating to compete. *Directors and Boards*, 18(2), 7-11.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399.
- Bloemer, J., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276-286.
- Bloemer, J., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The Impact of Service Characteristics on the Switching Costs-Customer Loyalty Link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275-290. doi:10.1016/j.jretai.2014.04.003
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 1-9.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Bone, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of Business Research*, 32(3), 213.
- Boohene, R., & Agyapong, G. K. (2010). Analysis of the antecedents of customer loyalty of telecommunication industry in Ghana: The case of Vodafone (Ghana). *International Business Research*, 4(1), 229.

- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 30(1), 7.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123-138.
- Bruhn, M., & Grund, M. A. (2000). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11(7), 1017-1028.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75. doi:10.1177/002224379202900106
- Bughin, J., & A.H., B. (2011). How social technologies are extending the organization. In. The Mc Kinsey Quarterly: Mc Kinsey.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38-56. doi:10.1177/002224299305700103
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Campbell, N. C. G., & Cunningham, M. T. (1983). Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, 4(4).
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219.

- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43. doi:10.1509/jmkg.65.1.29.18136
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199. doi:10.2189/asqu.2005.50.2.167
- Cawsey, T., & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754-776.
- Chae, M., Kim, J., Kim, H., & Ryu, H. (2002). Information quality for mobile internet services: A theoretical model with empirical validation. *Electronic markets*, 12(1), 38-46.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S. S., & Grewal, R. (2007). Satisfaction Strength and Customer Loyalty. *JMR, Journal of Marketing Research*, 44(1), 34.
- Chang, C.-H., & Thai, V. V. (2016). Do port security quality and service quality influence customer satisfaction and loyalty? *Maritime Policy & Management*, 43(6), 720-736.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, C.-F., & Myagmarsuren, O. (2011). Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 957-974.
- Chirumalla, K. (2016). Organizing lessons learned practice for product-service innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 4986.
- Chirumalla, K., Oghazi, P., & Parida, V. (2018). Social media engagement strategy: Investigation of marketing and R&D interfaces in manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 74, 138-149. doi:10.1016/j.indmarman.2017.10.001
- Cody, K., & Hope, B. (1999). *EX-SERVQUAL: an instrument to measure service quality of extranets*. Paper presented at the Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems, Wellington.
- Cohen, H. (2011). Social Media Definitions. In: Actionable Marketing 101.
- Colletti, J. A., & Tubridy, G. S. (1987). Effective Major Account Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(2).

- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0.: Conceptual foundations and Marketing Issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244.
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604.
- Cowan, K., Paswan, A. K., & Van Steenburg, E. (2015). When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 48, 140.
- Cox, A. (2004). The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 346-356.
- Coyles, S., & Gokey, T. C. (2005). Customer retention is not enough. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 101-105.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55.
- Crosby, L. A. (1988). Book Review: Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations. *Journal of Marketing*, 52(1), 148-150.
- D., N. (2003). Customer Management Strategy in Business Markets.
- D., W., & Y., W. (1972). Organization buying behavior. In. Prentice Hall: Prentice Hall.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). *Information richness : a new approach to managerial behavior and organization design*. College Station, Tex.: Texas A & M University.
- Darian, J. C., Tucci, L. A., & Wiman, A. R. (2001). Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(5), 205.
- Daryl, M., Christina, S. S., & Jane, L. (2006). Customer Self-Efficacy and Response to Service. *Journal of Service Research*, 8(3), 207-220. doi:10.1177/1094670505282167
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101. doi:10.1287/orsc.11.1.77.12570
- Davis, B. R., & Mentzer, J. T. (2006). LOGISTICS SERVICE DRIVEN LOYALTY: AN EXPLORATORY STUDY. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 53-VI.

- Day, E., Denton, L. L., & Hickner, J. A. (1988). Clients' selection and retention criteria: some marketing implications for the small CPA firm. *Journal of Professional Services Marketing*, 3(3-4), 283-295.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Maignan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152.
- de Matos, C. A., Rossi, C. A., & Vargas. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 578-596. doi:10.1007/s11747-008-0121-1
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances -- Guidelines for Success. *Long Range Planning*, 21(5), 18.
- Dibb, S., & L., S. (2000). Pre-empting implementation barriers: Foundations, processes and actions - the need for internal relationships. In: *Journal of Marketing Management*.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dishman, P., & Nitse, P. S. (1998). National accounts revisited: New lessons from recent investigations. *Industrial Marketing Management*, 27(1), 1-9.
- Dixon, J., Bridson, K., Evans, J., & Morrison, M. (2005). An alternative perspective on relationships, loyalty and future store choice. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(4), 351-374.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35-51.
- Dotzel, T., & Shankar, V. (2019). The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis. *Journal of Marketing*, 83(5), 133-152. doi:10.1177/0022242919847221
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 38(4), 71-82.
- Drucker, P. F. (2011). *The five most important questions you will ever ask about your organization* (Vol. 90): John Wiley & Sons.

- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi:10.1177/002224299806200201
- Dutka, A. F. (1994). *AMA handbook for customer satisfaction: Research, planning, and implementation*: NTC Business Books.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11.
- East, R., Lomax, W., & Narain, R. (2001). Customer tenure, recommendation and switching. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 46-54.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103-109.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total quality management*, 11(7), 917-927.
- Edward, M., & Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327-345.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2010). Managing customer share in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1346.
- Ehrenberg, A., Barnard, N., & Scriven, J. (1997). Differentiation or salience. *Journal of Advertising Research*, 37(6), 7-14.
- Ehrenberg, A. S. C., Uncles, M. D., & Goodhardt, G. J. (2004). Understanding brand performance measures: using Dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, 57(12), 1307-1325.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Plair, Q. J. (1999). Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication. *Transportation Research Part E*, 35(2), 121-134. doi:10.1016/S1366-5545(99)00006-X
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 1-19.

- Erdoğmuş, I. r. E., & Çiçek, M. (2012). The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1119
- Eshghi, A., Haughton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications policy*, 31(2), 93.
- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model. *Journal of Service Research : JSR*, 8(4), 330-345.
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity : Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* [1 online resource (129 pages)].
- Fang, S.-R., Chang, Y.-S., & Peng, Y.-C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774.
- Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Ferguson, R. J., Paulin, M. I., & Bergeron, J. (2005). Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development.
- Folkman Curasi, C., & Norman Kennedy, K. (2002). From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 322-341. doi:10.1108/08876040210433220
- Ford, D., Håkansson, H. k., & Johanson, J. (1986). *How do companies interact?* Uppsala.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2006). IMP – some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 248-258. doi:10.1108/03090560610648039
- Ford, D., & McDowell, R. (1999). Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 429-442.
- Forehand, M. R., Deshpande, R., & Reed, A. (2002). Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1086-1099. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1086

- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Fournier, S. M. (1996). A consumer-brand relationship framework for strategic brand management.
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor Sharing of Strategic Information with Suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31. doi:10.1509/jmkg.73.4.31
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55. doi:10.1177/002224298404800305
- Freytag, P. V. (2001). Business to business market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 473-486.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316.
- Gafo, I. (2015). B2C Commercial Model. In. Used during B2B Marketing classes at IE Business School.
- Gaia, A. C. (2002). UNDERSTANDING EMOTIONAL INTIMACY: A REVIEW OF CONCEPTUALIZATION, ASSESSMENT AND THE ROLE OF GENDER. *International Social Science Review*, 77(3-4), 151-170.
- Gamboa, A. M., & Goncalves, H. M. (2014). Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook. *Business Horizons*, 57(6), 709-717.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87. doi:10.1509/jmkg.64.3.65.18028

- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196. doi:10.1287/orsc.11.2.183.12514
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. *Handbook of trust research*.
- Geiger, I., Durand, A. I., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., & Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82.
- Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications policy*, 25(4), 249-269.
- Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1995). The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.
- Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 131-145. doi:10.1177/00222429990634s113
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Godes, D. B. (2003). *ENSR International (Teaching Note)*. Retrieved from Harvard Business Publishing Education:
- Goldthorpe, J. H., & Smelser, N. J. (1965). The Sociology of Economic Life. *Population Studies*, 19(1), 109. doi:10.2307/2173178
- Gonçalves, H. M., Rey-Martí, A., Roig-Tierno, N., Miles, M. P., Saridakis, C., Baltas, G., . . . Hultman, M. (2016). Motivation Recipes for Brand-Related Social Media Use: A Boolean-fsQCA Approach MOTIVATION RECIPES FOR BRAND-RELATED SOCIAL MEDIA USE. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1062-1070. doi:10.1002/mar.20940
- Gonzalez, G. R., Claro, D. P., & Palmatier, R. W. (2014). Synergistic Effects of Relationship Managers' Social Networks on Sales Performance. *Journal of Marketing*, 78(1), 76. doi:10.1509/jm.11.0431

- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110.
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *JMR, Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Greene, R., & Adler, J. (1998). [The 48 laws of power]. *Newsweek*, 132(16), 73.
- Gremler, D. D. (1995). *The effect of satisfaction, switching costs, and interpersonal bonds on service loyalty*. Arizona State University Tempe, AZ,
- Gröschl, S. & Gabaldón, P. & Hahn T. (2019). *Journal of Business Ethics* v155 n3 (Mar 2019) 741-762
- Gronroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. doi:10.1108/08858620410523981
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71.
- Guetzkow, H. S. (1965). *Communication in Organizations*. (Place of publication not identified).
- Guiltinan, J. P. (1989). A CLASSIFICATION OF SWITCHING COSTS WITH IMPLICATIONS FOR RELATIONSHIP MARKETING. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*.
- Guiltinan, J. P., Rejab, I. B., & Rodgers, W. C. (1980). Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. *Journal of Retailing*, 56(3).
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35.

- Gupta, A., Kumar, A., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2019). Within-Seller and Buyer-Seller Network Structures and Key Account Profitability. *Journal of Marketing*, 83(1), 108-132. doi:10.1177/0022242918812056
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing science*, 25(6), 718-739.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.
- Hald, K. S., Cordón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960.
- Hammerschmidt, M., Wetzel, H. A., & Arnold, T. J. (2018). The burden of rank: The impact of preferred supplier status on excessive buyer requests. *Industrial Marketing Management*, 71, 19-26. doi:10.1016/j.indmarman.2017.10.005
- Hammervoll, T. (2009). Value creation in supply chain relationships: a critique of governance value analysis. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 630-639. doi:10.1108/03090560910946963
- Hänninen, N. & Karjaluoto H. (2017): The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Journal of Marketing Intelligence & Planning* v35 n4 (2017) 458-472
- Harrison, M. P., Beatty, S. E., Reynolds, K. E., & Noble, S. M. (2012). WHY CUSTOMERS FEEL LOCKED INTO RELATIONSHIPS: USING QUALITATIVE RESEARCH TO UNCOVER THE LOCK-IN FACTORS. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(4), 391-406.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207.
- Hauser, J. R., Simester, D. I., & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*, 13(4), 327-350.
- Hawkins, K., & Vel, P. (2013). Attitudinal loyalty, behavioural loyalty and social media: An introspection. *The Marketing Review*, 13(2), 125-141.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35. doi:10.1177/002224298805200103

- Heide, J. B., & Weiss, A. M. (1995). Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets. *Journal of Marketing*, 59(3), 30-43. doi:10.1177/002224299505900303
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research : JSR*, 13(3), 311-330. doi:10.1177/1094670510375460
- Hermens, A. (2001). Knowledge Exchange in Strategic Alliances: Learning in Tension. *Creativity and Innovation Management*, 10(3), 189-200. doi:10.1111/1467-8691.00220
- Hinde, R. A. (1984). *Towards understanding relationships* (2. pr ed.). London: Acad. Pr.
- Hoek, J., Gendall, P., & Esslemont, D. (1996). Market segmentation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(1), 25-34. doi:10.1108/EUM00000000000005
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41-49.
- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 21-71): SAGE Publications, Inc. : 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), 15-33.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-60. doi:10.1509/jmkg.66.2.38.18471
- Huang, P.-L., Lee, B. C. Y., & Chen, C.-C. (2017). The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. *Total Quality Management & Business Excellence*(4), 1-17.
- Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458-472. doi:10.1108/MIP-01-2016-0006
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270. doi:10.1016/j.scaman.2006.10.005
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media

marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.001

- Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64-79. doi:10.1016/j.indmarman.2017.06.012
- Jackson, B. B. (1985). Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120.
- Jacoby, J., & Hoyer, W. D. (1981). WHAT IF OPINION LEADERS DIDN'T KNOW MORE? A QUESTION OF NOMOLOGICAL VALIDITY. *Advances in Consumer Research*, 8(1).
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *JMR, Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jarvinen J., T. (2012). Digital and social media usage in b2b industrial sections. In (Vol. 22). *Marketing Management Journal*.
- Jeong, M., & Oh, H. (2017). Business-to-Business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 115-124. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.004
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95. doi:10.1016/j.indmarman.2015.12.011
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Bronson, J. W. (2001). Drivers and outcomes of parent company intervention in IJV management: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, 52(1), 35-49.
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.
- Johnson, W. C. (2002). Service quality in the Thai telecommunication industry: A tool for achieving a sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 40(7/8), 693-701.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450.

- Jones, M. A., & Reynolds, K. E. (2006). The role of retailer interest on shopping behavior. *Journal of Retailing*, 82(2), 115-126.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88-&.
- Joshi, A. W. (2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133. doi:10.1509/jmkg.73.1.133
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay. *Journal of Marketing*, 59(1), 1.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59.
- Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Leppäniemi, M., & Pihlström, M. (2012). How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 36(8), 636-649.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 703-710. doi:10.1108/JBIM-04-2013-0092
- Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., & Evans, H. (2003). The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a Business-to-Business environment. *Journal of Service Research : JSR*, 6(1), 37-50.
- Keinänen, H., & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 711-722. doi:10.1108/JBIM-04-2013-0095
- Keith, J. E., Jackson, D. W., Jr., & Crosby, L. A. (1990). Effects of Alternative Types of Influence Strategies under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*, 54(3), 30-41. doi:10.1177/002224299005400303
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1.
- Ketokivi, M., turkulainen, V., Seppala, T., & Rouvinen, P. (2017). Why locate manufacturing in a high-cost country? A case study of 35 location decisions. In: *Journal of Operations Mana-*

gement.

- Khatibi, A. A., Ismail, H., & Thyagarajan, V. (2002). What drives customer loyalty: An analysis from the telecommunications industry. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 34-44. doi:10.1057/palgrave.jt.5740065
- Kim, K. (2000). On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kim, T.-Y., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *The Academy of Management Review*, 31(3), 704-720.
- Kirman, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.
- Klemperer, P. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375.
- Knox, S. (1998). Loyal to the core. *Campaign*(27).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th ed., global ed. ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *A framework for marketing management* (5th ed., International ed. ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th edition. ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5).
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356. doi:10.1177/002224379503200309
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.
- Kumar, V., Sharma, A., Shah, R., & Rajan, B. (2013). Establishing Profitable Customer Loyalty for Multinational Companies in the Emerging Economies: A Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 21(1), 57.

- L., R. G. (2001). *Factores de Fidelización de Clientes de Operadores de Telecomunicaciones en España*. Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
- La Rocca, A., Ford, D., & Snehota, I. (2013). Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1025.
- Lacey, R., & Morgan, R. M. (2008). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of business & industrial marketing*, 24(1), 3-13.
- Lacey, R., & Morgan, R. M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 3-13. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/08858620910923658>
- Lacoste, S. (2012). "Vertical coopetition": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649.
- Lacoste, S. (2016). Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33.
- Lacoste, S., & Johnsen, R. E. (2015). Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(4), 229.
- Lai, C. J., & Yang, Y. (2017). The role of formal information sharing in key account team effectiveness: does informal control matter and when. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 313-331. doi:10.1080/08853134.2017.1393341
- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62(10), 980.
- 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*, 32(3), 293-311. doi:10.1177/0092070304263330
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). National account management: Large account selling or buyer-supplier alliance? *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 61-74.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M.-O. (2013). To be or not to be in social media: How brand lo-

- yalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76.
- Lau, G. T. (1999). Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market - Focused Management*, 4(4), 341.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. doi:10.2307/2391211
- Lee, B. A., & Zeiss, C. A. (1980). Behavioral commitment to the role of sport consumer-an exploratory analysis. *Sociology and Social Research*, 64(3), 405-419.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *The Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lee, Y.-W., & Bellman, S. (2008). An augmented model of customer loyalty for organizational purchasing of financial services. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(3), 290-322.
- Lefaix-Durand, A., Kozak, R., Beauregard, R., & Poulin, D. (2009). Extending relationship value: observations from a case study of the Canadian structural wood products industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 389-407. doi:10.1108/08858620910966273
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation--of anything. *Harvard Business Review*, 58(1).
- Lewis, P. (2002). *The Psychology Affecting Loyalty of Electricity & Gas Customers*. Paper presented at the The Global Energy Marketing Conference in University of Vaasa, Finland.
- Li, C.-Y. (2015). Switching barriers and customer retention. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 370-393. doi:10.1108/JSTP-10-2013-0220
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). RELATIONAL MECHANISMS, FORMAL CONTRACTS, AND LOCAL KNOWLEDGE ACQUISITION BY INTERNATIONAL SUBSIDIARIES. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349-370.
- Liddy, A. (2000). Relationship marketing, loyalty programmes and the measurement of loyalty. *JOURNAL OF TARGETING MEASUREMENT AND ANALYSIS FOR MARKETING*, 8(Part 4), 351-362.

- Lim, H., Widdows, R., & Park, J. (2006). M-loyalty: winning strategies for mobile carriers. *Journal of Consumer Marketing*, 23(4), 208-218.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Liu, C.-T., Guo, Y. M., & Lee, C.-H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293. doi:10.1016/j.jbusres.2016.12.024
- Lu, Y., Zhang, L., & Wang, B. (2009). A multidimensional and hierarchical model of mobile service quality. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(5), 228-240.
- Lubkemaan, M., & Vikas, T. (2010). Creating value in key accounts. In. BCG Perspectives: Boston Consulting Group.
- Lussier, B., & Hall, Z. R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209-220. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.019
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96-120. doi:10.1509/jm.15.0109
- Macintosh, G., & Lockshin, L. S. (1997). Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. *International Journal of Research in marketing*, 14(5), 487-497.
- Magi, A. W. (2003). Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106.
- Maindonald, J. H. (2011). Qualitative Research from Start to Finish by Robert K. Yin. *International Statistical Review*, 79(3).
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2013). The conceptual locus and functionality of key supplier management: A multi-dyadic qualitative study. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 189.
- Markey, R. (2020). Are you undervaluing your customers. *Harvard Business Review*, (2).

- Markovsky, B., & Cook, K. S. (1989). Social Exchange Theory. *Social Forces*, 68(2), 647. doi:10.2307/2579267
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77. doi:10.2307/2975974
- Marschark, M., Richman, C. L., Yuille, J. C., & Hunt, R. R. (1987). The role of imagery in memory: On shared and distinctive information. *Psychological Bulletin*, 102(1), 28-41.
- Martin J., E. K. (2010). REWIRING: CROSS-BUSINESS-UNIT COLLABORATIONS IN MULTIBUSINESS ORGANIZATIONS. In. *Journal of Academy of Management*.
- Martinez Garcia, J. A., & Martínez Caro, L. (2009). Understanding customer loyalty through system dynamics: The case of a public sports service in Spain. *Management Decision*, 47(1), 151-172.
- Martins Gonçalves, H., & Sampaio, P. (2012). The customer satisfaction-customer loyalty relationship: Reassessing customer and relational characteristics moderating effects. *Management Decision*, 50(9), 1509-1526.
- Mason, K., & Leek, S. (2012). Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting communication artifacts through time. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 319.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410. doi:10.1287/orsc.1040.0074
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737-757. doi:10.1080/0267257X.1997.9964509
- McKenna, R. (1992). Relationship Marketing. *Small Business Reports*, 17(5), 68.
- Mela, C. F., Gupta, S., & Lehmann, D. R. (1997). The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *JMR, Journal of Marketing Research*, 34(2), 248-261.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michels, D., & Dullweber, A. (2014). Do your B2B customers promote your business? URL: http://www.baincompany.ch/en/Images/BAIN_BRIEF_Do_your_B2B_customers_promote_your_business.pdf.

- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice*, 1(1), 9-21.
- Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The journal of services marketing*, 12(2-3), 177.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51. doi:10.1177/002224299005400404
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 15(2), 135.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103.
- Montgomery, D. B., & Yip, G. S. (2000). The challenge of global customer management. *Marketing Management*, 9(4), 22.
- Moon-Koo, K., & Park, M.-C. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145-159.
- Moore, J. N., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12(1), 48-75. doi:10.1080/15332861.2013.763694
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328. doi:10.1177/002224379202900303
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Moriarty, R. T., Jr., & Spekman, R. E. (1984). An Empirical Investigation of the Information Sources used during the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 137-147. doi:10.1177/002224378402100202
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.020

- Mysen, T., Svensson, G. r., & Högevold, N. (2012). Relationship Quality - Relationship Value and Power Balance in Business Relationships: Descriptives and Propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 19(3), 248.
- N., H., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. In: *Marketing Intelligence and Planning*.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The strategy and tactics of pricing : a guide to profitable decision making* (3rd ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *harvard business review*, 83(9), 131-139.
- Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.
- Newman, J. W., & Werbel, R. A. (1973). Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances. *Journal of marketing research*, 404-409.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Jong, J. P. J., & Kemp, R. G. M. (2012). Strategic Value Assessment and Explorative Learning Opportunities with Customers Strategic Value Assessment and Explorative Learning Opportunities with Customers. *Journal of Product Innovation Management*, 29.
- O'Brien, L., & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard business review*, (May-June) (May-June), 75-82.
- Obal, M., & Lancioni, R. A. (2013). Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851-854. doi:10.1016/j.indmarman.2013.06.002
- Odin, Y., Odin, N., & Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation. *Journal of business research*, 53(2), 75-84.
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, 75, 55-65. doi:10.1016/j.indmarman.2018.03.007
- Oh, Y., Lee, J., & Kim, N. (2018). The contingency value of the partner firm's customer assets in a

Business-to-Business relationship. *Industrial Marketing Management*.

- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172. doi:10.1108/09564230310474138
- Oliver, R. L. (1999a). Section I: How Do Customers and Consumers Really Behave? - Whence Consumer Loyalty. *Journal of marketing*, 63, 33.
- Oliver, R. L. (1999b). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33. doi:10.2307/1252099
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*: Routledge.
- Ostrowski, P. L., O'Brien, T. V., & Gordon, G. L. (1993). Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. *Journal of travel research*, 32(2), 16-24.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 1.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2008). Achieving relationship marketing effectiveness in Business-to-Business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 174-190. doi:10.1007/s11747-007-0078-5
- Palmer, A. (1994). Relationship marketing: Back to basics? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 571-579. doi:10.1080/0267257X.1994.9964305
- Pan, Y., Sheng, S., & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150-158.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Pardo, C., Ivens, B. r. S., & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1136.
- Park, E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical investigation of learning orientation, sales performance and job satisfaction. In. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
- Park, J.-G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Ex-

- plicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153.
- Passapapa, R., & E., M. K. (2007). B2B services: Linking service loyalty and brand equity. In: *Journal of Services Marketing*.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for Business-to-Business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4-17.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Peliter, J., Schibrowsky, J. A., & Schultz, D. E. (2006). Interactive IMC: The Relational-Transactional Continuum and the Synergistic Use of Customer Data. In: *Journal of Advertising Research*.
- Peltier, J., J.A., S., & J.A, S. (2002). Leveraging customer information to develop sequential communication strategies: A case-study of charitable-giving behavior. In: *Journal of Advertising Research*.
- Peltier, J., J.A., S., & J.A, S. (2003). Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC , the new media and database marketing. In: *International Journal of Advertising*.
- Peltier, J., Schibrowsky, J. A., & Schultz, D. E. (2006). Interactive IMC: The Relational-Transactional Continuum and the Synergistic Use of Customer Data. *Journal of Advertising Research*, 46(2), 146-159.
- Peng, X., Scott, R., Prybutok, V., & Sidorova, A. (2014). Product quality vs service quality in the mobile industry: Is there a dominant driver of customer intention to switch providers? *Operations Management Research*, 7(3-4), 63-76.
- Peteraf, M. (2005). A Resource-Based Lens on Value Creation, Competitive Advantage, and Multi-Level Issues in Strategic Management Research. In *Multi-Level Issues in Strategy and Methods* (pp. 177-188).
- Petersen, K. J., Ragatz, G. L., & Monczka, R. M. (2005). An Examination of Collaborative Planning Effectiveness and Supply Chain Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 14-25.
- Polo, Y., & Sesé, F. J. (2009). How to Make Switching Costly: The Role of Marketing and Relationship

Characteristics. *Journal of Service Research : JSR*, 12(2), 119.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York [etc] :: The Free Press.

Porter, M. E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Professors, T. S. o. I. B. S. (2016). Cátedra de Fidelización IE Business School.

Putnam, L. L., & Krone, K. J. (2006). *Organizational communication. Vol. 2 : Communication patterns, networks, and structures*. London: Sage Publications Ltd.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. doi:10.1108/11766091111162070

Raj, S. P. (1982). The Effects of Advertising on High and Low Loyalty Consumer Segments. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 77.

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Tan Hsin Hui, L. (2013). Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 335-346.

Rauyruen, P. (2009). B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing*, 23(3), 175-186. doi:10.1108/08876040910955189

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.

Reichheld, F. F. (2004). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 82(6).

Reichheld, F. F., Markey, R. G., & Hopton, C. (2000). THE LOYALTY EFFECT. *European business journal*, 12(Part 3), 134-139.

Reichheld, F. F., & Teal, T. (2002). *El efecto lealtad : crecimiento, beneficios y valor último* (2a ed. ed.). [Barcelona]: Editorial Ariel.

Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, 87(Supplement 1), S53-S66.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Re-*

view(July 2002). Retrieved from <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>

- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99. doi:10.1509/jmkg.67.1.77.18589
- Richins, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68-78. doi:10.1177/002224298304700107
- Ring, P. S. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483.
- Ritter, T., & Geersbro, J. (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74-79. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.019
- Robert Dwyer, F. (1989). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 3(4), 8-15.
- Roberts, K. H., & O'Reilly Iii, C. A. (1979). Some Correlations of Communication Roles in Organizations. *Academy of Management Journal*, 22(1).
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365.
- Rohmann, S., & Schumann, M. (2018). Social Software-basierte Innovations-Communities HMD Best Paper Award 2017. In *Best Practices für die Partizipation in der Produktentwicklung : HMD Best Paper Award 2017* (pp. 3-5): Springer Fachmedien Wiesbaden : Wiesbaden.
- Rosen, E. (2000). *The anatomy of buzz : how to create word-of-mouth marketing* (1st ed. ed.). New York: Doubleday/Currency.
- Rossi, P. E., McCulloch, R. E., & Allenby, G. M. (1996). The Value of Purchase History Data in Target Marketing. *Marketing Science*, 15(4), 321-340.
- Rundle-Thiele, S., & Bennett, R. (2001). A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. *The Journal of Product and Brand Management*, 10(1), 25-37.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12),

1253.

- Russo, I., Confente, I., Cobelli, N., & Gligor, D. M. (2017). The combined effect of product returns experience and switching costs on B2B customer re-purchase intent. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(5), 664-676.
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of Business Research*, 69(2), 888.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Narayandas, D. (2005). *Customer equity management*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1993). *Service quality: New directions in theory and practice*: Sage Publications.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *The Journal of Marketing*, 58-70.
- Ryals, L. J., & Humphries, A. S. (2007). Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain Management. *Journal of Service Research : JSR*, 9(4), 312-326.
- S., G. (2014). Customer Management. In: Harvard Business Publishing.
- Safko, L. (2012). *The social media bible : tactics, tools & strategies for business success* [1 online resource (xviii, 622 pages) : illustrations, portraits](Third edition. ed.).
- Santouridis, I., & Trivellas, P. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *The TQM Journal*, 22(3), 330-343.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272. doi:10.1108/00251741211203551
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104. doi:10.1007/s11747-008-0129-6
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712. doi:10.1007/s11747-014-0418-1

- Schmitz, T., Schweiger, B., & Daft, J. (2016). The emergence of dependence and lock-in effects in buyer-supplier relationships - A buyer perspective. *Industrial Marketing Management*, 55, 22.
- Schneider, K. C., & Rodgers, W. C. (1993). Generalized Marketplace Influencers' (Market Mavens') Attitudes Toward Direct Mail as a Source of Information. *JOURNAL OF DIRECT MARKETING*, 7(4), 20.
- Schuler, R. S. (1979). A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(2).
- Schultz, D. E., & Bailey, S. (2000). Customer / brand loyalty in an interactive marketplace. In: Journal of interactive research.
- Schultz, R. J., & Evans, K. R. (2002). Strategic collaborative communication by key account representatives. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 23-31.
- Seiders, K., & Berry, L. L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 8-20.
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research : a guide for researchers in education and the social sciences* [1 online resource (xiv, 162 pages)](3rd ed. ed.).
- Sengupta, S., & Krapfel, R. E. (1997). Switching Costs in Key Account Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4).
- Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. A. (2000). An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 253-261.
- Services, H. B. R. A. (2017). Closing the Customer Experience Gap. How IT and Business can partner to transform customer experiences. In: Harvard Business Review.
- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5).
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International*

journal of service industry management, 11(5), 470-490.

- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Sheng, S., Brown, J. R., & Nicholson, C. Y. (2005). The Mediating Role of Communication in Interorganizational Channels. *Journal of Marketing Channels*, 13(2), 51-80.
- Sheth, J. N. (1973). A MODEL OF INDUSTRIAL BUYER BEHAVIOR. *Journal of Marketing*, 37(4), 50.
- Shoemaker, M. (2001). A framework for examining IT-enabled market relationships. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
- Shoemaker, S. (2003). The future of pricing in services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), 271-279.
- Showkat, N (2017): In-depth interviews. *Journal of Media and Communication Studies*
- Shugan, S. M. (2005). Brand loyalty programs: are they shams? In: *INFORMS*.
- Shum, M. (2004). Does advertising overcome brand loyalty? Evidence from the breakfast cereals market. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(2), 241-272.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Baker, T. L. (2001). A Model of Value Creation. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 119-134. doi:10.1016/S0019-8501(00)00138-3
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. doi:10.1509/jmkg.66.1.15.18449
- Siviero A (2017). Internet of Things: De la información a la acción: uniendo personas, procesos, datos y cosas. IDC "Ready, steady, IoT".
- Snyder, D. R. (1986). Service loyalty and its measurement: a preliminary investigation. *Creativity in Service Marketing: What's New, What Works, What's Developing*, 44-48.
- Spekman, R. E., & Johnston, W. J. (1986). Relationship Management: Managing the Selling and the Buying Interface. *Journal of Business Research*, 14(6).
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179.
- Stahl, M. J., Barnes, W. K., Gardial, S. F., Parr, W. C., & Woodruff, R. B. (1999). Customer-value analy-

sis helps hone strategy. *Quality Progress*, 32(4), 53-58.

Stanley, S. M., & Markman, H. J. (1992). Assessing Commitment in Personal Relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 54(3), 595. doi:10.2307/353245

Stoel, L., Wickliffe, V., & Lee, K. H. (2004). Attribute beliefs and spending as antecedents to shopping value. *Journal of Business Research*, 57(10), 1067-1073.

Sven Ivens, B., & Pardo, C. (2008). Key account management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301-310. doi:10.1108/08858620810881575

Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1989). Postpurchase Communications By Consumers. *Journal of Retailing*, 65(4), 516.

Sweeney, J., Soutar, G., & Mazzarol, T. (2014). Factors enhancing word-of-mouth influence: positive and negative service-related messages. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 336-359. doi:10.1108/EJM-06-2012-0336

Swift, C. O., & Coe, B. J. (1994). Sourcing preference scale: Measuring preferences of purchasing managers for single sourcing or multiple sourcing of products. *Industrial Marketing Management*, 23(2), 171-180. doi:10.1016/0019-8501(94)90019-1

T., S., & P., A. (2011). *Loyalty: is it really working for you?* Retrieved from

Taylor, S. A., & Hunter, G. (2003). An exploratory investigation into the antecedents of satisfaction, brand attitude, and loyalty within the (B2B) eCRM industry. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 19.

Tjosvold, D., & Wong, C. (1994). Working with customers: Cooperation and competition in relational marketing. *Journal of Marketing Management*, 10(4), 297-310. doi:10.1080/0267257X.1994.9964276

Trasorras, R., Weinstein, A., & Abratt, R. (2009). Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 615-632.

Tubbs, S. L., Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., & Porter, L. W. (1988). Handbook of Organizational Communication. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 467. doi:10.2307/2392723

Turnball, P. W., & Wilson, D. T. (1989). Developing and Protection Profitable Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*, 18(3).

- Turri, A. M., Smith, K. H., & Kemp, E. (2013). DEVELOPING AFFECTIVE BRAND COMMITMENT THROUGH SOCIAL MEDIA. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(3), 201-214.
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22.
- Uлага, W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Uлага, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525-540.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.119
- Uлага, W., & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 113.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *The Journal of Consumer Marketing*, 20(4/5), 294-314.
- V Wangenheim, F., & Bayón, T. s. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 233-249. doi:10.1007/s11747-007-0037-1
- van de Vijver, M., Vos, B., & Akkermans, H. (2011). A TALE OF TWO PARTNERSHIPS: SOCIALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 23-43.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Boyer, K. K. (2014). Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 32(1-2), 15.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38(11-12), 1577-1598.

- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523-539.
- Vidal, D., Fenneteau, H., & Paché, G. (2016). Should I stay or should I go? Customers' reactions faced with the deterioration of a business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 47-58. doi:10.1108/JBIM-06-2014-0124
- VK., R., S., M., & G., S. (1992). Segmenting customers in mature industrial markets. In: *Journal of Marketing*.
- Vuori, M. (2012). Exploring uses of social media in a global corporation. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(2), 155-170. doi:10.1108/13287261211232171
- Wallin Andreassen, T., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.
- Walsh, G., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: Investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 977-1004.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Wathne, K. H., Biong, H., & Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: Relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54-66. doi:10.1509/jmkg.65.2.54.18254
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying. *Journal of Marketing*, 36(2), 12.
- Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., & Keeling, D. I. (2013). Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 299.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270. doi:10.1177/002224378702400302
- White, L., & Yanamandram, V. (2007). A model of customer retention of dissatisfied business

services customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 298-316.
doi:10.1108/09604520710744317

Wiemann, J. M. (1977). EXPLICATION AND TEST OF A MODEL OF COMMUNICATIVE COMPETENCE. *Human Communication Research*, 3(3), 195-213. doi:10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x

Williams, P., Khan, M. S., Ashill, N. J., & Naumann, E. (2011). Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? *Industrial Marketing Management*, 40(5), 805.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Origins. *Journal of Retailing*, 86(3), 227-231. doi:10.1016/j.jretai.2010.07.006

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3.

Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science : Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490-512. doi:10.1007/s11747-017-0529-6

Wu, J., & Wu, Z. (2011). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2015.01.016

Wuyts, S., Verhoef, P. C., & Prins, R. (2009). Partner selection in B2B information service markets. *International Journal of Research in Marketing*, 26(1), 41.

Y., W., & R., C. (1974). Industrial market segmentation. In: *Industrial Marketing Management*.

Yang, S. (2015). Understanding B2B customer loyalty in the mobile telecommunication industry: a look at dedication and constraint. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 117-128.

Yee, A. F., & Sidek, B. (2008). Influence of brand loyalty on consumer sportswear.

- Yi, W., Andrew, C., Glyn, W., & Chris, L. (2005). Supplier relationship management as an investment: evidence from a UK study. *Journal of General Management*, 30(4), 27-42. doi:10.1177/030630700503000403
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. *Journal of Marketing*, 72(5), 131. doi:10.1509/jmkg.72.5.131
- Yorke, D. A., & Droussiotis, G. (1994). The use of customer portfolio theory: An empirical survey. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 6.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3).
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *The Journal of Management Studies*, 30(1), 131.
- Zehir, C., Şahin, A., Kitapçı, H., & Özşahin, M. (2011). The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Through Brand Trust; The Empirical Research On Global Brands. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1218-1231. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.142
- Zeithaml, V. A. (1981). HOW CDNSUPER EVALUATION PROCESSES DIFFER BETWEEN GOODS AND SERVECES.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations / Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry*. New York :: The Free Press.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31.
- Zhuang, G., & Zhou, N. (2004). The relationship between power and dependence in marketing channels. *European Journal of Marketing*, 38(5-6), 675-693. doi:10.1108/03090560410529286

Zolkiewski, J., & Turnbull, P. (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 575-597. doi:10.1108/08858620210451109

Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.

ANEXOS

ANEXO 1: PROTOCOLOS DE LAS ENTREVISTAS

PROTOCOLO 1: PROTOCOLO ENTREVISTAS DIRECTIVOS TELECOMUNICACIONES

0. INTRODUCCIÓN

Explicación del alcance de la tesis: Se pretende proveer a las empresas de Telecomunicaciones de un modelo de gestión integral de gestión de clientes, que ayuden a maximizar su valor.

1. ANALISIS DEL MERCADO M2M

¿Qué tan relevantes son las ventas de M2M para las empresas de Telecomunicaciones?

Grosso modo: ¿Cómo se realiza la comercialización y gestión de servicios de M2M?

¿Cuáles son las principales diferencias entre el mercado de M2M y el mercado de venta de soluciones de telecomunicaciones?

En el entorno corporativo, ¿cuáles son las principales industrias que adquieren servicios de M2M en general y en el Operador seleccionado?

¿Qué porcentaje del mercado representan estas industrias aproximadamente en facturación y unidades?

a) Para la Industria de SEGURIDAD:

- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Relevancia de la variable precio
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- Importancia de ser Preferred Partner
- ¿Cómo decide un cliente sobre la frecuencia y volumen de compra?
- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?

- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

b) Para la Industria de TERMINALES DE PUNTO DE VENTA / SERVICIOS FINANCIEROS:

- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Relevancia de la variable precio
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- Importancia de ser PREFERRED PARTNER
- ¿Cómo decide un cliente sobre la frecuencia y volumen de compra?
- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?
- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

c) Para la Industria de FLEET MANAGEMENT:

- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Relevancia de la variable precio
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- Importancia de ser PREFERRED PARTNER
- ¿Cómo decide un cliente sobre la frecuencia y volumen de compra?

- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?
- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

d) Para la Industria ELÉCTRICA:

- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Relevancia de la variable precio
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- Importancia de ser PREFERRED PARTNER
- ¿Cómo decide un cliente sobre la frecuencia y volumen de compra?
- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?
- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

e) Para la Industria de ASCENSORES:

- Características generales de la Industria / tipos de clientes que encontramos
- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Tamaño de empresa en promedio
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Política de adquisiciones / RFP
- Relevancia de la variable precio

- Tipo de soluciones que adquiere
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?
- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

f) Para la Industria de XXX:

- Criticidad del servicio y barreras de salida
- Mono-proveedor o multiproveedor
- Factores críticos a la hora de adquirir una solución
- Relevancia de la variable precio
- ¿Qué espera de un proveedor de telecomunicaciones?
- ¿Cómo se gestiona a estos clientes?
- Importancia de ser PREFERRED PARTNER
- ¿Cómo decide un cliente sobre la frecuencia y volumen de compra?
- ¿Se puede producir upgrade de soluciones de m2m? ¿Cómo funciona?
- ¿Puede ayudar la gestión de un cliente de m2m a que adquiera otros servicios de la compañía?

7. FIDELIDAD EN MERCADO M2M CORPORATIVO

- Fidelidad entendida como propensión a comprar y “word of mouth” communication. La propensión de compra puede ser incrementar la frecuencia y cantidad de compra, upgrading o cross selling.
- ¿Tiene sentido fidelizar a estos clientes cautivos? ¿Por qué?
- ¿Es una prioridad para Operador seleccionado priorizar a estos clientes?

- ¿Qué beneficios se puede esperar de la fidelidad de estos clientes?
- ¿Hasta qué punto podemos encontrar estos beneficios, en general y en particular?
- Directos: Precio, Market share, otros servicios, telecomunicaciones en general
- “Word of mouth” positivo y negativo

8. HERRAMIENTAS DE MARKETING RELACIONAL Y COMUNICACIÓN

- Herramientas de MARKETING RELACIONAL:
 - Cualquier herramienta que utilicéis para interactuar y potenciar la relación con el cliente
 - ¿Cuáles son las principales herramientas de marketing que utilizáis para relacionaros con los clientes?
 - ¿Por qué la tenéis en vigor? ¿Qué beneficios obtenéis de las mismas?
- Programas de GESTION DE CALIDAD
 - ¿Tenéis programas de gestión de calidad?
 - ¿Cómo funcionan?
 - ¿Por qué la tenéis en vigor? ¿Qué beneficios obtenéis de las mismas?
- PROMOCIONES DE VENTAS
 - ¿Utilizáis promociones de venta? ¿Por qué?
- FIGURA DEL KAM:
 - ¿Cuál es el rol del KAM?
 - ¿Qué distingue a un buen KAM de otro malo?
 - ¿Hasta qué punto puede hacer la diferencia un KAM en fidelidad conductual y actitudinal?
- Herramientas de COMUNICACIÓN
 - ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación que utilizáis?

- ¿Qué tan relevantes son estos métodos de comunicación?
- Fuerza de ventas
- Reuniones con directivos
- Emails corporativos
- Información de web
- Eventos
- Web
- Intranet
- EDI / GDSP
- Redes Sociales / LinkedIn
- Content Marketing
- Casos de éxito

9. SECTORES MADUROS VS INNOVADORES

- Definición de sectores maduros e innovadores
- ¿Quién es el interlocutor en cada caso? ¿Es siempre el responsable de compras?
- ¿Quién tiene el peso de la decisión en cada caso? ¿Cómo es el proceso de decisión de compra?
- ¿Cuál es la clave en cada caso?
- ¿Cómo cambia el Marketing Relacional, la gestión del cliente?
- ¿Qué canal de comunicación se utiliza en los clientes más innovadores?
- ¿Qué tipo de información se comparte?
- ¿Cómo cambia el rol del KAM en sectores más innovadores?

10. OTROS

- Características generales de clientes (tamaño, cultura, etc) relevantes para gestión de clientes
- Si pensamos en clientes de m2m corporativos, ¿qué más dirías que es relevante para su gestión?

PROTOCOLO 2: PROTOCOLO ENTREVISTA GESTOR CLIENTE ESTRATÉGICO OPERADOR SELECCIONADO

INTRODUCCIÓN

- Explicación del alcance de la tesis
- Permiso para grabar
- Anonimato – explicación tratamiento de la información

COMUNICACIÓN DE “KEY ACCOUNT

- ¿Con quién se habla? ¿De qué? ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cambian los canales de comunicación?
- ¿Hasta qué punto controla la comunicación el KAM?
- ¿Hasta qué punto centraliza la comunicación el KAM?
- ¿Cambia la frecuencia? ¿Y el contenido?
- ¿Cómo coordináis la comunicación y mensajes a los clientes?
- ¿Se personaliza el contenido de la comunicación?
- ¿Quién arranca la comunicación? ¿El cliente, Operador seleccionado o el KAM?
- *Dame ejemplo de iniciativa de la que estés especialmente orgulloso.*
- ¿Cómo conocéis al cliente? ¿Cómo conocéis sus motivaciones?

- ¿Cómo se comunica el cliente con vosotros?
- ¿Cómo os transmite sus preocupaciones operativas? ¿Y sus preocupaciones estratégicas?
- ¿Hacéis encuestas? ¿A quién se hacen?
- ¿Cómo se comparte esa información que os llega del cliente?
- ¿Cómo se centraliza la información?
- ¿Cómo se toman decisiones referentes al cliente?
- ¿Cómo se gestionan los conflictos? Dame un ejemplo de un caso y de cómo se gestionó.
- Gestión de incidencias.
- ¿Cuáles son las claves para gestionar bien la cuenta?
- ¿Compartís información? ¿Cómo funciona?

CUESTIONARIO

PROTOCOLO 3: PROTOCOLO ENTREVISTAS DECISOR DE COMPRA DE CLIENTES ESTRATÉGICOS CON DEPENDENCIAS MEDIAS Y ALTAS

INTRODUCCIÓN

- Explicación del alcance de la tesis
- Permiso para grabar
- Anonimato – explicación tratamiento de la información

INFORMACIÓN GENERAL

- Puesto
- Función principal
- Qué soluciones tenéis implantadas de IoT

GESTIÓN GENERAL DE LA COMUNICACIÓN

- ¿Qué rol tiene la comunicación?
- ¿Qué aporta una comunicación bien hecha?
- ¿Es necesario adaptar la comunicación para cada gran cuenta?
- Cómo gestionáis las demandas de centralización'
- ¿Varía la comunicación operativa y la de desarrollo de negocio-estratégica?
- ¿Está sistematizada la comunicación a clientes?
- ¿Impacta la comunicación en la generación de confianza?
- ¿Impacta la comunicación en los beneficios percibidos?

BENEFICIOS PERCIBIDOS

- ¿Qué relación hay entre la comunicación y los beneficios percibidos?

VARIABLES RELACIONALES / CONFIANZA

- ¿Qué te lleva a un cliente confiar en Operador seleccionado?
- ¿Impactan los beneficios percibidos en la confianza? ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante es la confianza?

“WORD OF MOUTH”

- ¿Cuándo os recomienda alguien?
- ¿Existe una relación entre la confianza y el “word of mouth”? ¿Por qué?
- ¿Qué impacto tiene el “word of mouth”?
- ¿Se produce el “word of mouth” interno? ¿Qué tan relevante es?

CUESTIONARIO

PROTOCOLO 4: PROTOCOLO ENTREVISTA FINAL DIRECTIVOS TELECOMUNICACIONES

- Aclaración sobre relevancia de “network”
- Aclaración sobre centralización en cliente. Gestión proactiva.
- Aclaración centralización en “key account manager. Posibles conflictos.
- ¿“Customización” real de la comunicación?
- Diferencias percepciones en cuanto a beneficios percibidos. ¿Realmente tangibles?
- Diferencias en cuanto a visión estratégica del servicio. Aclarar impacto en negocio y transformación digital.
- Confianza versus otras variables relacionales.
- Profundizar en “word of mouth” interno y cuándo es relevante.
- Preguntar diferencias clientes estratégicos.
- Claves de comunicación.
- Puntos de mejora de comunicación.

