



Por Mario Urech, MSc. BA
Socio Fundador IMI B2B
Instituto de Marketing Industrial

Gestión de Clientes B2B: Generando valor agregado en la era post COVID-19

Con dos décadas de trayectoria, la minería argentina, en comparación con sus países vecinos Chile y Perú, es una industria relativamente joven y aún poco explotada. Sin embargo, se estima que aún gran parte del subsuelo con reservas de minerales se encuentra sin analizar, y que el país muestra un gran potencial para la explotación de cobre, plata y oro. Adicionalmente, se estima que la Argentina es poseedora de la segunda mayor reserva mundial de litio, con solamente 2 proyectos en operación / expansión, pero 13 proyectos en etapas avanzadas de factibilidad y más de 40 en exploración.

Junto con la recuperación de la demanda en la economía global, el récord de precio en cobre y una gestión más controlada de la pandemia, el escenario minero muestra perspectivas interesantes ofreciendo nuevas ventanas de oportunidad para el desarrollo del país y los

proveedores de equipos, tecnología e insumos. Sin embargo, los proveedores industriales que ejecuten simplemente las mismas actividades de gestión y con el mismo estilo que en la era pre Covid-19, serán las

“ El escenario minero muestra perspectivas interesantes ofreciendo nuevas ventanas de oportunidad para el desarrollo del país ”

primeras en desaparecer de la película. El Covid-19 ha dejado lecciones y exigencias que cambian el escenario comercial de manera radical para la empresa industrial.

Como Instituto de Marketing Industrial (IMI B2B), observamos e investigamos permanentemente el contexto de gestión comercial industrial y las implicancias para las empresas proveedoras y los ejecutivos industriales, habiendo participado en estudios comparativos a escala global. A inicios de 2020 concluimos un estudio en América Latina determinando el de-

sarrollo y avance de las habilidades estratégicas de Marketing de los proveedores industriales (IMI B2B, 2020). En dicho estudio, más de 200 altos ejecutivos de gestión, marketing, y ventas evaluaron diferentes dimensio-

nes de habilidades de marketing estratégico.

Como resultado identificamos que, en aquel entonces, las empresas proveedoras en promedio calificaron el desarrollo de producto, las técnicas de ventas, y el manejo de canales como sus habilidades de marketing estratégicas mejor desarrolladas (con un puntaje de 6.9 en una escala likert del 1 al 9). De otro lado, las habilidades relacionadas a la digitalización (como por ejemplo el e-commerce, la gestión estratégica de redes sociales, e inteligencia digital) y la planificación de marketing fue-

ron calificadas de menor valoración (con un puntaje entre 2.5 a 5.7 en una escala likert del 1 al 9), implicando deficiencias sustanciales de gestión estratégica en la empresa B2B.

En términos del rendimiento del indicador de satisfacción de clientes B2B, los ejecutivos de los proveedores industriales en promedio autoevaluaban este indicador en 3.85 (en una escala de -5 muy lejos de los resultados esperados, a +5 sobrepasando los resultados esperados). Este valor corresponde casi al desempeño de satisfacción en mercados desarrollados como Estados Unidos, donde el valor promedio de la métrica especializada para la medición del relacionamiento en negocios industriales (IRS © - Interbusiness Relationship Sustainability) es del 80% aproximadamente.

Sin embargo, en América Latina la aplicación sofisticada de estudios y métricas de satisfacción es escasa. En conclusión, en su mayoría los ejecutivos comerciales simplemente asumen que el cliente está satisfecho dado que la relación del negocio continúa.

“ Sin embargo, en América Latina la aplicación sofisticada de estudios y métricas de satisfacción es escasa.”

Pero descuidan la exploración de los factores claves de la satisfacción, las necesidades desatendidas y factores críticos que en el tiempo pueden poner en riesgo la continuidad del negocio.

Ahora, la pandemia del COVID-19 ha cambiado las exigencias de los clientes B2B y su comportamiento. En una edición especial, CMO Survey realizó en junio del 2020 un estudio con casi 3.000 altos ejecutivos B2B en Estados Unidos sobre la situación del marketing estratégico (CMO Survey 2020), y entre otros temas los ha consultado: ¿Qué comportamiento de cliente ha observado durante la pandemia?

Los resultados del estudio confirman en primer lugar la percepción de un cambio drástico del comportamiento del cliente B2B, reduciendo la interacción personal con la fuerza comercial, las visitas en ferias presenciales y en las oficinas / tiendas (considerado por 97% de los encuestados).

Como consecuencia, los ejecutivos encuestados indican que el personal de la empresa cliente B2B busca nuevas formas de atención y de interactuar, ya que los clientes demuestran:

1. Mayor apertura hacia ofertas digitales (85%)
2. Mayor valor a través de experiencias digitales (84%)
3. Mayor revisión de blogs y artículos sobre las empresas proveedoras (60%)
4. Mayor investigación online antes de comprar (59%)

En conclusión podemos observar, que estas nuevas condiciones, entre otras, favorecen en la mayoría de los negocios B2B una situación de buyer's market, en el cual la empresa cliente tiene ventaja de negociación aumentando la presión para las empresas proveedoras. En concreto, la empresa compradora encuentra a través del internet acceso a más información que nunca pudiendo comparar las ofertas dentro y fuera de la frontera. Por otro lado, para los ejecutivos de las empresas proveedoras el acceso directo a las plantas y obras básicamente fue suspendido quitándoles una de las principales fuentes de información. Y obtener feedback a través de una comunicación directa con los ejecutivos de compras y usuarios en las plantas resulta cada vez más complejo.

A su vez podemos observar que la transformación digital en la gestión de clientes ya se está



tangibilizando en acciones concretas en el lado de las empresas proveedoras como demostró un reciente estudio de Mora Cortez & Johnston (2020). Entre este concepto encontramos:

- La implementación de showrooms digitales
- El entrenamiento de clientes en el uso de e-commerce
- El desarrollo de capacidades internas de análisis de datos

Este resultado puede interpretarse como consecuencia lógica de una respuesta espontánea e inmediata al nuevo contexto que la pandemia ha generado con urgencia. ¿Pero estas medidas serán suficientes? Ahora que la nueva normalidad y el panorama para la gestión y operación de los negocios está definido, una empresa B2B debe revisar con profundidad el diseño del relacionamiento y experiencia del cliente B2B como dimensión clave en el marketing mix industrial.

Entonces, ¿qué es el customer relationship management? En esencia es un cambio de perspectiva en la empresa proveedora dejando de enfocarse en transacciones de venta específicas, y empezando a enfocarse en desarrollar y mantener relaciones de negocio con clientes a largo plazo (Homburg/Krohmer 2003). Como potenciales beneficios de un diseño óptimo de las relaciones se esperan ventajas en 1) aumentar ventas (compras repetidas, cross-selling, up-selling), 2) reducir costos (reducción de esfuerzos de información y coordinación), 3) generar beneficios por clientes referidos / recomendados, y 4) premios de precio (Reichheld/

Sasser 1991).

En la academia queda ampliamente reconocido que la satisfacción del cliente tiene un impacto positivo en la lealtad y en conclusión en los beneficios que puedan generar una relación a largo plazo entre un cliente y proveedor. Además, la medición de la satisfacción es obligatoriedad para las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001. Por lo tanto, el control de la gestión con los clientes a través de un sistema sofisticado es la clave para lograr excelencia en la gestión comercial y obtener beneficios de relaciones a largo plazo. Sin embargo, observamos que en América Latina esta importante tarea en su mayoría no se realiza para nada o se realiza de manera interna a criterio propio solamente con el

“ Ahora, la pandemia del COVID-19 ha cambiado las exigencias de los clientes B2B y su comportamiento.”

fin de cumplir (p.ej. con la norma ISO 9001).

Sin embargo, el ejecutivo comercial B2B de clase mundial que quiera triunfar en los negocios del futuro en América Latina debe enfrentarse con seriedad y profundidad de preguntas claves:

- ¿Cómo transformar la gestión de clientes en el contexto digital?
- ¿Cuál es la mejor métrica para medir el nivel de una relación B2B?
- ¿Cuales son las personas claves a entrevistar en el decision making unit del cliente?



- ¿Cuáles son los indicadores que pronostican resultados de ventas superiores a futuro?
- ¿Cómo diseñar las relaciones y cuales son los programas de mayor resultado financiero?

La pandemia pasó factura a las empresas B2B con visión cortoplacista, que solo daban prioridad a la gestión de ventas, canales y logística, y reveló el

descuido (notorio) de una gestión estratégica con los clientes confirmando niveles de competencia bajos. Por lo tanto, solamente las empresas B2B que se dedican de manera sistemática y estratégica a la gestión de la relación de sus clientes estarán preparadas para generar ventajas competitivas a largo plazo, las demás perderán el contacto con el cliente y sus necesidades y desaparecerán, tarde o temprano, del mercado.

Y usted: ¿Ya mide, controla y desarrolla el nivel de relacionamiento con sus clientes B2B?

Instituto de Marketing Industrial, IMI B2B 

REPÚBLICA ARGENTINA

PANORAMA MINERO

UNA ORGANIZACIÓN PERIODÍSTICA
AL SERVICIO DE LA MINERÍA ARGENTINA
AÑO XLIV / EDICIÓN 500 - AGOSTO 2021 - ISSN 0325 - 7207



500

X Seminario Internacional

LITIO En la región
de Sudamérica

www.litioensudamerica.com.ar
informes@panorama-minero.com

Host: Ciudad de Buenos Aires
República Argentina

ORGANIZADO POR

**PANORAMA
MINERO**

28 & 29
Septiembre
2021