

Edición N°39, Mayo de 2015

# RADAR B2B

(Compilado N°39 de Investigación de Marketing Industrial)



Universidad  
de Chile

Centro de  
Marketing  
Industrial

Journal of Marketing Research (Vol. XLI)  
By Douglas Bowman, Goizueta Business School (Emory) &  
Das Narayandas, Harvard Business School

Resúmenes de los papers mencionados

# CONSULTORIAS MARKETING B2B

CONFIABILIDAD A SU ESTRATEGIA B2B



Centro de  
Marketing  
Industrial



METRICA DE  
SATISFACCION



GESTION DE  
CLIENTES



EFFECTIVIDAD DE  
FUERZA DE VENTAS



INVESTIGACION  
DE MERCADOS



SEGMENTACION  
DE MERCADOS



INTELIGENCIA  
DE MERCADOS



COMUNICACIONES  
CORPORATIVAS & BRANDING



DESARROLLO DE  
NUEVOS NEGOCIOS



ESTRATEGIAS  
DE PRICING

& OTRAS SOLICITUDES CUSTOMIZADAS

SOCIOS



## **Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets**

*Journal of Marketing Research (Vol. XLI)*

*By Douglas Bowman, Goizueta Business School (Emory) &*

*Das Narayandas, Harvard Business School*

La comprensión de los factores que influyen la rentabilidad individual de un cliente puede ayudar a los proveedores en direccionar de mejor manera sus esfuerzos de relacionamiento y mejorar la selección de clientes de alto potencial. La rentabilidad de cada cliente en un contexto B2B es particularmente importante, ya que a diferencia del consumo masivo (B2C) los proveedores gestionan y asignan (en general) sus recursos a nivel individual de clientes. Este enfoque es afectado por la dificultad de obtener información precisa y a tiempo de los clientes. Más allá de la importancia que posee la temática, el vínculo entre la rentabilidad individual del cliente y los esfuerzos requeridos por tal cliente individual ha sido poco estudiado.

Estudios empíricos en mercados industriales se han focalizado en los antecedentes de la rentabilidad del cliente, como los ingresos de ventas, participación de compra, fortaleza de la preferencia de compra, y la satisfacción del cliente. Esfuerzos previos de vincular las acciones de marketing con la rentabilidad, en un contexto B2B, ha sido típicamente hechos a nivel empresa.

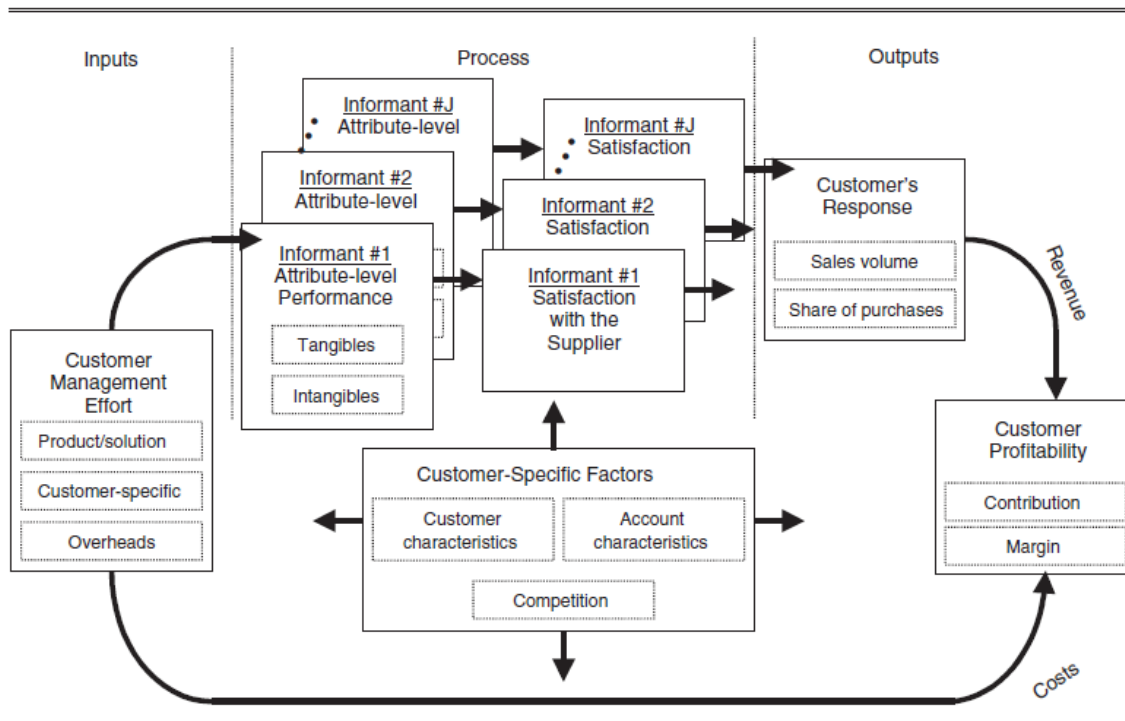
En este artículo, se adapta, extiende, y se valida empíricamente el marco teórico de la rentabilidad del cliente empresa derivado de *Service-Profit chain* (SPC). La idea llevó a los investigadores a realizar visitas on-site a una muestra de proveedores industriales. Las entrevistas revelaron aspectos clave de incidencia en el futuro de la investigación. Primero, los proveedores mencionaban la importancia de rentabilizar a través del tiempo a los clientes satisfechos. Sin embargo, se encontró poca comprensión de la relación entre los esfuerzos de relacionamiento y la rentabilidad del cliente. Segundo, muchos proveedores mencionan los esfuerzos que realizan para entender y capitalizar los aspectos únicos de cada cliente. Los proveedores mencionaron el tamaño del cliente y su sofisticación, el grado de colaboración y la situación competitiva con el cliente, pero no estaban claros de la importancia relativa de estos factores y como estos influyen la rentabilidad. Tercero, muchos proveedores seguían alguna medición de la salud de la relación con sus clientes, pero no tenían la capacidad de vincular esto con el comportamiento del cliente y rentabilidad.

Las suposiciones detrás de SPC son ampliamente conocidas. La rentabilidad de un cliente es considerada sobre la base de la lealtad del cliente, la cual es impulsada por la satisfacción del cliente. Satisfacción tiene base el desempeño del proveedor, lo cual proviene de los esfuerzos o inversión en recursos realizados por el proveedor.

Los desafíos detrás de este modelo son: (1) SPC ha sido desarrollado y testeado ampliamente en un contexto B2C, mayoritariamente en el contexto de banca retail. Las diferencias entre los mercados de consumo masivo e industriales son aceptados, lo cual sugiere la necesidad de adaptación. (2) En un contexto B2B, los diferentes miembros del DMU (decision making unit) se focalizan en distintos atributos sobre la base de los roles y orientaciones que poseen. (3)

Los clientes industriales comúnmente compran a distintos proveedores para asegurar abastecimiento y competición. Por lo tanto, aumentar la participación de billetera (*share of customer wallet – SCW*) no solo depende del desempeño sino también de la cantidad de alternativas disponibles. Por eso muchas veces, una relación no puede ser estudiada sin la apreciación de la relación del cliente con otro proveedor en la categoría. (4) Se requiere modelar tanto los ingresos como los costos a un nivel de cliente. (5) El contacto directo entre compradores y vendedores provee oportunidades para la colaboración y así mejorar el valor para el cliente.

Figure 1  
THE SPC IN INDUSTRIAL MARKETS



En el modelo se consideran aspectos específicos como (1) el contexto de competición, (2) características del cliente, (3) aspectos del proveedor y (4) factores de relacionamiento. (1) De acuerdo con Kumar (2002), el entorno competitivo puede afectar la rentabilidad a nivel del cliente de dos maneras: (a) disminución de precios y (b) aumento del nivel de servicio. (2) Se incluyen factores como el tamaño de la empresa y complejidad del proceso de toma de decisiones. (3) Se incluyó la tenencia en el tiempo del representante de ventas, ya que de acuerdo a Doney y Cannon (1997) se genera un proceso de aprendizaje del cliente por parte del personal de ventas. (4) La relación fluctúa desde un proceso de compra en un contexto de la rivalidad a la colaboración.

### Especificación del Modelo

Esfuerzo del proveedor → Desempeño a nivel de atributo (Link 1)

Los clientes industriales pueden evaluar el desempeño del producto a nivel de atributos que a nivel general del producto (Webster&Wind, 1972).

Desempeño a nivel de atributo → Satisfacción general (Link 2)

Los clientes industriales utilizan evaluaciones a nivel de atributo en sus decisiones para seleccionar proveedor, así, se modeló la satisfacción general como una función del desempeño de 5 atributos: (1) Representante de ventas, (2) Calidad del producto, (3) Amplitud de línea del producto, (4) Capacidad de respuesta y (5) Entrega.

Satisfacción general → Lealtad del cliente (SCW) (Link 3)

El estudio operativizó un comportamiento con lealtad a través del SCW, lo cual es consistente con la noción de lealtad controlada. Oliver (1999) validó que los clientes leales tienden a premiar con un mayor SCW a su proveedor primario.

Lealtad del cliente → Rentabilidad del cliente (Link 4)

Se modeló la rentabilidad del cliente para el proveedor como una función diferencial entre los ingresos de ventas y los costos del bien y los gastos atribuibles al cliente por ventas y marketing.

## Resultados

Resultado de la ecuación de Desempeño a nivel de atributo (Link 1)

El primer link en SPC fue estadísticamente validado, lo que se traduce en que esfuerzo en gestión de clientes influyen positivamente los atributos de desempeño. El esfuerzo del vendedor (proveedor) fue medido como las horas promedio que el equipo técnico-comercial del proveedor pasó en la ubicación física del cliente cada mes. La percepción del mercado respecto al desempeño del representante de ventas es positivamente influenciada por los esfuerzos del proveedor. Es importante destacar que el efecto del esfuerzo del proveedor sobre el desempeño del representante de ventas aumenta con la antigüedad del cliente. Esto significa que mayor experiencia con un cliente conduce a un esfuerzo en la gestión de clientes más eficiente. Manteniendo todos los factores externos *status-quo*, representantes de ventas con mayor antigüedad necesitan menos horas de esfuerzo en la gestión del cliente para alcanzar el mismo impacto en el desempeño. Considerando el esfuerzo de los competidores en la gestión de un cliente, se observó que posee un efecto significativo. Esto significa que el esfuerzo realizado por un competidor afecta la percepción del esfuerzo realizado por el proveedor primario (o foco del estudio). Además, se confirmó que el coeficiente de horas dedicación a un cliente, comparando las de un competidor y el proveedor en estudio, es estadísticamente significativo, lo cual demuestra que la estrategia de trabajar duro es beneficiosa para las compañías.

Resultado de la ecuación de Satisfacción general (Link 2)

El resultado general valida estadísticamente que la satisfacción general respecto a un proveedor en estudio posee directa relación con el desempeño realizado por este en comparación con su competidor más cercano (en un cliente específico).



Respecto a los cinco drivers definidos para evaluar desempeño, cuatro tuvieron efectos significativos en la satisfacción general. (1) Representante de ventas, manteniendo los otros factores status-quo, los representantes de ventas de alto conocimiento en terreno que comprenden las necesidades del cliente y resuelven sus problemas, contribuyen a la satisfacción general del cliente. (2) Amplitud de la línea de productos, sosteniendo el resto de los factores status-quo, una amplia línea de productos genera una incidencia positiva en la satisfacción general del cliente. (3) La capacidad de respuesta de la empresa, en este caso el factor es estadísticamente significativo (en la satisfacción general del cliente) solo cuando tiene un desempeño superior al competidor más cercano. (4) Entrega, manteniendo todas las otras variables status-quo, el efecto de la entrega es estadísticamente significativo respecto a la satisfacción general del cliente. Por otra parte, es importante destacar que la calidad del producto estaba definida de manera previa, por lo que su desempeño en caso de ser alto genera no insatisfacción (esto puede ser interpretado en este caso particular, como variable higiénica).

Finalmente, el coeficiente asociado al tamaño del cliente es negativo, lo cual significa que en consistencia con el trabajo de Bolton & Lemon (1999), mientras las otras variables se mantienen status-quo, los clientes de alto volumen son más demandantes, y así poseen una base promedio (comparativa) de satisfacción más baja.

#### Resultado de la ecuación de lealtad del cliente (SCW) (Link 3)

El efecto de la satisfacción general en el SCW es mediado por competidores, características del cliente y factores del proveedor. El resultado general de mayor significancia estadística en el modelo, muestra una relación fuerte entre satisfacción general y SCW. Un resultado interesante de analizar, es que el efecto del tamaño del cliente en SCW es positivo, pero no estadísticamente significativo, lo cual se traduce en que el efecto de la satisfacción general del proveedor en análisis disminuye en la medida que el cliente tiene un tamaño mayor. Los autores argumentan que dado que las evaluaciones se realizan a través del tiempo, y estos actores suelen invertir en la relación con sus proveedores, sus patrones de compra se vuelven menos sensibles a las evaluaciones de desempeño del proveedor (lo cual no significa que no tenga importancia). Por otra parte, los resultados demuestran que un coeficiente alto de satisfacción por parte del cliente con el competidor más cercano (en situación de demanda compartida) se traduce en la canalización de mayor demanda de la oferta de este competidor. Además, se encontró que clientes satisfechos con el mejor competidor son más receptivos a las mejoras desarrolladas por el proveedor primario, esto de alguna manera muestra que si bien los clientes disfrutan poseer alternativas, a su vez desean que el proveedor primario se esfuerce a través del tiempo y contribuya a la relación.

#### Resultado de la ecuación de rentabilidad del cliente (Link 4)

Consistente con el modelo original SPC, los resultados en un contexto B2B demuestran que la rentabilidad de un cliente específico deriva de SCW. Sosteniendo todos los otros factores status-quo, un mayor SCW conlleva a mayores márgenes de contribución por parte del cliente. Esto tiene una explicación desde ambas perspectivas de negocio (cliente y proveedor). Desde el lado del cliente, la investigación de campo del presente estudio sugiere que los clientes que definen un alto SCW con un proveedor primario en la categoría, perciben al proveedor como una fuente de valor agregado y no solamente como una oportunidad de reducir costos.

Además, los clientes en esta situación suelen desarrollar relaciones profundas con el proveedor, lo que genera altos costos de cambios percibidos por parte del cliente. Desde la perspectiva del proveedor, se alcanzan mayores márgenes de rentabilidad al apalancar los volúmenes con un cliente para alcanzar economías de escala en costos de venta y marketing que no son contabilizados por los clientes.

Finalmente, se encontró que un alto coeficiente de satisfacción con un competidor, lo cual significa que a percepción del cliente hay un segundo actor viable de convertirse en el proveedor primario, deriva en que el proveedor primario actual se presione a bajar sus márgenes, lo que consecuentemente activa la decisión del proveedor de aumentar los esfuerzos o bajar los precios de sus productos para responder la amenaza competitiva con el cliente específico en análisis. Además, el estudio demostró que en la medida que se alcanza una antigüedad mínima de 2 años con un cliente específico, este cliente es más receptivo a alzas de precio en la medida que se entiende que habrá ganancias compartidas por la situación causal, ya sea aumento a través de servicio, transferencia de información o mejoras técnicas en el producto.

Construct	Variable	Expected Sign	Link 1A: Account Representative	Link 1B: Responsiveness	Link 2: Overall Satisfaction	Link 3: SCW	Link 4: Customer Margin
Constant			4.46*	4.47*	.82*	.63	-15.77*
Customer size	Ln(CustSize) (+)	+	—	—	—	.02	2.22*
	Ln(CustSize) (-)	-	-.06***	-.06***	-.07**	—	—
Account manager tenure	LongTenure	+	.04	.10*	.05	.01***	1.15***
Competitor performance	HighCompSat	-	—	—	—	-.56*	-.33***
Pricing policy	ShareCosts	+/-	—	—	—	—	-1.74
	ShareCosts × Ln(CustSize)	+	—	—	—	—	.33
	ShareCosts × LongTenure	+	—	—	—	—	4.90*
	ShareCosts × HighCompSat	-	—	—	—	—	-1.52***
Customer loyalty behavior	Ln(SCW)	+	—	—	—	—	1.21**
Overall satisfaction	Exp(Satisf-1)	+	—	—	—	.01	—
	Exp(Satisf-1) × Ln(CustSize)	-	—	—	—	-.001***	—
	Exp(Satisf-1) × LongTenure	+	—	—	—	.002*	—
	Exp(Satisf-1) × HighCompSat	+/-	—	—	—	.01*	—
Attribute performance	AccountRep	+	—	—	.18***	—	—
	AccountRep × I(focal > comp)	+/-	—	—	.07	—	—
	ProdQty	+	—	—	.05	—	—
	ProdQty × I(focal > comp)	+/-	—	—	-.11	—	—
	Breadth	+	—	—	.28*	—	—
	Breadth × I(focal > comp)	+/-	—	—	.04	—	—
	Responsive	+	—	—	.03	—	—
	Responsive × I(focal > comp)	+/-	—	—	.20**	—	—
	Delivery	+	—	—	.24**	—	—
	Delivery × I(focal > comp)	+/-	—	—	.03	—	—
Effort	Ln(Hours <sup>focal</sup> )	+	.14**	.15**	—	—	—
	Ln(Hours <sup>focal</sup> ) × LongTenure	+	.11**	.06***	—	—	—
	Ln(Hours <sup>comp</sup> )	-	-.04***	-.06***	—	—	—
Customer management costs	DirectEffort\$	-	—	—	—	—	-.76*
	SupportEffort\$	-	—	—	—	—	-.03

\* $p < .01$ .

\*\* $p < .05$ .

\*\*\* $p < .10$ .

Notes: I(focal > comp) is an indicator that the focal vendor's performance is rated higher than the competitor's on the listed attribute.

### Preguntas de los expertos del CMI U.Chile

- ¿Qué aplicaciones considera valiosas para la situación de su empresa?
- ¿Su empresa considera el modelo SPC en la gestión de la rentabilidad de cada cliente?
- ¿Qué aspectos observa Ud. que debe ser considerados al momento de evaluar el efecto de la calidad del producto (o de la oferta) en el modelo SPC?





Universidad  
de Chile

Centro de  
Marketing  
Industrial

#### SOCIOS Y BENEFACTORES



#### MEDIA PARTNERS

