

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – ESTE –
San Sebastián**

Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Tesis doctoral

**El Marketing relacional en empresas de servicios B2B
de ámbito internacional. Propuesta de modelo de
actuación, con aplicación a la industria del software de
Rio Grande do Sul (Brasil)**

Presentada por:

Marlise Alves Silva Vanti

Dirigida por:

Dra. Lorea Narvaiza y Dr. Gonzalo Herranz

San Sebastián – Diciembre de 2013

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – ESTE –
San Sebastián**

Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas

Tesis doctoral

**El Marketing relacional en empresas de servicios B2B
de ámbito internacional. Propuesta de modelo de
actuación, con aplicación a la industria del software de
Rio Grande do Sul (Brasil)**

EI DIRECTOR

Dra. Lorea Narvaiza

Dr. Gonzalo Herranz

EL DOCTORANDO

Marlise Alves Silva Vanti

San Sebastián – Diciembre de 2013

***Para mi hija, Verônica, que este trabajo le sirva
como un ejemplo de persistencia y dedicación.***

AGRADECIMIENTOS

Mi especial agradecimiento a Dra. Lorea Narvaiza y al Dr. Gonzalo Herranz, directores de esta tesis doctoral.

A Vanti, quién ha sido el gran incentivador y apoyo en el logro de este desafío.

A mi familia, en especial, a mi madre Valderez, por su ayuda constante.

Al Pe. José M^a Etxeberria Amenabar, a Luis Sierra (*in memoriam*), a Víctor Urcelay y a Davide Parrilli, por toda la confianza en mi depositada.

A los amigos Raquel, Idoia y Fernando, por su gran apoyo en inúmeros momentos pasados en la ESTE, San Sebastián.

Al equipo de Softex por sus contribuciones sobre el sector de Tecnología de la Información y Comunicación de Brasil.

A los directores y profesionales de las empresas que participaron del estudio de caso, que saben que su participación fue fundamental.

A los directores, coordinadores y colegas de las Facultades donde trabajo por su incentivo.

A los amigos y amigas que de forma directa o indirecta me dieron su apoyo.

¡A todos, muchas gracias!

RESUMEN

El Marketing Relacional (MR) y, en concreto, el estudio de las relaciones a nivel internacional, constituye un área de gran interés en el ámbito académico y, también, al que muchas organizaciones han dedicado tiempo, esfuerzos y recursos. En especial, en los mercados de alta tecnología, las relaciones entre vendedores y compradores han sido reconocidas como un área de importancia e interés creciente. Uno de los motivos de este interés se encuentra en que el MR se compone de atractivas herramientas para los gestores, a través de las cuales es posible desarrollar y mantener relaciones a largo plazo, basadas en la confianza, generando ventaja competitiva para las organizaciones. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de marketing relacional a las empresas de servicio B2B de manera que puedan lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional. Tras revisar la literatura existente sobre la gestión del MR en el entorno de las empresas B2B, a nivel de mercado internacional, se llevó a cabo un análisis exploratorio aplicado a una muestra de empresas de *software* del Rio Grande do Sul, en Brasil. Este análisis, por medio de un estudio de casos múltiple, consistió en observar el comportamiento de las empresas de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que conquistaron clientes en el mercado externo para hacer una validación del modelo presentado. Consideramos que este trabajo es novedoso pues presenta por primera vez un modelo de MR con vistas a la máxima fidelización de clientes internacionales en los negocios de las TIC que, muy frecuentemente, ofrece servicios añadidos en su compuesto de marketing y que es propicio al desarrollo de relaciones de largo plazo.

Palabras clave: Marketing Relacional. Marketing de Servicios. Internacionalización. B2B. Tecnologías de Información y Comunicación. Estudio de casos múltiple.

ABSTRACT

The Relationship Marketing (RM) and, in particular, the study of international relations, is an area of great interest in the academic field and also that many organizations have dedicated time, effort and resources. Especially in high-tech markets, relations between sellers and buyers have been recognized as an issue of growing interest and importance. One reason for this interest is that the MR can be considered as an attractive tool for managers, through which it is possible to develop and maintain long-term relationships, based on trust, generating competitive advantage for organizations. The main objective of this research is to propose a model of relationship marketing to B2B service companies so that they can achieve maximum loyalty of their international customers. After reviewing the literature of MR management in the B2B environment, at international level, we carried out an exploratory analysis applied to software companies of Rio Grande do Sul, Brazil. In order to validate the model presented, we have used a multiple case study to observe the behavior of Information and Communication Technologies (ICT) companies that already have overseas business. We believe this work is original because it presents, for the first time, a RM model to achieve the highest international customer loyalty in the ICT business, which very often adds services in its marketing mix, that tend to generate long term relationships.

Keywords: Relationship Marketing. Marketing Services. Internationalization. B2B. Information and Communication Technologies. Multiple case study.

INDICE GENERAL

Capítulo 1. Introducción.....	23
1.1 Presentación del tema objeto de estudio.....	24
1.2 Justificación de la elección del tema.....	26
1.3 El estado de la cuestión.....	28
1.4 Objetivos de la tesis.....	31
1.5 Metodología y fuentes utilizadas.....	32
1.6 Estructura de la tesis.....	34
Capítulo 2. Marketing de Servicios y Marketing Relacional: Conceptos y Evolución.....	37
2.1. Introducción.....	38
2.1.1 El concepto de relaciones.....	38
2.1.2 El concepto, la importancia y la naturaleza de los servicios.....	39
2.2 La evolución y las características del marketing de servicios.....	44
2.2.1 La calidad en servicios.....	46
2.2.2 La gestión de los Recursos Humanos en los servicios.....	50
2.3 Conceptualización del Marketing Relacional (MR).....	53
2.4 La evolución del Marketing Relacional.....	59
2.5 Escuelas de pensamiento del Marketing Relacional.....	68
2.5.1 La escuela nórdica.....	69
2.5.2 El grupo IMP.....	69
2.5.3 La escuela anglo-australiana.....	70
2.6 Modelos de Marketing Relacional.....	73
2.6.1 Modelo KMV (<i>Key Mediating Variables</i>) del Marketing Relacional.....	73
2.6.2 Modelo de los Seis Mercados.....	75

2.6.3 Modelo de Wilson y Vlosky para el MR.....	78
2.6.4 Modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor (<i>"The Buyer-Seller Exchange Situation Model"</i>).....	82
2.6.5 Modelo de Redes de empresas – Las 30R's	85
2.7 El Marketing Relacional como gestión estratégica.....	89
2.8 Resumen y conclusiones del capítulo.....	96
 Capítulo 3. El Marketing Relacional (MR) en las Empresas de Servicios del Mercado B2B.....	 101
3.1 La importancia del MR en las empresas de servicio.....	102
3.2 Niveles del Marketing de Relaciones en empresas de servicios.....	106
3.3 Los encuentros en servicios.....	109
3.4 El MR en el mercado B2B.....	111
3.4.1 Los clientes del mercado B2B - conceptualización.....	112
3.4.2 Tipos de relaciones en el B2B.....	118
3.4.3. Relaciones de cooperación con la competencia.....	122
3.5 Elementos antecedentes a las relaciones de largo plazo o fidelización de clientes B2B (¿Qué es preciso para fidelizar a los clientes B2B?)	123
3.6 Estrategias de MR en el mercado B2B.....	133
3.7 La segmentación del mercado B2B.....	136
3.7.1 Bases de la segmentación en los mercados B2B.....	138
3.8 La gestión de satisfacción del cliente.....	146
3.8.1 La gestión de las relaciones con los clientes clave (GCC).....	148
3.9 La tecnología y herramientas para el MR.....	152
3.10 Resumen y conclusiones del capítulo.....	164

Capítulo 4. Especificidades del marketing relacional en el B2B, en Ámbito Internacional.....	169
4.1 El enfoque del MR en el Marketing Internacional.....	170
4.2 Conceptos relativos a los temas internacionales.....	174
4.2.1 Marketing Internacional.....	174
4.2.2 Comercio Internacional.....	177
4.2.3 Inversión Internacional.....	177
4.2.4 Internacionalización.....	178
4.3 Fundamentos teóricos de la internacionalización de empresas.....	180
4.3.1 Corrientes teóricas de enfoque económico.....	183
4.3.1.1 Teoría de Hymer de Inversión Directa en el Extranjero (IDE)	183
4.3.1.2 Teoría del ciclo-de-vida del producto de Vernon.....	185
4.3.1.3 Teoría económica de Buckley y Casson.....	186
4.3.1.4 Teoría del paradigma ecléctico de Dunning.....	187
4.3.2 Corrientes teóricas de enfoque en la evolución del comportamiento.....	189
4.3.2.1 El modelo de Uppsala (Enfoque Escandinavo).....	189
4.3.2.2 Inversiones colaborativas internacionales.....	191
4.3.2.3 Enfoque de redes (<i>networks</i>)	191
4.3.2.4 El emprendimiento individual hacia la internacionalización.....	193
4.3.2.5 El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las <i>International New Ventures o Born Globals</i>	193
4.3.2.6 La internacionalización de empresas de servicios.....	194
4.3.3 Conclusiones respecto a las teorías de internacionalización.....	199
4.4 Estrategias de entrada en los mercados internacionales.....	203
4.4.1 Exportación.....	204
4.4.2 Acuerdos contractuales.....	206
4.4.2.1 Licencias Internacionales o licenciamiento.....	207

4.4.2.2 Franquicia.....	209
4.4.2.3 Consorcios.....	212
4.4.2.4 Alianzas Estratégicas Internacionales (AEI).....	212
4.4.3 Inversión Directa en el Extranjero (IDE)	227
4.5 El marketing relacional en las formas de internacionalización.....	235
4.5.1 Las relaciones y la exportación.....	238
4.5.2 Las relaciones y las Alianzas.....	250
4.6 Resumen y conclusiones del capítulo.....	253
Capítulo 5. Modelo de Actuación de MR para Empresas de Servicios B2B en el Ámbito Internacional y Metodología de la Investigación.....	257
5.1 Las siete proposiciones del modelo.....	258
5.2 Propositiones.....	265
5.3 Metodología de la investigación y propuesta de un modelo.....	271
5.3.1 Metodología de la investigación y el Estudio de Casos.....	278
5.3.2 Técnicas de obtención de información.....	279
5.3.2.1 Obtención de la información de fuentes secundarias.....	280
5.3.2.2 Obtención de la información de fuentes primaria.....	280
5.4 La selección de las empresas objeto del estudio de casos múltiple.....	283
5.5 Métodos de análisis de datos de la investigación.....	284
5.6 Evaluación del rigor y la calidad metodológica.....	288
5.7 El contexto de la investigación.....	291
5.7.1 La industria del <i>software</i> en Brasil y en el Rio Grande do Sul.....	294
5.7.1.1 Datos relativos a las IBSS.....	295

5.7.1.2 Previsiones, desafíos y proyecciones para las IBSS.....	301
5.8 Programas de apoyo del gobierno brasileño a la internacionalización de empresas.....	303
5.9 Resumen y conclusión del capítulo.....	307
 Capítulo 6. Resultados de la Investigación.....	309
6.1 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos.....	310
6.1.1 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos, respecto a las características de los países.....	311
6.1.2 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos, respecto a los criterios de segmentación.....	312
6.1.3 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos respecto a los elementos antecedentes de la fidelización.....	314
6.2 Análisis de los resultados del estudio de casos múltiple por empresas descripción individual de los casos investigados.....	315
6.2.1 Perfil y análisis de la empresa Caso 1.....	316
6.2.1.1 Productos/Servicios.....	317
6.2.1.2 Histórico de la Internacionalización.....	317
6.2.2 Perfil y análisis de la empresa Caso 2.....	319
6.2.2.1 Productos/Servicios.....	319
6.2.2.2 Internacionalización.....	320
6.2.3 Perfil y análisis de la empresa Caso 3.....	322
6.2.3.1 Productos/Servicios.....	322
6.2.3.2 Internacionalización.....	323
6.2.4 Perfil y análisis de la empresa Caso 4.....	325
6.2.4.1 Productos/Servicios.....	326
6.2.4.2 Internacionalización.....	326

6.3 Análisis de los cuatro casos a partir de los resultados de los cuestionarios y entrevistas, haciendo uso del software NVivo10.....	334
6.3.1 Orientación hacia los servicios.....	335
6.3.2 Orientación hacia las relaciones.....	358
6.3.3 Orientación hacia la internacionalización.....	401
6.4 Resumen y conclusiones del capítulo.....	441
 Capítulo 7. Conclusiones y contribuciones de la investigación.....	448
7.1 Conclusiones y contribuciones vinculadas a los objetivos.....	449
7.2 Limitaciones y orientaciones sobre futuras investigaciones.....	462
 Bibliografía General.....	464
 Anexos.....	479

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estructura de la tesis.....	36
Figura 2 - Visión general de una estrategia orientada al mercado.....	52
Figura 3 - Modelo KMV del Marketing Relacional.....	74
Figura 4 - Modelo de los Seis Mercados.....	76
Figura 5 - El modelo situacional de intercambio entre comprador.....	84
Figura 6 - Grupo de estrategias del marketing relacional.....	94
Figura 7 – Matriz de relaciones.....	119
Figura 8 - Variables de segmentación de mercados B2B.....	140
Figura 10 – Teorías de comercio e inversión internacional.....	182
Figura 11 – Alianzas y acuerdos de asociación entre empresas: espectro de tipos de transacción.....	216
Figura 12 – Estrategia, relaciones y desempeño exportador.....	240
Figura 13 - Modelo básico de benevolencia, antecedentes y consecuencias en el contexto de la relación importador-exportador.....	249
Figura 14 - Modelo Teórico de MR para Empresas de Servicios en el ámbito B2B (Modelo genérico)	264
Figura 15 - Proceso de modelo teórico.....	277
Figura 16 – Palabras de mayor destaque en las entrevistas de las empresas del estudio de caso múltiple.....	339
Figura 17– Comparación de las prácticas de gestión de las personas, entre las empresas del estudio de caso (...)	346
Figura 18– Comparación de las prácticas de gestión de Organización, entre las empresas del estudio de caso (...)	347
Figura 19 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Cliente, entre las empresas del estudio de caso (...).....	370

Figura 20 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Creación de valor, entre las empresas del estudio de caso (...)	371
Figura 21 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Interacción, entre las empresas del estudio de caso (...)	377
Figura 22 – Comparación de las prácticas de Gestión de las Relaciones, entre las empresas del estudio de caso (...)	378
Figura 23 – Comparación de las prácticas de Tecnología de Información, entre las empresas del estudio de caso (...)	380
Figura 24 – Comparación de las prácticas de gestión de Marca entre las empresas del estudio de caso (...)	395
Figura 25 – Comparación de las prácticas de gestión de Cultura entre las empresas del estudio de caso (...)	398
Figura 26 – Comparación de las prácticas de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje entre las empresas del estudio de caso (...)	399
Figura 27 - Contar palabras sobre la gestión del marketing relacional	401
Figura 28 - La empresa Caso 1 aplicada al modelo teórico de MR	430
Figura 29 – La empresa Caso 2 aplicada al modelo teórico de MR	431
Figura 30 – La empresa Caso 3 aplicada al modelo teórico de MR	432
Figura 31 – La empresa Caso 4 aplicada al modelo teórico de MR	433

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Características de los servicios.....	45
Tabla 2 – Fundamentos para la mejoría de la calidad de los servicios.....	47
Tabla 3 - Tabla resumen de las definiciones del MR.....	56
Tabla 4 – Elementos del programa de marketing (...)	63
Tabla 5 - Comparativo entre marketing transaccional y marketing relacional...66	
Tabla 6 – Comparación de los principales componentes de las escuelas de marketing relacional versus el marketing transaccional.....	72
Tabla 7 - Escala Wilson y Vlosky para medida del MR entre empresas.....	80
Tabla 8 - Los tres niveles de marketing relacional (...)	107
Tabla 9 – Tipos de profesionales de marketing – PMTC y PMTP.....	110
Tabla 10 – Indicadores de fidelización.....	127
Tabla 11 – Modelo de vinculación afectiva basado en Burnett (2002)	128
Tabla 12 - Principales variables de segmentación para el mercado B2B.....	140
Tabla 13 – Modelo de segmentación de Robertson y Barich (1992).....	143
Tabla 14 – Modelo de Burnett (2002) para análisis de las áreas claves y aspectos atractivos del cliente.....	149
Tabla 15 - Diez elementos que componen la gestión de las relaciones con los clientes B2B.....	158
Tabla 16 – Posibles acciones aplicables a los elementos de gestión de las relaciones (...)	160
Tabla 17 - Etapas de implicación en el marketing internacional.....	176
Tabla 18 - Factores Clave de Internacionalización (...).....	199
Tabla 19 - Ventajas e inconvenientes de las exportaciones directas.....	205
Tabla 20 - Ventajas e inconvenientes de las licencias.....	208

Tabla 21 - Principales funciones de los agentes en los tipos de franquicias.....	210
Tabla 22 - Ventajas y desventajas de las iniciativas colaborativas internacionales.....	215
Tabla 23 – Beneficios del Global Sourcing.....	221
Tabla 24 - Desafíos y riesgos del GS.....	222
Tabla 25 - Ventajas e inconvenientes de las IDEs.....	229
Tabla 26 - Resumen de las formas de ingreso en el mercado externo (...).	232
Tabla 27 - Habilidades de las empresas para competir en los mercados extranjeros.....	241
Tabla 28 - Propositiones para el análisis comparativo (...).	266
Tabla 29 – Características de los dos principales paradigmas.....	272
Tabla 30 – Ficha técnica de la Fase Nº 1.....	281
Tabla 31 – Principales métodos de análisis de datos cualitativos.....	285
Tabla 32 - Factores clave que componen las categorías de análisis.....	288
Tabla 33 – Criterios de evaluación de una investigación cualitativa.....	289
Tabla 34 – Fase Nº 2 - Ficha técnica del Estudio de Casos Múltiple.....	290
Tabla 35 – Tabla resumen de datos estadísticos da la IBSS.....	295
Tabla 36 - Distribución de empresas y facturación por regiones.....	297
Tabla 37- Concentración y facturación de empresas por clases, en 2007.....	297
Tabla 38 - Características ideales de los países (mercados) considerados “potenciales” para la industria brasileña	311
Tabla 39 - Criterios de la industria de software para segmentación de clientes en el mercado internacional.	313
Tabla 40 - Resumen de los perfiles de las empresas (...).	329
Tabla 41 - Factor Clave FC1 y Propositiones P1 y P2.....	335
Tabla 42 - Cruce de las propositiones P1 y P2 y valoraciones recibidas.....	336

Tabla 43 - Factor Clave FC2 y Proposición P3.....	340
Tabla 44 - Cruce de la proposición P3 y valoraciones recibidas.....	340
Tabla 45 - Factor Clave FC3 y Proposiciones P4, P5 y P6.....	341
Tabla 46 - Cruce de las proposiciones P4, P5 y P6 y valoraciones.....	342
Tabla 47 - Factor Clave FC4 y Proposiciones P7, P8 y P9.....	348
Tabla 48 - Cruce de las proposiciones P7,P8 y P9 y valoraciones	349
Tabla 49 - Factor Clave FC5 y Proposición P10.....	355
Tabla 50 - Cruce de la proposición P10 y valoraciones recibidas.....	356
Tabla 51 - Factor Clave FC6 y Proposición P11.....	358
Tabla 52 - Cruce de la proposición P11 y valoraciones recibidas.....	359
Tabla 53 - Factor Clave FC7 y Proposiciones P12 y P13.....	362
Tabla 54 - Cruce de las proposiciones P12 y P13 y valoraciones.....	362
Tabla 55 - Factor Clave FC8 y Proposición P14.....	366
Tabla 56 - Cruce de la proposición P14 y valoraciones recibidas.....	366
Tabla 57 - Factor Clave FC9 y Proposiciones P15, P16 y P17.....	372
Tabla 58 - Cruce de las proposiciones P15, P16 y P17 y valoraciones.....	373
Tabla 59 - Factor Clave FC10 y Proposiciones de P18 hasta P27.....	381
Tabla 60 - Cruce de las proposiciones P18 hasta P27 y valoraciones.....	382
Tabla 61 - Factor Clave FC11 y Proposición P28.....	393
Tabla 62 - Cruce de la proposición P28 y valoraciones recibidas.....	394
Tabla 63 - Factor Clave FC12 y Proposición P29.....	396
Tabla 64 - Cruce de la proposición P29 y valoraciones recibidas.....	396
Tabla 65 - Factor Clave FC13 y Proposiciones de P30 hasta P38.....	403
Tabla 66 - Cruce de las proposiciones P30 hasta P38 y valoraciones.....	404
Tabla 67 - Factor Clave FC14 y Proposiciones P39 hasta P42.....	414
Tabla 68 - Cruce de las proposiciones P39 hasta P42 y valoraciones.....	414

Tabla 69 - Factor Clave FC15 y Proposiciones P43 hasta P47	419
Tabla 70 - Cruce de las proposiciones P43 hasta P47 y valoraciones	420
Tabla 71- Factor Clave FC16 y Proposiciones P48 y P49	424
Tabla 72 - Cruce de las proposiciones P48 y P49 y valoraciones	424
Tabla 73 - Factor Clave FC17 y Proposición P50	427
Tabla 74 - Cruce de la proposición P50 y valoraciones recibidas	427
Tabla 75 - Conclusiones de los principales resultados obtenidos (...)	434

ACRÓNIMOS

ABE	<i>Associação de Comércio Exterior do Brasil</i>
ABES	<i>Associação Brasileira das Empresas de Software</i>
ABRAMEQ	<i>Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins</i>
AEI	<i>Alianzas Estratégicas Internacionales</i>
APEX-Brasil	<i>Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
BD	<i>Base de Datos</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	<i>Banco Nacional do Desenvolvimento</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BRASSCOM	<i>Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação</i>
BRIC	<i>Brasil, Rusia, India y China</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CCRs	<i>Cross-border Customer Relationships</i>
CLT	<i>Consolidação das Leis do Trabalho</i>
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CV	<i>Valor del Cliente</i>
CNAE	<i>Clasificación Nacional de las Actividades Económicas</i>
CPM	<i>Contemporary Marketing Practice</i>
CPM	<i>Corporate Performance Management (software)</i>
DBA	<i>Database as a Service</i>
DDS	<i>Desarrollo Distribuido de Software</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FC	<i>Factores clave</i>
IBGE	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
IBSS	<i>Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI</i>
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i>
IDE	<i>Inversión Directa en el Extranjero</i>
IMP Group	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>

ITO	<i>Information Technology Outsourcing</i>
I+D	Investigación y Desarrollo
JV	<i>Joint venture</i>
GCC	Gestión de las relaciones con los Clientes Clave
GS	<i>Global Sourcing</i>
GT	<i>Grupos de Trabalhos</i>
KMV	<i>Key Mediating Variables</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MCT	<i>Ministério da Ciência e Tecnologia</i>
MCTI	<i>Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação</i>
MDIC	<i>Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MR	Marketing Relacional
MUF	Franquicias de múltiples unidades
NIBSS	<i>No-Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI</i>
NRF	<i>National Retail Federation</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OMC	Organización Mundial del Comercio
PDP	<i>Política de Desenvolvimento Produtivo</i>
PIB	Producto Interno Bruto
PITCE	<i>Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior</i>
PMTc	Profesional de Marketing a Tiempo Completo
PMTP	Profesional de Marketing a Tiempo Parcial
PROEX	Programa de Financiación a las Exportaciones
PRM	<i>Partner Relationship Management</i>
PSIs	<i>Projetos Setoriais Integrados</i>
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RMAs	<i>Relational Marketing Activities</i>
SIBSS	<i>Sistema de Informação da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>
SOFTEx	<i>Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro</i>
SOFTSUL	<i>Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software</i>

POS	<i>Point Of Sales</i>
PROSOFT	<i>Programa para o Desenvolvimento da Indústria Nacional de Software e Serviços de Tecnologia da Informação</i>
TIC	Tecnología de Información y Comunicación

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

En las siguientes páginas presentaremos la tesis doctoral titulada “El Marketing relacional en empresas de servicios B2B de ámbito internacional. Propuesta de modelo de actuación, con aplicación a la industria del software de Rio Grande do Sul (Brasil)”.

Para ello justificaremos la elección del tema, expondremos los objetivos de la investigación, explicaremos el estado de la cuestión y presentaremos reflexiones de carácter metodológico.

Por tanto la estructura de este capítulo es la que sigue. En primer lugar presentaremos el tema objeto de estudio, comenzando por los principales conceptos y definiciones de marketing relacional (de aquí en adelante también denominado “MR”) y su evolución a lo largo del tiempo.

Después, señalaremos los argumentos que sirven de base para justificar la elección de este tema y continuaremos con el estado de la cuestión, a través del cual es posible poner de manifiesto la relevancia del tema para las organizaciones preocupadas por mantener sus ventajas competitivas en un entorno extremadamente cambiante y lleno de incertidumbres.

A continuación, se citan los principales objetivos de la investigación, la metodología y fuentes que se van a utilizar. En el último apartado, presentamos un esquema de la estructura de la tesis, para terminar con un pequeño avance bibliográfico sobre la materia.

1.1 Presentación del tema objeto de estudio

En este apartado presentamos el tema objeto de estudio, “El Marketing relacional en empresas de servicios B2B de ámbito internacional. Propuesta de modelo de actuación, con aplicación a la industria del software brasileña”.

La presente tesis se encuadra en el campo de la investigación relacionada con la gestión del marketing relacional, haciendo un análisis de la aplicación y uso de ésta en el entorno de los negocios a nivel internacional.

En este contexto, el objetivo general de esta investigación es proponer un modelo de actuación en el marketing relacional en el ámbito de las empresas de servicios, en el segmento B2B¹, para lograr la máxima fidelización de clientes del mercado internacional, ya que las inversiones hechas para la captación de clientes internacionales son en general muy elevadas, exigen cualificación, tiempo y dedicación de los gestores. Por tanto es importante tener como prioridad el mantenimiento de la calidad de los servicios para el constante y elevado nivel de satisfacción de los clientes actuales.

Tras una amplia revisión de la literatura, la investigación exploratoria de este estudio tendrá lugar en el contexto de la industria de software brasileña, especialmente a través del estudio de casos de empresas del Rio Grande do Sul que ya tienen clientes en el mercado internacional, a través de exportaciones, acuerdos contractuales o inversiones directas, y por eso se enfrentan a diario al desafío de mantener a sus clientes altamente satisfechos.

Para terminar, juzgamos importante destacar que este trabajo es una tesis de investigación, al contribuir al desarrollo de campo de estudio del marketing relacional a nivel de B2B, ámbito que hasta ahora no ha recibido excesiva atención. Con el trabajo buscamos revisar y dar a conocer la bibliografía que directa o indirectamente puede ser de utilidad en futuras investigaciones o en aplicaciones de conceptos y modelos a nivel organizacional.

¹ B2B: Business to Business (negocios de empresas para empresas)

1.2 Justificación de la elección del tema

El campo del MR y en concreto, el estudio de las relaciones a nivel internacional, constituye un área de gran interés en el ámbito académico y es también un tema al que muchas organizaciones han dedicado tiempo y esfuerzo. En especial, en los mercados de alta tecnología, las relaciones entre vendedores y compradores se reconocen como un área de gran importancia e interés creciente (Huntley, 2006).

Confirmando la afirmación de Huntley (2006), más recientemente Das (2009) publicó un artículo en el cual hace una revisión y clasificación de la literatura publicada entre los años de 1994 y 2006, respecto al tema “marketing relacional”. En este trabajo, Das (2009, p. 332) encontró que de los 209 artículos publicados, 8,61% fueron publicados entre 1994-1997. Entre 1998-2001 fueron publicados 28,71% de los artículos. Ya en el tercer período, entre 2002-2006, fueron publicados el 62,68% de artículos sobre el tema de MR, lo que demuestra que este tema está tomando relevancia en los últimos años.

El motivo de este interés se encuentra en que el MR se compone de herramientas interesantes para los gestores, pues a partir de éstas es posible desarrollar y mantener relaciones a largo plazo, basadas en la confianza, y generando ventaja competitiva para las organizaciones. El enfoque en los servicios se justifica por el surgimiento de la “lógica de servicio dominante” (S-D logic)², que según Vargo y Lusch (2004), es una escuela de pensamiento emergente dentro del marketing y de la gestión que merece más elaboración, refinamiento y desarrollo.

Además, el sector servicios representa más del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) tanto de países desarrollados como de países emergentes y es el sector que crea más nuevos empleos. La elección por el sector servicios en el segmento B2B internacional se justifica por ser un segmento que crece muy rápidamente, a través de las redes y de la delegación de servicios especialistas a empresas de otros países, por ejemplo, empresas norteamericanas que contratan empresas indias para servicios de contabilidad, sacando provecho de

² S-D Logic: Service-dominant Logic

cuestiones prácticas como huso horario, coste más bajo de la mano de obra india, alta capacidad y calidad de la prestación del servicio (Lovelock y Wright, 2002).

Tras revisar la literatura existente sobre la gestión del MR en el entorno de las empresas B2B a nivel de mercado internacional, en la presente tesis se lleva a cabo un análisis exploratorio, a través de estudio de casos múltiple, aplicado a las industrias de *software*. Según Hair *et al* (2005), las investigaciones exploratorias están orientadas a descubrir, es decir, no tienen la intención de testar hipótesis específicas. Como se comentará más adelante, el análisis llevado a cabo en esta tesis consiste en observar el comportamiento de las industrias que captaron clientes en el mercado externo con el objetivo de analizar hasta qué punto las industrias siguen el modelo propuesto.

Las principales razones de centrar el estudio exploratorio en el ámbito internacional de las industrias brasileñas de *software* se basan en los informes anuales de la “Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro – Softex” (2009), y son las siguientes:

- Las empresas de software brasileñas están recibiendo especial atención, financiación, apoyos técnicos, etc. de entidades gubernamentales y no gubernamentales para que se desarrollen en el mercado externo.
- Muchas de ellas han logrado resultados importantes, empezando con operaciones de exportación y evolucionando hacia alianzas estratégicas, *Joint Ventures (JV)*³ e incluso inversiones externas directas.
- Las industrias de software son industrias jóvenes en su mayoría, están más “conectadas” y abiertas a participación en investigaciones.
- La tendencia a participar en redes globales de producción es creciente y eso demanda dedicación y profesionalidad en las relaciones entre los participantes.

3 JV: Unión de empresas con participación accionarial que resulta en la formación de una tercera empresa

El hecho de reducir el ámbito geográfico de estudio al Rio Grande do Sul, Brasil se debe a un tema práctico ya que las entrevistas en profundidad son más fácilmente realizables, al estar las empresas organizadas en asociaciones regionales y nacionales, cuyas bases de datos se encuentran actualizadas y disponibles a través de internet.

Por último, juzgamos relevante mencionar que, adicionalmente a la importancia objetiva de la cuestión, ha influido en la elección del tema la formación y orientación profesional de la autora, tradicionalmente interesada y formada en temas de gestión, marketing internacional e internacionalización de empresas.

1.3 El estado de la cuestión

Desde la Segunda Guerra Mundial, el sistema económico internacional viene evolucionando hacia una economía global – un sistema interdependiente de comercio, inversiones y desarrollo que conecta casi todas las naciones del mundo. Las reglas del juego se establecen y alteran tanto por negociaciones bilaterales como multilaterales y por acuerdos entre empresas, sectores industriales, naciones y regiones. La globalización de la industria y del comercio es la realidad del desarrollo económico.

En el campo del desarrollo y expansión empresarial, una de las formas de crecimiento y de penetración en nuevos mercados es la internacionalización con eficiencia, a través de las exportaciones, transferencia de tecnología, *joint ventures*, inversiones de capital, entre otras formas de mayor o menor inversión, compromiso, ganancia y riesgo (Cateora, 2001).

La condición para que una empresa se mantenga en el mercado internacional es ser competitiva. Al tratar de competitividad, Hamel y Prahalad (1989) afirman que pocas ventajas competitivas duran mucho y que la esencia de la estrategia está en crear ventaja competitiva para el futuro cercano más deprisa que la competencia. Además, según los mismos autores, la capacidad de una organización de mejorar las habilidades y capacidades existentes y de aprender nuevas, es la ventaja competitiva más admirable de todas.

Por otra parte, la condición para que una empresa se mantenga competitiva genera la necesidad de retener los clientes leales y más rentables y atraer nuevos clientes (Hamel y Prahalad, 1989).

Para Reichheld (1996) las empresas han puesto más énfasis en crear transacciones que en crear relaciones. La discusión se ha centrado más en las actividades de pre-venta y venta que en las de post-venta. Sin embargo, actualmente la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de retener a los clientes. En situaciones caracterizadas por riesgos e incertidumbres, la importancia percibida de las relaciones duraderas puede reforzar el papel mediador de las relaciones de calidad y de largo plazo. Es decir, las empresas que tienen fuertes relaciones con sus clientes, tienen menos posibilidades de perderlos en tiempos de crisis e incertidumbres (Huntley, 2006; Janda *et al*, 2002).

Según Kotler, Cámara y Cruz (2002) hoy en día está cada vez más difícil satisfacer a los clientes. Son más listos, más conscientes de las diferencias de precios, más exigentes, menos tolerantes y están asediados por competidores que les hacen ofertas mejores o similares. Lo mismo ocurre a nivel de clientes empresariales, donde el proceso o comportamiento de compra es más racional, las decisiones se comparten entre diferentes niveles jerárquicos de la organización y los costes de transacción son factores determinantes.

El marketing relacional tiene el objetivo de la fidelización de clientes. Según Kotler, Cámara y Cruz, (2002), la clave para retener clientes reside en la satisfacción del cliente. Un cliente muy satisfecho permanece leal más tiempo; compra más a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos y actualiza los existentes; habla en términos favorables de la empresa y sus productos (Huntley, 2006); ofrece ideas sobre productos o servicios a la empresa; y es más barato atenderle a él que a los nuevos clientes, puesto que las transacciones son rutinarias.

Surge entonces como consenso la idea de que el desafío no consiste sólo en lograr clientes satisfechos, sino en lograr clientes leales (Gitomer, 1998; Reichheld, 1996).

Para Parada (2001), los mercados B2B constituyen un marco propicio para el desarrollo del enfoque relacional debido a sus particularidades. La autora observa que se está produciendo un proceso de transformación en las relaciones con tendencia a que las empresas mantengan relaciones, con un número limitado de proveedores, por ejemplo como vía para conseguir una ventaja competitiva. De esta forma el beneficio obtenido tiende a ser mutuo.

Según Cateora y Graham (2001, p. 256), “la primera y principal característica de los mercados de bienes industriales es la motivación del comprador: la ganancia”. Los productos industriales están dentro de un negocio o de un proceso de fabricación, y sus contribuciones serán juzgadas según colaboren en este proceso. Y para reforzar esta afirmación, Reichheld (2001) sugiere seis principios que orientan las estrategias de empresas líderes y que también buscan la lealtad de las empresas con las cuales se relacionan. Estos principios son:

- Predicar según lo que se practica.
- Jugar con vistas al “ganar-ganar”.
- Ser exigente.
- Mantener las cosas de modo simple.
- Gratificar los buenos resultados.
- Escuchar atentamente, hablar objetivamente.

Más adelante, estos seis principios serán nuevamente comentados en esta tesis, específicamente en el capítulo 1, cuando se trate de los elementos antecedentes de las relaciones de largo plazo.

Consideramos que este trabajo es novedoso pues presentará por primera vez un modelo de marketing relacional que, una vez puesto en práctica por empresas internacionalizadas, proporcionará la máxima fidelización de sus clientes internacionales. Eso se justifica porque nuestro modelo propone que el paquete de marketing de las empresas tenga los servicios y la orientación a las relaciones como las principales ofertas de valor, yendo al encuentro de las necesidades reales de los clientes y por consecuencia, siendo capaz de generar el desarrollo de relaciones de largo plazo.

El mercado exige relaciones de confianza, ya que las empresas utilizan actualmente los modelos de *Offshore sourcing*. El término *Offshore* se aplica a la sociedad que está fuera de las fronteras de un país. *Offshore sourcing*, según Navarro y Alessi (2007) es “el proceso por el cual empresas contratan mano de obra especializada de otros países para el desarrollo de *software* con el objetivo de ahorrar recursos”. La ventaja competitiva asociada a la reducción de costes, el incremento de la calidad y una mayor flexibilidad en el desarrollo de *software* son los principales objetivos de las organizaciones modernas. En la búsqueda del incremento de la productividad y la disminución de riesgos, ellas pasan a utilizar el apoyo de servicios ofrecidos fuera de sus fronteras. La economía lograda por las empresas que transfieren sus servicios para las operaciones “*offshore*” alcanza una media entre 25% y 50%, según apuntan Navarro y Alessi, (2007).

1.4 Objetivos de la tesis

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de actuación en el marketing relacional en el ámbito de las empresas de servicios, en el segmento B2B, para lograr la máxima fidelización de clientes del mercado internacional.

De forma más concreta, esta investigación tiene cinco objetivos específicos:

Objetivo 1: Revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional en las empresas de servicios.

Objetivo 2: Revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional específicamente para el caso del mercado B2B.

Objetivo 3: Revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional especialmente en el mercado internacional.

Objetivo 4: Proponer un modelo de MR a las empresas de servicio B2B de ámbito internacional, con base a los sub-objetivos:

4.1 Enunciar los antecedentes o requisitos determinantes de las relaciones comerciales duraderas a nivel internacional para los negocios del ámbito B2B.

4.2 Presentar las herramientas, tácticas y técnicas más empleadas por el segmento B2B en sus estrategias de marketing relacional.

4.3. Describir los criterios de segmentación de mercado y los atributos de los clientes-claves, idóneos para la conquista y fidelización.

Objetivo 5: Contrastar el modelo propuesto con empresas de *software* de Rio Grande do Sul que se relacionan con clientes del ámbito internacional.

Los cuatro primeros objetivos se pretenden cubrir en mayor medida con el análisis teórico conceptual, mientras que el quinto, con el análisis empírico.

1.5 Metodología y fuentes utilizadas

La metodología que vamos aplicar en esta investigación, sigue el paradigma fenomenológico, que presume que la realidad social está dentro de las personas, por tanto la acción de investigar la realidad social ejerce un efecto sobre esta realidad. Eso caracteriza una propuesta cualitativa de investigación y pone énfasis especialmente en los aspectos subjetivos de la actividad humana, con enfoque en el significado de los fenómenos y no en su medición. Como metodología cualitativa de investigación, hemos adoptado el estudio de casos múltiple, en el cual una serie de técnicas pueden ser aplicadas para describir, traducir y entender el significado de ciertos fenómenos sociales. Clasificamos nuestro estudio de caso como “exploratorio” porque utilizamos la teoría existente para entender y explicar la realidad que los casos inéditos presentan y “múltiple” porque tratamos de estudiar más de una empresa.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, esta investigación consiste en dos tipos de análisis: una revisión de la literatura científica sobre el tema objeto de estudio, analizando el concepto de MR y su histórico, el MR en el segmento

B2B y el MR a nivel internacional y después un análisis empírico que permitirá realizar ajustes y modificaciones del modelo propuesto.

En primer lugar, se procede a la revisión de la literatura. En esta parte se pretende recopilar y estudiar la bibliografía existente sobre la materia, tanto sobre el marketing de servicios y el marketing relacional, conceptos y evolución (capítulo 2) y las especificidades del MR en las empresas de servicios del mercado B2B (capítulo 3), como sobre las especificidades del MR en el B2B, en ámbito internacional (capítulo 4).

El entorno internacional ofrece a las organizaciones grandes desafíos. Cada país y sus variables macroeconómicas y del entorno aportan una gran dosis de incertidumbres, riesgos, oportunidades y amenazas. Además, el fenómeno del MR es complejo y dinámico y, por ello, se acredita que el método de investigación apropiado es el cualitativo, con estudios de casos que reflejen el enfoque exploratorio para construir teorías.

Los principales trabajos de investigación llevados a cabo sobre las materias específicas de servicios y MR tienen su origen en dos escuelas que se destacaron en esta labor, la escuela norteamericana y la escuela nórdica⁴. A continuación citamos los principales autores de las mismas.

Respecto al marketing de servicios, mencionamos algunos de los principales autores presentados en esta tesis: Berry y Parasuraman (1992), Grönroos (1994), Kotler (2000), Lovelock y Wright (2002), Hutt y Speh (2002), Vargo y Lusch (2004), Day (2004) y Pekkarinen *et al* (2009).

En relación al MR, los principales autores destacados de la literatura, son Berry (1983), Levitt (1983), Morgan y Hunt (1984), McKenna (1996), Stone y Woodcock (1998), Pels *et al* (1999, 2000), Hingley y Lindgreen (2001), Ballantyne *et al* (2003), Human y Naudè (2009), Gummesson (2005, 2010), entre otros.

⁴ La escuela norteamericana fue liderada por Berry y la escuela nórdica, por Grönroos.

De los estudios de MR en mercados de servicios B2B los autores más destacados son: Berry y Parasuraman (1992), Reichheld y Sasser (1995), Brodie *et al* (1997), Grönroos (2002), Sheth y Parvatiyar (2002), Burnett (2002), Gummesson (2005, 2010), O'Malley y Tynan (2005), Zineldin y Philipson (2007), Palmatier (2008), Human y Nudè (2009), Turban *et al* (2010) y muchos otros que han contribuido con sus investigaciones respecto a los atributos de fidelización y con modelos de relaciones.

Respecto a los autores que escribieron sobre el MR en los mercados internacionales los principales son: Erramilli y Rao (1990), Evangelista (1996), Coviello y Martin (1999), Axinn y Matthyssens (2002), Barber y Darder (2004), Jones y Coviello (2005), Holsapple *et al* (2006), Amatucci (2009), Johanson y Vahlne (2009) y Sichtmann y Selasinsky (2010). Los principales autores que nos sirvieron de referencia para la metodología fueron Eisenhardt (1989), Eliashberg y Lilien (1993), Villareal (2006) e Yin (2010). La revisión bibliográfica se ha realizado hasta el fin de 2011, momento en el que se ha abordado el estudio empírico. En segundo lugar, y prosiguiendo con la descripción metodológica, realizaremos un estudio empírico que consistirá en un estudio de casos múltiple para identificar el por qué y el cómo las empresas de software, del Rio Grande do Sul, aplican estrategias de MR para fidelizar a sus clientes. Este análisis se efectuará a partir de entrevistas en profundidad o semiestructuradas con los directivos de empresas ya internacionalizadas. En el apartado siguiente, destacamos las partes que componen esta tesis.

1.6 Estructura de la tesis

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres partes bien diferenciadas: Introducción, Desarrollo y Conclusiones:

I. Introducción

En la Introducción se hace una presentación del tema objeto de estudio, las razones de su elección e interés, cuáles son los objetivos planteados, así como

la metodología, fuentes y estado de la cuestión. Esta parte es una primera aproximación al tema elegido para la investigación.

II. Desarrollo

Esta sección comprende una primera parte más conceptual y una segunda parte en la que se propone un modelo de MR y los estudios de caso múltiple con industrias de software ya internacionalizadas, del sur de Brasil. Los capítulos están así distribuidos:

Capítulo 2: Marketing de Servicios y Marketing Relacional: Conceptos y Evolución, buscando presentar los conceptos y la evolución del tema.

Capítulo 3: El Marketing Relacional en las Empresas de Servicios del Mercado B2B, donde se presentan las definiciones y la evolución del tema.

Capítulo 4: Especificidades del Marketing Relacional en el B2B, en el Ámbito Internacional.

Capítulo 5: Modelo de Actuación de Marketing Relacional para Empresas de Servicios B2B en el Ámbito Internacional y Metodología de la investigación.

Capítulo 6: Resultados de la investigación, presentando el estudio de casos múltiple, compuesto por industrias de *software* con el objetivo de contrastar el modelo propuesto.

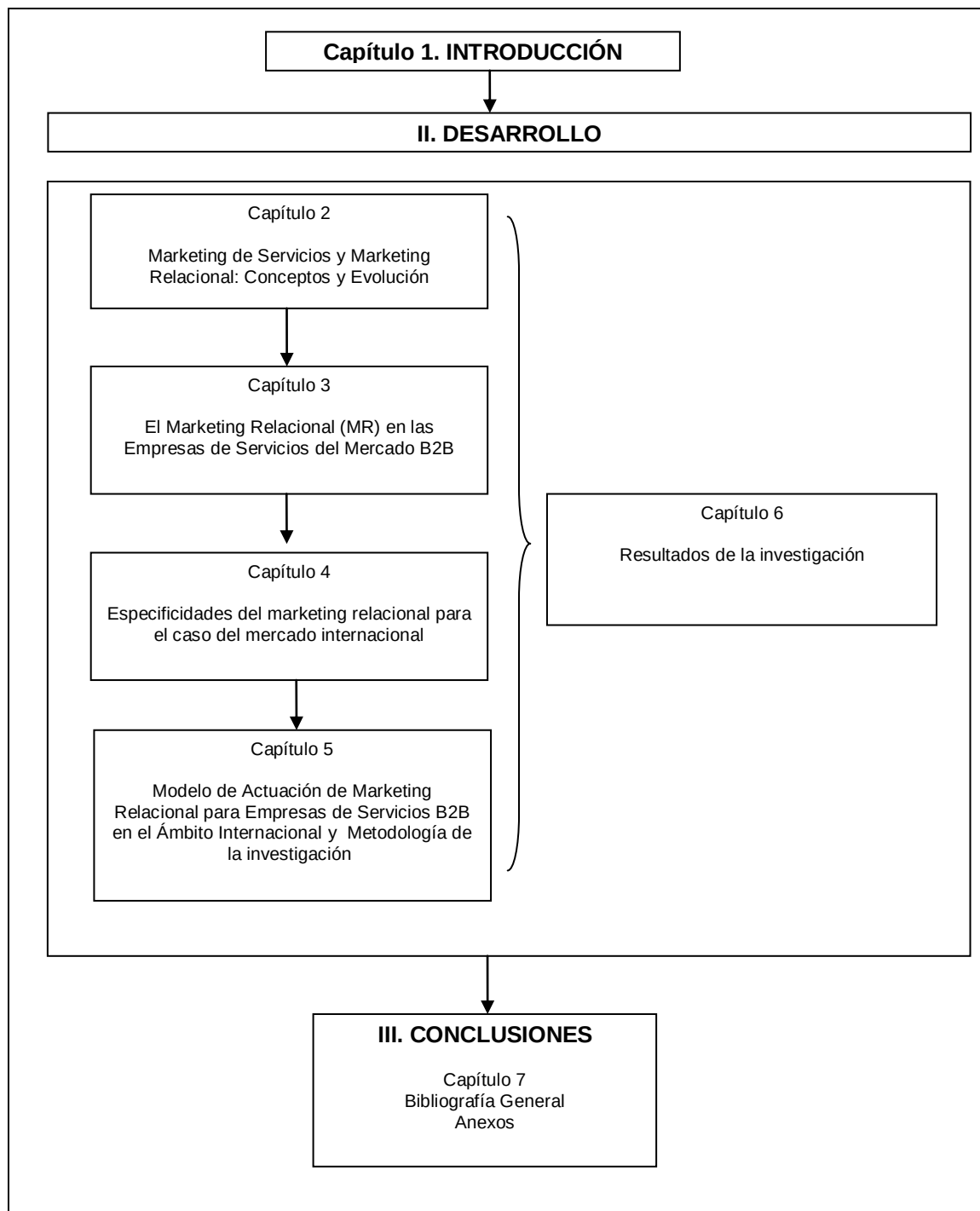
III. Conclusiones y limitaciones

En el Capítulo 7 se presentan, las conclusiones extraídas tanto del marco teórico como de la aplicación práctica del trabajo.

El modelo de MR que proponemos es una herramienta al servicio de los gestores, que puede ayudarles a organizar estratégicamente las diferentes orientaciones respecto a las cuales deben tomar importantes decisiones de carácter financiero y emocional: orientación hacia los servicios, a las relaciones y a la internacionalización.

Además, se plantean posibles limitaciones y líneas de investigación sobre temas derivados o relacionados. Pertenecen también a este apartado la bibliografía general y los anexos. La estructura presentada queda reflejada en la figura 1.

Figura 1 - Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2

MARKETING DE SERVICIOS Y MARKETING RELACIONAL: CONCEPTOS Y EVOLUCIÓN

2. Marketing de Servicios y Marketing Relacional: Conceptos y Evolución

2.1. Introducción

En este capítulo presentamos los principales conceptos adoptados en el Marketing de Servicios y en el Marketing Relacional y la evolución de estos temas a lo largo del tiempo. Juzgamos importante destacar algunos conceptos básicos de los términos que forman parte del MR, es decir, destacamos los conceptos y aspectos más relevantes respecto a la comprensión de lo que son las relaciones, los servicios y, por fin, entender lo que es el marketing relacional y su desarrollo en el campo de los servicios.

2.1.1 El concepto de relaciones

Presentamos a continuación los principales conceptos que componen el MR: relaciones, redes e interacciones.

Lovelock y Wright (2002) afirman que una transacción es un evento durante el cual ocurre un intercambio de valores entre dos partes. Una transacción, e incluso una serie de transacciones, no definen necesariamente una relación. Para que sea una relación existe la teoría previa de que haya reconocimiento y conocimiento mutuo entre las partes. En la misma línea de pensamiento, Gummesson (2005, p.22) destaca que: “las relaciones exigen que por lo menos dos personas estén en contacto. La relación fundamental del marketing es aquella que existe entre un cliente y un proveedor.” Para el autor, las relaciones forman parte de la intimidad del comportamiento humano y en caso de que se disolvieran las redes sociales de relaciones, se estaría disolviendo la sociedad. De igual forma, las relaciones son fundamentales para las personas de negocios. Por otro lado, las relaciones entre consumidores y proveedores son la base del marketing. Gummesson (2005) hace una crítica al enfoque de gestión de marketing en la cual el énfasis está puesto en los intercambios impersonales, en donde el productor ofrece productos y servicios a través de

intermediarios, y el consumidor ofrece dinero a cambio. Esta operación es sólo un dato estadístico y por eso no es compatible con la realidad de la sociedad.

Respecto al concepto de red, Kotler (2000) afirma que una red de marketing está constituida por la empresa y por aquellos que la apoyan, o sea, los clientes, empleados, distribuidores, revendedores, agencias de publicidad, académicos... con los que la empresa construye relaciones profesionales que compensan a todos mutuamente. El autor destaca que la competencia se da cada vez más entre redes de marketing y no entre empresas, resultando así que el éxito será de la empresa que mejor diseñe su red. “El principio operacional es simple: construya una red efectiva de relaciones con los principales públicos interesados y los lucros serán una consecuencia” (Kotler, 2000, p.35).

Gummesson (2005, p.23) explica que red es: “un conjunto de relaciones que pueden transformarse en modelos extremadamente complejos. En las relaciones, tanto si son entre dos personas o en redes complejas, las partes entran en contacto activo entre sí. Y eso es llamado interacción.” Interacción es por tanto las actividades desarrolladas entre relaciones y redes. Empresas y mercados son redes de relaciones en las cuales interactuamos y a partir de las cuales pueden y podrán formarse nuevas organizaciones (Gummesson, 2005).

Los autores afirman de forma unánime que las empresas ya no sobreviven en diadas, es decir, en la más simple de las formaciones que es la relación entre dos. Es cada vez más importante que se establezcan relaciones en las que existan participaciones activas de cada una de las empresas involucradas y que estas se conozcan mutua y profundamente. Partiendo de este principio, esta tesis buscará profundizar la importancia de la gestión de las relaciones, capaces de permitir el avance de las redes y el crecimiento de las organizaciones.

2.1.2 El concepto, la importancia y la naturaleza de los servicios

Los servicios son entendidos, según Kotler (2000), como cualquier desempeño,

esencialmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no resulte en la propiedad de ningún bien. Lovelock y Wright (2002, p.5) complementan el concepto diciendo que los servicios son actividades económicas que crean valor y producen beneficios para el cliente en tiempos y lugares específicos, como consecuencia de la realización de un intercambio, deseado o no por él, o en nombre del destinatario del servicio.

De acuerdo con lo que hemos destacado en la introducción de esta tesis, la lógica de servicio dominante (S-D logic)¹, según Vargo y Lusch, (2004), es una escuela de pensamiento emergente dentro del marketing y de la gestión que está en proceso de desarrollo. La lógica de servicio dominante sostiene que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios, base fundamental del intercambio. Y una de las premisas de esta lógica es que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos.

El valor es único y fenomenológicamente determinado por quien recibe el servicio.

Para Day (2004), desde que la lógica de servicio dominante prevalece, esta lógica originará cambios de conceptos, esquemas y modelos mentales en los gestores e investigadores, que son los que determinan cómo se conceptualiza la ventaja competitiva y cómo se asignan los recursos. El autor destaca que los profesionales han adoptado la nueva lógica dominante, incluso han añadido a la S-D *logic* otros enfoques como el marketing de servicios, la orientación al mercado, la gestión de relación con el cliente, los mercados en redes, la personalización y la interactividad. Esta conversión ha sido posible gracias a la tecnología de la información que ha posibilitado el acceso universal al conocimiento que antes se encontraba disperso y de difícil alcance.

Sin embargo, gran parte de las empresas “está lejos de interiorizar las posibilidades de esta nueva lógica, es decir, el marketing aun está en fase inicial de transición a la lógica de servicio dominante” (Day, 2004, p. 18).

¹ S-D Logic: Service-Dominant Logic

Hay que destacar aquí el argumento clave de Vargo y Lusch (2004, p.12) de que “la perspectiva del servicio es superior al punto de vista centrado en bienes, ya que apunta las oportunidades para expandir el mercado, dando asistencia al cliente en el proceso de especialización y creación de valor”. En la práctica eso queda demostrado en las estadísticas de crecimiento de la oferta de servicios y en los reclamos de las empresas que ofrecen ante todo soluciones.

Vargo y Lusch (2004) preconizan que para una verdadera estrategia de solución es necesario que las empresas atiendan a cinco criterios en las relaciones entre proveedor y cliente, que son:

1. integración de productos con servicios para ofrecer una completa colección de beneficios;
2. interacción de dos vías (*two-way*) que supongan compromisos mutuos, intercambio de informaciones para coordinación entre empresas e incluso inversiones en una relación específica;
3. que la solución sea coproducida por el proveedor y cliente;
4. que la solución sea diseñada en conformidad con la demanda de cada cliente;
5. que la solución pueda significar una absorción del riesgo del cliente.

Una u otra acción aplicada, pero que no contemple la presencia de estos cinco criterios, no cualifica a la empresa como prestadora de soluciones centrada en servicios. Day (2004) deja claro que ambas lógicas, la lógica centrada en productos y la lógica centrada en servicios, existirán simultáneamente en gran parte de los mercados, pues existen clientes que no desean profundizar en las relaciones con sus proveedores. Sin embargo, la lógica de servicio dominante ha manifestado que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro en particular, están migrando de modelos y propuestas con foco en bienes hacia modelos y propuestas asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor (Lusch *et al* , 2010). Los autores justifican el objetivo de esta tesis cuando afirman: “Los recursos más valiosos son aquellos que se centran en competencias y relaciones e información. El marketing exitoso y la cadena de suministro profesional colaboran para crear,

desarrollar, promover e integrar esos recursos. El desafío a que hacen frente todas las empresas es lograr el mejor alineamiento entre estas competencias para crear, construir y mantener las relaciones con los clientes (el recurso definitivo de ganancias) y los proveedores (la fuente de entrada de recursos)". (Lusch *et al*, 2010, p.21).

Respecto a la importancia de los servicios, estos constituyen una parte muy considerable de la economía, no sólo en los países desarrollados, sino también en los países emergentes, como los de América Latina².

En las últimas décadas, según Libai *et al* (2009) muchos de los nuevos productos han sido desarrollados en el área de servicios, más que en el de bienes tangibles. Servicios para teléfonos móviles, radio-satélites, servicios financieros por internet no estaban disponibles antes de los años 80. El crecimiento de internet (o red mundial de ordenadores) tuvo un papel fundamental en la oferta de nuevos servicios, en los cuales es posible incluir los mensajes instantáneos, portales de compra y venta, inversiones online, etc. A nivel de comercio internacional, los servicios también representan una importante fuerza³.

Según Pekkarinen *et al* (2009) las organizaciones actualmente estructuran sus acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, bien para identificar sus necesidades latentes, bien para crear demandas nuevas. Los servicios cumplen una función importante en la medida que permiten a las empresas salir del "marketing para" hacia el "marketing con"... a través de la cooperación entre proveedor y cliente. Hutt y Speh (2002) llaman la atención sobre el momento de crear un nuevo servicio o evaluar uno ya existente y destacan la necesidad de definir el concepto de beneficio del cliente, es decir, evaluar el principal beneficio que el cliente recibirá con aquél servicio.

² En Brasil, los servicios participan con el 67,4% del PIB en 2010 (Producto Interno Bruto-Fuente IBGE, 2010). En países como Estados Unidos y Canadá estos porcentajes llegan al 72% y 67% respectivamente (Lovelock y Wright, 2002).

³ Según Cunningham *et al* (2006) la exportación de servicios correspondió al 22% del total de exportaciones de bienes y servicios para los 30 países miembros de la OCDE. Y con el pasar del tiempo este índice está creciendo constantemente.

Para Hutt y Speh (2002, p. 288) el hecho de tener claro “el concepto del beneficio del cliente, ayuda al profesional de marketing B2B a concentrar su atención en los atributos – funcional, de eficacia y psicológicos- que deben ser ofrecidos y ampliamente monitoreados bajo el punto de vista de la calidad”.

Los autores añaden lo que llaman el “paquete de servicios”, un segundo paso que es articular el concepto de servicio, que trata de definir los beneficios generales que la empresa de servicio ofrecerá a los clientes.

El tercer paso es la oferta de servicios, que describe los servicios ofrecidos con más detalle, incluyendo los tangibles e intangibles. El paso siguiente del paquete es el sistema de prestación de servicio, que es la última dimensión e incluye trabajos cuidadosamente concebidos, personal con capacidad y actitudes necesarias para un desempeño de éxito, equipamientos, instalaciones, planificación para un flujo de trabajo eficaz, desarrollo de procedimientos y procesos hacia los objetivos de la empresa.

Hutt y Speh (2002) afirman que el primer paso para la creación de un paquete de servicios eficaz es asegurarse de que el concepto de beneficio del cliente es conocido, entendido y aceptado por todo el personal, pues las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento del personal ejerce un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio recibido.

Kotler (2000, p.449) ha identificado cinco categorías de oferta total en las que se puede ver poco a poco la incorporación de los servicios. Las cinco categorías de oferta son:

1. Bien tangible: oferta de un producto sin ningún tipo de servicio asociado, ejemplo: jabón, crema dental, etc.
2. Bien tangible asociado a servicios: oferta de un bien tangible asociado a uno o más servicios, ejemplo: automóviles, computadoras, teniendo en cuenta que los servicios asociados a estos productos pueden ser asistencia técnica, mantenimiento e instrucciones para uso, etc.
3. Híbrida: oferta en la que hay tanto un bien como un servicio, por

ejemplo: restaurantes.

4. Servicio principal asociado a bienes o servicios secundarios: en este caso la oferta puede ser presentada con el ejemplo de un viaje, en que el servicio es el transporte, y los bienes o servicios asociados pueden ser alimentos, revistas u otras formas de entretenimiento.
5. Servicio puro: la oferta en este caso consiste principalmente en un servicio y los ejemplos más característicos son psicoterapia, consultoría, etc.

De ese modo, observamos que la ejecución de un servicio puede o no estar vinculada a un producto en concreto, es decir, puede ser una parte minoritaria o mayoritaria de la oferta total. Puede también exigir parcial, total o ninguna participación del cliente en el proceso. Estas características son fundamentales a la hora de decidir el modo en el que la empresa hará llegar sus servicios al cliente (distribución) y principalmente, a nivel internacional, será determinante a la hora de decidir el modo de introducirse en el mercado externo.

A continuación veremos cómo se dio la evolución del marketing de servicios y los elementos que caracterizan esta área de investigación.

2.2 La evolución y las características del marketing de servicios

En el inicio de la década de los 70, el marketing de servicios empezó a emerger como un área apartada del marketing, presentando sus propios modelos a partir de las características específicas encontradas en el ámbito de los servicios (Grönroos, 1994b). Una de estas características típicas de los servicios es la intangibilidad, es decir, el cliente no puede tocar el producto; el cliente en este caso debe experimentar el servicio para que pueda conocerlo realmente. Según Berry y Parasuraman (1992, p.20): “los servicios están dominados por la experiencia, atributos que pueden solamente ser evaluados después de la compra o durante el consumo-producción”. Esta intangibilidad hace que sea más difícil imaginar y desear los servicios que en el caso de las mercancías o productos tangibles.

Otras características esenciales encontradas en los servicios, además de la intangibilidad, son, según Kotler (2000) la inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Según Lovelock y Wright (2002, p. 18): “la diferencia entre las empresas de servicios reside en la calidad de las personas que atienden a los clientes”. De igual forma, el tipo y el comportamiento del cliente que recibe un determinado servicio ayuda a definir la experiencia, por lo que, en muchos servicios, las personas se vuelven parte del producto o resultado final del mismo.

Las características presentes en los servicios en general, según Kotler (2000) se detallan en la tabla 1, a continuación.

Tabla 1 – Características de los servicios

<i>Características de los Servicios</i>	
Intangibilidad	Los servicios no pueden ser vistos, tocados, sentidos...antes de ser consumidos.
Inseparabilidad	En general, los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. Así, tanto el prestador del servicio como el cliente afectan al resultado del mismo.
Variabilidad	Los servicios son altamente variables pues dependen de quiénes, de cuándo o de dónde son suministrados.
Caducidad	Los servicios no pueden ser almacenados pues son experiencias momentáneas.

Fuente: Adaptado de Kotler (2000, p.450-454)

Debido a la presencia de estas características en los servicios, que pueden suscitar dudas al cliente entre comprar o no, consumir o no el servicio, Berry y Parasuraman (1992) han desarrollado sistemáticamente investigaciones respecto al tema “calidad en servicios” a través de estudios en segmentos de servicios “puros” hasta servicios asociados a “bienes tangibles”.

El resultado de estas investigaciones se presenta a continuación.

2.2.1 La calidad en servicios

Las investigaciones, desarrolladas por Berry y Parasuraman (1992), han señalado dimensiones generales que ejercen influencia en las evaluaciones de los servicios. Las dimensiones son:

- **Confiabilidad:** es la capacidad de la empresa proveedora de prestar el servicio prometido de modo fiable y con precisión.
- **Tangibles:** es la apariencia física de las instalaciones, equipamientos, personal y de los materiales de comunicación.
- **Sensibilidad:** es la disposición para ayudar al cliente y proporcionarle un servicio con rapidez.
- **Seguridad:** es el conocimiento y la cortesía de los empleados y sus habilidades para transmitir confianza y fiabilidad.
- **Empatía:** es la atención y la amabilidad proporcionada de forma individual a los clientes.

En las frecuentes investigaciones de Berry y Parasuraman (1992) la fiabilidad sigue apareciendo como la dimensión que se considera más crucial en la evaluación de la calidad de los servicios.

La expresión “calidad de los servicios” será empleada con frecuencia a lo largo de este trabajo, pues es la esencia de la entrega del valor al cliente; es la llave para la ventaja competitiva. Para Berry *et al* (2003), la calidad es definida por el cliente, es decir, la oferta de las organizaciones debe tener en cuenta las especificaciones y las características que los clientes juzgan importantes; esto sí es calidad. El cliente juzga el servicio que se le presta de acuerdo con los parámetros del servicio requerido.

Entre los años 1983 y 1993, los profesores Berry, Parasuraman y Zeithaml (Berry *et al*, 2003) han realizado una investigación respecto a la calidad de los servicios en Norteamérica. Como resultado de esta investigación han surgido diez lecciones de cómo mejorar la calidad de los servicios. En 2003, diez años

después de que los estudios fuesen publicados, los mismos autores volvieron a investigar si las diez lecciones aún podrían ser consideradas relevantes y si aún podrían ser aplicadas por las organizaciones. Como conclusión de este segundo análisis, los autores afirman que las diez lecciones siguen siendo “el fundamento para la mejora de los servicios” y que “el potencial para la excelencia en los servicios disminuye si una de las diez lecciones es relegada” (Berry *et al*, 2003, p. 75). A continuación se explican cada una de las diez lecciones para la mejora de la calidad de los servicios en la tabla 2.

Tabla 2 – Fundamentos para la mejoría de la calidad de los servicios

Lección	Fundamento
1. Escuchar	Aprender constantemente sobre las expectativas y percepciones de los clientes y no clientes. Las encuestas realizadas entre los clientes revelan las fuerzas y debilidades de los servicios de la empresa desde la perspectiva de los que han experimentado los servicios. Supone desarrollar un sistema de información de calidad de los servicios.
2. Fiabilidad	La Fiabilidad es el corazón de la calidad en los servicios. Supone que la empresa sirva según lo prometido. Las empresas deben fomentar en sus empleados el espíritu de “hacer las cosas correctamente desde el inicio y busquen mejorar continuamente”.
3. Servicio Básico	Los clientes esperan que las empresas de servicios hagan lo que tienen que hacer; que entreguen el servicio básico, el fundamental y no promesas vacías.
4. Diseño de los servicios	Desarrollar una visión holística de los servicios que tenga en cuenta todos sus detalles. Hacer un mapa de los procesos del servicio, desde su inicio hasta su fin, desde el punto de vista del cliente.
5. Recuperar	Cuando las empresas hacen frente a un problema en la prestación del servicio deben estar preparadas para resolverlo y recuperar la confianza mermada del cliente. Para eso algunos puntos son importantes en la estructura de las empresas: tener personal preparado técnicamente para la resolución de problemas; animar al cliente para que haga reclamaciones; responder rápida y personalmente a las

	reclamaciones y desarrollar un sistema de resolución de problemas.
6. Sorprender a los clientes	Si la fiabilidad es lo más importante para la satisfacción de las expectativas de los clientes en los servicios, la “garantía”, la “respuesta” y la “empatía” son las dimensiones más importantes para “maximizar” la satisfacción del cliente. Las empresas deben aprovechar los momentos de interactividad con los clientes y sorprenderlos con rapidez, cortesía, habilidad, compromiso y comprensión.
7. Jugar limpio	Los clientes esperan que las empresas de servicio jueguen limpio, de forma justa, honesta, y se sienten resentidos, desconfiados cuando identifican alguna injusticia. Para dejar claro que juegan limpio, las empresas deben comunicarse de forma más abierta, creativa y frecuente con los clientes; deben tranquilizarlos cuando las cosas no van bien, garantizando sus servicios.
8. Trabajo en equipo (grupo)	El día a día en los servicios suele ser muy estresante, por eso la presencia del espíritu de trabajo en equipo sirve para mantener la motivación de los empleados. Para eso es necesario organizar encuentros frecuentes de los empleados de distintas funciones, promover más comunicación, dividir los objetivos e incentivos y formar a los empleados en diferentes etapas del ciclo del servicio.
9. Investigación con los empleados	La investigación realizada entre los empleados es tan importante como aquella realizada entre los clientes. Esto es así ya que ellos son “clientes internos” y pueden por tanto evaluar la calidad del servicio internamente, desde una perspectiva distinta a la del cliente. Cuando la calidad del servicio interno afecta a la calidad del servicio externo, medir la calidad internamente es esencial.
10. Liderazgo servidor	La calidad del servicio viene de un liderazgo inspirador, de una estructura de servicio excelente, del uso efectivo de los sistemas de información y de la invisible y poderosa fuerza llamada “cultura organizacional”. Los líderes servidores creen en la capacidad de las personas de alcanzar los objetivos, tienen fe en sus empleados, invierten tiempo en preparar, proponerles retos, inspirar y escuchar a sus empleados.

Fuente: Adaptado de Berry *et al* (2003, p. 61-77)

Respecto a la “calidad”, Grönroos (2002) ha traído el tema de vuelta al contexto del marketing al introducir, en 1982, el concepto de “calidad percibida en servicios”. El autor también ha desarrollado el concepto de “función interactiva del marketing” a través del cual analiza el impacto del marketing sobre el cliente durante el proceso de consumo de servicios.

Suele ocurrir que el cliente, durante el uso de un servicio, interactúe con sistemas (tecnología), con recursos físicos y con los empleados de la empresa proveedora del servicio y estos elementos, bien o mal, causan impacto en la percepción del cliente respecto a la calidad. Es decir, si todo marcha bien en la interacción entre el cliente y la empresa, el cliente percibe como buena o muy buena la calidad del servicio. Si algo no funciona bien, el cliente percibe el servicio como algo de mala calidad.

Respecto a las interacciones que ocurren entre el cliente y los empleados, Grönroos (2002) destaca que las empresas no siempre consideran a los empleados como personal de marketing, pues no pertenecen a ningún departamento de ventas o de marketing. Así mismo, estos empleados pueden ser considerados “personas de marketing a tiempo parcial” ya que establecen relaciones con los clientes en muchas situaciones, dando posibilidades al cliente de evaluar la calidad del servicio a través de sus actitudes y desempeños.

El autor concluye que el éxito del marketing de una empresa está parcialmente determinado por el personal que desempeña funciones a tiempo completo en el departamento de marketing. Para Grönroos (2002) los demás empleados, de otros departamentos que en distintos momentos participan en los servicios, en contacto directo con los clientes, ejercen muchas veces, una influencia definitiva en la percepción de la calidad de los servicios.

Lovelock y Wright (2002) refuerzan la afirmación anterior y dicen que existen muchas maneras de decepcionar a los clientes a través de equívocos o deslices en la calidad de los servicios. Y la mayor fuente de decepción, principalmente en los servicios de alto contacto, es el desempeño deficitario de los empleados. Los autores van más allá al destacar que hay una fuerte

relación entre la satisfacción de los clientes con los servicios, por un lado, y la satisfacción de los empleados con sus cargos por otro. Es decir, si los empleados están satisfechos y les gusta su trabajo, tenderán a ser más productivos, atentos y más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.

En síntesis, los servicios a lo largo del tiempo fueron recibiendo especial atención por parte de los investigadores, que han destacado sus características específicas, determinantes para el éxito de la satisfacción del cliente. La principal de estas características, la intangibilidad, es la que supone toda una carga de subjetividad, en la que destaca el atributo “confianza” y la necesidad de la empresa de gestionar experiencias como mínimo satisfactorias para el cliente.

2.2.2 La gestión de los Recursos Humanos en los servicios

Para la gestión de la satisfacción de los recursos humanos de las organizaciones, Grönroos (1993) destaca el papel de la estrategia de “marketing interno” o “endomarketing”, en la cual el foco es desarrollar en los empleados una conciencia del cliente. El marketing interno (MI) tiene como principio que los empleados son los primeros clientes de la organización y por eso merecen especial atención y tratamiento. Tanto bienes como servicios y programas específicos de marketing externo deben ser vendidos primeramente a los empleados, antes incluso de ser presentados a los clientes externos. Otros importantes principios del MI, según Grönroos (1993), son:

- El MI debe ser considerado una filosofía de la empresa y parte integrante de la gestión estratégica.
- El proceso de MI no puede ser dificultado por una estructura organizacional o por falta de apoyo gerencial.
- Los altos directivos deben constantemente dar apoyo activo en el proceso de MI.
- El MI debe tener su inicio en la alta gerencia, a continuación pasar a la gerencia de nivel medio y posteriormente a los supervisores.

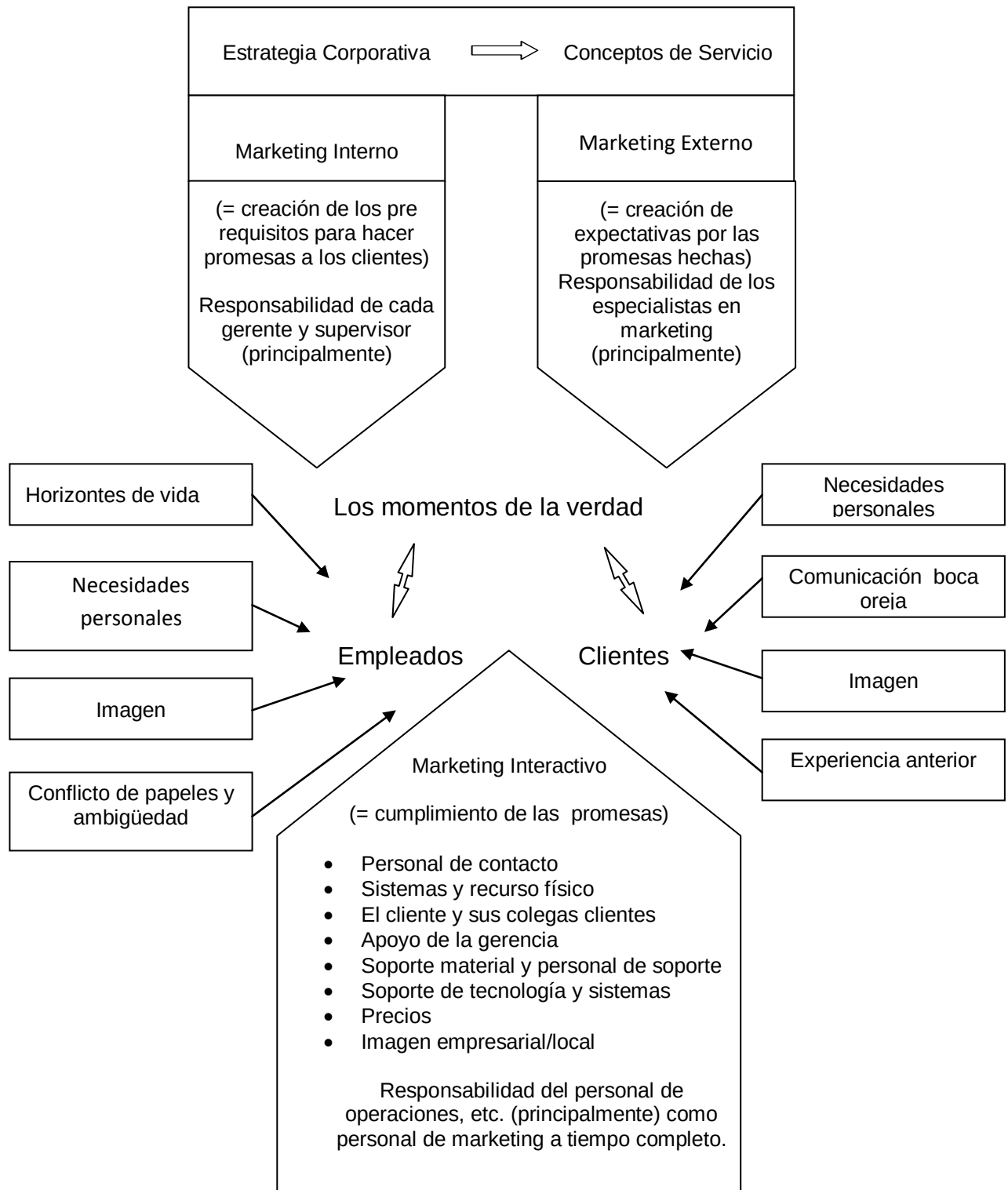
- Sólo después de los esfuerzos, dirigidos a los empleados de contacto y al personal de apoyo, pueden ser los servicios exitosos.

La estrategia de MI depende de los métodos de gestión, de las políticas de recursos humanos, de la naturaleza del trabajo y de los procesos de planificación y ejecución. La gestión de las actitudes de los empleados y la gestión de la comunicación interna deben ir en sintonía. Los gestores, personas de contacto y las personas de soporte o apoyo necesitan de información para que sean capaces de realizar sus tareas como líderes y prestadores de servicios externos e internos. Si el enfoque de gestión está orientado solo a la comunicación, el MI se reduce a campañas, es decir, se reduce a ofrecer mucha información pero poco compromiso por parte de los empleados (Grönroos, 1993).

En la figura 2, a continuación, se presenta la visión general de una estrategia orientada al mercado, en el entorno de los servicios, según Grönroos (1993, p.325), en el cual se ve la integración de los empleados con los clientes y el papel de la organización en promover esta interacción a través del marketing interactivo.

Posterior a la figura 2, abordamos los conceptos del MR según distintos autores.

Figura 2 - Visión general de una estrategia orientada al mercado



Fuente: Grönroos, 1993, p. 325.

2.3 Conceptualización del Marketing Relacional (MR)

Hay muchas definiciones del marketing relacional y algunas de las definiciones más empleadas son propuestas por autores importantes e influyentes, destacados a continuación. El criterio predominante de presentación de los autores para esta tesis será el cronológico, pudiendo en algunos casos variar en razón de la importancia del autor u otro factor.

Uno de los precursores del tema, Berry (1983) define el MR de forma simple y directa como acciones de atraer, mantener y aumentar, en una empresa orientada a los multiservicios, la relación con los clientes. Junto con Berry, Theodore Levitt (1983) fue uno de los primeros autores en trabajar el tema del marketing de relaciones, señalando la necesidad de gestionar las acciones de pos-venta como las relaciones con los clientes.

Según Morgan y Hunt (1984) el marketing relacional consiste en todos los esfuerzos dirigidos a la construcción, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales finalizados con éxito. Para la definición de elementos claves de su modelo, los autores hicieron uso de teorías relacionadas con la psicología clínica y social, o la teoría del intercambio social, así como de la literatura sobre el matrimonio. Para los autores, el compromiso y la confianza son elementos claves porque estimulan las partes a preservar en las relaciones y para resistirse a las alternativas atractivas, pero de corto plazo, y para mantener la creencia de que las partes no actuarán de forma oportunista.

McKenna (1996) destaca la naturaleza del MR al afirmar que este es un proceso de aprendizaje sin fin, por el cual la empresa adquiere conocimientos al interactuar con sus clientes y con el mercado, y a partir de ahí se puede reaccionar de manera competitiva. El autor destaca también la importancia de los servicios, pues considera que el grado más alto de fidelidad del cliente ocurre cuando éste tiene un problema que es resuelto inmediatamente por su proveedor. Además, en la era de la información, todas las empresas se convierten en prestadoras de servicios.

Para Stone y Woodcock (1998) el marketing relacional puede ser definido como

la gestión de distintas técnicas y procesos de marketing, ventas, comunicación y cuidados hacia el cliente para lograr los siguientes objetivos: 1) identificar clientes de forma individualizada y nominal; 2) crear una relación duradera entre la empresa y estos clientes y 3) gestionar la relación para el beneficio de estos clientes y de la empresa.

Gordon (2000) defiende que el MR es un proceso continuo de creación e intercambio de valor con los clientes que la empresa elige atender. Según el autor, todos los esfuerzos de la empresa, no solo los esfuerzos del departamento de marketing, deben dirigirse a la construcción de relaciones duraderas, pues estas son los bienes esenciales de la organización. Otra importante contribución de este autor es cuando apunta a que el MR afecta a todo el personal, a la tecnología y a los procesos dentro de una empresa. De este modo, el MR procura crear y compartir nuevos valores con cada uno de los participantes individuales ya que todos buscan una relación de largo plazo, en la que los intereses sean comunes y estén en sintonía.

Para Cateora y Graham (2001) el marketing relacional incluye desde la recopilación de información sobre las necesidades del cliente hasta la planificación de productos y servicios, la canalización de los productos para el cliente de una manera puntual y conveniente, y la ejecución del acompañamiento para que haya certeza de que el cliente está satisfecho.

Hingley y Lindgreen (2001), a su vez, presentan los objetivos del marketing relacional como lograr la satisfacción del cliente, generar el entusiasmo del mismo, su fidelización y lealtad; esta satisfacción estará determinada por la confianza, el compromiso, la cooperación, la proximidad, calidad de las relaciones, etc.

Para Vence (2002), el MR ayuda a crear una relación con el cliente desde el inicio para satisfacer y mantener a los clientes existentes, mientras que el marketing transaccional intenta materializar la venta y encontrar nuevos clientes.

Un tanto más completo y amplio es el punto de vista de Grönroos (2002, p.

138), pues afirma que el marketing es el proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas. “Estas relaciones son frecuentes pero no necesariamente siempre de largo plazo”. Grönroos (2002) en su discusión respecto al paradigma del marketing mix hace especial hincapié en que muchos libros de marketing aún consideran los 4 P’s como la “teoría” de marketing, no sólo en Norteamérica, sino también en muchos otros países. Sin embargo, algunas teorías alternativas han sido desarrolladas con enfoque hacia las dimensiones estratégicas del marketing, los aspectos del marketing de servicios, las dimensiones políticas de la gestión de canales, las interacciones en las redes industriales, etc. Y algunas de estas teorías están basadas en investigaciones acerca del marketing relacional de distintos tipos de industrias.

Ya para Moliner (2003) el marketing no sólo debe atraer consumidores sino que también debe buscar su fidelización.

Para Ballantyne *et al* (2003), el MR es una defensa contra la “camisa de fuerza” mental y la miopía de marketing, pues consideran que toda vez que surgen límites, barreras a la creación y circulación de valor, surge el MR que actúa como un conductor entre estos límites. Los autores creen que el enfoque de las relaciones y redes, asociadas con la visión amplia de intercambio de valores, continuarán redefiniendo el marketing en las próximas décadas.

Para Gummesson (2005, p.22) “MR es el marketing basado en interacciones dentro de una red de relaciones”.

Por fin, para el *American Marketing Association*⁴ – AMA (2010), el concepto de MR es “hacer el marketing con la conciencia de desarrollar y gestionar relaciones verdaderas de largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u

⁴ El *American Marketing Association* tuvo su comienzo en los años noventa, cuando la Asociación Nacional de Profesores de Publicidad y la Sociedad Americana del Marketing reunieron a los investigadores para que colaborasen unos con los otros en el desarrollo del área de marketing. <http://www.marketingpower.com>

otras partes en el ámbito del mercado⁵.”

En la tabla 3 y basándonos en la literatura se presenta un resumen de autores y sus respectivas definiciones del MR.

Tabla 3 - Tabla resumen de las definiciones del MR

Año	Autores	Definición
1983	Berry	El MR consiste en atraer, mantener y aumentar, en una empresa orientada a los multiservicios, la relación con los clientes.
1984	Morgan y Hunt	El MR consiste en todos los esfuerzos dirigidos a la construcción, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales finalizados con éxito.
1985	Jackson	El MR consiste en marketing para ganar, construir y mantener relaciones duraderas y fuertes entre los clientes industriales.
1990, 1994a, 1994b	Grönroos	MR es establecer, mantener y ampliar las relaciones con los clientes y otros socios, de manera rentable, de forma que los objetivos de las partes involucradas sean alcanzados. Esto se logra a través de intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas.
1991	Christopher, Payne y Ballantyne	El MR supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
1992	Shani Chalasani	El MR es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red de relaciones con los consumidores individuales y para fortalecer continuamente la red, con el objetivo de beneficio mutuo, a través de contactos interactivos, individualizados y que proporcionen valor a lo largo de un período de tiempo.
1994	Evans y Laskin	MR es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
1994	Ballantyne	El MR es un marco disciplinario emergente para crear, desarrollar y sostener relaciones de intercambio para proveer lazos continuos y estables en la cadena de oferta.
1994	Gummesson	El MR es el marketing basado en la interacción dentro de las redes de relaciones.
1994	Alet y Vilagínés	MR es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con los beneficios para cada una de las partes, incluyendo a

⁵ Versión original del concepto de MR en el AMA: Marketing with the conscious aim to develop and manage long-term and/or trusting relationships with customers, distributors, suppliers, or other parties in the marketing environment. (La traducción es nuestra)

		vendedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.
1995	Sheth Parvatiyar	MR es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
1995	Clark y Payne	MR es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
1996	McKenna	El MR es un proceso de aprendizaje sin fin, por el cual la empresa adquiere conocimientos al interactuar con sus clientes y con el mercado, y a partir de ahí se puede reaccionar de manera competitiva.
1998	Stone y Woodcock	El MR es definido como el manejo de distintas técnicas y procesos de marketing, ventas, comunicación y cuidados con el cliente.
1999	Harker	MR es dar énfasis al intercambio de valor mutuo dentro de la red de relaciones de marketing.
1999	Price y Arnould	El MR está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.
1999	Gummesson	MR es el marketing visto como relaciones, redes e interacción.
2000	Gordon	El MR es un proceso continuo de creación e intercambio de valor con los clientes que la empresa elige atender. Todos los esfuerzos de la empresa, no solo los esfuerzos del departamento de marketing, deben dirigirse a la construcción de relaciones duraderas ya que estas son los bienes esenciales de la organización.
2001	Cateora y Graham	El MR incluye desde la recopilación de informaciones respecto a las necesidades del cliente hasta la planificación de productos y servicios, canalización de los productos para el cliente de una manera puntual y conveniente, y ejecución de acompañamiento para que haya certeza de que el cliente está satisfecho.
2001	Hingley y Lindgreen	El marketing relacional es para lograr la satisfacción del cliente, generar el encantamiento del mismo, su fidelización y lealtad; esta satisfacción estará determinada por la confianza, el compromiso, la cooperación, la proximidad, calidad de las relaciones, etc.
2001	Morris <i>et al</i>	MR es una estrategia adoptada por ambas organizaciones, la compradora y la vendedora, que representa el compromiso de colaboración para beneficio mutuo, en largo plazo.
2002	Vence	El MR ayuda a crear una relación con el cliente desde el inicio para satisfacer y mantener a los clientes existentes, mientras que el marketing transaccional intenta materializar la venta y

		encontrar nuevos clientes.
2002	Grönroos	El MR es el proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas.
2003	Moliner	El MR no sólo debe atraer consumidores sino que también debe buscar su fidelización.
2003	Ballantyne <i>et al</i>	El MR es una defensa contra la “camisa de fuerza” mental y la miopía de marketing. Toda vez que surgen límites, barreras a la creación y circulación de valor, surge el MR que actúa como un conductor entre estos límites.
2010	<i>American Marketing Association–AMA</i>	MR es hacer el marketing con la conciencia de desarrollar y gestionar relaciones verdaderas de largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u otras partes en el ámbito del mercado ⁶ .

Fuente: Adaptado de Lara y Casado (2002); y Bassi, (2011).

Independientemente de los distintos conceptos, la esencia del marketing relacional está en las relaciones de intercambio como un todo, con vistas a mantener los clientes y garantizar la rentabilidad y competitividad de la empresa (Kotler, 2000). Teniendo en cuenta la definición de Kotler (2000), pero fundamentalmente basada en Grönroos (1994a, 2002), adoptamos para esta tesis la definición de MR como: “el proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas”.

Para atender nuestro propósito de enfoque a las redes, consideramos que el concepto de Gummesson (2005, p.22), “MR es el marketing basado en interacciones dentro de una red de relaciones” está considerado en el concepto de Grönroos, adoptado en esta tesis.

⁶ Versión original del concepto de MR en el AMA: Marketing with the conscious aim to develop and manage long-term and/or trusting relationships with customers, distributors, suppliers, or other parties in the marketing environment. (La traducción es nuestra)

2.4 La evolución del Marketing Relacional

La producción en masa de bienes, durante la era industrial, ha dado lugar al marketing y a la distribución extensiva (Gummesson, 2005). Entretanto, el marketing durante años se ha basado en la gestión de la demanda; por ejemplo, utilizando promociones, a través de la gestión de los precios para modificar la demanda o desarrollando nuevos productos para nuevos sectores.

Hoy en día se entiende que esta perspectiva está enfocada hacia la interacción entre la oferta y la demanda, está adecuada a la era post- industrial debido a las complejidades de análisis y de procesos en situaciones específicas (Palmer *et al*, 2005).

Los cambios en la demanda son por un lado la caída en el consumo de productos industriales en los mercados maduros mientras por otro lado, simultáneamente, ha crecido la industria basada en los servicios y se ha dado un aumento de la importancia de los servicios como parte integral de la oferta de bienes. Las razones para estos cambios se destacan a continuación (Palmer *et al*, 2005):

- Disminución de las técnicas de marketing de masa ya que los clientes se vuelven más exigentes.
- Saturación de los mercados.
- La importancia excesiva del precio dada la reducción de la diferenciación en la oferta.
- El desarrollo de la tecnología que ha pasado a ofrecer nuevas soluciones y productos.
- El cambio en la naturaleza de los mercados, especialmente el incremento de la competencia y el desarrollo de mercados y empresas fragmentadas, regionales y/o globales.

Estudios desarrollados por organizaciones industriales y de servicio, en la búsqueda del crecimiento de mercado, estimularon una nueva escuela de pensamiento cuyo enfoque está en los procesos internos de la organización para que se logre una relación más fuerte con el cliente. Seguidores del

“nuevo marketing” argumentaban que las organizaciones que deseaban sobrevivir y crecer en el entorno altamente competitivo debían pasar rápidamente de la gestión de transacciones a la gestión de las relaciones a largo plazo (Webster, 1992).

“Desde los orígenes de la disciplina el marketing se ha centrado en desarrollar una teoría alrededor de los bienes tangibles, haciendo hincapié en aspectos como la política de producto y la distribución” (Moliner, 2003, p.277). A esta teoría las llaman visión tradicional, la cual no se adapta a los productos intangibles y sus particularidades. Fue el desarrollo del marketing industrial y del marketing de servicios el que permitió avanzar en las teorías acerca de otros aspectos (Grönroos, 2002), como la relación del personal con el cliente, la calidad percibida o la fidelidad.

Las teorías más radicales que contribuyeron al MR y a la gestión de la relación con los clientes fueron el marketing de servicios y el enfoque en red para el *Business to Business* (B2B). Gummesson (2005) afirma que hubo por su parte, en la década de los 80, la intención de unir las dos escuelas, por entender que las relaciones, las redes y las interacciones tienen un importante papel, pero poco valorado en la gestión del marketing tradicional, conocido popularmente como “compuesto de marketing”, o 4P’s.

Los tres enfoques, es decir, el marketing de servicios, el B2B como redes y la gestión tradicional del marketing, son fundamentales para la irrupción del MR. Según Gummesson (2005, p. 29) “esas se han extendido en las últimas décadas”. Y uno de estos nuevos rumbos es el TQM (*Total Quality Management*) o Control Total de la Calidad, cuyo núcleo del concepto es la calidad percibida por el cliente y la satisfacción del mismo, que también es núcleo del concepto de marketing. El TQM ha servido de inspiración para el concepto de calidad de las relaciones, o sea, esfuerzo para mejorar no sólo bienes y productos, sino también en las relaciones.

Desde el punto de vista de algunos autores, como Donaldson, O’Toole, Grönroos y Gummesson en los años 90, el MR surge como un “nuevo paradigma” (Gummesson, 2005, Palmer *et al*, 2005). En cambio, para otros

autores, como Möller, Halinen-Kaila y Coviello, en los años 2000, el marketing relacional no tiene potencial para constituir una teoría general del marketing, es decir, no llega a ser considerado un nuevo paradigma (Palmer *et al*, 2005).

Para un completo entendimiento de la discusión si el MR es o no un nuevo paradigma, consideramos importante presentar la definición del término “paradigma”⁷ como: un modelo o patrón aceptado que es compartido por una comunidad científica (Hedaa y Ritter, 2005, p. 715). Los paradigmas son resistentes a las menores discrepancias entre sus modelos fundamentales y evidencias contradictorias, de ese modo las discrepancias son tratadas como anormalidades o paradojas. Por el contrario cuando las discrepancias son grandes, éstas pueden generar “crisis” que a su vez llevan a la posibilidad de que se considere el paradigma como inadecuado, abriendo camino para el desarrollo y aceptación de un nuevo paradigma (Hedaa y Ritter, 2005).

La definición de paradigma es clara en cuanto a la necesidad de ser compartida por una comunidad científica pero no exige que sea un acuerdo universal, así diferentes paradigmas pueden coexistir (Hedaa y Ritter, 2005, p. 715).

Para reforzar estas afirmaciones, Pels *et al* (1999) introdujeron la idea de que el marketing transaccional y el marketing relacional pueden coexistir dentro de las organizaciones. Además no se trata de hacer del MR el sustituto del marketing transaccional. Ambos pueden ser practicados simultáneamente por empresas que adoptan posiciones intermedias según el contexto en el cual están insertas. Investigaciones posteriores apuntaron a que la percepción de la relevancia de los gestores respecto al marketing relacional está influida por las condiciones a las que las organizaciones hacen frente en un momento dado, y por ello las prácticas del MR se encaran con mayor o menor intensidad dependiendo del contexto y de la situación (Ahmad y Buttle, 2001).

A lo largo de estos años, muchos autores han dedicado tiempo y argumentos al inadecuado enfoque del marketing transaccional, entretanto el concepto e

⁷ El origen del término es de Thomas S. Kuhn, en su obra *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México, 1962.

implicaciones prácticas continúan siendo debatidas. Además, en la práctica, el paradigma del modelo tradicional de marketing no ha desaparecido. Según los estudios de Brodie *et al* (1997) aunque algunas organizaciones fuesen favorables a los principios del MR, muchas de sus prácticas aún traducen los elementos del marketing transaccional.

Grönroos (1993) destaca que la perspectiva relacional en el marketing no es algo nuevo, quizá sea tan antigua como la historia de las transacciones y del comercio. El autor hace referencia a un antiguo proverbio de un mercader que dice “Para un mercader, lo mejor es tener un amigo en cada ciudad”. Levitt (1983) por ejemplo, ya en los años 80, destacaba la necesidad de acciones de pos-venta así como para la gestión de las relaciones con los clientes. Entretanto el término “marketing relacional” fue recientemente introducido en el mercado por Leonard Berry (Berry, 1995, Ballantyne *et al*, 2003).

En sus estudios sobre el MR, Berry (1995) hace una crítica al marketing tradicional, cuyo énfasis está puesto en conquistar nuevos clientes, y destaca que la “atracción” de nuevos clientes tendría que ser vista sólo como un paso intermedio del proceso de marketing. Hacer las relaciones más sólidas, hacer clientes fieles y servir a los clientes, debería ser también considerado marketing.

Si la perspectiva del MR no es algo nuevo, aunque parezca contradictorio, el MR se encuentra en una etapa de inicio de la disciplina como concepto de marketing. En uno de sus artículos, Grönroos (2002) discute el paradigma del marketing mix, o modelo de los 4P’s, que según él, ha servido durante un tiempo al desarrollo de la teoría de marketing. Pero ahora, establecido como “una verdad universal en marketing”, puede traer más inconvenientes que beneficios. El autor destaca que el daño se refleja en el aislamiento del marketing y de los gestores de marketing en la organización. Los especialistas quedan aislados del diseño, de la producción, de las entregas, de las quejas y otras actividades de la empresa.

Partiendo del principio de que el MR para tener éxito exige el apoyo y soporte de personas de otros departamentos, con este aislamiento el MR se torna más

difícil. Aunque algunos autores identifiquen interactividad entre los 4P's, el modelo en sí mismo no incluye explícitamente elementos interactivos, tampoco indica la naturaleza de estas interacciones.

Para Grönroos (2002, p. 139): “los especialistas de marketing organizados en departamentos pueden quedarse ajenos a los clientes. Gestionar el marketing mix significa caer en el marketing de masa. Los clientes se tornan números para los especialistas, cuyas acciones están por tanto basadas en datos obtenidos en investigaciones de mercado y estadísticas de división de mercados”.

Zineldin y Philipson (2007) salen en defensa del marketing mix cuando destacan los orígenes de la teoría, desarrollada por Niel Borden en la reconocida Universidad norteamericana de Harvard (Harvard Business School) en los años sesenta, para describir los elementos que deberían ser tomados en cuenta en la organización del programa de marketing. Los elementos son presentados en la tabla 4, a continuación.

Tabla 4 – Elementos del programa de marketing según Niel Borden, en 1960

Elementos
Producto (P1)
Precio (P2)
Marca (<i>Branding</i>)
Canales de distribución (<i>Place</i>) - (P3)
Personal de venta
Promoción (P4)
Publicidad
Envases
Carteles (<i>Display</i>)
Servicios
Gestión física
Análisis y conclusión de acciones

Fuente: Adaptado de Zineldin y Philipson (2007, p. 231).

Con el paso del tiempo, los elementos del marketing mix propuesto por Borden han sido simplificados a la categoría de los 4Ps. Estos elementos son áreas claves que los gestores deben administrar para facilitar el intercambio de bienes, servicios o ideas que pueden satisfacer a los clientes mejor que la competencia (Zineldin y Philipson, 2007, p. 231).

Avanzando en la importancia del MR, Payne y Frow (1999, p.798) destacan que “el creciente interés en el MR en los años 90, sirvió como un catalizador para trabajar el impacto de la retención del cliente en la ganancia”.

Hedaa y Ritter (2005) en contrapunto a los que defienden que el énfasis en las relaciones en los negocios es algo reciente, promueven la idea de que las relaciones son construidas por distintas razones y que existen a lo largo de diferentes orientaciones y paradigmas. Entretanto los autores, frente a la creciente evidencia de que las relaciones vendedor-comprador han generado una crisis en las teorías económicas y tradicionales del marketing, afirman que el MR y las teorías de las interacciones están siendo posicionadas para ser este nuevo paradigma.

Pels *et al* (2000) resumen estas distintas vertientes de pensamiento en tres escuelas: la primera escuela sostiene la idea de “añadir” la dimensión relacional al enfoque tradicional del marketing, llamada de perspectiva del “marketing mix-plus”. Bajo esta perspectiva, está la preocupación de medir y gestionar la satisfacción y la retención del cliente, además de la utilización de herramientas de comunicación individuales. La segunda escuela, en que los autores destacan las investigaciones de otros académicos como Webster, Kotler y Gummesson, sugiere la necesidad de pasar del marketing transaccional al nuevo paradigma del marketing relacional ya que el enfoque transaccional no garantiza lo exigido por el nuevo entorno competitivo al que nos enfrentamos. La tercera escuela, es la defendida por Grönroos (1994, 1995) en que el intercambio transaccional y el intercambio de relaciones existen como puntos extremos y opuestos en un *continuum*. En un punto están las empresas dirigidas al consumidor final de las cuales se espera la aplicación

del enfoque del marketing mix, basado en los intercambios transaccionales. En el punto extremo están las empresas de servicios, o B2B, orientadas a los clientes organizacionales, de las cuales se espera la aplicación del enfoque relacional. La tabla 5 presenta un comparativo entre el marketing transaccional y el marketing relacional, propuesto por Grönroos (1995).

Tabla 5 - Comparativa entre marketing transaccional y marketing relacional

Continuum de la Estrategia Marketing TransaccionalMarketing Relacional		
Perspectiva de tiempo	Foco en el corto plazo	Foco en el largo plazo
Función de marketing dominante	Marketing <i>mix</i>	Marketing interactivo, con soporte del marketing <i>mix</i>
Elasticidad del precio	Mayor sensibilidad a precio	Menor sensibilidad a precio
Dimensión de Calidad dominante	Calidad de resultado – dimensión técnica- es dominante	Calidad de interacción – dimensión funcional- crece en importancia, siendo posible llegar a dominante.
Medidas de satisfacción del cliente	Medida de satisfacción <i>ad hoc</i>	Sistema de acompañamiento del cliente en tiempo real
Sistema de informaciones del cliente	Acompañamiento de participación de mercado (abordaje indirecto)	Gestión del cliente (abordaje directo)
Independencia e <i>interface</i> entre MKT, operaciones y recursos humanos	Poca o ninguna importancia estratégica	Elevada importancia estratégica
Papel del MKT interno	Poca o ninguna importancia para el éxito de la empresa	Elevada importancia estratégica para el éxito de la empresa
Continuum de producto	Bienes no duraderosBienes duraderosBienes industrialesServicios	

Fuente: Grönroos (1994, p.11).

Kotler *et al* (2003) argumentan que el marketing transaccional es más útil que el MR cuando el cliente tiene objetivos inmediatos y puede cambiar muy fácilmente de un proveedor a otro sin perjuicios. El MR puede ser más ventajoso si el cliente ofrece una perspectiva de largo plazo, y si el cambio de

un proveedor a otro es más caro o más difícil. Los autores también sostienen que el marketing transaccional depende del tipo de industria o de las necesidades del cliente. Para los autores, hay dos tipos de clientes, uno que valora un proveedor de alta calidad en servicios y se compromete con este proveedor por un largo plazo, y otros que prefieren recortar gastos y cambiar de proveedor fácilmente. Kotler *et al* (2003) concluyen por tanto que el MR no puede ser considerado el más apropiado en todas las situaciones. Éste, para que sea viable, debe tener ventajas que excedan los costes de las relaciones.

Teniendo en cuenta que el entorno contemporáneo de negocios permite múltiples enfoques del mercado, Pels *et al* (2000) consideran que las tres escuelas son limitadas porque fallan al no considerar este nuevo entorno que permite enfoques de manera simultánea. Los autores incluso proponen un modelo teórico, llamado “*Buyer-Seller Exchange Situation Model*”⁸ para superar estas limitaciones. Este modelo será presentado posteriormente en el apartado destinado especialmente a la presentación de los modelos de MR.

Según Sheth y Parvatiyar (2002), el MR es reconocido como un cambio de paradigma en marketing por lo menos a nivel práctico, comparándolo con el concepto de marketing de los años 60 y con el concepto más reciente de calidad, que hizo transformar las prácticas de negocios en filosofías.

En las dos últimas décadas hubo por lo menos tres intentos exitosos de elevar algunas áreas⁹ a la categoría de disciplinas. Estos intentos con éxito fueron: el “comportamiento del consumidor, el marketing estratégico y el marketing de servicios”. Por otro lado, los tres intentos fallidos (para ser consideradas disciplinas, aunque exista el dominio del conocimiento), fueron: el marketing internacional, el marketing social y el marketing de negocios. Los autores, Sheth y Parvatiyar (2002), se dispusieron a entender las razones del éxito y de los fracasos de estos intentos para involucrarse en la misión de convertir el MR

⁸ El modelo “*Buyer-Seller Exchange Situation Model*” puede ser traducido como “Modelo de situación de intercambio entre comprador-vendedor”. (La traducción es nuestra)

⁹ Para que un dominio (área) se convierta en una disciplina es necesario, además de la descripción y explicación del fenómeno, incluyendo hipótesis y teoría, avanzar al mismo tiempo en la observación y convertirse en una ciencia utilizando rigor metodológico (Sheth y Parvatiyar, 2002, p.4).

en una disciplina distinta en marketing.

Según Flambard-Ruaud (2005, p.55), el MR está destinado a predominar en las organizaciones. Eso va a ocurrir debido al crecimiento del poder de la comunicación y de la tecnología de la información, que proporciona al enfoque relacional, una nueva fuerza y amplitud. Para la autora “las tecnologías integran una poderosa capacidad de procesamiento de información con medios de comunicación omnipresentes (internet, *call centers* y terminales interactivos)” y añade que “haciendo uso de estas nuevas capacidades, las empresas pueden tratar a los clientes como “recursos escasos” y optimizar su valor (*customer equity*) en relaciones de largo plazo”.

2.5 Escuelas de pensamiento del Marketing Relacional

Según Baker (2005), el MR surgió a finales de la década de 1970 en diferentes áreas de investigación y en diferentes países de forma independiente. Y tan sólo más tarde surgieron algunas discusiones entre las varias escuelas de pensamiento. El enfoque relacional aplicado al entendimiento de mercados empresariales se tornó popular entre el grupo IMP¹⁰ en Europa en la segunda mitad de los años 70 con su enfoque de redes e interacción.

Fueron dos escuelas las que destacaron en la labor del desarrollo del MR (Moliner, 2003): la escuela norteamericana - liderada por Berry y la escuela nórdica- liderada por Grönroos y Gummesson. Palmer *et al* (2005) entretanto destacan tres escuelas de pensamiento¹¹ en el desarrollo del MR: la escuela nórdica, la escuela basada en el trabajo del Grupo IMP y la escuela Anglo-Australiana.

¹⁰ IMP Group significa “*Industrial Marketing and Purchasing Group*”. Es un grupo que se formó en los años setenta para estudiar el mercado industrial, pero que más tarde expandió sus estudios al entendimiento de las interacciones y relaciones en el mercado organizacional o “B2B” (*business-to-business*) <http://www.impgroup.org>

¹¹ Escuelas de pensamiento no tienen una asociación formal, pero son construidas juntas por un reconocimiento a un compromiso a una disciplina de investigación, publicaciones y prácticas (Palmer *et al*, 2005, p. 5)

2.5.1 La escuela nórdica

La escuela nórdica destacó en los estudios del marketing relacional partiendo del campo del marketing de servicios, en respuesta a las limitaciones del marketing transaccional. Los principales autores investigadores desarrollaron el concepto de los servicios como un recurso para mejorar la calidad de las relaciones, estimular la lealtad de los clientes y extender el ciclo de vida de los clientes con las organizaciones. Los estudios del Grupo IMP, en los años 70, observaron, a través de la metodología de trabajo de estudio de caso, que las interacciones entre las organizaciones no eran eventos aislados, sino el resultado de un flujo continuo de relaciones de compromiso.

La escuela nórdica y el grupo IMP consideraban el marketing de servicios como algo que no se podía separar de la gestión en general (Grönroos, 1994b), además tuvieron las “relaciones” como unidad de análisis y por eso están reconocidos por muchos otros autores como fundamentales por su contribución al campo del MR (Palmer *et al*, 2005).

La escuela nórdica en especial identificó tres procesos clave en la gestión de las relaciones. El primero de ellos es compartido con el grupo IMP, que es el proceso de “interacción”. Los otros dos son el “diálogo” y el “valor”. El proceso de diálogo es fundamental como soporte del establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento del proceso de interacción exitoso, pues contiene los elementos de interacción, como las actividades de ventas y de comunicación, sea masiva o directa. El proceso de valor procura asegurar que se está produciendo valor y que éste está siendo reconocido como tal por el cliente. Este aspecto es importante debido a la intangibilidad de los servicios, pues para el cliente el valor percibido debe ser por lo menos igual al valor del sacrificio empleado (Grönroos, 1994b, Palmer *et al*, 2005).

2.5.2 El grupo IMP

El enfoque del grupo IMP analizó el mercado y sus transacciones entre empresas (B2B), que tiene como principal característica una menor cantidad de

compradores, pero de gran volumen y por tanto de gran valor. Influidas por las características del entorno cambiante y lleno de riesgos, las empresas buscaron la transición de una relación de competencia a una relación de cooperación. Para el grupo, la unidad de análisis también son las relaciones, más que las transacciones. De acuerdo con el grupo IMP hay cuatro conceptos fundamentales del MR (Palmer *et al*, 2005), que son citados a continuación:

1. Existen relaciones entre compradores y vendedores y estas son construidas a partir de la interacción de procesos, en los cuales se destacan aspectos técnicos, aspectos sociales como confianza, compromiso, poder, influencia, etc. y aspectos económicos.
2. Las relaciones entre empresas están conectadas a través de una amplia organización económica, en forma de red.
3. Una relación es una combinación de adaptaciones individuales y producción en escala efectiva.
4. Relaciones son confrontaciones a través de las cuales dimensiones distintas de recursos son identificados y utilizados por dos partes.

Las relaciones son múltiples y se constituyen en relaciones binarias (entre clientes, proveedores, otras empresas), pero que acaban generando “redes”.

2.5.3 La escuela anglo-australiana

Para la escuela anglo-australiana el marketing tradicional se construye a través de la calidad y el servicio, generando valor y haciendo más duradera la relación del cliente con la empresa. Una importante contribución fue el modelo de los seis mercados (o *stakeholders*¹²) en los cuales la empresa debe concentrarse para lograr sus objetivos. Los seis mercados o *stakeholders* son: mercado

¹² Stakeholders: Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa (Pitman, 1984)

interno (los empleados), mercado de referencia, mercado de influencia, mercado de trabajo o reclutamiento, mercado de alianzas de proveedores y el mercado de consumidores. Las relaciones entre estos mercados deben estar construidas y mantenidas a fin de ser posible ofrecer una propuesta de alto valor en términos de productos y servicios (Palmer *et al*, 2005). De acuerdo con Lindgreen *et al* (2006), en el centro de la gestión de las relaciones está el concepto de que los clientes, por razón de sus compras de productos y servicios, proveen ganancias a las organizaciones. El foco por tanto está puesto en las relaciones a largo plazo y en las transacciones a corto plazo. Frecuentemente, la rentabilidad de las relaciones a largo plazo es superior a la rentabilidad de las transacciones individuales o discretas.

“¿Por qué el creciente interés en el MR, en todas sus formas?” es la pregunta puesta en Ballantyne *et al* (2003, p.160). Para los autores, la respuesta a esta pregunta es que en el mundo actual, global de mercados abiertos y sin barreras, el éxito del marketing no puede basarse en experiencias pasadas, en sistemas de mercado relativamente estables. “Las condiciones de los mercados abiertos crean altos niveles de cambios y complejidades dentro y entre los límites organizacionales” (Ballantyne *et al* 2003, p.161). Por tanto los autores defienden que el establecimiento de estrategias más abiertas con los clientes-clave, con los proveedores y *stakeholders*, puede ser visto como estrategias para recrear la estabilidad, abriendo oportunidades de creación de valor en nuevas formas.

Lindgreen *et al* (2006, p. 58) destacan, véase tabla 6, los principales componentes de las escuelas de marketing relacional versus el marketing transaccional.

Tabla 6 – Comparación de los principales componentes de las escuelas de marketing relacional versus el marketing transaccional

Componente Clave	MKT transaccional	IMP Group	Escuela Nórdica	Anglo-Australiana
Base:	Intercambio 4P's	Relación entre Empresas	Servicios	Servicio/calidad/marketing
Tiempo:	Corto plazo	Corto y largo plazo	Largo plazo	Largo plazo
Mercado:	Único, cliente	Múltiplo, rede	30 mercados con 4 categorías	6 mercados
Organización:	Funcional; jerárquica	N/A	Funcional y cross funcional	Proceso cross funcional
Base de intercambio:	Precio	Producto/servicio información, social y financiero	Menos sensible a precio	Valor percibido
Dimensión Producto/calidad:	Producto técnico, calidad	Tecnológica	Calidad de interacción	Función de valor y coste de adquisición
Medidas:	Ganancias, <i>Market share</i>	Rentabilidad por cliente	Calidad, valor, satisfacción	Satisfacción del cliente
Información del Cliente:	Ad hoc	De acuerdo con la etapa de la relación	Individual	Cliente, valor, retención
MKT interno:	N/A	N/A	Importancia Estratégica	Integral al concepto
Servicio:	Extensión del Producto	Relación próxima del vendedor-comprador	Integral al producto	Base de la diferenciación

Fuente: Lindgreen *et al* (2006, p.58).

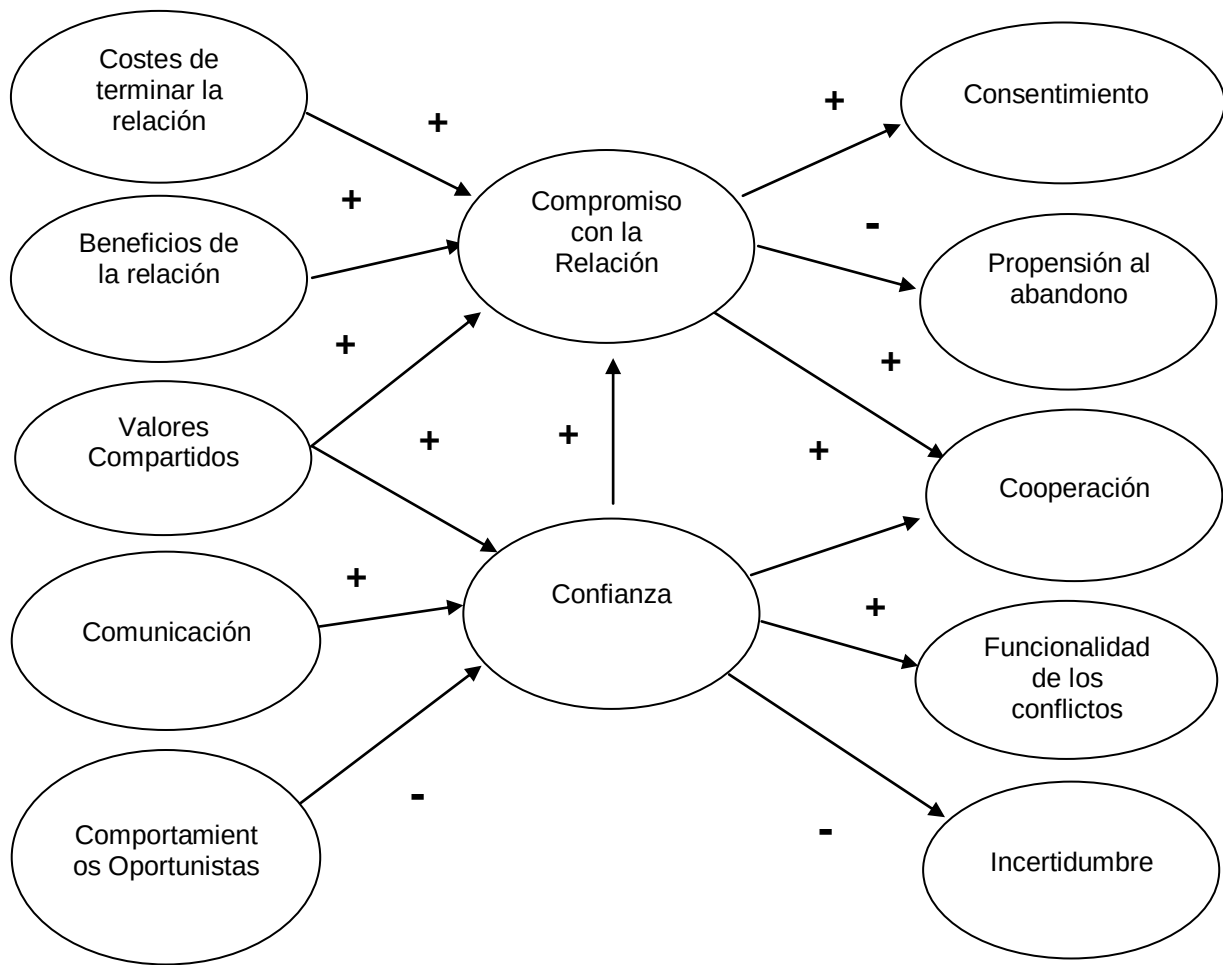
2.6 Modelos de Marketing Relacional

En este apartado, se presentan algunos de los modelos de MR que sirven de apoyo al entendimiento del concepto y de los componentes del MR.

2.6.1 Modelo KMV (*Key Mediating Variables*) del Marketing Relacional

Morgan y Hunt (1994) han criticado el MR por su falta de teoría, por eso han propuesto para el MR el modelo KMV (*Key Mediating Variables*), más conocido como el modelo de la confianza y compromiso. En este modelo, los autores propusieron por primera vez el compromiso y la confianza como variables clave en las relaciones y concluyeron que estas dos variables son desarrolladas en las organizaciones que fomentan las relaciones, ofrecen recursos, oportunidades y ganancias. Además de eso, estas organizaciones mantienen valores corporativos en alto nivel, comunican informaciones importantes y de valor y evitan comportamientos oportunistas hacia sus socios. La figura 3 presenta el Modelo KMV del MR.

Figura 3 - Modelo KMV (*Key Mediating Variables*) del Marketing Relacional



Fuente: Morgan y Hunt (1994, p.22)

El modelo KMV parte del compromiso y de la confianza como factores clave del éxito de las relaciones. Para Morgan y Hunt (1994), compromiso en la relación es el deseo duradero, continuo, de mantener una relación que se valora. Y el elemento “confianza”, fundamental en el desarrollo de las relaciones, existe cuando una parte acredita que la otra es íntegra y merece credibilidad.

En la figura 3 se observa que los costes de terminar la relación, los beneficios de la relación y los valores compartidos aparecen como precursores del compromiso y cuanto más elevados sus grados, más fomentan el compromiso en la relación.

Los valores compartidos y la comunicación son factores que, cuanto más presentes, más generan confianza. Por otro lado, cuanto menor la presencia de

comportamientos oportunistas, más confianza existirá en la relación.

Se ve en el modelo que las consecuencias de la influencia del compromiso y de la confianza en las relaciones son del tipo, no solo subjetivo o afectivo, tales como consentimiento, cooperación, incertidumbre, sino que también del tipo funcional y económico, pues los conflictos, los costes de salir y los beneficios de estar en la relación son también considerados.

Los autores defienden que el compromiso y la confianza cuando existentes en las relaciones incentivan a los profesionales de marketing a trabajar a través de la cooperación para preservar las inversiones en la relación, a resistir las tentaciones presentes en alternativas de corto plazo y a asumir riesgos potenciales, pues esperan que la otra parte de la relación no actuará de manera oportunista.

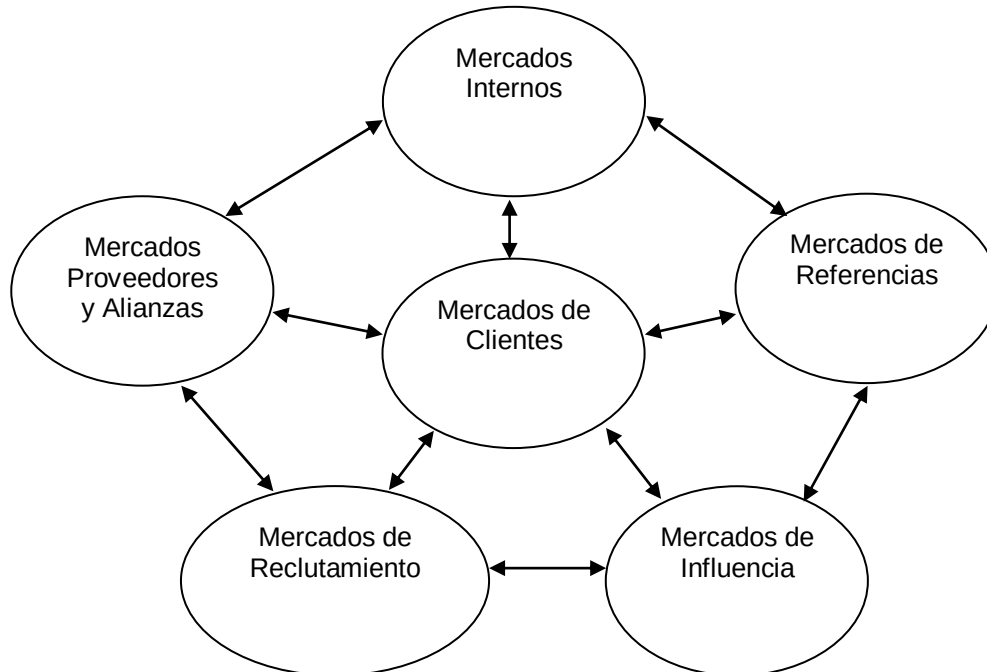
El modelo KMV sin embargo se limita a tratar de un compromiso relacional genérico y no busca hacer distinción entre estar en el compromiso por voluntad propia o por necesidad en razón del grado de dependencia del proveedor, por ejemplo.

2.6.2 Modelo de los Seis Mercados

En 1991, Christopher, Payne e Ballantyne desarrollaron el Modelo de los Seis Mercados, considerado hoy un marco en la literatura del MR y una importante contribución de la escuela Anglo-Australiana. En este modelo, los diferentes *stakeholders* se agrupan en seis grupos dominantes: mercado de clientes, de referencia, de proveedores, el mercado interno, el mercado de trabajo y el mercado de influencia. Estos mercados son, según los autores, representantes de grupos que contribuyen de modo efectivo a la posición de la organización en el mercado.

Con este modelo Christopher *et al* (1991) contribuyen de forma significativa al concepto de MR, innovando a partir del concepto de marketing en todas las direcciones. El modelo (véase la figura 4) presenta una visión holística de los componentes de mercado (*stakeholders*), trabajando de modo integrado para satisfacer el cliente y aumentar su valor.

Figura 4 - Modelo de los Seis Mercados



Fuente: Christopher *et al* (1991, 1994).

- Mercado de clientes: Los clientes son el foco de atención primario del marketing, y este mercado está compuesto por tres grupos particulares de compradores, los compradores directos, los intermediarios y los consumidores finales.
- Mercado de referencia: incluyen los defensores y otras fuentes de referencias. Existen dos tipos principales de categorías de mercados de referencia: referencias de clientes y de no clientes. Dentro de la categoría de clientes se identifican dos divisiones, las referencias de los “*advocates*” (aquellos que hacen un esfuerzo ya que transmiten una imagen positiva de la empresa) y las referencias basadas en el desarrollo de clientes.
- Mercado de proveedores y alianzas: incluyen a los proveedores, a suministradores y a otros socios. Para los autores, los proveedores y las alianzas pueden ser vistos como “socios” pero existe una distinción para la estrategia de MR de éxito, que es la siguiente:

- Mercados de proveedores: Son mercados que proveen recursos físicos al negocio, incrementados por servicios.
- Mercados de alianzas: Son mercados que proveen típicamente las competencias y capacidades, más basadas en el conocimiento que en producto. Sin embargo, la creación de alianzas es el resultado de la empresa al hacer uso de actividades de “*outsourcing*” como forma de aumentar el valor creado en los productos y servicios de su cadena de valor.
- Mercado interno: este mercado está compuesto por los empleados de la empresa y a ella le corresponde la tarea de asegurar que los empleados representen la empresa de la mejor forma, sea de forma personal, por teléfono, correspondencia o electrónicamente.
- Mercado de trabajo o reclutamiento: a la empresa le corresponde la tarea de atraer y retener personas que generan valor, para eso recorre normalmente a la prensa, a las agencias de reclutamiento, a los consultores especialistas, a universidades y al propio grupo interno de empleados. Christopher *et al* (1994) afirman que la estrategia más eficiente de atraer y reclutar a las mejores personas pasa por la creación de un clima organizacional apropiado, por la comunicación de los beneficios de la organización a los potenciales empleados, así como por la definición del perfil del empleado a ser seleccionado, que satisfaga la imagen que la empresa pretende proyectar a sus clientes y potenciales candidatos a empleados.
- Mercado de influencia: Los mercados de influencia están formados por diversos grupos como por ejemplo: los accionistas, los analistas financieros, los medios de comunicación social, los grupos de usuarios y consumidores, ecologistas, sindicatos, etc.

Payne y Holt (2001) defienden que el modelo de los seis mercados es el más comprensible entre los modelos con enfoque en los *stakeholders* tradicionales, pues cada uno de los seis mercados puede ser subdividido de manera que cubra gran parte de los grupos de *stakeholders*. Por eso, es un modelo que ha sido aplicado con éxito en proyectos para un gran número de organizaciones, además de ser muy conocido y utilizado en investigaciones, artículos,

conferencias y libros (Payne y Holt, 2001).

Otro punto a favor del modelo de los seis mercados, destacado por Payne y Holt (2001, p.172), es que el modelo “provee un marco útil en la revisión del papel de un extenso grupo de *stakeholders* en la creación de valor total de la organización en ambos mercados B2B y B2C.” Mientras que los clientes siguen siendo considerados como los principales *stakeholders*, el modelo destaca los otros cinco como claves para el éxito en los negocios.

Christopher *et al* (1991) afirman que las organizaciones deben adoptar la filosofía de las relaciones como una estrategia clave en sus negocios y desarrollar estrategias de marketing dirigidas a estos mercados, no necesariamente un plan de marketing formal escrito para cada uno, aunque algunas organizaciones verán útil hacerlo. El modelo pone el mercado de clientes en el centro de todo, pero los autores destacan que las necesidades de cada mercado deben ser atendidas de la misma manera que son atendidas las necesidades de los clientes y que el alto nivel de la calidad de los servicios es esencial para establecer y mantener las relaciones con ellos. Las relaciones entre estos mercados deben ser construidas y mantenidas a fin de ser posible ofrecer una propuesta de alto valor en términos de productos y servicios (Palmer *et al*, 2005).

Como limitación de este modelo se puede apuntar la ausencia de indicadores de cómo gestionar el valor en las relaciones. Tanto es así que, en 2001, diez años después, uno de los autores, Adrian Payne junto con Sue Holt, ha ampliado el modelo, incluyendo actividades clave necesarias para la gestión de las relaciones entre los seis mercados. Payne y Holt (2001) llamaron a este modelo de “Modelo de gestión de valor de las relaciones”.

2.6.3 Modelo de Wilson y Vlosky para el MR

El modelo de Wilson y Vlosky mide la intensidad del MR existente en los procesos de intercambio entre cliente y proveedor a través de 30 preguntas, divididas en seis dimensiones: dependencias del proveedor, nivel de

comparación con proveedores alternativos, inversiones en las relaciones, intercambio de información, confianza y compromiso.

Las organizaciones se estructuran para alcanzar sus objetivos y metas. Una forma de estructurarse ocurre a partir de la definición de su red de proveedores. La dimensión “dependencia del proveedor”, en el modelo de Wilson y Vlosky (1997), sirve para analizar el grado de dependencia entre el proveedor y el comprador, y es analizada a través de 5 variables (Véase tabla 7).

El “nivel de comparación de proveedores alternativos” es otra de las dimensiones y se refiere a la comparación de los resultados que pueden ser obtenidos junto a distintos proveedores. La comparación puede servir de parámetro o argumento para mantenimiento o salida de la relación. Para esta dimensión, los autores sugieren el análisis de 4 variables.

El modelo de Wilson y Vlosky sugiere que las empresas investiguen el “grado de inversión puesto en las relaciones”, o sea, los recursos empleados en las transacciones con los proveedores, como tiempo, recursos humanos, tecnologías, etc. Esta dimensión, en el modelo, es analizada por medio de 5 variables (véase tabla 7).

Wilson y Vlosky (1997) afirman que las relaciones entre las empresas deben ser investigadas también a través del “grado de intercambio de información” entre ellas, sea formal o informal, pero fundamental para el éxito de los negocios, y sugiere 2 variables para esta dimensión.

Por fin, la “confianza” (creencia de que el socio cumplirá con sus obligaciones) y el “compromiso” (creencia de que el socio valora la relación de igual manera y hace esfuerzo para mantenerla) componen las dimensiones del modelo y deben ser investigados en las relaciones. Para eso, los autores sugieren 7 variables observables para cada una de los dos.

La escala queda entonces compuesta por 30 variables, o ítems, que se mide a través de una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 5 “Totalmente de acuerdo” (véase tabla 7).

Los autores Wilson y Vlosky (1997) concluyeron en sus investigaciones que cuanto más intensas y latentes sean las seis dimensiones, más elevado será el nivel de relación entre los socios. Las transacciones de largo plazo, basadas en la cooperación, generan mayor grado de dependencia percibida entre las partes, mayor valor percibido de alternativa de proveedor, mayor grado de comunicación entre las organizaciones y consecuentemente mayor compromiso y confianza.

A continuación se presentan las seis dimensiones con sus 30 variables (tabla 7).

Tabla 7 - Escala Wilson y Vlosky para medida del MR entre empresas:

DEPENDENCIA DEL PROVEEDOR
V1. Nosotros nos sentimos dependientes de este proveedor.
V2. Este proveedor es estratégicamente importante para nuestra empresa.
V3. Sería difícil para nuestra empresa sustituir las ventas y ganancias generadas por este proveedor.
V4. Sería difícil para este proveedor sustituir las ventas y ganancias generadas por nuestra empresa.
V5. Acreditamos que tenemos una sociedad equilibrada con este proveedor. (*)
NIVEL DE COMPARACIÓN CON PROVEEDORES ALTERNATIVOS
V6. Hay muchos proveedores alternativos para los productos que compramos de este proveedor.
V7. El mejor sustituto de este proveedor tendría el mismo valor para nuestra empresa.
V8. Comparando con otros proveedores, nuestra relación con este proveedor es mejor.
V9. Hay muchos proveedores alternativos que tienen el mismo valor para nuestra empresa. (*)
INVERSIONES EN LA RELACIÓN
V10. Poner fin a la relación comercial con este proveedor sería complejo para las operaciones de nuestra empresa.
V11. La inversión que hemos hecho en el desarrollo de la asociación con este proveedor es importante.
V12. Nuestro coste total de cambio para un nuevo proveedor sería muy alto.

V13. Las inversiones para desarrollar una relación con este proveedor son fácilmente transferibles para otros procesos u operaciones en nuestra empresa. (*)
V14. Los mecanismos que establecemos para esta relación comercial tornarían difícil poner fin a la relación con este proveedor.
INTERCAMBIO DE INFORMACIONES
V15. Nuestra empresa intercambia más informaciones con este proveedor que con otros proveedores.
V16. Nuestra empresa comparte informaciones con este proveedor, las cuales no compartiría con otro proveedor.
CONFIANZA
V17. Sentimos que este proveedor se preocupa por nuestros intereses.
V18. Las transacciones con este proveedor no necesitan de supervisión detallada.
V19. Estamos seguros de que este proveedor respeta la confidencialidad de la información ofrecida por nosotros.
V20. Tenemos plena confianza en la veracidad de las informaciones que recibimos de este proveedor.
V21. Este proveedor retiene para sí (omite) importante información. (*)
V22. Aceptaríamos productos de este proveedor sin asegurarnos de la cantidad correcta de las entregas.
V23. Este proveedor se merece nuestra confianza.
COMPROMISO
V24. Esperamos que la relación con este proveedor continúe por un largo periodo de tiempo.
V25. Esperamos que la relación con este proveedor se fortalezca a lo largo del tiempo.
V26. Esperamos aumentar las compras junto a este proveedor en el futuro.
V27. Estamos dispuestos a poner un considerable esfuerzo e inversión en el fortalecimiento de la relación comercial con este proveedor.
V28. Tenemos puesto mucho empeño en la relación con este proveedor.
V29. Tenemos compromiso con este proveedor.
V30. La relación comercial con este proveedor podría ser descrita como una sociedad.

(*) Ítems con puntuaciones inversas, o sea, la extremidad de la discordancia (punto “1” en la escala) es que indica la orientación para el marketing relacional.

Fuente: Demo y Ponte, 2008, p. 163.

La contribución de este modelo estriba en que sostiene que el *compromiso* y la *confianza* son factores clave en las relaciones de largo plazo, pero los sitúa como resultado de un comportamiento activo de la empresa a invertir en la relación, así como del análisis de mercado de proveedores alternativos (nivel de oferta). El compromiso y la confianza existirán de acuerdo con el nivel de dependencia y de intercambio de informaciones entre las empresas.

Además es una contribución para las empresas que valoran las relaciones a largo plazo, al aportar una herramienta útil y simple que, cuando se aplica, permite la diferenciación entre las relaciones comerciales puramente transaccionales de las relaciones de cooperación. Este modelo fue aplicado en diversos países (Estados Unidos, en 1997; Brasil, en 1999, etc.) en distintos segmentos de negocios, y se mostró consistente y eficaz en su propuesta de medir el grado de relación entre empresas, tipo cliente corporativo y proveedor (Demo y Ponte, 2008).

2.6.4 Modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor (*“The Buyer-Seller Exchange Situation Model”*)

El modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor viene, según sus autores Pels *et al* (2000), de dos fuentes de investigación: la primera es el Grupo IMP y la segunda es la escuela Norteamericana de las relaciones entre vendedor y comprador. Del Grupo IMP, el modelo asume que “la importancia del papel del entorno, la percepción que el vendedor y el comprador tienen de este papel, y el impacto del entorno en el contexto de intercambio entre vendedor y comprador” (Pels *et al*, 2000, p. 12).

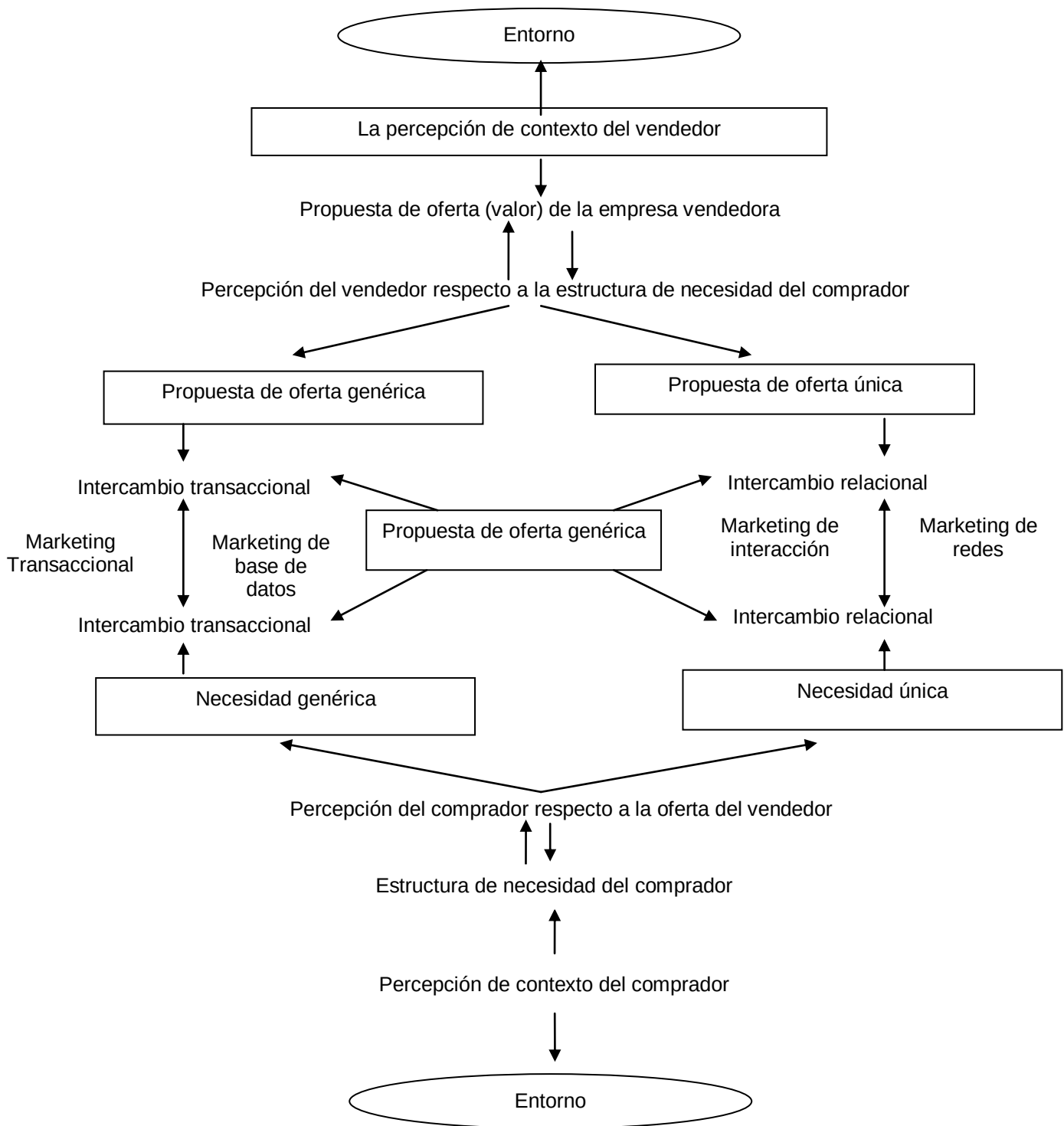
Por otra parte, la contribución de la escuela Norteamericana se presenta a través del trabajo del grupo CPM¹³ que investiga las diversas manifestaciones del marketing en el contexto contemporáneo. Esta escuela defiende que ambos tipos de marketing, el transaccional y el relacional, pueden ser practicados juntos. El modelo completo *“The Buyer-Seller Exchange Situation Model”*, según

¹³ CPM: *Contemporary Marketing Practice* – grupo formado en 1996 para desarrollar en entendimiento de las prácticas de marketing en múltiples empresas y naciones.

figura 5 abajo, está compuesto por 3 componentes: El primer componente integra el entorno y la percepción que el vendedor y el comprador tienen de éste. El segundo, integra la propuesta de valor del vendedor con la estructura de las necesidades del comprador, y el tercero, trae distintas situaciones de intercambio.

La intención de este modelo es romper con las limitaciones encontradas en las escuelas que buscan una categorización, es decir, que defienden que las empresas practican el marketing diferentemente, basadas en el tipo de empresa (producto o servicio, B2B o B2C...) y no en el papel que juega la percepción que el vendedor y el comprador puedan tener sobre sus intercambios. Pels *et al* (2000, p. 12) elaboran así el modelo que presenta una “conceptualización más integrada y holística de la naturaleza del intercambio de marketing”. De eso, los gestores extraen que deben dar énfasis al análisis del entorno del comprador, en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor.

Figura 5 - El modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor
(*The Buyer-Seller Exchange Situation Model*)



Fuente: Pels et al (2000, p. 12)

Del modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor de Pels *et al* (2000) destacamos el énfasis dado al entorno, el cual genera complejidad en el contexto de ambos, comprador y vendedor. Las decisiones de marketing serán por tanto dependientes del contexto en el cual ambos están ubicados. El modo en que interpretan, comprenden y actúan será distinto según el entorno de cada uno y eso justifica el porqué de la existencia de diferentes necesidades por parte del comprador y diferentes ofertas por parte del vendedor. De acuerdo con los autores, “...la elección entre el intercambio transaccional o relacional es parcialmente una función del entorno y de la percepción que el comprador y el vendedor tienen de este entorno” (Pels *et al*, 2000, p. 13).

2.6.5 Modelo de Redes de empresas – Las 30R’s

Teniendo en cuenta la afirmación de Gummesson (2005) de que empresas y mercados son redes de relaciones en las cuales interactuamos, consideramos relevante destacar el tema de redes en este apartado. Es cada vez más frecuente en marketing, el enfoque (creciente) de aspectos relacionados a las redes de organizaciones, ya que éstas reúnen además de objetivos económicos de maximización de valor y reducción de costes, objetivos también sociales, dinámicos y están sujetas a los conflictos de autoridad y poder, por ejemplo. Este enfoque de redes está fundamentado en el MR, cuando los investigadores pasaron a considerar otros participantes en la estructura de las relaciones de la empresa y no solamente el proveedor y cliente.

Gummesson (2010) en su libro *Total Relationship Marketing*¹⁴ recupera el concepto de “marketing relacional total”, enfatizando la tríada “relaciones, redes e interacción”. En la primera edición de este libro, en 1999, el autor presentó 30 enfoques de relaciones, es decir, el modelo de las 30R’s, los cuales, aun habiendo transcurrido más de 20 años, siguen vigentes. Gummesson (2010) justifica que su definición es más amplia e incluyente por considerar las “relaciones” dentro de la perspectiva de la gestión y del contexto social. A lo largo del libro, Gummesson desarrolla cada uno de los 30R’s, pero concluye, al

¹⁴ Primera edición original en 1999.

final, que el MR “es una perspectiva de marketing en la organización de red y en la sociedad en red” (Gummesson, 2010, p. 288).

El Modelo de las 30R's está organizado de la siguiente manera: Los dos primeros tipos son “relaciones de mercado”, divididos en “mercado clásicos” (de la R1 a la R3 que son: proveedor-cliente; proveedor-cliente-competencia y la red de distribución física), y de “marketing especiales” (de la R4 a la R17 que son: interacción durante el encuentro de servicio, o cliente miembro de un club de fidelidad). Los otros dos tipos son las relaciones que “no son de mercado”, tales como: las Megarelaciones (de la R18 a la R23 que son: lobby, opinión pública, poder político, integración de mercados, relaciones sociales) y las Nanorelaciones (de la R24 a la R30 que son: relaciones dentro de la organización, relaciones de los clientes con el mercado interno).

Los enfoques en interacción y redes para la gestión de las relaciones entre empresas tienen su origen en el Grupo IMP que puso énfasis en la importancia de las relaciones en redes de negocios. De acuerdo con Grönroos (2000) las redes de empresas son el “concepto dominante”, y el “relacional” es un subconcepto que explica el desarrollo y la gestión de las redes de organizaciones. Si el intercambio es el centro del marketing de transacciones, la gestión de proceso de interacción es el eje central del MR.

Según Piercy y Cravens (1995) el fundamento de las redes es que las relaciones están formadas por muchas unidades corporativas, organizaciones independientes y emprendedoras. De este modo, necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de éstos. Sólo de esta manera es posible considerar que cada empresa pase a actuar en conjunto, con vistas a los objetivos de la red, no sólo los puramente económicos. En la misma corriente de pensamiento, Gummesson (2010) destaca que la organización en red es más grande de lo que parece en el mapa organizacional y que su recurso más valioso, además del capital financiero, es el capital intelectual, que no se encuentra en el balance patrimonial convencional. Los clientes se involucran en coproducciones de modo que, formando parte de la creación de valor conjunto, se tornan parte de la red. Existe, según el autor, una misión de

negocios que mantiene unidas las relaciones interna y externa haciendo que la organización desarrolle su propia cultura.

Internet juega un papel importantísimo en el desarrollo de organizaciones en red, pues gracias a ella, el núcleo de las organizaciones en su infraestructura puede ser pequeño, sin embargo, la empresa puede operar globalmente, crecer rápidamente y ser líder en el área de su nicho de mercado. Una empresa que supo destacar en este contexto fue “Amazon.com”, que no es el mayor minorista del mundo, pero se convirtió en la mayor librería global. Aunque sus ventas son principalmente de libros, la empresa no está centrada en el producto, sino en su red de relaciones con clientes, editoras, distribuidoras, autores, inversionistas y prensa.

Las nuevas tecnologías de información han permitido y estimulado nuevas formas de organización. De acuerdo con Hartmann *et al* (2002), como la competencia se intensifica, la innovación no es posible más que a través de la integración de la industria; las empresas deben trabajar juntas para crear redes de clientes y proveedores “online”, y procesos con valor añadido. Internet, citada una vez más, es la nueva plataforma para la cooperación y la competencia, y ha cambiado la evolución y desarrollo de las alianzas. En el pasado, las empresas invertían muchos meses y algunas veces años en construir sus redes de relaciones y alianzas. En la era de Internet la velocidad es extremadamente importante y su papel ejerce gran impacto en la formación de las alianzas.

Kotler *et al* (2010, p.34) llaman la atención a que los cambios en el entorno de los negocios, tales como las crisis económicas, las preocupaciones por el medio ambiente, los nuevos medios sociales, el poder del consumidor, la nueva era de la tecnología y la globalización, continuarán provocando fuertes cambios en las prácticas del marketing.

Para finalizar respecto al modelo de los 30Rs de Gummesson (2010) podemos concluir que es un modelo de teoría general, superior a los demás, pues reúne diversas áreas y teorías. El modelo considera los avances y potencialidades generadas por las nuevas tecnologías y no se limita al desarrollo del marketing

en la organización, pues propone el análisis de las relaciones e interacciones desde la perspectiva micro (elementos internos a las organizaciones) a la perspectiva macro (elementos externos a las organizaciones, pero fuertemente influyentes). El modelo pasa del tradicional análisis entre marketing de productos o servicios, y ámbito B2B o B2C y avanza hacia una teoría de gestión, cuya base y principio es el mercado y todas sus posibilidades de interacción, independientemente del tipo de producto o cliente.

Otro punto interesante que pone de relieve el modelo de los 30R's es que el autor valora el conocimiento tácito y sugiere una mayor proximidad entre la ciencia (el análisis sistemático) y la experiencia personal y la intuición. Gummesson (2010, p. 44) afirma:

La realidad del marketing requiere convivir con la complejidad, paradojas, incertidumbres, ambigüedad e inestabilidad. Muchos mercados son vistos como caóticos, pero el caos ofrece oportunidades para aquellos que consiguen identificarlas y usarlas mejor que la competencia (Gummesson, 2010, p. 44).

Si esto es así, nada más apropiado que el conocimiento adquirido por medio de experiencias de la vida profesional sea útil e integrado a las investigaciones científicas de manera que contribuya al progreso, tanto de la ciencia como de la práctica de gestión. “El conocimiento, la experiencia, la compasión y la reflexión – el pre entendimiento del individual – son fundamentales para mejorar el entendimiento del marketing” (Gummesson, 2010, p. 44). Así, se abre espacio para la intuición y la experiencia en los centros de investigación.

El modelo de los 30R's destaca también por su énfasis en la práctica, al incentivar que el cambio de paradigma y los nuevos pensamientos de marketing no ocurran a nivel teórico solamente, sino que se concreten en acciones. Y para eso, el autor sugiere el CRM como forma de implementar las estrategias del MR, pues esta práctica de gestión ayudará a entender y evaluar aspectos individuales de las relaciones y redes.

Quizá la gran amplitud de las relaciones apuntadas por Gummesson sean su punto fuerte y su punto crítico a la vez, pues lo hace más complejo si se

compara con el modelo de los seis mercados (Christopher *et al*, 1991), considerado el más comprensible entre los modelos, por dar énfasis en los *stakeholders* tradicionales. Gummesson (2010) en su modelo de los 30R's propone el análisis de *stakeholders* poco tradicionales, al incluir relaciones especiales, no comerciales, entre otras, lo que puede hacerlo más difícil y más costoso su aplicación práctica.

2.7 El Marketing Relacional como gestión estratégica

Para McKenna (1997), el objetivo real del marketing es ganar mercado, no sólo hacer o vender productos. La empresa que tiene un marketing inteligente es la que piensa en su empresa, en su tecnología y en su producto de forma diferente, empezando por la definición de “dónde está su liderazgo”, porque en marketing, liderar es ganar. El autor hace una comparación metafórica respecto al desafío de hacer un marketing inteligente, principalmente en sectores de rápida transformación. En su metáfora, McKenna (1997) afirma que marketing es como conducir un cohete desde la Tierra hacia la luna. El objetivo está siempre en movimiento, nunca está fijo, así como el mercado. Si el cohete no está mirando precisamente a la luna, no llegará hasta su destino y puede que jamás lo vuelva a encontrar.

“La estrategia competitiva de una empresa se fundamenta en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva sostenible en la que apoyar la consecución de un resultado superior” (Castro y Armario, 1999, p. 243).

A lo largo del tiempo, las investigaciones, según Human y Naudé (2009), han demostrado que la orientación estratégica a las relaciones, como ventaja competitiva, es consecuencia de filosofías de negocios que han evolucionado de la orientación a la producción, después a las ventas, posteriormente orientación al mercado y finalmente a las relaciones.

De estas orientaciones citadas anteriormente, la orientación al mercado y el marketing relacional son dos enfoques convergentes (Castro y Armario, 1999), comparten objetivos muy similares, tales como crear ventaja competitiva al

crear y entregar un valor superior al cliente; retener al cliente, al centrar la gestión en la satisfacción de los deseos y preferencias de los clientes; conocer los clientes y generar una base de datos consistente así como involucrar toda la organización en esta filosofía.

El enfoque de la orientación al mercado tiene origen en la necesidad de ampliar el concepto del marketing de los años ochenta, cuyo enfoque era la orientación al cliente y la satisfacción del mismo. A partir de los noventa, la orientación al cliente se amplía hacia el mercado, es decir, el marketing pasa a ser sinónimo de orientación al cliente (final e intermediario), a la competencia y al entorno (Castro y Armario, 1999). Los autores afirman que el MR constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa.

Con respecto a la orientación a las ventas y al MR, por ejemplo, Coviello *et al* (2002) desarrollaron un estudio para investigar el énfasis del marketing transaccional y del marketing relacional en las prácticas de marketing contemporáneo. Para esta investigación los autores se apoyaron en dos cuestiones:

1. ¿Cómo distintos tipos de empresas se relacionan con sus mercados a través de sus prácticas de marketing contemporáneo?
2. ¿Cuál es la relevancia del marketing transaccional y relacional en las prácticas de estas empresas?

Algunos resultados de esta investigación sugieren que de un modo general, empresas que se dirigen al consumidor o con productos tienden a relacionarse con su mercado de forma más transaccional que las empresas cuyo mercado es el organizacional o de servicios. El estudio afirma también que el abordaje del marketing tradicional aun sigue muy presente en muchas de las empresas, sin embargo el marketing relacional capta el interés de las empresas, y afirma que las prácticas de gestión tienen asumidos enfoques plurales y de integración.

Berry (1995, p. 236), gran seguidor de MR como orientación estratégica a las organizaciones, destaca cinco elementos estratégicos para la práctica del MR. Ellos son:

1. Desarrollar un servicio central alrededor del cual se construyan las relaciones con los clientes.
2. Personalizar la relación con el cliente como “individuo”.
3. Aumentar el servicio central con beneficios extras.
4. Poner precios en los servicios que mantengan la fidelidad del cliente.
5. Direccionar el marketing a los empleados, que a cambio tendrán mejor rendimiento con los clientes.

Para Tinsley (2002), el marketing relacional debe merecer una atención especial como gestión estratégica, pues demanda recursos significativos de la empresa y puede aumentar el número de estrategias clave de mercado. Según Kotler (2000), perder clientes lucrativos puede afectar drásticamente a los beneficios de las empresas y la clave para mantener y retener a los clientes es el MR.

Tratándose de tiempo, el MR debe estar enfocado hacia la sostenibilidad de sus estrategias. Para que sea viable, es necesario el continuo proceso de identificación y creación de nuevos valores junto a los clientes, durante todo el tiempo de la relación. En esto deben estar involucrados la comprensión, concentración y gestión de una red de valores entre proveedores, clientes y colaboradores (Madruga, 2004).

Y para entender el MR, Kotler (2000) sugiere que se analice el proceso desde la atracción y conquista hasta la retención del cliente.

El punto de partida del proceso de desarrollo de clientes, está en los posibles clientes, que son quienes podrán presumiblemente comprar el producto o servicio. La empresa debe trabajar junto a estos posibles clientes para determinar cuáles son los “potenciales clientes”, es decir, aquellos que tienen

fuerte interés por el producto y que pueden pagar por él.

Los clientes potenciales descalificados son aquellos con problema de crédito o que no generan beneficios. La empresa entonces pasa a trabajar para convertir los “clientes potenciales en clientes eventuales” y posteriormente en “clientes regulares”. Entretanto ambos pueden seguir comprando a los competidores. A partir de ese momento, la empresa busca que los clientes regulares pasen a ser “clientes preferenciales” a quienes la empresa conoce y trata con más atención.

Según Kotler (2000) el desafío siguiente es transformar los clientes preferenciales en *asociados* a través de programas de asociación que ofrecen una serie de beneficios y ventajas a estos. Con estos programas la empresa espera que los clientes se transformen en “defensores”, es decir, clientes que recomiendan la empresa, sus productos y servicios a otros.

El paso siguiente es transformar los clientes defensores en “clientes cooperadores”, o sea, cuando el cliente y la empresa trabajan activamente en conjunto. Hay clientes que se vuelven inactivos o abandonan la empresa por razones de quiebra, cambio de localidad, insatisfacción, etc. En el caso de insatisfacción del cliente, la empresa asume el reto de reconquistar a los clientes perdidos, que en parte, es más fácil comparado con la conquista de nuevos clientes.

Kotler (2000, p. 72) destaca que hay que invertir mucho para construir una mayor fidelidad del cliente. No obstante para que la inversión no supere la ganancia hay que considerar los niveles de relación y de inversión, los cuales definió como:

- Marketing básico: cuando el vendedor simplemente vende el producto.
- Marketing reactivo: cuando el vendedor vende el producto e invita al cliente a comunicarse en caso de tener alguna duda, comentario o queja.
- Marketing responsable: cuando el vendedor toma contacto con el cliente

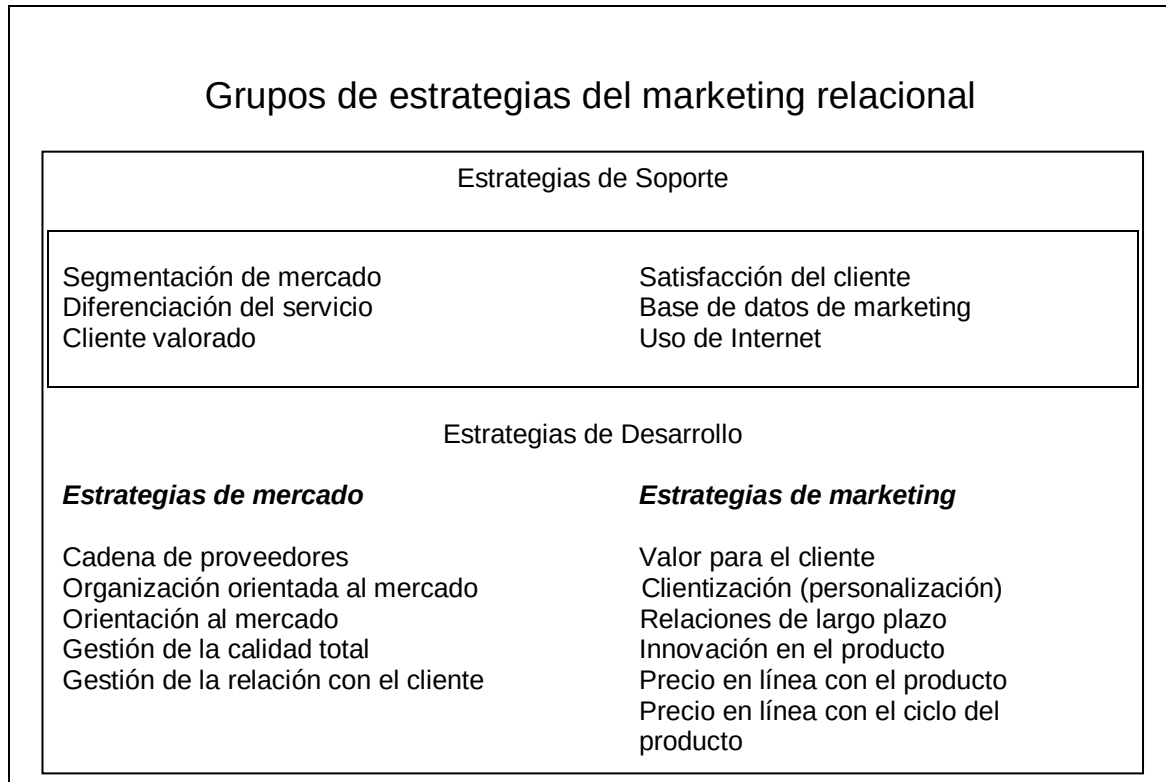
tras la venta con el fin de saber si el producto responde a las expectativas, si hay alguna sugerencia de mejora del producto o del servicio, etc. Las informaciones obtenidas sirven como evaluación del producto y del servicio.

- Marketing pro activo: cuando el vendedor hace contactos frecuentes con los clientes y sugiere nuevas formas de utilización del producto a medida que avanzan en el conocimiento de los productos y la empresa.
- Marketing de alianzas: las empresas, proveedora y cliente, trabajan juntas en el sentido de buscar el mejor desempeño del producto.

Para Tinsley (2002, p.71) “el marketing relacional difiere del conjunto normal de buenas relaciones que las empresas quieren mantener con sus proveedores, empleados y demás implicados, los “*stakeholders*”. El autor sostiene que se trata de pasar al cliente o a un número de clientes del nivel de “buenas relaciones” al de “relaciones especiales”. Pero también afirma, por ejemplo, que son pocas las empresas proveedoras las que pueden mantener relaciones especiales con todos sus clientes. Se hace necesario evaluar al cliente antes de asignar los recursos en el desarrollo de una relación especial.

Tinsley (2002) llama “estrategias de soporte” a todas aquellas estrategias necesarias para alcanzar la plena eficiencia en el marketing relacional. A las estrategias que se vuelven más efectivas a través del uso del marketing relacional, las llama “estrategias de desarrollo o mejora”. Según el autor, ambas estrategias tienden a mejorarse la una a la otra, y muchas están relacionadas entre sí tal y como se indica en la figura 6.

Figura 6 - Grupo de estrategias del marketing relacional



Fuente: Tinsley (2002, p.71)

Respecto al desarrollo del MR en su plenitud, Madruga (2004, p. 22) destaca las seis funciones del MR. Son las siguientes:

1. Elaboración conjunta de una visión y cultura empresarial orientadas hacia los clientes y colaboradores.
2. Construcción de objetivos de MR conectados a la visión y siempre de naturaleza transparente.
3. Establecimiento de estrategias de MR orientadas a la creación de valor juntamente con los clientes.
4. Implementación de acciones tácticas enfocadas a la relación de colaboración con los clientes.
5. Obtención de beneficios mutuos, es decir, empresas y clientes sacan provecho de la cooperación en los varios momentos de la relación.

6. Dirección de la acción, capacitación y participación de los colaboradores de la empresa a las relaciones superiores.

Sin embargo, no basta simplemente con que una empresa se posicione favorable al MR por sus funciones o beneficios resultantes. En un reciente estudio, Saaksjarvi *et al* (2008) defienden que en algunos casos las relaciones de largo plazo no son necesariamente más rentables que las relaciones transaccionales, de corto plazo. Incluso hay casos en que los clientes no desean desarrollar relaciones con las organizaciones. Y teniendo en cuenta estas afirmaciones, los autores proponen que se considere que existen clientes en diferentes niveles de relaciones, que son, en consecuencia, diferentemente receptivos a los esfuerzos y estímulos de marketing.

Saaksjarvi *et al* (2008) mencionan que los esfuerzos en identificar los niveles de las relaciones no están cubiertos por la literatura aunque consideran importante saber sobre qué bases se establecen las relaciones. En el intento de contribuir al tema y reducir esta carencia, los autores propusieron un modelo de tres niveles de relaciones, que se inicia en el nivel de producto, pasa por el nivel de marca y termina en el nivel de relación con la empresa.

En este modelo, llaman “relación pasiva” a la que presenta el mínimo nivel de intimidad de la empresa con los clientes, es decir, las fácilmente establecidas por la compra de un producto.

El modo de “relación activa” se produce cuando el cliente empieza a desarrollar una relación con la marca y va más allá de la compra de un producto, dando preferencia a la marca.

El tercer modelo es el de la “propensión a la relación” y ocurre cuando los clientes desean involucrarse con la empresa, comprando repetidamente una amplia gama de productos.

Más allá del modelo de los niveles, los autores sugieren una jerarquía de las relaciones, en la cual los clientes pasan progresivamente, desde una relación más centrada sobre el producto hacia una relación de más intimidad con la empresa. Por eso, los autores concluyen que las estrategias de marketing son

mucho más complejas que el simple hecho de separar los “clientes transaccionales” de los “clientes relacionales”, sugiriendo que las estrategias deben buscar la gestión de los clientes en diferentes tipos de relaciones. Pero hay que considerar que “sin un buen producto, una relación puede que nunca ocurra” (Saaksjarvi *et al*, 2008, p. 402).

Otro aspecto importante en lo que se refiere a las estrategias del MR es la búsqueda del cliente adecuado, es decir, si las empresas seleccionan correctamente a los clientes con los que desean trabajar, buscan los clientes receptivos a los esfuerzos relacionales, las estrategias serán optimizadas y eficaces, pues con eso las empresas ahorran tiempo y recursos financieros, dirigiendo un mensaje seguro a los clientes seguros. Por otro lado, al dirigir mensajes con enfoque relacional a clientes del modelo pasivo, la empresa podrá causar irritación y el sentimiento de pérdida de privacidad en el cliente.

Desde el punto de vista de los autores Saaksjarvi *et al* (2008), el modelo por ellos propuesto tiene relación con el paradigma del MR ya que ayuda a aclarar la conexión y el camino entre el producto, la empresa y, finalmente, el compromiso.

En resumen, el MR está compuesto por diversos mecanismos, enfocados en estrategias empresariales para lograr: el mantenimiento de las relaciones con los clientes, la comunicación personalizada en ambas direcciones, así como múltiples puntos de contacto; las nuevas formas de segmentación de mercado, la estructura organizacional descentralizada y el constante control de la satisfacción de los clientes.

2. 8 Resumen y conclusiones del capítulo

Los principales hallazgos teóricos de este capítulo se centran en que la perspectiva del servicio es superior al punto de vista centrado en bienes dado que permite aumentar las oportunidades para expandir el mercado. Los servicios son poco a poco el impulso de las organizaciones en dirección a la ventaja competitiva sostenible, ya que, independientemente del nivel de

tangibilidad de los productos y servicios ofrecidos, todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios, que constituye la base fundamental del intercambio, tanto en el B2C como en el B2B. Y en el día a día eso queda reflejado en el crecimiento de empresas que ofrecen soluciones como sinónimo de “productos más servicios”, que son prestados por ellas mismas o por medio de terceras empresas.

En especial, en el entorno B2B, es posible también afirmar que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están adoptando modelos y propuestas asociados a alianzas, redes, provisión de servicios y creación de valor ya que éstas representan una posibilidad de nuevas formas de actuación en el mercado, al dar asistencia al cliente en el proceso de especialización y creación de dicho valor. Así, las organizaciones actualmente estructuran sus acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, bien para identificar sus necesidades latentes bien para crear demandas nuevas. Además, promueven la interacción entre las empresas para que se traduzca en compromisos mutuos, basados en el intercambio de informaciones, en inversiones en proyectos, en soluciones basadas en la demanda del cliente, compartiendo muchas veces los riesgos de la aventura. Este comportamiento hacia la cooperación en ámbito B2B queda reflejado en el incremento de posibilidades de innovación, ya que los servicios permiten que las organizaciones hagan el marketing con los clientes.

Otra aportación teórica de este capítulo está relacionada con el marketing y su evolución. Frecuentemente se considera los estudios desarrollados por la Escuela Nórdica respecto al marketing de servicios y al marketing industrial, así como las contribuciones del Grupo IMP, como los precursores de la teoría del MR. El marketing tradicional, caracterizado por el modelo de los 4 P's, ya no era suficiente para gestionar la forma en la que hoy se estructuran las organizaciones, es decir, en forma de redes. De igual forma, decir que sólo el enfoque en el marketing de relaciones es la solución, tampoco es cierto. El punto de convergencia quizá sea admitir la coexistencia de los enfoques transaccional y relacional, pues habrá empresas que desean simplemente comprar sin crear vínculos con sus proveedores, en el intento de preservar su

libertad de elegir lo que quiera, cuando quiera de quién quiera. A los proveedores también les cabe elegir con qué clientes desean establecer relaciones de largo plazo, seleccionando, por ejemplo, los clientes que les proporcionen mejores ganancias, mejor imagen para sus marcas y menores costes operacionales.

Distintos autores han propuesto distintas definiciones de MR. En nuestro caso, elegimos y compartimos la definición de Grönroos (2002) de que el marketing relacional es el proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas.

Concluimos que siempre habrá organizaciones que prefieran no estrechar lazos con sus proveedores, sin embargo creemos que el marketing relacional es el que garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo de organizaciones en redes. Y respecto a las empresas de servicios, orientadas a los clientes organizacionales, se espera la aplicación del enfoque relacional.

Algo común entre las distintas definiciones de MR es la idea de que las relaciones implican la participación de por lo menos dos partes y que no se limitan a la diada “proveedor-cliente”. Los distintos modelos de MR presentados dejan eso claro, pues presentan la interacción entre otras tantas y distintas partes: proveedores, clientes, aliados, entorno, mercados y otros *stakeholders*.

Aunque el modelo de los 30R's de Gummesson (1999) sea uno de los más completos, es poco aplicable para pequeñas y medianas empresas, ya que estas no disponen de personal suficiente para gestionar la cantidad de relaciones propuestas por Gummesson. En la práctica, las empresas se organizan para dar prioridad a la gestión de las relaciones con sus clientes.

Elegimos para esta tesis el “modelo situacional de intercambio entre comprador y vendedor” de Pels *et al* (2000) como hilo conductor de nuestro trabajo, pues compartimos puntos en común, destacados en este modelo. Uno de ellos es

que el monitoreo constante del entorno y de la percepción que el comprador y el vendedor tienen de este entorno es una función importante de las organizaciones, pues la definición entre el intercambio transaccional o relacional será el resultado, integral o parcialmente, de este análisis de condiciones del entorno. Los cambios e incertidumbres en los negocios, tales como las crisis económicas, las preocupaciones con el medio ambiente, los nuevos medios sociales, el poder del consumidor, la nueva ola de tecnología y globalización, continuarán provocando nuevos tipos de negocios y por eso fuertes cambios en las prácticas del marketing.

Otro punto de este modelo que merece ser destacado y que nos sirve de inspiración es la valoración del profesional responsable de las relaciones con los clientes. Las experiencias personales y emocionales, adquiridas por medio de la interacción con este entorno dinámico, empiezan a ser mejor aprovechadas en el ámbito de la ciencia, que además de rigurosas técnicas estadísticas, ahora incluyen conocimientos tácitos, la intuición y experiencias personales en las investigaciones. Los profesionales involucrados en la tarea de venta y relación con los clientes deben tener competencia para discernir el tipo de relación que los clientes desean, si transaccional o relacional, y, consecuentemente, deben tener competencia para proponer una oferta adecuada, sea genérica o sea única. El modelo sugiere que exista libertad para elegir una forma u otra de actuación, según sugiere el entorno. Para eso, los profesionales necesitan desarrollar habilidades y competencias que les permitan reaccionar según la situación. A las organizaciones cabe preparar sus profesionales, ofreciéndoles constantes y distintos recursos de formación, tal como entrenamientos, reuniones, etc.

El marketing relacional resulta ser una buena estrategia de diferenciación ya que los vínculos establecidos, como consecuencia de la calidad del trato con el cliente, se vuelven difíciles de ser imitados por la competencia. La ventaja competitiva sostenible surge de la calidad de cada relación de la empresa con sus clientes, incluyendo todas las experiencias de carácter técnico y emocional, tanto positivas cuanto negativas. El entorno competitivo actual hace que el cliente sea el elemento más inestable del sistema. Así el desafío de las

organizaciones ha pasado a ser la retención de sus clientes, más que su captación.

El enfoque del marketing relacional es en definitiva la fidelización de los clientes. Sin embargo, para lograr esta fidelización, las relaciones establecidas deben ser permeadas por la confianza y el compromiso ante todo, además de un entorno de justicia, de equilibrio de poder, de intercambio, cooperación, satisfacción y de visión de largo plazo. Para ello, la filosofía u orientación al marketing debe estar diseminada por toda la empresa, y la inversión en el marketing interno es fundamental. Con el personal capacitado, entrenado y motivado, habrá calidad en los servicios y en las relaciones, generando el círculo virtuoso, con condiciones favorables a la fidelización de los clientes. Otra condición para la fidelización se da por la posibilidad de la participación del cliente en la creación de valor, tendencia cada vez más presente en las relaciones.

CAPÍTULO 3

EL MARKETING RELACIONAL
EN LAS EMPRESAS DE
SERVICIOS DEL MERCADO
B2B

3. El Marketing Relacional (MR) en las Empresas de Servicios del Mercado B2B

En el inicio de este trabajo, donde tratamos la evolución histórica del MR, hemos visto que éste ha tenido su despertar como importante campo de estudio debido a las investigaciones realizadas en el marketing industrial – B2B y en el marketing de servicios (Grönroos, 2002, Gummesson, 2005).

“Las empresas de servicio siempre han estado orientadas hacia las relaciones. La naturaleza de los negocios en servicios está basada en las relaciones”. (...) “Siempre hay un contacto directo entre el cliente y la empresa de servicio.” (Grönroos, 1995, p. 252). Además de todo, el MR surge como la mejor estrategia para gestionar la intangibilidad de los servicios, ya que los eventuales problemas en la prestación de éstos servicios son minimizados por la creación de vínculos duraderos entre proveedores y clientes (Berry, 1995).

A continuación, abordaremos la importancia del MR en las empresas de servicio del mercado B2B, analizando los distintos niveles, enfoques y beneficios de relaciones existentes en este segmento de mercado.

3.1 La importancia del MR en las empresas de servicio

La estrategia u orientación a las relaciones presupone el foco o interés en mantener los clientes en las relaciones de “*win-win*” o “ganar-ganar” a lo largo del tiempo, y estas relaciones se desarrollan más comúnmente en el sector de servicios. En este sector de la economía, el cliente contacta con la empresa proveedora de servicios con más frecuencia; el servicio se ofrece continuamente a lo largo del tiempo y es cuando el cliente percibe las relaciones como algo importante (Berry, 1995; Ward y Dagger, 2007).

Grönroos (1995) destaca que con el crecimiento de las empresas de servicios, tales como bancos, seguros, empresas de transportes, representaciones, etc. ha crecido también la cantidad de clientes y esto ha generado dificultades en el establecimiento de verdaderas relaciones, haciendo que el cliente fuera un

dato más en las estadísticas. Las razones apuntadas por el autor para la dificultad en que se pudieran establecer las relaciones, son básicamente dos: La primera está relacionada con la complejidad para administrar los contactos cuando el número de clientes crecía constantemente. La segunda razón es la fuerte influencia del enfoque orientado al consumo de productos, sin el enfoque de las relaciones. Durante un tiempo, entre los años 1960 y 1970, este enfoque fue aceptable para la industria de bienes de consumo, pero hoy, incluso para estas mismas industrias, el enfoque de las relaciones es una constante (Grönroos, 1995, Sheth y Parvatiyar, 2002).

Para Berry (1995, p. 236): “el MR es una vieja idea pero también un nuevo foco, ahora en primer plano de las prácticas de marketing de servicios y de la academia. El ímpetu para su desarrollo viene de la madurez del marketing de servicios con énfasis en la calidad, el reconocimiento creciente de los beneficios para el cliente y la empresa, y los avances tecnológicos.”

De acuerdo con el autor, la conciencia de que en servicios hay que vender un desempeño mucho más que un producto; el hecho de que haya frecuentes contactos entre proveedores y clientes que acaban facilitando el MR y la conciencia de que la intangibilidad de los servicios exigen constantes esfuerzos de “reventa” han dado como resultado una mayor aceptación y madurez del marketing de servicios. De igual forma, el fuerte interés por la calidad en los servicios sirvió como una extensión natural del interés por el MR.

El principal beneficio de MR para las empresas de servicios, destacado por Berry (1995), está basado en los estudios de Reichheld y Sasser (1995), realizados en los años noventa, los cuales indican que cuanto más tiempo permanezcan los clientes con la empresa, más lucrativo se torna atenderlos. Esa afirmación es el resultado de investigaciones que analizaron el “beneficio por cliente” en más de cien empresas de distintos ramos de servicios. La repetida afirmación de que “hay un menor coste en mantener los clientes existentes que en conquistar nuevos” se desprende de estos estudios, cuando los autores analizaron grandes compañías de tarjetas de crédito y descubrieron que cuanto más reducían los niveles de deserción, más aumentaban los

niveles de relación y los beneficios por cliente.

Los factores, según Lovelock y Wright (2002, p. 152), que contribuyen al aumento de los beneficios de clientes fieles son:

- Beneficio derivado del aumento de las compras: con el tiempo, las empresas clientes (B2B) suelen crecer y precisan comprar más; los consumidores finales suelen aumentar sus familias, consumiendo más también. En ambos casos, acostumbran a elegir un solo proveedor que ofrezca alta calidad.
- Beneficio a partir de costos operacionales reducidos: cuanto más expertos se vuelven los clientes, menos información o asistencia exigen del proveedor; pueden cometer menos errores en los procesos operacionales, contribuyendo a una mayor productividad.
- Beneficio a partir de la prescripción a otros clientes: los clientes fieles suelen hacer recomendaciones positivas a otros clientes potenciales, reduciendo la necesidad de inversiones en comunicación por parte del proveedor.
- Beneficio a partir del precio-premio: los clientes nuevos frecuentemente se benefician de precios promocionales, y al ser clientes fieles pagan los precios regulares. Además, cuando los clientes confían en un proveedor pueden estar dispuestos a pagar precios más altos por servicios rápidos, etc.

Las empresas que poseen pocos clientes fieles suelen tener gastos de marketing más elevados debido a la rotación de clientes, lo cual da como resultado dificultades para convencer a los clientes potenciales que no conocen los servicios y costes con servicios iniciales de nuevos clientes, por ejemplo, papeles, ficheros de nueva cuenta, etc. (Reichheld y Sasser, 1995).

Los beneficios del MR para los clientes, según Berry y Parasuraman (1992) y Berry (1995), se manifiestan a través de la necesidad e interés que estos

tienen por mantener los servicios más importantes con un sólo proveedor, de alta participación, como por ejemplo, servicios médicos, bancarios, de seguro, peluquería, etc., a través de los cuales los clientes reciben servicios especializados, actitudes pro activas y entrega diferenciada. El MR se dirige a la necesidad básica de la persona de sentirse importante. Otra característica relevante del MR es que éste permite que el proveedor de servicio conozca muy bien los deseos y necesidades de los clientes. Este conocimiento combinado con la buena relación construida a lo largo de muchas interacciones permite que la empresa de servicio pueda diseñar una oferta específica que satisface los deseos y necesidades de los clientes (Berry, 1995).

Gracias a los avances tecnológicos, los argumentos que defienden que el MR es una alternativa más costosa comparada con el marketing masivo, han perdido fuerza. Los rápidos avances tecnológicos han contribuido a la reducción de los costes y al incremento de la practicidad del MR en cuanto que sus beneficios se tornan más conocidos.

De acuerdo con Berry (1995, p. 238) la tecnología de la información mejora el valor práctico del MR a través de la optimización y eficiencia de actividades claves, tales como:

- La búsqueda de los patrones de compra y de todas las relaciones de los clientes existentes
- La personalización de servicios, promociones y precios de acuerdo con las especificaciones de los clientes
- La coordinación e integración de entrega de múltiples servicios a un mismo cliente
- La disponibilidad de canales de comunicación de dos vías: de la compañía al cliente y del cliente a la compañía
- La minimización de las posibilidades de errores y problemas en los servicios

- El incremento del servicio central con beneficios extras
- La personalización de los encuentros de servicios apropiados

En resumen, los avances tecnológicos crean oportunidades para que las empresas puedan pasar de los mercados segmentados por grupos a los mercados segmentados por familias individuales.

3.2 Niveles del Marketing de Relaciones en empresas de servicios

En el campo del marketing de servicios, el MR busca atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes. Su principio básico es la creación de “verdaderos clientes” (Berry y Parasuraman, 1992). Según estos autores, las empresas de servicios pueden ampliar sus mercados de tres maneras: atrayendo nuevos clientes, haciendo más negocios con sus clientes actuales y, finalmente, reduciendo los conflictos con los clientes. Para muchas empresas de servicios, las oportunidades de marketing más importantes suelen darse después de que los clientes potenciales se conviertan en clientes reales.

Según Berry y Parasuraman (1992), las empresas que invierten más recursos en los clientes actuales aumentan las posibilidades de ampliar sus relaciones con los clientes y reducen las posibilidades de que éstos vayan a la competencia. Los autores distinguen tres niveles de relaciones que permiten distintos niveles de lealtad / fidelidad del cliente, es decir, cuanto más elevado es el nivel de MR, más elevado es el potencial de recompensa.

Los tres niveles del MR son presentados según Berry y Parasuraman (1992, p.162) a continuación en la tabla 8.

Tabla 8 - Los tres niveles de marketing relacional en empresas de servicios

<i>Nivel</i>	<i>Tipo de conexión</i>	<i>Orientación de marketing</i>	<i>Grado de personalización del servicio</i>	<i>Elemento básico del mix de marketing</i>	<i>Potencial de diferenciación competitiva sostenible</i>
Un	Financiera	Consumidor	Bajo	Precio	Bajo
Dos	Financiera y social	Cliente	Mediano	Comunicación personal	Mediano
Tres	Financiera, social y estructural	Cliente	De mediano a elevado	Prestación de servicio	Alto

Fuente: Berry y Parasuraman (1992, p.162)

La tabla 8 permite una rápida visualización de los niveles del MR. El nivel uno, orientado al consumidor, siendo el precio el principal elemento del marketing, no ofrece una ventaja competitiva sostenible ya que el precio es el elemento más fácilmente copiado. Los profesionales de marketing que proponen el nivel dos van un poco más allá de los incentivos de precios en la formación de las relaciones. Dan importancia a la competitividad por los precios, pero también procuran formar vínculos sociales. En este nivel, el marketing pone el énfasis en la prestación de servicios personalizada y en la transformación de los consumidores en clientes, buscando conocer sus necesidades y sus deseos, personalizando las relaciones en base a estas informaciones y ofreciendo repetidas veces los beneficios de la relación.

Una característica del nivel dos es que el lazo social en general no supera una fragilidad puntual en el precio o servicio, puede por tanto llevar al cliente a permanecer en la relación por no encontrar razones de peso para salir. Algunas de las acciones presentes en el nivel dos son los típicos comportamientos relacionales de ventas, tales como “contacto con el cliente, reevaluación de sus necesidades, toques personales (obsequios, regalos, tarjetas), interés por las manifestaciones de los clientes, actitud de servicio cooperativa y receptiva” (Berry y Parasuraman, 1992, p.164).

En el nivel tres del MR, los profesionales de marketing consolidan las

relaciones con vínculos estructurales, más allá de los vínculos sociales y financieros. Estos vínculos estructurales son creados por servicios muy valorados por los clientes, pero no siempre disponibles con la rapidez de otras empresas que prestan el mismo servicio. Estos se basan, en general, en la tecnología y tienen como objetivo ayudar a los clientes a que sus procesos productivos resulten más eficientes.

Kotler (2000) sugiere, como vínculos estructurales, algunos equipos especiales, o *links*¹ con ordenadores que apoyen al cliente en sus rutinas de gestión de pedidos, hojas de pago de los empleados, control de existencias, etc. “Los servicios son integrados en el sistema, en vez de depender de los comportamientos de formación de relaciones de cada uno de los empleados – de ahí entonces el término *estructural*” (Berry y Parasuraman, 1992, p.166).

Los vínculos puramente sociales no sostienen las relaciones de ventas cuando los clientes se encuentran con grandes diferencias de precios entre proveedores, por este motivo los vínculos estructurales, cuando están bien establecidos, se vuelven más valiosos y le hacen más difícil y más caro al cliente ir a la competencia, esto es así porque deben renunciar a beneficios importantes. Según Berry y Parasuraman (1992), puede parecer que los vínculos estructurales se adaptan menos al marketing de servicios hacia el consumidor final, y más al marketing de servicios industrial u organizacional. Los servicios para el mercado organizacional suelen ser técnicamente más complejos y exigen grandes inversiones para que sean obtenidos y utilizados, prestándose más al tipo de relación estructural. Sin embargo, hay ejemplos exitosos en servicios con vínculos estructurales para consumidores, como los desarrollados para inversionistas de fondos de mercado monetario, que ofrecían garantías, conveniencia, simplicidad y flexibilidad a los consumidores al utilizar el sistema. El nivel de tecnología ofrecido en este caso no es fácil de ser copiado, y así genera ventaja competitiva frente a la competencia.

¹ *Links* = conexiones

3.3 Los encuentros en servicios

De acuerdo con Grönroos (1995, p.253) “la estrategia de relación exige que el marketing no se restrinja a las actividades del mix de marketing”. El resultado del marketing interactivo, en el cual están involucrados todos los miembros de la organización en el proceso de producción y entrega del servicio, ejerce un fuerte impacto en el retorno del cliente. Para Gummesson (2005, p. 74), “el marketing no sobrevive aislado de otras funciones.” El autor destaca que, en la práctica, hay empresas en las que el departamento de marketing y ventas tiene un papel limitado; o puede haber también empresas que quizá tengan un departamento de marketing, ya que todos en la organización se encuentran involucrados en la tarea de marketing.

De cualquier modo, en general, se pueden identificar dos tipos de profesionales de marketing: el profesional de marketing a tiempo completo (PMTC), y el profesional de marketing a tiempo parcial (PMTP). Ellos están dentro de la empresa y también en su entorno. Los PMTC son contratados específicamente para la ejecución de las tareas de marketing y ventas y los PMTP, en cambio, son todos los demás profesionales de la empresa y del entorno que ejercen influencia en su marketing.

El entendimiento de esta división entre profesionales de marketing es importante para que se entiendan y se valoren los llamados “encuentros de servicio”, o sea, las interacciones entre clientes y prestadores de servicios. Además, la diferencia entre PMTC y PMTP hace que se perciba que todos, de forma directa o indirecta, interna o externamente, afectan al marketing. Lovelock y Wright (2001, p. 64) señalan que “los profesionales de servicio precisan de entrenamiento, autoridad y apoyo de la administración para garantizar que los encuentros, aunque breves con los clientes, produzcan resultados satisfactorios”.

A continuación se presenta en la tabla 9 los tipos de profesionales de marketing según su función en la empresa o en el ambiente de la misma:

Tabla 9 – Tipos de profesionales de marketing – PMTC y PMTP

Recursos Funciones del personal	Interno	Externo
Profesionales de marketing de tiempo completo (PMTC)	Marketing y personal de ventas	Distribuidores (que ofrecen transporte, almacén, entregas...), agencias de publicidad, institutos de investigación, consultores, etc.
Profesionales de marketing de tiempo parcial (PMTP)	Todos los que no son a tiempo completo	Clientes, inversionistas, medios, etc.

Fuente: Adaptado de Gummesson (2005, p.74)

En las organizaciones, sean industrias o prestadoras de servicios, hay profesionales externos, tales como clientes antiguos o actuales que son elementos clave cuando se trata de realzar o degradar la imagen de las empresas (Gummesson, 2005). Según el autor, los antiguos empleados, principalmente los de empresas de servicio (consultores, abogados, arquitectos, etc.) se vuelven PMTP influyentes, por eso cuando los profesionales salen de la empresa, de una forma u otra, es importante que se les permita una “salida amigable”. Esos trabajadores especializados podrán hacer recomendaciones de la empresa, posteriormente, a otros clientes potenciales. Este abordaje de PMTP permite que se incluyan en las responsabilidades de marketing no sólo los departamentos de marketing y ventas sino también los demás. La red de contactos dentro de la empresa, formales o informales, profesionales o sociales se vuelven, de este modo, parte del marketing (Gummesson, 2005, p. 79).

Cada momento de interacción entre consumidor y prestador es llamado “encuentro de servicio”, o “momentos de la verdad”, basados en la obra de Carlzon (1987)². Estos momentos son cada vez más importantes para todos los

² CARLZON, Jan. *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Balinger, 1987.

tipos de organizaciones, tanto que empresas típicamente productoras de bienes prefieren ahora ser consideradas empresas de servicios.

Durante la producción y entrega del servicio, el proceso de interacción ofrece oportunidades de marketing y ventas, que son “puntos de marketing”. Buenos encuentros de servicios incentivan a los clientes para hablar bien del prestador de servicios y finalmente volverse valiosos PMTP. Gummesson (2005) destaca que estos puntos de marketing pueden ocurrir en todos los encuentros entre cliente y el prestador, por eso, una estrategia importante y viable es establecer todos los puntos que generan un impacto en la relación del consumidor con la empresa y decidir el mejor modo de gestionarlos para consolidar y aumentar la firmeza de la relación.

Brasil (2004) destaca en cambio que es importante asumir la existencia de “relaciones” por un lado y de “encuentros de servicios” por otro, como cosas distintas. Eso se debe a que, basado en la taxonomía de Gutek *et al* (1999)³, hay tres tipos diferentes de interacciones: relaciones verdaderas, pseudo-relaciones y encuentros de servicios. En el caso de servicios basados en tecnología o de empresas que utilizan sistemas mixtos de entregas de servicios el autor afirma que es posible que no se produzcan relaciones verdaderas, o se den con menor frecuencia. Utilizándose como ejemplo los sistemas de autoservicio de bancos o compañías aéreas, el contacto con el empleado es eliminado, haciendo que, en la práctica, sea imposible que el cliente interaccione siempre con el mismo empleado.

3.4 El MR en el mercado B2B

Teniendo en cuenta el concepto de MR adoptado en esta tesis (El proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se

³ GUTEK, B. *et al* (1999): Distinguishing between service relationship and encounters. *Journal of Applied Psychology*. V. 84, n. 2, p. 218-233.

realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas. - Grönroos, 2002), presentamos la definición de cliente B2B, las maneras de “identificar” estos clientes, es decir, las formas de segmentación del mercado B2B, así como las formas y modelos para “establecer, mantener y perfeccionar” la gestión de estas relaciones con clientes B2B.

3.4.1 Los clientes del mercado B2B - conceptualización

En 1995, Zineldin ha definido la relación con el B2B de la siguiente manera (Zineldin y Philipson, 2007, p. 230): “El B2B es una conexión dinámica entre por lo menos dos partes, trabajando dentro de una cierta industria y esperando, la una de la otra, beneficios mutuos”. El autor amplía esta definición afirmando que los comportamientos y actividades de una de las partes es siempre dependiente de la prestación de la otra (parte); además la relación está llena de interacciones, que pueden ser de naturaleza social o comercial e incluye cooperación pero también conflictos. Para Zineldin y Philipson (2007), relaciones personales, interacciones e intercambio social son los elementos más importantes del MR.

Según O’Malley y Tynan (2005), la contribución más importante del MR al marketing de mercado B2B ha partido del Grupo IMP, de Europa. Sin embargo, los investigadores del Grupo IMP⁴ no llegaron a un acuerdo respecto al significado exacto del término B2B, ya que para algunos es “*Industrial Marketing and Purchasing Group*” y para otros es “*International Marketing and Purchasing Group*”. Según los autores, eso ocurre “porque en Europa el marketing industrial (o *Business to Business*) es, por definición, internacional” (O’Malley y Tynan, 2005, p. 26).

Los investigadores del Grupo IMP desarrollaron diversos estudios en el campo del intercambio entre organizaciones, que dieron como resultado el

⁴ IMP Group significa “Industrial Marketing and Purchasing Group”. Es un grupo que se formó en los años setenta para estudiar el mercado industrial, pero que más tarde expandió sus estudios al entendimiento de las interacciones y relaciones en el mercado organizacional o “B2B” (*business-to-business*) <http://www.impgroup.org>

reconocimiento de que las relaciones son importantes para hacer que los intercambios entre empresas sean más fáciles, a menudo estas relaciones son incluso más importantes que el precio. Otra afirmación importante, resultado de estas investigaciones, es que la interacción entre organizaciones compradoras y vendedoras era intrínseca a la formación y mantenimiento de las relaciones. Además, este enfoque de interacción y de relaciones es parte integral del desarrollo del paradigma relacional, más intensificado aun por la constatación y reconocimiento de que en el B2B, ambos, compradores y vendedores, pueden ser igualmente activos en la búsqueda del intercambio, en contraposición al modelo del mix de marketing (4P's).

El MR, cuando se trata del mercado B2B u organizacional, considera otros públicos y no solamente los clientes finales de la empresa. Vázquez y Vijande (1998) expresan una clasificación de relaciones de la siguiente forma:

- relaciones con los suministradores de mercancías y de servicios;
- relaciones internas con empleados, con las unidades de negocio;
- relaciones con los clientes finales e intermediarios,
- relaciones laterales con competidores, gobiernos, etc.

Parada (2001) hace un paralelismo entre las características del marketing en función de las etapas en que se encuentra el marketing de relaciones. Cuando por ejemplo, las transacciones son independientes y se basan en el precio, el marketing se encuentra en la etapa de “transacciones puras”. Cuando se logra que se repitan las compras y se marca la diferencia al producto con publicidad o promoción, la etapa es de “repetición de las transacciones”.

A medida que se va viendo la importancia de consolidar relaciones estables con los clientes y proveedores y que el precio pierde importancia frente a la calidad, la tecnología y el servicio, el marketing se encuentra en la etapa de “relaciones a largo plazo”. El nivel intermediario es aquel en que se refuerzan las relaciones consiguiendo una interdependencia entre las empresas, cuya etapa del marketing relacional es la “asociación proveedor/comprador”. Sin embargo, cuando se realizan acuerdos de colaboración con otra empresa, en

los que se plantean objetivos estratégicos como el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos, o un nuevo mercado, el marketing se encuentra en la etapa de “alianzas estratégicas”.

Finalmente, se observa un nivel aun más elevado de relaciones, lo que se llama: “organización en red”. En este nivel, se establecen múltiples acuerdos, en los cuales están presentes además de los proveedores y distribuidores, los clientes, la competencia, los gobiernos, la banca, etc. y por supuesto comparten valores semejantes.

En el mercado B2B, el MR se muestra muy adecuado o conveniente en muchos aspectos, incluso para la identificación de la cadena de valor y la red de relaciones de la empresa cliente, a fin de proponer soluciones de negocios a través del proceso de “ventas consultivas”, que son aquellas basadas en las necesidades reales o latentes de las empresas clientes.

Madruga (2004) sugiere que en el mercado B2B hay que estudiar la cadena de valor de un futuro cliente. Esta es una excelente estrategia para identificar oportunidades latentes para así proponer soluciones a las empresas. Entender la cadena de valor del cliente implica analizar cómo funcionan, cuáles son las actividades críticas, cuál es la interrelación entre la cadena de valor del cliente con sus proveedores y clientes finales, etc. Construyendo el mapa de la cadena, los vendedores del mercado B2B pueden de hecho realizar las ventas consultivas, entre otras estrategias de ventas, generando vida más larga a la relación.

En lo que se refiere a las relaciones con clientes finales e intermediarios, se percibe que el papel de las relaciones de *partners* - o alianzas estratégicas - con los revendedores viene aumentando en importancia en los mercados B2B. Sin embargo, para que se alcance este nivel, es necesario tener valores en común.

En el estudio de McQuiston (2001), fueron identificados seis valores fundamentales, también conocidos como *Core Values*, que deben estar presentes en las relaciones con los revendedores. Tales valores son:

- objetivos y metas compartidas
- dependencia mutua
- líneas abiertas de comunicación
- compromiso mutuo con la satisfacción del cliente
- preocupación con las ganancias de la otra parte
- confianza

Hay otros cuatro factores considerados factores de soporte, que son:

- Inversión de esfuerzo por parte del cuerpo directivo (*Top management*)
- Mejora continua
- Respeto profesional
- Desarrollo de una relación personal

En este estudio, el autor destaca la evidencia de que las relaciones más productivas fueron las que pasaron de *estrictamente profesionales a relaciones más personales*.

Kotler *et al* (2010) comparten estos principios cuando afirman que la selección de la empresa a la que se va asociar en la cadena de distribución por ejemplo exige que se reflexione respecto a la finalidad, la identidad y los valores de esta empresa candidata. Las empresas deben seleccionar los socios potenciales con valores, propósitos e identidad idénticos a los suyos. Kotler *et al* (2010) destacaron la importancia de los valores compartidos y que una buena asociación crea una relación horizontal, no vertical.

Los autores indicaron tres evaluaciones importantes para determinar el éxito de la relación. En primer lugar, las empresas involucradas deben preguntarse a sí mismas si desean un resultado en que todas las partes salgan ganando. En segundo lugar, deben investigar si las empresas defienden el alto patrón de calidad. Si es así, habrá más oportunidades de lograr éxito en la asociación. Y por fin, cada empresa debe identificar los valores de su socio potencial y determinar si son compatibles con los suyos. Además, es necesario conocer el modelo de negocio del otro, negociar de forma que todos ganen y redactar

contratos legales y sólidos. Por eso, “el enfoque personal es siempre mejor” (Kotler *et al*, 2010, p. 106).

En la relación con los intermediarios, estos en algunos casos adquieren más importancia para el consumidor que el propio fabricante. Eso se debe a que los revendedores de valor añadido son considerados capaces de ofrecer soluciones, mientras que los fabricantes simplemente venden los componentes básicos. Esta importancia hace que las empresas fabricantes deban conocer el margen de contribución de sus productos, la velocidad de rotación del almacén y su importancia estratégica para los socios intermediarios.

Los fabricantes deben también gestionar de forma activa el proceso de apoyo a las ventas del revendedor al minorista, a través del marketing cooperativo, promoción en las tiendas, asegurando la presencia de marca en los puntos de venta. Además, los fabricantes deben preocuparse por el nivel de satisfacción de sus intermediarios (Kotler *et al*, 2010).

Morgan y Hunt (1994) afirman que el MR requiere, en todos sus aspectos, comportamientos de cooperación, los cuales se manifiestan a través de situaciones en que las partes trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes; y las relaciones de cooperación se caracterizan por altos niveles de confianza. Compromiso y confianza son variables clave esenciales, según la teoría del intercambio social, para el proceso de construcción de relaciones de mercado cooperativas y sirven como indicadores de desempeño. Ya para la teoría de la red social, otros atributos, como el nivel de interconexiones entre los participantes puede ser determinante para un desempeño con éxito (Palmatier, 2008).

Los mercados electrónicos⁵, por ejemplo, son base de negocios realizados a distancia en que los riesgos e incertidumbres son maximizados. En este contexto, la *confianza* se vuelve aun más importante que en el contexto tradicional de mercado, para conquistar el compromiso y la cooperación de los

⁵ Definidos como una red de sistemas de información que sirve como infraestructura para que compradores y vendedores hagan intercambio de informaciones y otras actividades relacionadas con la transacción (Varadarajan y Yadav, 2002, *apud* Lancaster y Lages, 2006).

clientes. Según Lancaster y Lages (2006), cuando los clientes confían en los proveedores *on-line* es mucho más probable que los clientes estén comprometidos y cooperen, poniéndose en comunicación con los proveedores y compartiendo informaciones personales. Y esto permite que el proveedor personalice su oferta, y consecuentemente, aumente aun más la confianza, fortalezca la relación y aumente la satisfacción del cliente.

Como en todo hay aspectos negativos, Morris *et al* (2001) han identificado una serie de inconvenientes relatados por empresas respecto al enfoque relacional en el B2B. Los inconvenientes son en resumen los siguientes: 1) Encerrar al cliente: más que formar relaciones de inversión mutua y beneficios a lo largo del tiempo, las empresas se preocupan en asegurar los negocios con el cliente; 2) Informalidad: las empresas dan un enfoque informal a las relaciones, generando inseguridad al socio; 3) Inversiones no financieras: cuando las empresas tienden a invertir más tiempo y esfuerzos en comunicación con el cliente que en cambios de equipos, procesos, personal o en tecnología que refleje las solicitudes de los clientes; 4) Evitar la dependencia: cuando las empresas buscan relaciones muy estrechas con sus clientes, pero a su vez, se mantienen muy abiertas a la competencia de sus proveedores; 5) Esfuerzos unilaterales: las evidencias muestran que las empresas vendedoras suelen hacer más esfuerzos para iniciar y mantener las relaciones que las empresas compradoras; 6) Costos de oportunidad limitados: cuando las empresas no consideran las relaciones con sus clientes como limitadores para hacer negocios con otros clientes, aprovechando todas las posibilidades de nuevos negocios; 7) Un tamaño para todo: cuando las empresas no definen los tipos de relaciones de acuerdo con el tipo de cliente. En este caso es recomendable que las empresas organicen sus clientes, por ejemplo, clientes “clave”, “promesas”, “pequeños” u otras categorías.

3.4.2 Tipos de relaciones en el B2B

En relaciones entre organizaciones, el “compromiso” es el deseo de desarrollar una relación estable, estar dispuestos a hacer algunos sacrificios para mantenerla, y la confianza en la estabilidad de la relación. Ya que vendedores y compradores reciben contribuciones de valor el uno del otro, cada parte tiene una fuerte motivación para construir, mantener y profundizar las relaciones, de esta forma probablemente perciban la relación como una oportunidad del tipo ganar-ganar y la cooperación como una manera de desarrollarla (Lancastre y Lages, 2006).

El modelo de clasificación de las relaciones en el mercado B2B, propuesto por Donaldson y O’Toole (2000) tiene en cuenta la combinación de los componentes “creencias y acciones” de la relación, lo que forma el principio de la “fuerza de la relación”. Este principio está basado también en la combinación de la teoría económica (teoría de los costes de transacciones) con la teoría del comportamiento (teoría behaviorista – procesos de intercambios sociales y valores como confianza, compromiso, cooperación y equidad). Los autores citan como ejemplo: “...una relación puede ser muy cooperativa y abierta, pero no tener fuertes lazos económicos, o una relación puede tener muy fuertes lazos económicos, pero ser cerrada y muy poco cooperativa” (Donaldson y O’Toole, 2000, p.494). El principio de la “fuerza de la relación” distingue cuatro estructuras de relaciones que son las siguientes: bilateral, recurrente, jerárquica y discreta, explicadas a continuación:

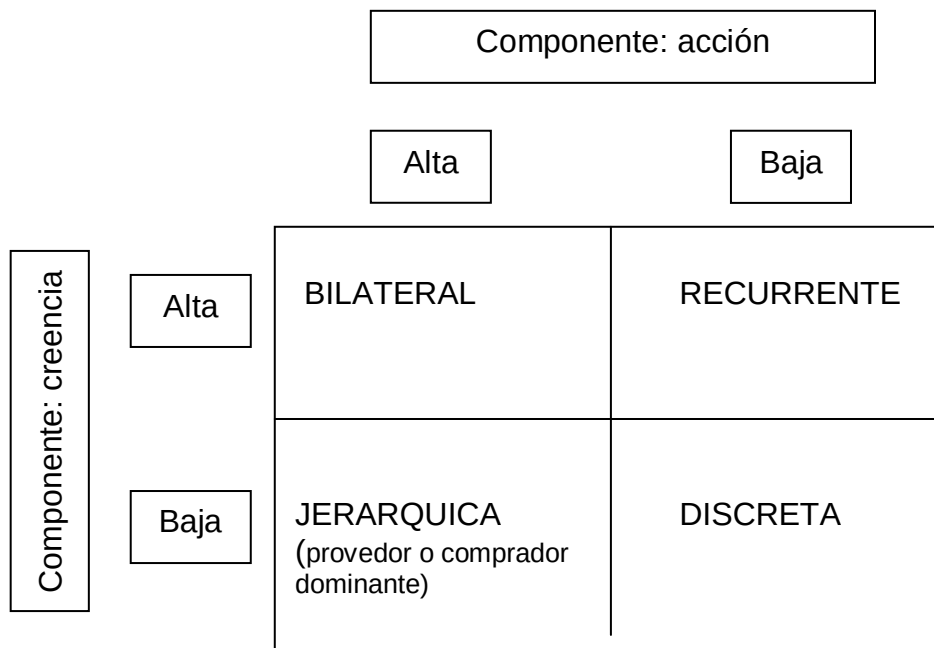
Bilateral: tipo más fuerte de relación. Las creencias y acciones son de alto nivel en ambos lados, comprador y proveedor cooperan para ventajas mutuas.

Recurrente: forma híbrida entre la forma discreta y la forma bilateral. Elementos de reciprocidad y de temporalidad se mueven en las situaciones de intercambio. La relación es abierta pero no es vista como muy fuerte.

Jerárquica: tipo muy común de relación a través de la cual el lado dominante define la forma de interactuar. Basada principalmente en la autoridad y gobernada por la relación de poder y dependencia entre las partes.

Discreta: la forma de relación más frágil. Existen elementos no dominantes que no determinan la relación. Predomina el oportunismo, y este tipo de relación se basa en que las empresas toman decisiones racionales como elementos independientes en el mercado.

Figura 7 – Matriz de relaciones



Fuente: Donaldson y O'Toole (2000, p. 495)

Donaldson y O'Toole (2000) afirman que es posible clasificar estructuras de relaciones alternativas a través del uso de la fuerza de las relaciones y aun más defienden que conocer la clasificación de las relaciones es una poderosa herramienta para los gestores, pues les permite acceder y desarrollar el potencial de sus relaciones así como provee una orientación de cómo gestionirlas, pues cada tipo de relación requiere distintas propuestas de gestión.

Ya que no todos los clientes desean relaciones a largo plazo, es crítico que los proveedores hagan la segmentación de sus mercados y clientes, teniendo en cuenta la orientación relacional o transaccional. Según Sheth y Shah (2003), hay clientes que debido a la estructura de su industria, a su cultura de toma de decisiones y a su nivel de tolerancia al riesgo, además de la naturaleza de las compras y los costes involucrados, prefieren una orientación a las transacciones discretas. La clave es alcanzar la reciprocidad entre comprador y proveedor con el entendimiento implícito de que el proveedor sólo tendrá compromiso con la certeza de que el cliente también así lo desea (Sheth y Shah, 2003).

Para Cannon y Perreault (1999) es razonable caracterizar las relaciones entre vendedor y comprador del ámbito B2B de distintas maneras. Los aspectos que las hacen diferentes son, por ejemplo, si hay conexión formal entre ellas a través de contratos o simplemente son acuerdos de confianza; si hay conexión con comunicación abierta o son los secretos que prevalecen; si hay cooperación o actitudes más independientes. Para los autores, es aceptable definir “relaciones” como perfiles que envuelven estos diferentes aspectos, y les parece no haber sentido decir que estos aspectos están siempre correlacionados o que van de la mano. Eso quiere decir que puede un comprador tener un contrato formal con el vendedor y no estar interesado en compartir mucha información (Cannon y Perreault, 1999).

Marrett (1971), un teórico del ámbito de las organizaciones, desarrolló dimensiones que describen las relaciones B2B. Estas dimensiones se clasifican como:

- Formalización: el grado en que la relación queda explícita.
- Intensidad: el nivel de contrato y recursos intercambiado entre las partes.
- Reciprocidad: el grado en que las partes están involucradas en la toma de decisiones conjuntas.
- Estandarización: el grado en que los papeles y rutinas determinadas son asimiladas por las partes.

A estas dimensiones, Ford y Rosson (1982) añaden otras dos importantes dimensiones, el *conflicto* y la *distancia*, identificadas a partir de sus investigaciones sobre las relaciones entre fabricante y distribuidor.

Ya para Ford, Hakansson y Johanson (1986) las interacciones entre empresas han sido comparadas de acuerdo con diversas dimensiones, según su naturaleza. Los autores enfatizan cuatro aspectos de interacción, consideradas útiles al describir la manera como las interacciones son a la vez únicas y también influidas por otras interacciones resultado de la red en la que están insertas. Estos aspectos son descritos a continuación.

- Capacidad/Competencia – Describe la relación entre las empresas en función de lo qué cada una puede hacer por la otra, abarca la amplitud e importancia de las funciones y la interdependencia entre las competencias de las partes.
- Empatía/ afinidad – Describe cómo las empresas comparten objetivos e intereses comunes y cómo consideran el nivel de sus interacciones. Esto incluye lo que la empresa está dispuesta a renunciar de sus objetivos o intenciones individuales, a favor de la otra empresa, aumentando de esta manera sus beneficios.
- Inconsistencias – Se refiere a la ambigüedad o falta de claridad en la interacción. La inconsistencia interpersonal está relacionada con las expectativas personales e intereses individuales que influyen en la interacción. La inconsistencia “inter temporal” se refiere a las diferencias en las interacciones en distintos puntos en el tiempo.
- Particularidades – Se refiere a las complejidades que rondan las redes de interacciones a medida que una interacción con una empresa puede afectar directamente a las demás.

Ford, Hakansson y Johanson (1986) destacan que la clasificación que proponen sirve como guía cuando se examinan la naturaleza de las relaciones, sin embargo son como una fotografía estática que refleja cómo las empresas se relacionan una con la otra en un momento dado.

Los autores presentados en este apartado se complementan, pues sus tipologías presentan distintas dimensiones que aportan importantes aspectos en el análisis de los tipos de relaciones existentes entre empresas.

3.4.3. Relaciones de cooperación con la competencia

En lo que se refiere a las relaciones con la competencia, la existencia simultánea de la *cooperación* y la *competición* es llamada de “*coopetición*”. Este término tiene origen en el inglés “*co-opetition*” y fue creado (pero formalmente presentado por Nalebuff, B. y Brandenburger, A. en 1996)⁶ por Ray Noorda, fundador de la compañía Novell, para designar la unión entre cooperación y competición, muy común actualmente en el complejo mundo de las relaciones entre empresas (Ganguli, 2007).

Según Eriksson (2008, p.428) *competición* puede ser definido como “una condición de tensión entre diferentes elementos derivado de un conflicto de intereses entre ellos, cuando intentan lograr sus objetivos.” El concepto de *cooperación* está basado en la confianza y mutualidad, resultado de una relación armoniosa. Está vinculado al colectivismo, trata de la necesidad de otros, implica el ser confiable y revela compromiso al hacer esfuerzos.

El concepto de *coopetición* se expresa entonces como la “simultaneidad del comportamiento de cooperación y de competición, emergentes de una congruencia parcial de intereses de empresas competidoras” (Eriksson, 2008, p. 428).

Para Ganguli (2007) la *coopetición* ha estado más presente y ha sido crucial especialmente en las industrias de alta tecnología debido a la rapidez en los cambios tecnológicos, en donde las empresas de innovación cooperan con las investigaciones *high-tech*. Es probable que existan muchas formas o modelos de *coopetición* en las industrias, pero no son muy relevantes ni se perciben con

⁶ Nalebuff, B. and Brandenburger, A. (1996), *Co-opetition*, ISL Förlag Ab, Göteborg, Sweden. y Brandenburger A. M. and Nalebuff B J (1996), “Co-opetition”, *Currency Doubleday*, New York.

facilidad. El autor concluye que los modelos que prevalecen hoy en día son los siguientes:

- Complementar: entre compañías de hardware y software, por ejemplo.
- Firma de familias: empresas proveedoras de un mismo tipo de servicio o producto, se juntan para hacer frente a una lucha por obtener más mercado contra otro grupo de empresas de sectores similares (empresas de teléfonos móviles de un sistema –GSM - contra empresas de otro sistema - CDMA)
- División de recursos: cuando empresas comparten recursos tangibles o intangibles.
- *Outsourcing* de clientes: también es habitual en las compañías de teléfonos móviles, por ejemplo, cuando una de ellas revende sus servicios con su propia marca, pero utilizando la red de otra compañía.
- Acuerdo tácito (informal): algunas empresas practican tolerancia mutua reduciendo la rivalidad en el grupo, y en tanto que grupo penalizan a las empresas rivales que no respetan las reglas del juego.
- Interacción entre comprador y vendedor: el vendedor desea la mayor ganancia posible con la mínima inversión, y el comprador por su parte desea el mayor valor posible, por el menor precio. Para que la venta se lleve a cabo, vendedor y comprador deben llegar a un acuerdo.

Con lo expuesto hasta aquí queremos mostrar que hay distintos posibles niveles de relaciones entre empresas y que el grado de intensidad de estas relaciones dependerá de la predisposición de la empresa en encajar en un determinado perfil, adoptar un comportamiento según sus valores, objetivos, intereses y perspectivas de negocios.

3.5 Elementos antecedentes a las relaciones de largo plazo o fidelización de clientes B2B (¿Qué es preciso para fidelizar a los clientes B2B?)

El apartado siguiente busca contribuir con el alcance del sub-objetivo 4.1 de

esta tesis que es enunciar los antecedentes o requisitos determinantes de las relaciones comerciales duraderas, a nivel internacional, para los negocios del ámbito B2B.

La palabra “fidelidad” significa originalmente la lealtad y fuerte devoción a un país, causa o individuo, pero en las últimas décadas ha sido adoptada en el contexto organizacional para describir la voluntad de un cliente de continuar dando prestigio a una empresa específica por un tiempo prolongado, comprando y utilizando sus bienes y servicios de forma repetida, preferentemente exclusiva, y recomendando voluntariamente los productos y servicios a los amigos (Lovelock y Wright, 2002).

La fidelidad permite que la empresa piense y calcule el valor del cliente por períodos más largos; el cliente es una fuente de renta constante durante años. Lovelock y Wright (2002) afirman, sin embargo, que la fidelidad sólo continuará si el cliente percibe que está recibiendo lo mejor de la empresa, comparado con la competencia. Si la competencia pasa a ofrecer un valor mayor, o si la organización actual decepciona al cliente, la fidelidad puede ser reemplazada por la “deserción”, es decir, el cliente decide transferir su lealtad a otra empresa de servicio.

La retención o fidelización de clientes es un tema significativo desde los años 90. Sin embargo son pocas las investigaciones que asocian la gestión del proceso de retención con casos de éxitos en el desempeño de retención de clientes (Ang y Buttle, 2006). La tendencia es relevante en el mercado B2B, en el cual las relaciones comprador-vendedor se caracterizan por la complejidad, la interdependencia y por la orientación hacia las relaciones de largo plazo. Además, son casi inexistentes las investigaciones interesadas en analizar el impacto de la adopción de estrategias relacionales por parte de empresas vendedoras en el comportamiento de los gestores de clientes clave (Guenzi *et al*, 2007).

La fidelización y rentabilización de clientes constituyen también, además de las clásicas cuota de mercado, cadena de valor y economías de escala, variables

que permiten analizar la rentabilidad y el crecimiento de una empresa. Según Huete (1997), la fidelización de clientes tiene dos dimensiones: la dimensión subjetiva, que trata de establecer vínculos emocionales entre el cliente y la empresa, y la dimensión objetiva, que por su parte trata de analizar lo “medible”, o sea es decir, la proporción del gasto del cliente con la empresa.

Según Reichheld y Sasser (1995) un creciente índice de deserción indica que algo no va bien con la calidad, o que la oferta de la competencia es mejor, o bien puede señalar el riesgo de caída en el beneficio de la empresa. Los grandes clientes no suelen desaparecer de un momento a otro, pero dan señales de su insatisfacción a través de la reducción en sus compras. Los autores destacan que empresas cautelosas acompañan las tendencias de compra y, en caso de fallos o reclamaciones, estas son ágiles en responder con estrategias de recuperación de servicios.

Reichheld (2001) destaca que el desafío de promover la lealtad no puede ser delegado en los empleados y tampoco puede ser dirigida por un software, pues no se trata de tener mejores bases de datos de los clientes, o sistemas de medida o programas reconocidos. La conquista de la fidelidad de los clientes es resultado directo de palabras y hechos, de las decisiones y prácticas de los altos ejecutivos, íntegros y comprometidos con la organización.

En la introducción de este trabajo, hemos citado los seis principios señalados por Reichheld (2001) a partir de sus estudios que orientan las estrategias de empresas líderes en lealtad. Estos principios son detallados a continuación:

- Predicar según lo que se practica: Algunas empresas creen que las acciones hablan más alto que las palabras, pero en este caso, está indicado que los ejecutivos hablen claramente de sus valores y de la importancia de la fidelidad a sus clientes, empleados, proveedores..., para que se evite que prevalezca el fundamento de la era digital que menosprecia la noción de que la fidelidad es relevante para el éxito de los negocios.
- Jugar con vistas al “ganar-ganar”: en la construcción de la lealtad, no

basta con que la competencia pierda, sino que también hace falta que los aliados (*partners*) ganen. La lealtad de los clientes y empleados nace de una misma raíz, del liderazgo por principios. El autor sostiene que altos beneficios son resultado de la retención de clientes, pero también y principalmente son resultado de la excelente prestación de servicios, que acaba por generar orgullo y satisfacción entre los empleados.

- Ser exigente: Este principio puede sonar arrogante a primera vista, pero indica que las empresas deben seleccionar muy bien a sus clientes. Una empresa humilde sabe que puede satisfacer sólo a algunos clientes, y trabaja muy arduamente para mantenerlos satisfechos. De igual forma, es necesario ser exigente a la hora de elegir los empleados, pues se crea un ciclo virtuoso en que todos ganan con la excelencia en los servicios.
- Mantener las cosas de modo simple: Este principio sirve para muchas cosas, pero entre ellas, una es estratégica, es decir, para que exista una empresa rápida y flexible como exige el mundo moderno, es importante que los líderes entiendan la necesidad de simplificar las reglas para la toma de decisiones. Otra aplicación del principio de la simplicidad está en la estructura de la empresa. Según el autor, una organización compuesta por muchos grupos pequeños puede responder con más rapidez y creatividad a los cambios del entorno. Y más aún, la lealtad surge con naturalidad en los pequeños grupos, y respecto a los clientes, estos no se quedan perdidos en la burocracia o entre empleados anónimos.
- Gratificar los buenos resultados: En este punto suele haber algunos equívocos. Las empresas tienden a reconocer y premiar a los empleados que logran resultados altos pero de corto plazo en detrimento de los que conquistan clientes, construyen y mantienen las relaciones de largo plazo. En resumen, este principio sostiene que la empresa debe reservar sus mejores ofertas a sus clientes más leales, y las mejores oportunidades a sus más leales empleados o colaboradores.
- Escuchar atentamente, hablar objetivamente: Aquí, se parte del principio de que las relaciones de largo plazo exigen comunicación honesta en

dos direcciones (empresa-cliente; cliente-empresa). El principio sugiere que las empresas, a través de sus líderes, visiten los *call centers*⁷, las salas de *chat*⁸ de sus empresas disponibles en internet y contacten con todas las formas de *feedback* dados por los clientes. La empresa debe estar segura de que los empleados se comunican de forma clara y honesta.

Para medir el nivel de fidelización, Huete (1997), por ejemplo, apunta los siguientes indicadores (véase tabla 10).

Tabla 10 – Indicadores de fidelización

Indicadores de fidelización	Característica
Retención	Porcentaje de clientes que son fieles porque están satisfechos (retenidos)
Novedad	Tiempo desde última venta/contacto
Frecuencia	Tiempo entre dos ventas/contactos
Antigüedad	Fecha de inicio
Cantidad	Pedido medio por período
Referencias	Porcentaje de clientes que vienen por referencias de otros clientes/amigos y familiares

Fuente: Huete (1997, p.47)

Además, el autor subraya que conocer la dimensión futura del negocio, o sea, la relación entre nuevos clientes conseguidos y la vida media de los clientes actuales, permite describir tendencias y prever el futuro mejor que con el clásico indicador de facturación. También añade que crecer no es sólo cuestión de obtener muchos clientes nuevos, sino también de fidelizar a los ya existentes. De esta forma, la fidelización proporciona resultados más sólidos, pues “fomenta los procesos de referencia de clientes actuales a clientes potenciales al tiempo que proporciona *legitimidad moral* y buenos argumentos de venta a la red comercial de la empresa” (Huete, 1997, p.49).

⁷ *Call Center*: Centros de atendimento al cliente

⁸ *Chat*: Medio a través del cual es posible hablar o escribir mensajes en tiempo real por Internet

Burnett (2002) considera que cada etapa del desarrollo de la relación debe consolidarse mediante un proceso proactivo y planificado de vinculación afectiva, y define un modelo (tabla 11) con cuatro maneras de crear este vínculo afectivo duradero en la relación, presentado a continuación:

Tabla 11 – Modelo de vinculación afectiva basado en Burnett (2002)

Maneras	Acciones para lograr la vinculación afectiva
Desarrollo de la confianza	Visitas regulares a la fábrica a todos los niveles, Actividades sociales y entretenimiento, Contactos muy frecuentes, Apoyar eventos especiales para el cliente, Asegurar que las promesas se cumplen, Comunicación abierta, Compartir problemas mutuos, Advertir de futuros problemas, Implicación de la dirección general, Ser flexibles y empáticos.
Creación de barreras de entrada	Baja fijación de precios competitivos, Productos y aplicaciones superiores, Comunicación electrónica, Redes o relaciones, Fijación de precio basada en el negocio en general, Planificación conjunta a largo plazo, Equipos conjuntos de innovación.
Refuerzo de las barreras de salida	Hacer que el cliente dependa del apoyo técnico, Acuerdo sobre comisiones excesivas y descuentos retroactivos, Préstamo de equipos, Acuerdo de contratos formales a largo plazo, Apoyo financiero (leasing, etc.), Fomentar el comercio entre compañías, Formar clubes de clientes, Utilizar el almacenamiento de los pedidos, Incorporar diseños únicos de componentes,

	Proporcionar apoyo formativo especializado, Aprovechar los vínculos familiares o culturales, Trasladarse a un edificio compartido.
Proyectos de sociedades de capital de riesgo	Asignar personal al cliente, Crear equipos de proyectos conjuntos, Colaborar en nuevos negocios conjuntos, Poner en común facilidades y personal de investigación y desarrollo, Trabajar con el cliente en la investigación de mercado, Base de datos de clientes compartida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Burnett (2002, p. 94-95)

El éxito en las estrategias de relación depende en gran medida de la habilidad de crear conexiones entre el proveedor y el cliente (Guenzi *et al*, 2007). Burnett (2002, p.94) añade que *“la fuerza de la vinculación afectiva se mide por la cuota que usted tiene en el negocio del cliente, junto con el efecto añadido de estos cuatro tipos de vinculación.”*

Además considera que una vez seleccionado el posible socio, el objetivo es el de desarrollar la relación para pasar de ser un “proveedor ordinario” a ser:

- Un “proveedor preferente” dentro de un rango específico
- Un “socio dedicado” a áreas específicas de suministro
- Un “socio estratégico” dedicado al mercado y al negocio total para beneficio mutuo.

La estrategia relacional de ventas está basada en la interdependencia del proveedor y del cliente, en el intercambio de las informaciones críticas, en la confianza y en la relación estable de las partes, que permite que cada parte se beneficie de los retornos justos de sus inversiones. Incluso en esta era de orientación a las relaciones, cambios radicales ocurrieron en las actividades de las fuerzas de ventas y en la gestión de ventas, cuyos principales objetivos pasaron a ser el desarrollo de relaciones duraderas (Guenzi *et al*, 2007).

La vinculación afectiva se manifiesta nuevamente al identificarse que la fuerza de ventas juega un papel fundamental en la formación de las relaciones de largo-plazo, pues muchos compradores tienen más lealtad a los vendedores que a la empresa que les da el empleo (Weitz y Bradford, 1999). Los vendedores invierten en construir relaciones con sus clientes porque esperan que este esfuerzo genere incrementos en las ventas y en la ganancia de la empresa vendedora, o sea, esperan que genere un incremento en el valor del cliente (CV)⁹.

Para el éxito en la retención o fidelización de clientes, se manifiestan elementos antecedentes o valores, los cuales fueron identificados a lo largo de la revisión de la literatura. Algunos de ellos, evidenciados en distintos trabajos por distintos autores, a modo de resumen, son presentados a continuación:

- Adaptación: Disposición para hacer cambios en los objetivos, estrategias y políticas de la organización teniendo en cuenta las necesidades y demandas de los clientes clave (Leonidou *et al*, 2006).
- Atmósfera de Asociación (*partnership*): Motivación para trabajar en equipo; reducir incertidumbres; equilibrio del poder (Weitz y Bradford, 1999; Huntley, 2006).
- Benevolencia: Presencia de generosidad y tolerancia (Rodriguez *et al* 2006).
- Calidad: Calidad de los productos, de los servicios; satisfacción global (Kotler, 2000; Janda *et al*, 2002; Kotler y Armstrong, 2003; Huntley, 2006).
- Confianza: Franqueza en los contactos; mantener acuerdos en secreto, presentar reclamaciones correctas, justas; no sentirse decepcionado o defraudado; honestidad para plantear los problemas (Morgan y Hunt 1994; Grönroos 2000; Burnett, 2002; Kotabe y Murray, 2004; Rodriguez *et al*, 2006; Leonidou *et al*, 2006).
- Compromiso: Efectiva cooperación; sentimiento de lealtad, de preservación de la relación de forma duradera; intención de que los

⁹ Customer Value

esfuerzos resulten positivos para la relación; dedicación a las personas o recursos necesarios; invertir tiempo para entender los pros y los contras (Morgan y Hunt, 1994; Grönroos, 2000; Rodríguez *et al*, 2006; Leonidou *et al*, 2006).

- **Comprensión:** Comprensión en cualquier tema; Consideración de los problemas; comprensión de los derechos y obligaciones mutuos, de las condiciones de operación; actitud positiva frente a las dificultades (Leonidou *et al*, 2006).
- **Comunicación:** Procedimientos adecuados de comunicación; ausencia de fallos en la comunicación; información anticipada de problemas críticos; información sobre temas tácticos y estratégicos; comunicación de expectativas de prestaciones; contactos muy frecuentes; viajes de visita al cliente con relativa frecuencia (Grönroos, 2000; Burnett, 2002; Sin *et al*, 2005; Rodríguez *et al*, 2006; Lindgreen *et al*, 2006; Leonidou *et al*, 2006).
- **Conexión:** Fuertes conexiones personales entre compradores y vendedores llevan al compromiso de mantener la relación y de actuar juntos para lograr objetivos comunes (Sin *et al*, 2005; Guenzi *et al*, 2007).
- **Congruencia de objetivos y valores:** Indicador de confianza, compromiso y de calidad en las relaciones; los clientes valoran los objetivos en línea con sus proveedores; los clientes tienden a recomendar productos y servicios de los proveedores con quienes comparten objetivos y valores (Morgan y Hunt, 1994; Weitz y Bradford, 1999; McQuiston 2001; Sin *et al*, 2005; Huntley, 2006; Ganguli, 2007, Kotler *et al*, 2010).
- **Conveniencia:** Facilitadores que benefician la relación (Lindgreen *et al*, 2006).
- **Cooperación:** Disponibilidad o buena voluntad para mantener una relación de cooperación; deseo de colaborar; actuar de modo tal que sea posible promover intereses comunes y alcanzar objetivos comunes; presencia de espíritu de equipo (Leonidou *et al*, 2006).

- Educación, aprendizaje: El éxito en el desarrollo de una relación requiere que las dos (o más) partes aprendan continuamente la una de la otra (Grönroos, 2000; Lindgreen *et al*, 2006).
- Eficiencia en costos: Capacidad de generar productos y servicios con costos aceptables, preferentemente bajos. Es un criterio normalmente asociado a la expectativa de calidad, flexibilidad en volumen de producción, información y servicios (Bevilacqua *et al*, 2006).
- Empatía: Es la actitud que permite comprender los deseos y objetivos de otra persona y se hace condición necesaria para dar fuerza a la relación positiva entre las dos partes (Sin *et al*, 2005).
- Flexibilidad: Necesaria al atender la demanda, y al ajustar los tipos o calidad del trabajo (Leonidou *et al*, 2006).
- Precio: Dimensión económica, precio relacionado con el desempeño del producto (Kotler, 2000; Huntley, 2006).
- Producto: Importancia del producto ofrecido; dimensión técnica, calidad del producto (Huntley, 2006).
- Rapidez: En los procesos, en las adaptaciones, en las predicciones, en las reacciones, en las correcciones (Lindgreen *et al*, 2006).
- Reciprocidad: Es el componente de una relación de negocios que hace que las partes se permitan favores o hagan concesiones cuando sean necesarias (Sin *et al*, 2005).
- Responsabilidad: Coherencia y compromiso con los desafíos asumidos. Delegar responsabilidad y poder a los empleados para que gestionen los contactos con los clientes es esencial para la gestión de las relaciones (Lindgreen *et al*, 2006).
- Resultados rentables / lucrativos: Volumen de compra del cliente (Huntley, 2006; Lindgreen *et al*, 2006).
- Satisfacción: Creer que fue correcta la decisión de trabajar juntos; elegir trabajar nuevamente juntos; esperar una relación duradera; relación armoniosa (Kotler, 2000; Lindgreen *et al*, 2006; Leonidou *et al*, 2006, Rodriguez *et al*, 2006).

- Servicios: Predisposición de los empleados para atender a los clientes (Grönroos 2000; Kotler, 2000; Bevilacqua *et al*, 2006; Lindgreen *et al*, 2006; Huntley, 2006).
- Tiempo: La duración de la relación, el tiempo de experiencia (Huete, 1997; Huntley, 2006).

Lo que presentamos hasta aquí, contribuye a aportar elementos o valores que, combinados entre sí, llevan a la formación de relaciones de largo plazo y fidelización de los clientes. Estos elementos son resultado de inversiones en personas, procesos, tecnología, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, realizadas por empresas con visión de “sociedad” y cooperación, a la vez que existe competición.

3.6 Estrategias de MR en el mercado B2B (¿Cómo fidelizar a los clientes?)

Lo que sigue nos ayudará a lograr nuestro sub-objetivo 4.2, definido como presentar las herramientas, tácticas y técnicas más empleadas por el segmento B2B en sus estrategias de marketing relacional.

Kotler *et al* (2010) en el reciente libro “Marketing 3.0” rescatan la trayectoria del marketing, desde cuando éste dejó de ser puramente táctico, centrado en el producto (marketing 1.0), y pasó al marketing estratégico, en el cual se introdujo la idea de gestión del cliente y las estrategias de segmentación, definición del mercado objetivo y posicionamiento. Esta evolución al marketing estratégico, en que el enfoque pasó a la relación con el cliente, marcó el surgimiento del marketing moderno, origen del Marketing 2.0. Los autores afirman que el marketing de hoy y del futuro es el Marketing 3.0, centrado en el ser humano.

Las prácticas en el Marketing 3.0 están influidas por los cambios en el comportamiento y en las actitudes de los consumidores. Los autores reiteran que el Marketing 1.0 y el 2.0 aun tendrán cierta relevancia, pues el marketing sigue relacionado con lo que es desarrollar la segmentación, elegir el público objetivo, definir el posicionamiento, ofrecer el marketing mix (4P's) y construir

una marca.

Otro modelo para la creación de un programa de relación con los clientes, propuesto por Morris *et al* (2001), se compone de 8 pasos y son los siguientes:

- 1) Establecer criterios y seleccionar el socio potencial.
- 2) Definir la propuesta de la relación.
- 3) Definir los límites.
- 4) Establecer expectativas.
- 5) Formular los objetivos de desempeño.
- 6) Establecer canales de comunicación.
- 7) Crear valor.
- 8) Medir el desempeño.

Los autores destacan que no hay una única manera o un camino único y cierto. Reiteran también que cada relación es única y la empresa debe modificar su programa cuando sea necesario.

De acuerdo con Hutt y Speh (2001, p.103) y tomando en consideración la afirmación anterior de Kotler *et al* (2010) respecto al Marketing 2.0, para desarrollar estrategias de marketing relacional que resulten receptivas y lucrativas, hay que prestar especial atención a cinco áreas:

1. Captación de datos de relaciones: en este caso, la base de datos de la empresa debe proveer un perfil con el historial de las relaciones con cada cliente, a partir del cual se pueda identificar a las principales personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades. Para la captación de esos datos y transformación de los mismos en informaciones valiosas

para la gestión de relaciones hay muchas herramientas de tecnología disponibles.

2. Selección de clientes: Este punto requiere un entendimiento claro de las necesidades de los clientes, un riguroso control de los gastos destinados a proveer los diferentes grupos y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades del beneficio potencial. De lo contrario el vendedor se arriesga a trabajar mucho para clientes no rentables y gastar recursos que podrían ser destinados a otros grupos de clientes.
3. Desarrollo de ofertas de productos específicas para cada cliente: La empresa debería investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y desarrollar estrategias a la medida de cada cliente teniendo en cuenta aquellos que desean una relación más cooperativa y también aquellos que desean simplemente un énfasis transaccional.
4. Implementación de estrategias relacionales: Tanto la fuerza de ventas como las áreas técnicas y de servicio al cliente asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado industrial. Estrategias de relación exitosas son las que logran la perfecta integración entre la fuerza de ventas con las unidades de soporte, como logística y servicios técnicos. Una de las estrategias más comunes es dividir la fuerza de ventas en unidades que se dedican a diferentes categorías de clientes, los que prefieren las transacciones pura y simplemente, y los clientes que prefieren relaciones más cooperativas.
5. Evaluación de los resultados de las estrategias relacionales: El objetivo de una relación es permitir que el comprador y el vendedor maximicen valores comunes y conjuntos. Y esto lleva a la necesidad de evaluar formalmente los resultados de las relaciones. A medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, hay que reorientar esfuerzos.

Como refuerzo al ítem 2 de las cinco áreas apuntadas anteriormente por Hutt y Speh (2001) en este trabajo se destaca, con especial atención, la segmentación de mercado, es decir, la selección de clientes con quienes se pretende trabajar. Se retoma así la idea de Kotler (2000) que sugiere que se

analice el proceso del MR desde la atracción y conquista hasta la retención o fidelización del cliente.

3.7 La segmentación del mercado B2B

La secuencia viene para contribuir con el alcance de nuestro sub-objetivo 4.3 que es describir los criterios de segmentación de mercado y los atributos de los clientes-claves, idóneos para la conquista y fidelización.

En 1956, Wendell Smith introdujo el concepto de segmentación de mercado en la literatura de marketing, basado en su análisis de la teoría económica de la competencia imperfecta. Según Smith (1956) la segmentación de mercado consiste en ver un mercado heterogéneo (caracterizado por demandas divergentes) como un número pequeño de mercados homogéneos en respuesta a diferentes preferencias por productos entre importantes segmentos de mercado. “La teoría de la competencia perfecta asume la homogeneidad entre los componentes de ambos lados del mercado, demanda y oferta, pero la diversidad o heterogeneidad se convierte en regla, más que en excepción” (Smith, 1956, p.3).

Con el paso del tiempo, otros autores buscaron ampliar el concepto de segmentación. Según Brochado y Martins (2008, p.134), el enfoque original de Smith aun mantiene su valor y sirvió de base para desarrollos de técnicas para dividir el mercado y validar los grupos homogéneos identificados. Wind (1978) destaca la importancia del tema cuando afirma que la segmentación, además de ser uno de los grandes modos de practicar el concepto de marketing, pues pone al consumidor en el centro de los esfuerzos de marketing, ofrece una orientación para las estrategias de marketing y para la inversión de recursos entre mercados y productos.

Actualmente, la *American Marketing Association* (AMA), adopta el siguiente concepto¹⁰: la segmentación de mercado en general es el proceso de subdividir el mercado en distintos subconjuntos de clientes que se comporten de una misma manera o que tengan las mismas necesidades. Cada subconjunto puede ser elegido como un mercado a conquistar mediante distintas estrategias de marketing.

Muchas de las investigaciones sobre segmentación han sido desarrolladas para el mercado de bienes de consumo. Entretanto el concepto de segmentación y la mayoría de las investigaciones son igualmente aplicables al mercado B2B (Wind, 1978).

Doyle y Saunders (1985), basados en la literatura, destacan que el punto de vista de Wind fue controvertido por Webster en 1978, pues éste afirma que la complejidad de los mercados industriales requiere nuevos enfoques, distintos de los aplicados a la segmentación del mercado de consumo. Doyle y Saunders (1985, p.25), contribuyeron en este intercambio teórico afirmando que “en cuanto los conceptos subyacentes son similares, el enfoque de segmentación industrial debe tener cambios significativos”.

En relación a la segmentación en el mercado B2B, ésta destaca por sus características particulares, marcada significativamente por el comportamiento organizacional, muy distinto del comportamiento del mercado de consumo. Chiesl y Lamb (1983, p. 251) señalan la existencia de “centro de compras” individuales en las organizaciones. La interacción de personas en la organización con distintas autoridades y responsabilidades en el proceso de decisión de compra, hace que la segmentación de mercados industriales sea mucho más compleja que la segmentación de mercados de consumo. La heterogeneidad del mercado organizacional se puede explicar en general por las diferencias en los productos y por las características de los usuarios. Su complejidad, a menudo sirve de explicación para la adopción de una simple

¹⁰ Concepto de segmentación de mercado disponible en http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation, 22 de Julio de 2010

visión sectorizada del mercado, donde los compradores no tienen verdaderamente necesidades o comportamientos de compras homogéneos (Dibb y Wensley, 2002).

Doyle y Saunders (1985) destacan que en los nuevos mercados, el éxito de las organizaciones depende de la identificación y solución de problemas particulares, específicos. Y esto requiere de la creación de paquetes de productos y servicios diseñados especialmente para un comprador, después de que los problemas de este comprador hayan sido analizados. En las industrias esta flexibilidad y habilidad en la segmentación y posicionamiento adquirieron mucha más importancia que las habilidades tecnológicas, la economía de escala y el *know-how* en producción.

Para Shapiro y Bonoma (1984, p.104), la segmentación en los mercados B2B puede ayudar a las empresas en muchas áreas, a saber:

- Análisis del mercado: permite un mejor entendimiento del mercado, incluyendo cómo y porqué los clientes compran;
- Selección de los mercados-clave: permite una elección racional de los mercados que mejor se adaptan a las capacidades de la empresa;
- Gestión de marketing: permite el desarrollo de estrategias, planes y programas que vayan al encuentro de las necesidades de los segmentos de mercado de manera rentable y que den a la empresa una ventaja competitiva diferenciada.

Además de la utilidad de la segmentación veremos en el apartado siguiente, las bases, criterios y modelos normalmente aplicados a la práctica de segmentación.

3.7.1 Bases de la segmentación en los mercados B2B

En tanto que la segmentación por “beneficio del producto” es la base más utilizada en el mercado de consumo, las variables “demográficas” y

“relacionadas al producto” siguen siendo las más aplicadas en los mercados B2B (Dibb y Wensley, 2002).

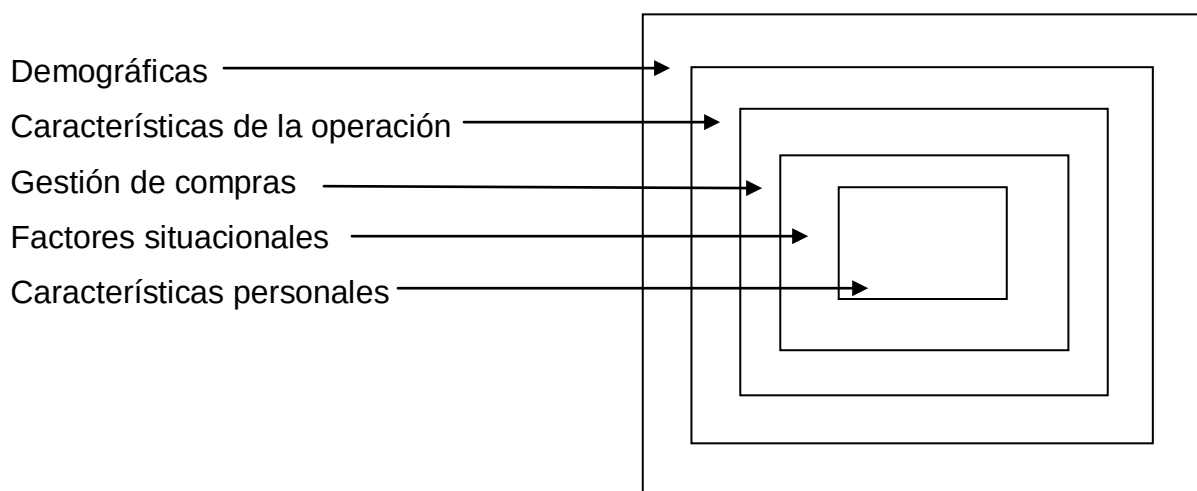
Según Kotler & Armstrong (2003, p. 183), los profesionales de marketing para el mercado consumidor y los dirigidos a los mercados B2B, utilizan muchas variables iguales para segmentar sus mercados. Los compradores del B2B pueden ser segmentados geográficamente, demográficamente (tamaño de la empresa, del sector) o a partir de la búsqueda por beneficios, del status del usuario, del índice de utilización y del status de fidelización.

La segmentación geográfica por ejemplo, es muy útil y se obtiene fácilmente, pero no agota las posibilidades, es pues, generalmente, el inicio del proceso. De modo que suelen ser utilizadas algunas otras variables adicionales tales como “característica de la operación, gestión de compra, factores situacionales y características personales del cliente”, sugeridas por Shapiro y Bonoma en sus estudios a principio de los años 1980.

La figura 8 presenta el resumen de las principales variables de segmentación para el mercado organizacional, adaptados de Shapiro y Bonoma (1984, p. 105).

Es importante observar que las variables, según el modelo de Shapiro y Bonoma, funcionan como un conjunto de cajas, una dentro de otra, respetando una jerarquía, de fuera hacia adentro, como muestra el gráfico más abajo. No obstante, no es necesario utilizar todos los criterios, pero sí entenderlos en profundidad antes de decidir eliminar algunas de las variables.

Figura 8 - Variables de segmentación de mercados B2B



Fuente: Saphiro y Bonoma (1984, p105)

Saphiro y Bonoma (1984) sugieren a los gestores, según la figura 8, que empiecen desde afuera (variables demográficas), a partir de ahí los datos estarán más disponibles y mejor definidos, pero por otro lado las variables “de dentro” (variables situacionales y personales) son generalmente más útiles para la gestión del marketing.

Tabla 12 - Principales variables de segmentación para el mercado B2B

Datos demográficos Sector: ¿En qué sectores que compran estos productos debemos centrarnos? Tamaño de la empresa: ¿En empresas de qué tamaño debemos centrarnos? Localización: ¿En qué áreas geográficas debemos centrarnos?
Características de la operación Tecnología: ¿En qué tecnologías del cliente debemos centrarnos? Status de usuario y no-usuario: ¿Debemos centrarnos en los usuarios pequeños, medianos, grandes, o no-usuarios? Recursos del cliente: ¿Debemos centrarnos en los clientes que precisan de muchos o de pocos servicios?
Gestión de compras Organización de la función de compras: ¿Debemos centrarnos en las empresas con

las compras descentralizadas o altamente centralizadas?

Estructura de poder: ¿Debemos centrarnos en las empresas en que predomina la ingeniería, el área financiera o el marketing?

Naturaleza de las relaciones existentes: ¿Debemos centrarnos en empresas con las que ya tenemos una fuerte relación, o buscar empresas más interesantes para nosotros?

Políticas de compra general: ¿Debemos centrarnos en empresas que prefieren leasing, por ejemplo? ¿Contrato de servicio? ¿Compra de sistemas? ¿Propuesta cerrada?

Criterio de compra: ¿Debemos centrarnos en empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

Factores Situacionales

Urgencia: ¿Debemos centrarnos en empresas que precisan de entregas o servicios rápidos?

Aplicación específica: ¿Debemos centrarnos en determinadas aplicaciones de nuestros productos o en todas las aplicaciones posibles?

Tamaño del pedido: ¿Debemos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

Similitud entre el comprador y el vendedor: ¿Debemos centrarnos en empresas cuyos empleados sean similares a nosotros y cuyos valores sean similares a los nuestros?

Actitudes en relación al riesgo: ¿Debemos centrarnos en clientes que acepten o eviten riesgos?

Fidelidad: ¿Debemos centrarnos en empresas que demuestren alta fidelidad para con sus proveedores?

Fuente: Kotler y Armstrong (2003, p.185), adaptado de Shapiro y Bonoma (1984, p. 104-110)

Las distintas tipologías y criterios de clasificación de mercados ponen de manifiesto que los mercados no son homogéneos sino que, en cada uno de ellos, se dan una o varias circunstancias de cada criterio.

Hay estudios que apuntan a las diferentes etapas de decisiones de una organización que exigen distintas bases de segmentación, es decir, por ejemplo, en la etapa de diseño de productos innovadores, los investigadores pueden desear trabajar junto a un sector de clientes líderes. Y esto ocurre porque los clientes experimentados pueden ayudar a identificar las

potencialidades y beneficios que serán requeridos en los futuros productos. Mientras, en las decisiones de ventas, otras bases de segmentación pueden ser utilizadas. De cualquier forma, el resultado del sistema adoptado debe ser, según Robertson y Barich (1992):

- Medible: ¿Puede el tamaño, el crecimiento y el potencial de mercado de un segmento ser medido?
- Rentable: ¿Cómo de rentable podrán ser los esfuerzos de marketing? ¿Cuál será la ganancia de cada segmento?
- Accesible: ¿Pueden los segmentos ser identificados y alcanzados con éxito?
- Aplicables: ¿Pueden los programas de marketing y ventas ser formulados para atraer y servir los segmentos?

A continuación, se presenta el modelo de segmentación propuesto por Robertson y Barich (1992), considerando la etapa del proceso de decisión de compra en que se encuentran las organizaciones, qué es lo que buscan los compradores en determinado momento y los beneficios esperados en cada situación.

Tabla 13 – Modelo de segmentación de Robertson y Barich (1992) - ¿Qué procuran los compradores B2B?

<i>Debutantes</i>	<i>Principiantes/ Novatos</i>	<i>Experimentados</i>
(Firt-time Prospects: están evaluando posibles proveedores pero aun no han empezado a comprar)	(Novices: los compradores que han adquirido un producto por primera vez hace 3 meses)	(Sophisticates: los compradores ya han adquirido un producto y están listos para hacerlo nuevamente)
Tema dominante: “Téngame en cuenta”	Tema dominante: “Ayúdeme a que esto funcione”	Tema dominante: “Hábleme de tecnología”
Beneficios esperados: • Un vendedor que conozca y entienda del negocio • Un vendedor honesto • Un vendedor que esté en el negocio desde hace algún tiempo • Un período de prueba • Un alto nivel de entrenamiento	Beneficios esperados: • Manual de fácil lectura • Soporte técnico en tiempo real • Alto nivel de entrenamiento • Vendedores que sean reconocidos por sus productos y servicios.	Beneficios esperados: • Compatibilidad con sistemas ya existentes • Productos hechos de acuerdo con sus necesidades • Registros del vendedor • Mantenimiento y rapidez en reparaciones • Soporte post-venta y soporte técnico
¿Qué es menos importante? • El conocimiento del vendedor respecto a los productos y servicios	¿Qué es menos importante? • Que el vendedor sea honesto • Que el vendedor conozca y entienda el negocio	¿Qué es menos importante? • Entrenamiento • Pruebas • Manual de fácil lectura • Que el vendedor pueda comunicarse bien
Preferencia por canal de distribución: • Interesado en canal de alto valor añadido • O en comprar directamente de la industria	Preferencia por canal de distribución: • Más interesados en comprar a un distribuidor	Preferencia por canal de distribución: • Ubicados en un punto intermedio: algunas veces interesados en comprar directamente del fabricante y otras en comprar a un distribuidor, teniendo en cuenta la facilidad de atender con productos y servicios a medida

Fuente: Adaptado de Robertson y Barich (1992, p.7)

Dadas las condiciones expuestas más arriba, se percibe que cada segmento busca un conjunto distinto de beneficios, siendo así y basándose en este análisis, la organización puede decidir cómo llegar al mercado o el canal de distribución más apropiado para llegar a cada segmento. Los autores afirman que las diferencias por segmentos sirven de guía a la empresa vendedora para el conjunto de sus decisiones de cómo llegar al mercado; queda mejor orientada al mercado, pues actualmente las empresas necesitan diseñar un sistema de canal híbrido, debido a que los segmentos cambian respecto a sus demandas de soporte o servicios.

Harrington y Tjan (2008) describieron cómo una gran empresa de servicios de información del mercado global, del segmento B2B, hizo una reflexión respecto a su base de segmentación y decidió conocer más profundamente a los clientes finales, usuarios de sus servicios. El trabajo de esta empresa generó cambios significativos en la segmentación de su mercado, pues han pasado de tres segmentos (clientes compradores) a ocho segmentos potenciales (clientes usuarios). A partir de esto los autores propusieron 3 pasos que permiten a las empresas, a través del empleo de distintas técnicas de investigación conocer mejor a sus clientes usuarios:

1º paso - Clasificar el mercado real: dividir y analizar el mercado, observando los clientes finales, usuarios del producto o servicio.

2º paso – Comprender los objetivos y manejo de los clientes usuarios: buscar entender exactamente cómo los productos o servicios son utilizados.

3º paso – Desarrollar productos que ofrezcan lo que los clientes más valoran: una vez obtenida una visión de las necesidades de los clientes, es posible desarrollar y ofrecer nuevas soluciones destinadas a los segmentos que no fueron atendidos antes.

Harrington y Tjan (2008) destacan la importancia de mantener la atención puesta en los usuarios de los productos y servicios. Los autores recomiendan evaluar y pulir continuamente la estrategia de cliente, pero esto requiere un plan flexible de relación con el mercado, poniendo a los vendedores y gestores

de nuevos productos en las investigaciones, obteniendo un *feedback* periódico de los clientes acabando por definir gradualmente las estrategias para los segmentos y negocios. Harrington y Tjan (2008, p.70) resaltan las condiciones en que tiene más sentido optar por estar próximo del cliente usuario. Esas condiciones son:

- Cuando el mercado está experimentando una discontinuidad: observar si las variables macroeconómicas o eventos especiales están cambiando la manera en que los clientes interactúan con los productos.
- Si hay una clara falta de proposición de valor: identificar junto a los vendedores las propuestas de valor y si hay inconsistencias.
- Si la organización se sustenta muy fuertemente en una segmentación de canal: cuestionar si la segmentación existente por canales de venta permite a la empresa entender el comportamiento de los compradores de sus productos.
- Si la organización percibe nuevas demandas de los clientes y nueva competencia: observar cualquier cambio significativo en los patrones de demanda comparado con el crecimiento de las ventas y del sector. Los cambios pueden estar relacionados con los nuevos y no tradicionales competidores.

Otro concepto muy recurrente en el tema de la segmentación es el “valor de la vida del cliente”, término utilizado en la literatura anglosajona de “*Customer Lifetime Value*” (CLV). Según Lindgreen *et al* (2006), la segmentación está basada en el CLV para el que se definen objetivos cualitativos y cuantitativos. El CLV es el valor estimado de los beneficios a lo largo de su vida menos el coste del servicio o de la gestión de este cliente. Es la ganancia que el cliente o grupo de clientes puede ofrecer a la empresa a través de intercambios constantes. Por tanto, retener a los clientes de más valor hará que crezca la rentabilidad de la organización (Lindgreen, 2006).

El efecto de la gestión estratégica para el aumento del CLV, descrito por Reichheld (2002), apunta a que la ganancia de la empresa, originada por los clientes leales, crece a lo largo del tiempo de distintas formas: ganancia por el

aumento en las compras, por la reducción de costes, por las indicaciones a otros clientes potenciales, y por el precio. Reichheld (1996) refuerza la idea de que la empresa debe establecer una vinculación entre la lealtad de sus clientes y sus finanzas de modo que sus directores e inversores puedan entender la conexión entre lealtad, ganancia y flujo de caja. Según Reichheld (1996) para que la empresa pueda seguir haciendo inversiones racionales en los clientes, el equipo directivo debe ser capaz de medir el valor presente de sus clientes con el mismo rigor que aplica a los demás asuntos financieros. Caso contrario la empresa tiende a dirigir su foco de atención a las inversiones que generan ganancias a corto plazo.

Los conceptos revisados hasta aquí aportan que la segmentación de mercado es una de las primeras y fundamentales etapas para que una empresa elija con quién desea establecer relaciones y en qué nivel. Es una etapa que exige gestión constante por lo dinámico que es el mercado, y todas las demás decisiones estratégicas de marketing, incluyendo el MR, deben ser tomadas de acuerdo con el segmento que va a ser atendido.

3.8 La gestión de satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende de cómo el cliente ve el desempeño del producto o servicio en relación a sus expectativas (Kotler, 2000). De esta forma, las empresas que reconocen que la alta satisfacción lleva a un alto nivel de fidelización, buscan alcanzar la satisfacción total del cliente. Y esta satisfacción es al mismo tiempo meta y herramienta de marketing.

Un programa de valor y satisfacción del cliente es un componente clave para muchas de las estrategias de negocios. Además es el centro de la gestión de la calidad total, del *balance scorecard* y de las estrategias de orientación al mercado (Garver y Gagnon, 2002).

Garver y Gagnon (2002) identificaron siete claves para mejorar los programas de valor y satisfacción del cliente, a través de las cuales afirman que es posible

identificar el nivel de desempeño (desde el nivel “pobre” hasta el nivel “excelente”) de las empresas en lo que se refiere a la gestión del cliente. Las siete claves son:

- Una cultura enfocada al cliente
- Soporte técnico, fuerza y persistencia del ejecutivo
- Un conjunto de herramientas para escuchar al cliente
- Formación, formación y más formación
- Relación entre medidas de desempeño
- Identificación de oportunidades de mejoras
- Evaluación y recompensa respecto al desempeño del programa de valor y satisfacción del cliente

La construcción del marketing de relaciones se vuelve compleja por la variación de significados que algunos componentes de las relaciones pueden asumir. El tiempo de duración de las relaciones o la frecuencia de compra no garantizan automáticamente una fuerte relación. Por eso, el uso del MR como herramienta de marketing debe ser investigado a fondo antes de su implementación, por el contrario, existe el riesgo de que se desperdicien mucho dinero y recursos en el intento de desarrollar relaciones con clientes que no desean o valoran las relaciones con sus proveedores.

Las empresas deben antes de todo entender, desde el punto de vista de los clientes, cuáles son las dimensiones más importantes capaces de dar fuerza a las relaciones. Tomar en consideración la naturaleza de los servicios y los componentes de valor es esencial para una implementación efectiva del MR.

3.8.1 La gestión de las relaciones con los clientes clave (GCC)

Sengupta *et al* (2000) destacan los muchos términos utilizados para denominar a los clientes selectos: “grandes clientes”, “clientes nacionales”, “clientes clave” y “clientes estratégicos”. Sea cual fuera el término utilizado, la gestión de los clientes clave puede ser usada para considerar todos los enfoques de gestión de los clientes más importantes. Este enfoque tiene como principal objetivo el establecimiento de relaciones duraderas entre empresa compradora y empresa vendedora. Considerando la importancia del personal en la fuerza de ventas, en la implementación de estrategias de marketing relacional, muchas empresas, especialmente en los mercados industriales, orientan sus esfuerzos en adoptar “gestores de clientes clave”, como una poderosa estrategia para la implementación de las relaciones de largo plazo con los clientes (Guenzi *et al*, 2007). Los gestores de las cuentas o clientes clave no tienen necesariamente que maximizar el volumen de ventas, pero sí desarrollar las relaciones de largo plazo, al añadir valor a la relación con el cliente. Para hacerlo, debe recibir el apoyo de otras personas de otros departamentos tales como producción, finanzas, logística, marketing u otra función operacional.

Burnett (2002) propone un modelo en el cual, desde el punto de vista de las consecuencias demográficas y psicográficas, hay cuatro áreas clave que deben considerarse al establecer los criterios de análisis de los clientes clave y de sus factores atrayentes, las áreas son:

- El negocio del cliente
- Los productos/servicios del cliente
- La competencia por los negocios del cliente
- El potencial de rentabilidad mutua

A continuación se describe el modelo de Burnett (2002) con el que se plantean preguntas para identificar los aspectos atrayentes del cliente en cada área.

Tabla 14 – Modelo de Burnett (2002) para análisis de las áreas claves y aspectos atrayentes del cliente

Áreas clave	Cuestiones para análisis
1.El negocio del cliente	
1.1 Volumen	¿Existe volumen suficiente? ¿Su negocio está dirigido hacia el volumen? ¿Cuál es <i>product mix</i>? ¿Los productos implicados son estándares o especiales? ¿Es el volumen un compromiso grande para un cliente de su compañía? Etc.
1.2 Crecimiento del cliente	¿Está el índice de crecimiento del cliente acorde con el de su industria? ¿Cómo es el índice de crecimiento del cliente en comparación con el de otros clientes? ¿El cliente está creciendo con demasiada rapidez para su estabilidad financiera o recursos de gestión? ¿Cuáles son las consecuencias del crecimiento en cuanto a la presión en los márgenes futuros en la relación?
1.3 Potencial Internacional	Si su negocio es internacional, ¿existe compatibilidad internacional entre los negocios? ¿Sus negocios operan en los mismos mercados internacionales? ¿Los centros de decisiones del cliente están situados internacionalmente donde la compañía puede servirles de forma rentable? ¿Las especificaciones del producto y el servicio del cliente son similares en mercados diferentes?
1.4 Temporalidad y ciclos económicos	¿Existe temporalidad en la demanda del cliente hacia los proveedores (mensual, anual)? ¿Qué factores externos pueden afectar fácilmente al negocio del cliente (moneda, legislación, disponibilidad de materias primas, competencia y política)?
1.5 Relaciones con los proveedores	¿(Cuáles son las actitudes del cliente hacia los proveedores (“todos ganan”, “unos ganan, otros pierden”)?

	¿Existen muestras de fidelidad por parte del cliente? ¿El cliente aprecia la fidelidad? ¿Qué expectativas de calidad y sistemas tiene el cliente? ¿En qué medida deseará el cliente verse implicado en los métodos y procedimientos de la compañía?
1.6 Adecuación de la organización	¿Cuáles son los tamaños respectivos de las dos compañías? ¿El cliente es demasiado grande, demasiado pequeño, complejo o simplemente no es del estilo de la compañía? ¿Existe algún factor agravante con respecto a este cliente?
1.7 Imagen	¿Se produce algún beneficio en la “imagen” por el hecho de ser proveedor de este cliente? ¿Surgirán oportunidades de referencia?
2. Los productos/servicios	
2.1 El ciclo de vida del producto	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto del cliente y cómo va a poder afectar a las políticas de compra y las expectativas de fijación de precios presentes y futuras? ¿En qué etapa se encuentra el ciclo de vida de su producto y cuáles son las consecuencias para las expectativas de fijación de precios de la organización?
2.2 Complejidad del producto	¿Puede el cliente hacer frente a la complejidad del producto de la organización? ¿Cuáles son los costes educativos y formativos necesarios para la introducción del producto de la organización?
2.3 Potencial de valor añadido	¿El producto de la organización crea valor añadido para el negocio del cliente? ¿Es el valor añadido suficiente para dar a la organización margen para fijar un precio alto?
2.4 Tecnología	¿Puede el cliente clave utilizar y valorar los conocimientos especiales que tiene la organización, así como la tecnología del producto? ¿La relación le permitirá a la organización la potenciación y el desarrollo de la tecnología? ¿Se va a beneficiar de la experiencia del cliente?
2.5 Diferenciación	¿El cliente clave percibirá el producto o servicio como diferente de otros?

2.6 Exclusividad	¿Será la organización el único proveedor para este cliente en su campo? ¿En qué medida el <i>status</i> de proveedor único es aceptable para el cliente?
3. La competencia por el negocio del cliente	
3.1 Concentración	¿Cuántos candidatos serios compiten por el negocio o el contrato de este cliente clave? ¿Hasta qué punto están arraigados los proveedores existentes?
3.2 Capacidad y necesidad	¿Hasta qué punto la capacidad competitiva está preparada y disponible para el negocio de este cliente clave? ¿Hasta qué punto la competencia quiere o necesita el negocio?
3.3 Barreras de entrada	¿Con qué eficacia se restringe el acceso a este negocio debido a costes, existencias, regulaciones, formación, etc.?
3.4 Barreras de salida	¿Qué grado de dificultad hay para desbancar del mercado a los proveedores existentes?
3.5 Sensibilidad ante los precios	¿Con qué facilidad podría la cuota de mercado verse influida por cambios futuros en el precio?
3.6 Sensibilidad a la influencia	¿Con qué facilidad podría el reparto del negocio verse influido por la calidad, el servicio, la fiabilidad y otros factores?
3.7 Integración vertical	¿Qué importancia tiene el riesgo de que el cliente desarrolle sus propios productos para proporcionar en el futuro los productos o servicios de la organización?
4. El potencial para la rentabilidad mutua	
4.1 La rentabilidad del cliente	¿Este cliente clave obtiene una rentabilidad saludable? ¿Cuál es la tendencia en el precio de las acciones, el flujo efectivo y la solvencia?
4.2 La estructura de costes del cliente	¿La estructura de coste de este cliente favorece a la organización como proveedor? ¿Qué importancia tiene el producto o servicio para este cliente desde el punto de vista del coste? ¿Cuánta deuda está financiando el cliente y cuáles son las consecuencias del cambio de los tipos de interés y la inflación?

4.3 Posibilidad de mejora	¿Puede la organización mejorar los resultados, la rentabilidad o la eficacia del negocio del cliente? Si es así, ¿En qué medida? ¿Tiene la organización acceso a la información sobre los resultados?
4.4 Efecto en la tasa de beneficio bruto	¿Este cliente clave va a mejorar las tasas medias de beneficio bruto? ¿Con qué rapidez será posible observar esta mejoría? ¿Este negocio tendrá un impacto financiero positivo en áreas críticas del negocio (como productos problemáticos o emplazamientos donde se obtengan pocos resultados)?
4.5 Recursos	¿Qué compromiso de recursos será necesario para asegurar este negocio? ¿Estos recursos pueden adquirirse fácilmente? ¿Se verá afectada negativamente la asignación de recursos a otros clientes?

Fuente: Elaboración propia a partir de Burnett (2002)

Para el autor, independientemente de lo atractivo que sea un cliente, la decisión de invertir sólo puede realizarse después de considerar lo realistas que sean las oportunidades de que pueda alcanzarse una asociación con un cliente clave (Burnett, 2002, p. 86).

3.9 La tecnología y herramientas para el MR

La evolución del marketing de relaciones está muy fuertemente relacionada con el abaratamiento de la tecnología. En este contexto se ha creado toda una industria de soporte a la reorientación del marketing empresarial (Casado, 2002, p.171), compuesta por ejemplo por:

- Sistemas informáticos de procesamientos de grandes cantidades de información y que puede ser almacenada;

- Bases de datos flexibles y accesibles;
- Procesos de integración de la información desde múltiples bases de datos;
- Procesos de apoyo a la depuración y enriquecimiento de datos;
- Metodologías de análisis estratégico del negocio;
- Sistemas de obtención de datos potentes y fáciles de usar;
- Procesos estadísticos que permiten una amplia área de análisis;
- Procesos de captura y mantenimiento de la relación con los clientes;
- Integración de la tecnología y funcionalidades de Internet en el nuevo entorno cliente-empresa.

Para Hutt y Speh (2001), en las organizaciones existe el riesgo de que las personas se sientan deslumbradas con los aspectos tecnológicos asociados al comercio electrónico, internet, etc., y se olviden de los elementos estratégicos que estas herramientas tienen en la misión de la empresa. El uso de internet por ejemplo, debe ser igual a cualquier otro recurso que la empresa aplique para alcanzar sus objetivos, es decir, debe basarse en objetivos cuidadosamente establecidos y dirigidos a segmentos específicos que se desea conquistar.

Tácticamente, internet hace posible que los profesionales de las organizaciones estén alineados con sus clientes en la gestión de los pedidos, en la configuración de los proyectos de productos, permite también la reducción de los costes de transacción, la integración de la cadena de proveedores, la disponibilidad efectiva de informaciones, la reducción del ciclo de venta, etc., lo que da como resultado la mejora de los servicios prestados y la satisfacción de los clientes.

Según Das (2009) cualquier discusión respecto al marketing relacional estaría incompleta sin que se hiciera referencia al “*Customer Relationship Management*”, o simplemente CRM, que significa Gestión de la Relación con el Cliente. El estudio de la literatura revela que aun existe confusión acerca de cómo el marketing relacional se diferencia del CRM. Algunos investigadores utilizan estos dos términos como si fuesen una misma, sin embargo existen

diferencias significativas entre los dos conceptos: el marketing relacional es por naturaleza más estratégico, mientras que el CRM es más táctico.

Parada (2001) aclara esta confusión cuando afirma que el término marketing relacional se utiliza hoy en día tanto en el sentido *estratégico* (en los aspectos sociales-personales, en las alianzas estratégicas con énfasis en la retención de clientes) como también se emplea en el sentido *táctico*, para referirse a herramientas como base de datos de clientes, programas de fidelización, comercio electrónico, marketing interno.

En Lancioni *et al* (2009) se encuentra que las estrategias exitosas de relaciones con el cliente están asociadas a tres características de la organización: 1) que la organización esté orientada a las relaciones, 2) que desarrolle y haga uso del conocimiento que tiene del cliente y 3) que efectivamente integre y dé alineamiento a los procesos interna y externamente. Partiendo de estos presupuestos, la herramienta de software viene a ser un complemento para este alineamiento.

Siguiendo esta lógica, el CRM es la implementación del marketing relacional que hace uso de la tecnología de información (TI). El CRM se define también como una filosofía que con frecuencia se confunde con una herramienta tecnológica (Das, 2009). Por tanto es preciso definirlo desde un principio. “El CRM es una filosofía; va más allá de las soluciones informáticas de un *call center* y sus herramientas” (Casado, 2002, p.172).

Según Turban *et al* (2010), el CRM se practicó durante mucho tiempo de forma manual por parte de las organizaciones, sin embargo, a partir de los años de 1990, varios tipos de tecnología de información perfeccionaron el CRM.

Este enfoque o filosofía procura la integración de los datos de los clientes procedentes de diferentes fuentes (internet, reclamaciones, llamadas, solicitudes) facilitando a los diferentes usuarios de la empresa los soportes e informaciones que puedan ser útiles en determinados momentos. La ventaja principal es la centralización de la información. Sin embargo, el CRM no garantiza nada, pues no basta con tener potentes aplicaciones informáticas y

gestión multicanal si la importancia de los clientes no se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas.

De acuerdo con Turban *et al* (2010), el concepto de CRM es muy amplio puesto que implica una relación de “uno a uno” entre un cliente y un vendedor. Para que exista una verdadera relación en estas condiciones, la empresa debe estar dispuesta y ser capaz de cambiar su comportamiento hacia un cliente específico, basándose en lo que conoce de este cliente. Para los autores, “el CRM es una idea simple: Tratar a los clientes de forma diferenciada, ya que sus necesidades son diversas y su valor para la empresa es específica a cada uno de ellos” (Turban *et al*, 2010, p. 348).

En el aspecto tecnológico y aplicado, el CRM se divide en tres tipos de actividades: operacional, analítica y colaborativa. Al CRM operacional se vinculan las tareas de servicio al cliente, gestión de pedidos, facturación, cobro, automatización y gestión de ventas y marketing. El CRM analítico se refiere a actividades que recopilan, almacenan, extraen, procesan, interpretan y proveen datos sobre los clientes a un usuario corporativo, que analiza estos datos en función de su demanda. Por su parte, el CRM colaborativo está vinculado a todo el sistema de comunicación, coordinación y colaboración necesarias entre proveedores y clientes.

De forma concluyente, Lancione *et al* (2009) afirman que no hay ambigüedad respecto al valor potencial de un sistema de CRM en el contexto B2B, pues éste está asociado a una mejora en el desempeño de las organizaciones, en la productividad de la fuerza de venta, en la retención de los clientes y en los márgenes de ganancias.

En la misma línea del CRM, está el PRM, o *Partner Relationship Management*. El PRM, según Turban *et al* (2010), es una estrategia de negocio que reconoce la necesidad de desarrollar las relaciones de largo plazo con los integrantes del negocio y ofrecerles a cada uno de ellos los servicios más provechosos. EL PRM se apoya en una tecnología orientada hacia la gestión de los “*partners*” o participantes en el negocio, ya que toda organización debe gestionar las

relaciones con sus aliados. Para eso, los aliados deben estar identificados, entrenados y mantenidos; la comunicación entre ellos debe ser fluida; la información debe ser actualizada y compartida. “Las soluciones PRM ponen en contacto a las empresas con sus aliados de negocio (proveedores, clientes, servicios) utilizando la tecnología web para distribuir y gestionar informaciones de manera segura” (Turban *et al*, 2010, p.387).

Una de las categorías más importantes del PRM es la gestión de las relaciones con los proveedores, o en inglés, *Supplier Relationship Management* – SRM. En este caso, los aliados son los proveedores, y la capacidad de trabajar adecuadamente con los proveedores se considera clave en el éxito de muchas empresas. Se trata del llamado “comercio colaborativo”, en el cual organizaciones realizan transacciones electrónicas no relacionadas con ventas o compra, pero sí con intercambio de ideas y desarrollo de proyectos. Es el caso de grandes minoristas que colaboran con sus proveedores para dirigir la planificación de la producción, de las existencias y establecer la previsión de la demanda. Otras posibles aplicaciones del comercio colaborativo se ven cuando las empresas comparten ideas respecto al diseño de un producto, o incluso crean redes de producción colaborativas dinámicas, donde componentes y montajes parciales son realizados por terceras empresas proveedoras.

Otra moderna herramienta de tecnología que permite a la empresa anticiparse a las necesidades de sus clientes, descubrir patrones y relaciones, es el “*data mining*” o minería de datos. Según Casado (2002), el *data mining* es un proceso que permite transformar la información disponible en conocimiento útil de negocio, a través del descubrimiento y cuantificación de relaciones predicativas en los datos.

Para Lindgreen *et al* (2006, p.65), el concepto de gestión de las relaciones con los clientes (o CRM) es aun impreciso. En sus estudios, en el intento de convertir esa gestión en más tangible, han desarrollado una herramienta para cuestionar, identificar y priorizar los aspectos críticos en la gestión de las relaciones. Lindgreen *et al* (2006) destacan diez elementos que componen esta gestión, presentados a continuación en la tabla 15.

Partiendo del modelo de herramienta para valoración de la gestión de las relaciones, elaborada por Lindgreen *et al* (2006), fue posible identificar acciones aplicables a la gestión de las relaciones para cada uno de los diez elementos componentes del CRM, descritas más adelante, en la tabla 16.

Tabla 15 - Diez elementos que componen la gestión de las relaciones con los clientes B2B

Elementos Componentes de la gestión de las relaciones	Elementos destacados
1. Estrategia del cliente	Crear una estrategia del cliente, centrada en cómo atraer nuevos clientes y cómo mantener y desarrollar relaciones, antes de implementar un programa de gestión de las relaciones para que éste tenga éxito.
2. Estrategia de interacción con los clientes	Todas las interacciones durante el ciclo de vida del cliente como tal, deben estar bien coordinadas y personalizadas en todos los puntos de contacto. La organización debe saber cuándo y de qué forma el cliente desea interactuar.
3. Estrategia de marca	Las marcas son un gran determinante en la repetición de compra de productos o servicios de una organización. Marcas de éxito alcanzan altos niveles de fidelización de los clientes.
4. Estrategia de creación de valor	Creación de valor es la principal razón de la existencia de las relaciones y éstas deben ser vistas como una condición para definir las estrategias de marketing. Cualquier estrategia debe centrarse en crear valor para la empresa y los <i>stakeholders</i>.
5. Cultura	La gestión de las relaciones requiere un cambio estratégico: de la cultura centrada en el producto o proceso para la cultura orientada al cliente. Quizá sea la cultura el elemento más importante en el éxito de la gestión de las relaciones, ya que para responder a las expectativas de los clientes se requiere una cultura orientada al cliente.
6. Personas	Todos los empleados de la organización deben entender el papel que han de desempeñar y estar de acuerdo con las habilidades y orientaciones definidas en el reclutamiento y selección; deben tener el sentido de mercado y habilidad de entender a

	los clientes. Empleados satisfechos generarán un impacto positivo en la retención del cliente.
7. Organización	La clave principal en la gestión de las relaciones es reunir, coordinar y analizar los datos de los clientes, desarrollar las estrategias de marketing que personalicen la relación y maximizar el valor de la organización al poner su atención en los clientes de más valor. Un carácter flexible es clave para anticipar y responder a las demandas de los clientes.
8. Tecnología de la información	El papel de las herramientas de TI en la gestión de las relaciones es facilitar los distintos procesos de los clientes, así como la segmentación de clientes por su valor o predicción de su comportamiento. El análisis de la información puede ser usada para fomentar la comunicación y la oferta de productos personalizados. Las herramientas de TI deben ser accesibles a los empleados de modo que les permita analizar el comportamiento de compra de los clientes.
9. Procesos en la gestión de las relaciones	Las organizaciones deben definir objetivos específicos para el marketing relacional, así como indicadores de desempeño medible. Deben también estructurar evaluaciones y <i>feedbacks</i> formales de las estrategias de gestión de las relaciones, importantes para la mejora continuada.
10. Gestión del conocimiento y aprendizaje	La verdadera gestión de las relaciones sólo es posible cuando la gestión del conocimiento está integrada y cuando los datos son constantemente transformados en conocimiento. El conocimiento respecto al comportamiento del cliente, el conocimiento del empleado respecto a las prácticas de ventas y procesos de negocios, etc., son ejemplos de recursos de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia - Adaptación de Lindgreen *et al* (2006, p.61-63)

Tabla 16 – Posibles acciones aplicables a los elementos de gestión de las relaciones, destacadas de la herramienta de valoración de las relaciones, creada por Lindgreen *et al* (2006)

Componentes de la gestión de las relaciones	Posibles acciones aplicables a la gestión de las relaciones
Estrategia del cliente	Tener criterios y estrategias para seleccionar a los clientes y alguien en la empresa responsable de estas estrategias
	Analizar el valor y ciclo de vida del cliente para entender su importancia para la organización
	Definir objetivos claros para cada segmento y desarrollar propuestas de valor coherentes con los objetivos
	Construir y desarrollar relaciones con los clientes más rentables, analizar continuamente su potencial y tomar medidas para transformar clientes no rentables en clientes rentables.
	Retener a los clientes de más valor habiendo evaluado los factores de fidelización e introducir propuestas de valor adecuadas
	Entender por qué los clientes desisten de la organización e intentar recuperarlos
	Estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y hacer que las propuestas de valor de la organización superen sus expectativas
	Revisar las estrategias del cliente continuamente
	Desarrollar excelentes estrategias que fomenten en el cliente la confianza y el compromiso
	Trabajar de forma cercana al cliente intercambiando conocimiento
Estrategias de interacción con los clientes	Disponer de distintas posibilidades de contacto de la empresa con el cliente
	Dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa
	Tener el descriptivo de todas las maneras y momentos en que se puede contactar con el cliente

	<i>(puntos de contactos o touch points)</i>
	Desarrollar canales de interacción personalizados
	Registrar las interacciones con el cliente (herramientas de CRM, grabaciones...)
	Verificar la efectividad de las interacciones con los clientes
	Hacer uso del <i>feedback</i> de los clientes para mejoras
	Revisar continuamente las estrategias de interacción
Estrategia de Marca	Considerar el posicionamiento de la marca, el lugar que ocupa la marca en la opinión del cliente
	Operar con el posicionamiento de la marca en todas las formas de comunicación con el cliente (tarjetas, publicidad, embalaje...)
	Operar con el posicionamiento de la marca en las promesas al cliente
	Realizar frecuentes encuestas sobre el posicionamiento de la marca para el cliente
	Corregir los fallos entre el lugar actual y el pretendido
Estrategia de Creación de valor	Ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente
	Hacer frecuentes encuestas de mercado para identificar otras necesidades del cliente
	Proveer las mejores ofertas del mercado por la excelencia en añadir valor
	Crear valores superiores a la competencia
	Averiguar las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes
	Proponer / ofrecer soluciones innovadoras
	Tener toda la organización centrada en el cliente
Cultura	Reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes
	Mejor que reaccionar, es anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes
	Buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada

	Superar la expectativa de los clientes
	Fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo
Personas	Realizar el reclutamiento y selección del personal con mentalidad orientada hacia el cliente
	Desarrollar la cultura de organización hacia al cliente a través de entrenamiento
	Reconocer a los empleados con comportamiento orientado al cliente
	Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y garantizar así la satisfacción del cliente
	Asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes
	Considerar a los empleados de la organización como los recursos más importantes de la misma
Organización	Gestionar la relación con los clientes desde distintos departamentos de la organización
	Definir procedimientos para las reclamaciones de los clientes
	Registrar de forma clara las responsabilidades y procedimientos con los clientes
	Designar un gerente para establecer relaciones con los clientes clave
	Adaptar la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes
	Desarrollar formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización
Tecnología de la información	Consolidar en una sola base de datos, los datos de los clientes, obtenidos por diversas vías
	Aplicar tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, tales como entrada de pedido, facturación on-line y otras posibles configuraciones.
	Permitir integración entre los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> , y de los canales de contacto con el cliente, de modo que todos los integrantes de la empresa puedan compartir los datos de los clientes.

	Aplicar sistemas de información tales como <i>data mining</i> para analizar los datos de los clientes e identificar por ejemplo, clientes rentables, tendencias de compra, elementos de fidelización, etc.
	Utilizar las tecnologías más modernas para estar en contacto con el cliente y con el canal para transmitirles informaciones en tiempo real
	Utilizar sistemas integrados a los sistemas de los clientes, que permitan la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos.
Gestión de las relaciones	Determinar estándares (patrones) y criterios de medida para cada proceso de gestión de relación
	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y eliminar fallas del proceso
	Tener indicadores claves de desempeño para ser medidos y analizados.
	Implementar herramientas o modelos para la mejora continua del proceso de relación con los clientes
	Medir el desempeño del canal y de los proyectos de valor añadido
	Revisar de forma regular los procesos de gestión de las relaciones a la luz del criterio del valor añadido
Gestión del conocimiento y aprendizaje	Aplicar y reutilizar el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje y con ello ganar tiempo en el mercado y reducir costes
	Revisar constantemente el conocimiento y actualizarlo cuando sea necesario
	Seleccionar organizaciones para benchmarking y participar en fóruns para desarrollo de nuevos conocimientos
	Utilizar estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia - Adaptación de Lindgreen *et al* (2006)

3.10 Resumen y conclusiones del capítulo

Como conclusión, destacamos las principales aportaciones teóricas de este capítulo. La primera de ellas está relacionada con la constatación de que el MR se está convirtiendo en una estrategia que ayuda a las empresas que lo ponen en práctica hacia la ventaja competitiva sostenible, ya que fomenta los principios de intercambio, cooperación y la preocupación de añadir valor para las partes involucradas.

La segunda aportación está relacionada con el marketing interno y la necesidad de valorar y preparar debidamente el personal de las empresas, principalmente los empleados de las empresas de servicio, pues entre ellos debe haber la conciencia de que en servicios hay que vender mucho más un desempeño que un producto.

Por eso, para que las organizaciones obtengan éxito en sus intentos, es fundamental que sus empleados estén preparados para confirmar la propuesta de calidad y valor de la organización en cada momento del servicio, ya que en contacto directo o indirecto con los clientes, ejercen una influencia determinante en la percepción de la calidad de los servicios. Además, las empresas deben tener claro el entendimiento de la división entre sus profesionales de marketing de “tiempo completo” y los de “tiempo parcial”, de manera que se garantice que todos los empleados entiendan y valoren los llamados “encuentros de servicio”, ya que se espera que las interacciones, aunque breves entre clientes y prestadores de servicios, produzcan resultados satisfactorios. La percepción de la calidad y la satisfacción de los clientes hacia los productos y servicios son algunos de los aspectos clave en la fidelización de los clientes, ya que generan el compromiso y la confianza. Estos aspectos, ayudan a que los clientes se resistan a las propuestas atractivas de la competencia. Por esta razón, las organizaciones deben asegurarse de que todos los empleados tengan una conciencia del cliente, conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá con

aquéel servicio. Ante estos desafíos, los empleados se convierten en los primeros clientes de las empresas y merecen por tanto información, formación y confianza.

Otra aportación teórica de este capítulo se refiere a la fidelización de los clientes. Cuanto más tiempo los clientes permanezcan con la empresa, más lucrativo se torna atenderlos. Al reducirse los niveles de deserción, aumentan más los niveles de relación y los beneficios por cliente, pues los clientes pasan a comprar más, generan menores costes operacionales, hacen recomendaciones a otros clientes y se disponen a pagar precios incluso más elevados. Eso está relacionado con la necesidad básica de la persona de sentirse importante. Otra característica relevante del MR es que éste permite que el proveedor de servicio conozca muy bien los deseos y necesidades de los clientes. Este conocimiento combinado con la buena relación construida a lo largo de muchas interacciones permite que la empresa de servicio pueda diseñar una oferta específica para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. De esta forma, cuanto más elevado es el nivel de MR, más elevado es el potencial de recompensa de las relaciones. Hemos constatado que la literatura presenta una serie de indicadores y de prácticas de fidelización que pueden servir a las empresas como modelos para gestionar sus relaciones de acuerdo con el perfil de sus clientes.

Respecto al MR en el ámbito B2B, los principales hallazgos son los siguientes: En el B2B, ambos, compradores y vendedores, pueden ser igualmente activos en la búsqueda del intercambio, en contraposición al modelo tradicional de marketing 4P's, que se caracteriza por la "oferta" del proveedor hacia el cliente. Nos apoderamos del concepto de B2B, propuesto por Zineldin y Philipson (2007, p. 230), que pone esto de manifiesto: "El B2B es una conexión dinámica entre por lo menos dos partes, trabajando dentro de una cierta industria y esperando, la una de la otra, beneficios mutuos".

También destacamos en este capítulo la evolución de las relaciones con los intermediarios. Respecto a eso, los autores investigados destacan que las relaciones más productivas para las empresas son las que pasaron de relaciones

profesionales a relaciones más personales, en las cuales fueron observados los valores e intereses, creencias y acciones compartidos. Es posible constatar la importancia y crecimiento de las alianzas estratégicas derivadas de relaciones de alto nivel, en las que hay una serie de valores en común, entre ellos: objetivos y metas compartidas, dependencia mutua, líneas abiertas de comunicación, compromiso mutuo con la satisfacción del cliente, preocupación con las ganancias de la otra parte y confianza.

Fue posible verificar también la creación y adopción en el complejo ámbito B2B de nuevos conceptos como por ejemplo el concepto de “coopetición”, es decir, la unión entre empresas competidoras (competición) en temas de interés y actuación común (cooperación). Teniendo en cuenta el foco de esta tesis en las empresas de servicio, en especial en las relaciones B2B de la industria de *software*, destacamos que se observa en esta industria, y en el de la tecnología en general, un comportamiento de cooperación mucho más presente, ya que suelen compartir equipos y sistemas, contratan servicios de *outsourcing* y hacen acuerdos informales en situaciones de mercado.

A lo largo de la investigación de la literatura, observamos la importancia dada a la segmentación del mercado cuando se trata del tema relacional. La segmentación es apuntada como una de las primeras etapas de la gestión de las relaciones. Eso porque, aunque el MR prevalezca en las organizaciones, son pocas las empresas proveedoras que pueden mantener relaciones especiales con todos sus clientes. Así, forma parte de la gestión del MR, la estrategia de segmentación, es decir, el evaluar al cliente antes de asignar los recursos en el desarrollo de una relación especial. Para eso es necesario que las organizaciones mantengan un continuo proceso de identificación y creación de nuevos valores junto a los clientes (gestión de las relaciones), durante todo el tiempo de la relación.

Destacamos especialmente la aportación teórica relacionada con los elementos considerados antecedentes de las relaciones de largo plazo, buscando atender uno de los objetivos específicos de esta tesis. El capítulo mostró una serie de

elementos o valores (técnicos o comportamentales) cuya existencia es fundamental para que las relaciones se mantengan en largo plazo. Se observa que las organizaciones, en red especialmente, necesitan relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, pero para eso es necesario que entre ellos exista confianza, compromiso, interdependencia, satisfacción, inversión, constante intercambio de informaciones... o sea, los elementos antecedentes de las relaciones duraderas. Sólo de esta manera es posible que cada empresa considere los objetivos de la red, y no sólo los intereses individuales y los objetivos puramente económicos.

Otra importante aportación teórica del capítulo se refiere a las estrategias de MR. Buscamos presentar de forma clara y objetiva las herramientas, tácticas y técnicas más empleadas por el segmento B2B en sus estrategias de MR. Destacamos que no hay una única manera o modelo de actuación, pues cada relación es única y la empresa debe modificar su programa cuando sea necesario para adecuarse a sus necesidades y estructura. Sin embargo, los autores suelen sugerir modelos que normalmente incluyen las prácticas de captación y organización de datos de los clientes, el análisis y selección de los clientes con los cuales vale la pena relacionarse, la elaboración de programas específicos para cada cliente, la implementación de estrategias y el control de lo que fue puesto en práctica. Todo eso de forma dinámica y continua. Cabe destacar que una de las estrategias utilizadas y apuntadas como práctica común de las empresas en el MR es la asignación de una persona responsable por la gestión de determinados clientes, resultados de la segmentación y selección de clientes. Es la llamada gestión de clientes clave (GCC).

Hemos elegido los trabajos de Lindgreen *et al* (2006) como base para el desarrollo de nuestra investigación, pues su modelo de herramienta para valoración de la gestión de las relaciones permite a la empresa cuestionar, identificar y priorizar los aspectos críticos en la gestión de las relaciones. Además de eso, los autores proponen acciones que en la práctica pueden ser muy útiles a las empresas

interesadas en adoptar el marketing relacional o mejorar su desempeño en este tema.

Decidimos también optar por la idea de que “cada relación es única y la empresa debe modificar su programa cuando sea necesario” como idea conductora de nuestra tesis, basada en las aportaciones de Hutt y Speh (2001) y Kotler *et al* (2010). Eso implica la necesidad de planes de marketing adecuados a la realidad de cada cliente.

Finalmente, el capítulo destaca la importancia y dependencia cada vez más acentuada de los recursos informáticos disponibles para la gestión de las relaciones con los clientes, intermediarios o socios, tales como *softwares* para el CRM y PRM. Sea cual sea la herramienta o recurso informático aplicado, lo cierto es que, en el MR, la estrategia fundamental es reconocer la necesidad de desarrollar las relaciones de largo plazo con todos, o casi todos los integrantes del negocio, y ofrecerles a cada uno de ellos los servicios más provechosos y relaciones que generan satisfacción.

CAPÍTULO 4

ESPECIFICIDADES DEL MARKETING RELACIONAL EN EL B2B, EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

4. Especificidades del Marketing Relacional en el B2B, en el Ámbito Internacional

Este capítulo tiene por objetivo revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional, en el ámbito del B2B, especialmente en el mercado internacional. Se busca destacar la importancia de los negocios internacionales, haciendo un recorrido por las teorías del marketing internacional, de los procesos de internacionalización y del MR en las distintas formas o estrategias de entrada en los mercados extranjeros.

4.1 El enfoque del MR en el Marketing Internacional

La literatura de marketing internacional, como un todo, carece de investigaciones sobre el comportamiento de la relación comprador/vendedor en el mercado hacia la exportación, aunque los estudios acerca de esta relación se han incrementados en las últimas dos décadas (Evangelista, 1996). A esta idea se unen Juhantila y Virolainen (2003) cuando añaden que la gestión de las relaciones con el exterior asume un significado aun más estratégico a medida que las empresas se vuelven más dependientes unas de las otras, haciendo de la gestión de las relaciones un factor clave de éxito.

Respecto a la importancia de una investigación acerca del MR en el ámbito internacional, Styles y Ambler (2000) destacan que aunque exista un vasto estudio teórico sobre MR, acumulado a lo largo de dos décadas, son pocas las investigaciones que tratan específicamente de relaciones a nivel internacional de forma amplia. Conway y Swift (2000) llaman la atención respecto a que la implementación del MR en un contexto internacional puede encontrar barreras que no son relevantes en el mercado doméstico.

Considerando la gran competencia en los mercados domésticos, la saturación de la demanda en estos mercados y otros factores, las empresas han pasado a buscar oportunidades de negocios en mercados extranjeros con objeto de ganar, ampliar y sostener los mismos. En los negocios internacionales las empresas organizan, abastecen, fabrican, comercializan y conducen otras

actividades de valor añadido en escala internacional; buscan clientes extranjeros y mantienen relaciones con colaboradores extranjeros (Cavusgil *et al*, 2010). Según Homburg *et al* (2002), la importancia del comercio internacional ha crecido significativamente en la pasada década aunque, si se compara con situaciones del mercado doméstico, las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas. Esto crea un reto adicional en la gestión de las empresas. La mayoría de las veces, los negocios internacionales son realizados por empresas, sin embargo, también se aprecian gobiernos y organismos gubernamentales en este mercado. “Las empresas y naciones intercambian muchos activos físicos e intelectuales, como bienes, servicios, capital, tecnología, *know-how* y mano de obra” (Cavusgil *et al*, 2010, p. 3).

Una empresa sobrevive en su mercado doméstico por tener ventajas específicas sobre sus competidores. Así algunas empresas procuran explotar estas mismas ventajas en el mercado internacional, de distintas maneras: al exportar sus productos, al licenciar su tecnología de producción o haciendo inversiones en el país extranjero. Al expandir su operaciones, eligen caminos y estrategias que les ofrezcan riesgo y retorno óptimos (Albaum y Tse, 2001).

Para Cateora y Graham (2001, p. 2) “con la globalización creciente de los mercados, las empresas se ven inevitablemente involucradas con clientes, competidores y proveedores extranjeros, incluso dentro de sus fronteras”. Las empresas que poseen solamente mercados domésticos creen que es cada vez más difícil mantener las tasas de crecimiento habituales y muchas están buscando mercados extranjeros donde puedan expandir sus negocios. Según Kotler y Armstrong (2003) y Cerviño (2006) son muchos los factores que atraen a una empresa hacia el mercado internacional como, por ejemplo, el hecho de que la competencia global pueda atacar el mercado local de la empresa, ofreciendo productos mejores o menores precios. Como reacción la empresa puede contra-atacar esta competencia en sus mercados locales. Otro factor, es el hecho de que las empresas encuentren mercados extranjeros con más oportunidades de beneficios que el mercado local. Los autores destacan

también que los clientes de las empresas locales pueden estar en expansión en el exterior y exigiendo servicios internacionales.

Con respecto a los servicios, Grönroos (1993, p. 334) alerta que “...la internacionalización es frecuentemente una alternativa que las empresas tendrán que analizar cuidadosamente y que ciertamente representará una estrategia de crecimiento realista en el futuro.” La expansión fuera del país es más arriesgada y difícil para las empresas de servicios en comparación con las empresas de bienes tangibles, eso ocurre porque en la prestación del servicio no hay tiempo ni oportunidad para el aprendizaje necesario, ni para comprender y acostumbrarse a este nuevo mercado (Grönroos, 1993).

El autor subraya que la empresa de servicios entra en el mercado extranjero de una sola vez, empezando a producir sus servicios en contacto, más o menos directo, con los clientes y, en una situación como esta, es normal que la empresa tenga más problemas con el personal, recursos tecnológicos, control de calidad y *know-how*, si se compara con una empresa productora de bienes tangibles que puede entrar en el mercado de forma gradual.

Pasadas dos décadas, estas afirmaciones siguen siendo válidas, aunque nuevas alternativas se han desarrollado gracias a la evolución tecnológica. Según Cavusgil *et al* (2010, p. 7), “el comercio internacional de servicios representa cerca de un cuarto de todo el comercio internacional y crece a ritmo acelerado. En los últimos años, esa modalidad de comercio creció más rápidamente que la de bienes”.

De acuerdo a las estadísticas de la OMC¹, el comercio internacional de servicios está en un ritmo acelerado, pero el volumen anual total del comercio de bienes sigue siendo el de mayor valor absoluto y eso se justifica por el hecho de que los servicios se enfrentan a más desafíos y barreras en las transacciones internacionales (Cavusgil *et al*, 2010, p. 7). Por supuesto, no todos los servicios pueden ser exportados, ya que requieren su ejecución en tiempo real, delante del cliente o con la participación de éste, como ocurre con los restaurantes y la enseñanza, por ejemplo. Hay otros servicios que pueden

¹ Organización Mundial del Comercio en <http://www.wto.org/>

ser digitalizados y transferidos de modo electrónico a través de la red mundial de ordenadores. Las características de los servicios muchas veces van a determinar la forma de entrada de la empresa en el mercado extranjero.

Cavusgil *et al* (2010) presentan una síntesis, basándose en datos de la OMC, de los sectores de servicios que más rápidamente se internacionalizan. Entre ellos están los servicios de construcción e ingeniería, banca, financieras, aseguradoras, educación, publicaciones, entretenimiento, tecnología de la información, servicios profesionales (contabilidad, jurídico, etc.), transportes, viajes y turismo. Los autores destacan también la importancia de los estudios acerca de los negocios internacionales, dado que estos están transformando el mundo. Eso contribuye al crecimiento de la economía del país y de las personas, generando ventajas competitivas para las empresas y para los ciudadanos, que pueden aprovechar oportunidades de trabajo desafiantes en distintas partes del mundo.

Cateora y Graham (2001, p.1) llaman la atención sobre la necesidad de que personas y empresas se preparen para participar de los desafíos y oportunidades que se presentan en el escenario internacional, frente al “brote de desarrollo económico sin precedentes” que el mundo experimentará en el siglo XXI. Para Villarreal (2005), la internacionalización es una de las estrategias más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial en el presente contexto de globalización.

Las relaciones de las empresas con sus clientes, proveedores y otros agentes, involucrados en la tarea de crear y mantener redes, generan importantes indicadores acerca de los procesos de internacionalización. Axelsson y Agndal (2000) rescatan un estudio, realizado en empresas de servicios, el cual muestra que frecuentemente las empresas se internacionalizan siguiendo en el exterior a sus clientes. Eso refuerza, en cierto grado, que las relaciones entre empresas sean reconocidas como una fuerza propulsora a la internacionalización (Axelsson y Agndal, 2000).

Por estas razones, esta tesis plantea un análisis respecto a la importancia de las relaciones en los negocios internacionales una vez que el proceso de

globalización es irreversible, exigiendo habilidad de las organizaciones en gestionar con éxito sus clientes, buscando mantener e incrementar su valor para la organización.

4.2 Conceptos relativos a los temas internacionales

Antes de presentar las teorías en el área de internacionalización, se considera necesario diferenciar brevemente los conceptos de “marketing internacional”, “comercio internacional”, “inversión internacional” e “internacionalización” ya que estos conceptos condicionan y envuelven cada una de las teorías a ser presentadas.

4.2.1 Marketing Internacional

Según Cateora y Graham (2001, p.4) “marketing internacional” es el desempeño de actividades empresariales proyectadas para la planificación, determinación de precios, distribución y la comunicación de los flujos de productos y servicios de la empresa para los consumidores o usuarios en más de una nación, con ánimo de lucro. La diferencia básica frente al marketing doméstico es que el marketing internacional se aplica en “más de un país” y eso es lo que caracteriza la complejidad y diversidad de las operaciones. O sea, la diferencia no está en los conceptos o herramientas de marketing, sino en el entorno en que los planes de marketing deben ser implementados. Para Cateora y Graham (2001) la singularidad del marketing internacional viene de la amplitud de problemas desconocidos y de la variedad de estrategias necesarias para manejar los diferentes niveles de incertidumbre de los mercados extranjeros.

Cerviño (2006, p. 34) define marketing internacional como “la actividad empresarial diseñada para la planificación y consolidación de la comercialización de productos y servicios a clientes y consumidores situados en más de un país.”

Los autores coinciden en que no existen diferencias sustanciales entre el marketing doméstico y el internacional, pero Cerviño (2006, p. 34) destaca que “la perspectiva desde la que se analizan los problemas y la complejidad de los mismos cambia sustancialmente” y afirma que el marketing internacional se ve afectado por dos tipos de factores:

1. La distancia física: caracterizada por la distancia entre la oficina central de la empresa y los consumidores finales, y seguramente por un mayor número de intermediarios entre la empresa y el consumidor final.
2. La distancia psíquica: caracterizada por los consumidores, clientes y proveedores de otros países miembros de otras culturas y sociedades con valores, sistemas legales, políticos y económicos diferentes.

Generalmente, una mayor distancia psíquica y física tiende a aumentar el número y complejidad de las variables que el profesional de marketing debe considerar (Cerviño, 2006).

Para Cateora y Graham (2001, p. 10) una vez decidido hacerse internacional, la empresa debe decidir respecto al nivel de implicación y compromiso de marketing que ella está preparada para asumir. Muchas empresas empiezan con dudas en el marketing internacional, sin embargo crecen a medida que ganan experiencia, cambiando gradualmente sus estrategias y tácticas cuando se vuelven más comprometidas. Otras empresas entran con planes desarrollados a largo plazo y preparadas para inversiones que les darán una posición de mercado.

Cateora y Graham (2001, p. 11) presentan cinco etapas que clasifican el nivel de implicación de la organización en el marketing internacional, resumidos en la siguiente tabla 17. Hay que destacar que las etapas son presentadas de forma lineal, pero que en realidad una empresa puede empezar en cualquiera de las etapas, o estar en más de una a la vez.

Tabla 17 - Etapas de implicación en el marketing internacional

Marketing Internacional indirecto	La empresa no cultiva activamente clientes fuera de sus límites nacionales. Sus productos pueden alcanzar el mercado extranjero a través de empresas comercializadoras (<i>trading companies</i>), o por distribuidores o mayoristas que venden para el extranjero por cuenta propia, sin incentivo o conocimiento del fabricante.
Marketing Internacional Infrecuente	La empresa vende al extranjero sus excedentes de producción por motivos de variaciones en los niveles de producción o demanda. Estas ventas se hacen cuando hay bienes disponibles, con poca o ninguna intención de mantenerse en una representación de mercado duradera.
Marketing Internacional Regular	La empresa tiene capacidad productiva permanentemente dedicada a la producción de bienes que son vendidos continuamente en los mercados extranjeros. El foco es el mercado doméstico, pero si crece la demanda externa, la producción es distribuida para los mercados extranjeros y los productos pueden ser adaptados a la necesidad del cliente externo. La empresa puede tener intermediarios domésticos o extranjeros.
Marketing Internacional	La empresa en esta etapa busca mercados en todo el mundo y venden para mercados de varios países productos que son resultado de una producción planificada. Puede ocurrir no sólo el marketing, sino en la producción de bienes fuera del mercado doméstico. Así, la empresa se transforma en una empresa internacional o multinacional y considera las características singulares de cada mercado, desarrollando estrategias de marketing adecuadas a cada uno.
Marketing Global	En este nivel, el cambio más profundo de una empresa es su orientación hacia los mercados y su planificación. Las empresas tratan el mundo, incluyendo su mercado doméstico, como un solo mercado. La empresa global desarrolla una estrategia que refleja las cuestiones comunes a las necesidades de mercado de varios países con vistas a maximizar sus ganancias a través de la estandarización de sus actividades de negocio, siempre que sea eficiente en términos de costes y culturalmente posible.

Fuente: Adaptado de Cateora y Graham (2001, p. 11)

Con base en Cateora y Graham (2001) la distinción básica entre la gestión del marketing global y la gestión del marketing multinacional o internacional es su orientación. “La gestión de marketing global está guiada por el concepto de marketing global, que ve el mundo como un mercado único y está basada en la identificación de las similitudes transculturales. Las actividades de marketing son dirigidas de acuerdo con esta concepción. Por otro lado, la gestión de marketing internacional está basada en la premisa de las diferencias culturales y está guiada por la creencia de que cada mercado extranjero exige su propia estrategia de marketing adaptada culturalmente” (Cateora y Graham, 2001, p.206).

4.2.2 Comercio Internacional

El término “comercio internacional” se refiere al intercambio de bienes (tangibles) y servicios (intangibles) a través de fronteras nacionales. Este intercambio puede ocurrir bajo la forma de “exportación”, cuando hay venta de bienes o servicios a clientes localizados en el exterior; o bajo la forma de “importación” o *global sourcing*, cuando se produce la adquisición de bienes o servicios de proveedores ubicados en el exterior. En ambos casos, es posible comercializar productos acabados, bienes intermedios, materia-prima o repuestos para equipos o maquinarias (Cavusgil *et al*, 2010, p. 4).

4.2.3 Inversión Internacional

La “inversión internacional” se refiere a la transferencia de activos (o factores de producción como capital, tecnología, infraestructura, etc.) para otro país, o la adquisición de estos activos en el país objetivo. En el caso de inversión internacional, “la propia empresa atraviesa fronteras para asegurar la propiedad de los activos localizados en el exterior” (Cavusgil *et al*, 2010, p. 4).

La inversión internacional se destaca en dos tipos principales:

1) Inversión internacional en portafolios:

Este tipo ocurre cuando una empresa adquiere títulos extranjeros, como acciones y obligaciones con fines de retornos financieros. En este caso, no hay gestión activa y tampoco control de estos activos.

2) Inversión directa en el extranjero (IDE)²:

Este tipo ocurre cuando una empresa establece una presencia física en el extranjero, a través de adquisición de medios productivos (capital, tecnología, mano de obra, terrenos, plantas, etc.) que le permite realizar actividades de manufactura, marketing o investigación y desarrollo (I+D). Esta forma da a la empresa propiedad parcial o integral así como control del emprendimiento. Para Villarreal (2005, p. 63), la IDE forma el concepto de empresa multinacional (EMN): EMN es “aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor”. Para Amatucci (2009) una “empresa multinacional” a su vez se caracteriza por hacer inversiones directas en el extranjero a través de la apertura de subsidiarias o filiales con fines productivos.

Estos conceptos representan las formas o estrategias de entrada en el mercado internacional, es decir, las posibilidades existentes en el proceso de internacionalización, que recibirán más atención a lo largo de este capítulo.

4.2.4 Internacionalización

La “internacionalización” a su vez, según Cavusgil *et al* (2010, p.4), es “la tendencia de las empresas de ampliar de forma sistemática la dimensión internacional de sus actividades comerciales.” Barber y Darber (2004, p. 20) destacan el reto que es para las empresas hacer frente al entorno globalizado y

² IDE: Inversión Directa en el Extranjero o FDI del inglés *Foreign Direct Investment*

el papel que estas tienen en el proceso de internacionalización, “es cierto que las empresas deben adaptarse a este nuevo escenario pero la acción de las empresas no puede considerarse un elemento pasivo del proceso de globalización” las propias empresas han jugado un papel protagonista en el proceso, expandiéndose a nuevos mercados y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen.

Según Axinn y Matthyssens (2002) el concepto de internacionalización debe ser visto con más amplitud, pues involucra actualmente un proceso complejo de aprendizaje, organización del conocimiento y de recursos en el extranjero, integración de la perspectiva multicultural en las redes internas y externas, la gestión del portafolio regional y la composición y oferta de un valor que observe el punto de vista e intereses de los accionistas y de los consumidores. La internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y puede tardar en concretarse, sin embargo es parte de la evolución natural de las organizaciones. Debe partir necesariamente de la alta dirección, debe diseminarse por toda la organización la cultura “*going global* (ser global)” y la inversión en cualificar las diversas áreas de la empresa (recursos humanos, tecnología, gestión, logística, etc.). Villarreal (2005, p. 57) elabora su concepto de internacionalización, buscando incluso tornar clara la diferencia entre “internacionalización de empresa” y de “empresa multinacional (EMN)”. Para el autor, la Internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, cuyo proceso es evolutivo y dinámico, de largo plazo. El autor destaca que la internacionalización “afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

En esta tesis, los principales conceptos adyacentes en nuestro modelo son los conceptos de marketing internacional, del comercio internacional y de la internacionalización. Nuestro modelo pretende servir de apoyo a las empresas que establezcan relaciones con empresas en el extranjero por vía del comercio internacional (exportación) u otras formas de internacionalización basadas en

acuerdos contractuales, tales como licencias, alianzas estratégicas, terciarización (*outsourcing*) y *joint ventures*³.

4.3 Fundamentos teóricos de la internacionalización de empresas

En este apartado se presentan las teorías desarrolladas hasta la actualidad tratando de explicar por qué y cómo las empresas se internacionalizan. Las teorías se clasifican teniendo en cuenta dos enfoques: el enfoque de “carácter económico” y el enfoque de “carácter de comportamiento estratégico”.

“Las razones y maneras de entrada consisten en las dos principales preguntas sobre la internacionalización de las empresas a ser respondidas por la teoría: el *porqué* y el *cómo*” (Amatucci, 2009, p.7). Pero antes de profundizar en estas teorías, quisiéramos rescatar, a través de la figura 10, las teorías del comercio internacional referente a las naciones y a las empresas.

Para Cavusgil *et al* (2010, p. 69): “las naciones estarían imposibilitadas de alimentar, vestir y abrigar sus ciudadanos en los niveles actuales sin que hubiese comercio internacional.” “...La vida moderna es prácticamente imposible sin él”. Siguiendo el modelo de Cavusgil (véase figura 10) profundizaremos en esta tesis las teorías de comercio entre “empresas”. No vamos a profundizar en las teorías del comercio entre las “naciones”, aunque merezcan ser citadas ya que son parte del contexto en que se encuentran las teorías de internacionalización de las empresas.

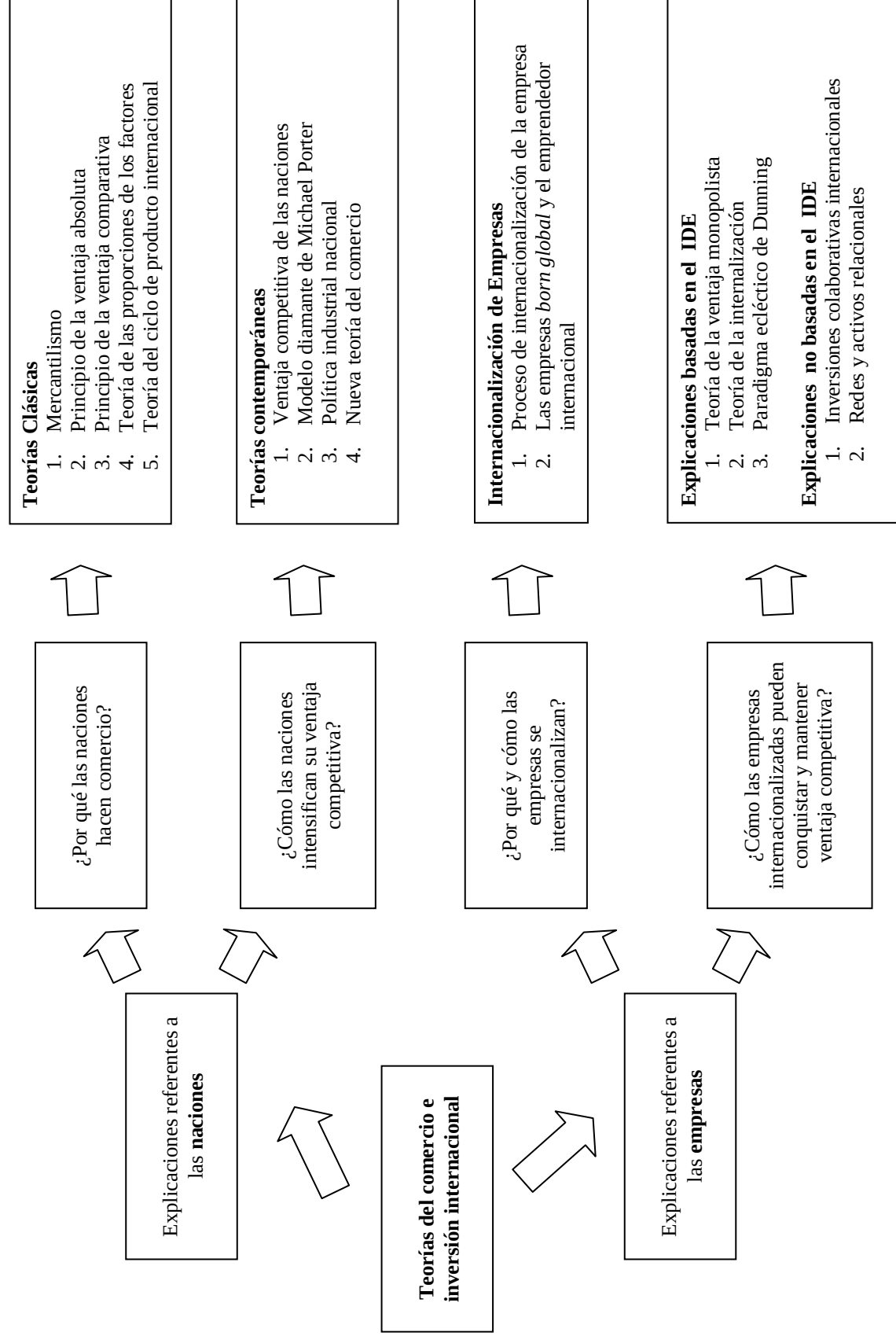
Las razones por las cuales una empresa elige hacer una inversión directa pueden variar desde la intención de eliminar barreras de entrada a sus productos hasta el objetivo de obtener materia prima escasa, siendo necesario por tanto construir una planta en donde haya proveedores y, de este modo, tornarse un *player* local. La manera por la cual la inversión directa se realiza sigue también una lógica empresarial. El “*greenfield*” (construcción de plantas en el exterior partiendo de “cero”), la “*joint venture*” o las “alianzas estratégicas”

³ Unión de empresas con participación accionarial que resulta en la formación de una tercera empresa

obedecen a esta lógica que pasa a ser el origen de las teorías de internacionalización de las empresas (Amatucci, 2009).

Para Cavusgil *et al* (2010, p. 79) esta lógica se manifiesta en el modelo de proceso de internacionalización que tuvo su desarrollo en 1970 y se presenta como un proceso gradual, con etapas incrementales que ocurren a lo largo del tiempo. “Tradicionalmente, las empresas empiezan con las exportaciones y avanzan para la inversión directa, la forma más compleja de actividad internacional.” Según los autores la forma gradual, lenta e incremental se debe a las incertidumbres e inquietudes de los gestores que sufren, sobre todo, con informaciones inadecuadas y con la falta de experiencia en transacciones internacionales.

Figura 10 – Teorías de comercio e inversión internacional



Fuente: Cavusgil et al, 2010, p. 69

Con el pasar del tiempo fue posible agrupar las distintas teorías de internacionalización de las empresas, desarrolladas por distintos autores, en dos corrientes teóricas. En la corriente cuyo enfoque de la internacionalización se basa en decisiones económicas, se encuentran teorías como la del poder de mercado de Hymer, la teoría del ciclo-de-vida del producto de Vernon, la teoría de la internalización de Buckley y Casson y el paradigma ecléctico de Dunning. La otra corriente tiene enfoque en la evolución del comportamiento y se hallan los modelos que priorizan el enfoque organizativo, como el modelo de Uppsala, las inversiones colaborativas internacionales, el modelo de las redes (*networks*) y la internacionalización de los servicios.

Jones y Coviello (2005) llaman la atención sobre lo fundamental de incorporar la perspectiva del comportamiento emprendedor en los modelos de internacionalización, ya que el entendimiento contemporáneo de internacionalización está compuesto por múltiples e integradas perspectivas teóricas. Según los autores, esto representa un reconocimiento de que hay necesidad de modelos conceptuales que sean suficientemente flexibles para acomodar un rango de condiciones que puedan explicar la decisión de una empresa en internacionalizar sus acciones y su proceso dinámico. Cada una de estas teorías será tratada a continuación.

4.3.1 Corrientes teóricas de enfoque económico

En los apartados siguientes, destacamos cuatro corrientes teóricas de enfoque económico de la internacionalización.

4.3.1.1 Teoría de Hymer de Inversión Directa en el Extranjero (IDE)

La teoría de Hymer tiene origen en su tesis doctoral, presentada en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) en 1960, pero publicada póstumamente en 1976. Hymer buscó verificar si las IDE obedecían a las mismas leyes

económicas de flujo internacional de capitales, según las cuales estos se mueven dependiendo de diferentes tipos de interés, del país de menor tipo de interés al país de mayor tipo. La conclusión a la que llegó Hymer fue que las IDE no se comportan de la misma manera, pero sí están determinadas por la extensión de las operaciones internacionales de cada empresa, en el sentido de explotar la situación de propiedad (*ownership*) y su respectivo control, de una empresa en un país por parte de otra en su país de origen.

Basado en la tesis de Hymer, Amatucci (2009, p.7) afirma que el movimiento de capitales, por tanto, no está relacionado con diferencias en el tipo de interés, y sí con dos factores: (1) Empresas que controlan empresas en muchos países con el objetivo de eliminar la competencia entre ellas cuando venden en el mismo mercado o venden una para la otra en condiciones de competencia imperfecta. (2) Empresas que emprenden operaciones en países extranjeros de manera que se apropian plenamente de los retornos sobre ciertas habilidades que ellas poseen. Las empresas eligen este método en vez de métodos alternativos como otorgar licencia porque las imperfecciones del mercado impiden la plena obtención de beneficios a menos que la empresa ejerza algún control.

Amatucci (2009) destaca las ventajas económicas de la propiedad y del control (*ownership*). La primera ventaja se refiere a la prudencia en el uso de los recursos. El inversor mantiene la propiedad de modo que garantice la seguridad de su inversión. Se cree que el emprendedor estará más estimulado a trabajar para no quebrar una vez haya colocado su propio dinero en la empresa y también que el inversor buscará el control para hacer las cosas a su manera, del modo que le parezca más fiable, teniendo en cuenta las diferencias culturales, intereses de los gobiernos, etc. La segunda ventaja del *ownership* se refiere a la eliminación de la competencia internacional; la empresa que invierte en un país extranjero pasa a tener más ventajas (desaparecen las barreras aduaneras y no aduaneras) frente a las empresas que exportan a éste mismo país.

Las habilidades superiores de marketing de producción en escala, el conocimiento y otras competencias (ventajas competitivas) que confieren

rendimientos a las empresas son motivadoras del deseo de ampliar dichas competencias en el extranjero. Sin embargo si los mercados son imperfectos, las empresas no podrán sacar el máximo provecho de sus ventajas, excepto si usasen su propiedad y control en el país extranjero. La contribución del concepto de Hymer fue romper con la teoría tradicional de inversión internacional y dar atención a las multinacionales en sí, ya que analizó los distintos tipos de inversión y las diferencias entre industrias, siempre considerando la realidad de los mercados con sus imperfecciones frente a las idealizaciones de la teoría económica. Eso permitió tratar la IDE como una modalidad por la cual las empresas amplían sus horizontes al extranjero. Hymer trató las multinacionales como instituciones para la producción internacional más que para intercambio internacional solamente (Dunning y Rugman, 1985).

4.3.1.2 Teoría del ciclo-de-vida del producto de Vernon

La teoría de Vernon explica la IDE a través del papel de las empresas al gestionar el ciclo de vida de los productos. “Vernon fue el primero en abandonar el presupuesto de que el conocimiento era universalmente disponible, para transformarlo en variable independiente en la decisión de exportar o invertir” (Amatucci, 2009, p.9). Vernon tuvo en cuenta el papel de la tecnología en los negocios internacionales, logrando el reconocimiento de su teoría.

La innovación tecnológica, los productos en sí mismos y las técnicas de manufactura atraviesan tres etapas de maduración a lo largo de la vida del producto. Según la teoría de Vernon, en la etapa de innovación, el producto y su proceso de fabricación exigen más flexibilidad y mano de obra especializada generando más costes de producción. En consecuencia, debe haber un mercado (en general es el mercado local) que valore la innovación y tenga condiciones de consumir estos productos de precio más elevado. La posición monopolista de la empresa en este caso, le permite recuperar la inversión

hecha en innovación ya que puede practicar precios compatibles con altos márgenes de ganancia.

Al entrar en la fase de madurez del producto, en donde ocurre la progresiva estandarización de la producción, los costes disminuyen y la mano de obra especializada es menor. Eso permite la exportación de productos a países de menor poder adquisitivo. Los precios, entretanto, empiezan a sufrir presión hacia abajo delante de la competencia extranjera consiguiente. En estos casos, las empresas suelen perder mercado o llevar la producción a países con factores de producción compatibles con los costes de producción de las empresas competidoras, explicando así porqué muchos países desarrollados importan productos por ellos mismos inventados.

Cuando el proceso de fabricación está completamente estandarizado, el producto pierde ventaja competitiva y su producción es transferida a la localidad donde los factores de producción son más baratos. Los márgenes de ganancias son pequeños y la competencia demasiada. La transferencia a otras ubicaciones de producción puede ocurrir entre empresas, es decir, puede producirse una transacción de compra y venta internacional entre unidades de una misma empresa, o sea, entre matriz y filial, filial y matriz, o filial y filial (Amatucci, 2009). Según Barber y Darder (2004, p. 103) en esta etapa de madurez y estandarización de los productos, “los países menos desarrollados pueden ofrecer ventajas competitivas en cuanto a la localización de la producción, sobre todo para aquellas actividades más intensivas en mano de obra”.

4.3.1.3 Teoría económica de Buckley y Casson

Por juzgar que otros intentos teóricos fueron incapaces de explicar la gran expansión de las multinacionales en el período de pos-guerra, Buckley y Casson, en 1976, concentraron sus esfuerzos observando algunas imperfecciones específicas del mercado (aquellas que derivan de los costes de organizarlo) con enfoque en los mercados intermedios de la cadena productiva,

más que en los mercados finales. Para estos pensadores, actividades como marketing, investigación y desarrollo, entrenamiento de los empleados, financiación de las actividades, gestión financiera de activos y otras, han ganado importancia en la rutina de las empresas pero no fueron contempladas en las teorías ortodoxas. Los autores defendieron también que los intentos de mejorar la organización de mercados intermedios han llevado a un cambio radical en la organización de negocios, y un aspecto de ese cambio es el crecimiento de la empresa multinacional (Amatucci, 2009). Respecto a esta afirmación, Cavusgil *et al* (2010, p. 83) explica que, en este modelo económico, la empresa adquiere y retiene una o más actividades de la cadena de valor. La *internalización* de mercados intermedios da origen a las multinacionales.

Los autores destacan los beneficios de este enfoque: minimiza las desventajas de contar con los intermediarios u otros colaboradores externos; asegura más control sobre las operaciones extranjeras, ayudando a maximizar la calidad del producto; la fiabilidad de los procesos de manufactura y la solidez de las prácticas mercadológicas y, por fin, reduce el riesgo de que el conocimiento y los activos propietarios sean perdidos para la competencia. Buckley y Casson proponen este modelo, considerado por Barber y Darder (2004, p. 86) como sencillo, una vez que, dependiendo de la estructura de costes en relación al tamaño del mercado, se puede determinar “bajo ciertas circunstancias y, de forma muy general, cuando resulta adecuado elegir como método de expansión internacional la exportación, las licencias o la inversión directa”.

4.3.1.4 Teoría del paradigma ecléctico de Dunning

La teoría del profesor John Dunning, introducida en 1977, está basada en distintas perspectivas teóricas: en la teoría de la ventaja comparativa y de la proporción de los factores, en la teoría monopolista y también en la teoría de la internalización. Dunning ha propuesto el *paradigma ecléctico* como un modelo para la determinación del alcance y del patrón de las actividades de la cadena de valor que las empresas tienen en el extranjero. Pasadas tres décadas, el paradigma ha contribuido a explicar por qué las empresas eligen hacer

inversiones directas para participar del mercado externo en vez de emplear otras formas de ingreso tales como *joint ventures*, alianzas estratégicas o gestión de contratos. El paradigma ecléctico de Dunning está centrado en el principio de que la IDE es el modo más eficiente de servir mercados extranjeros cuando la empresa tiene una serie de ventajas que afloran bajo condiciones imperfectas de mercado (Holsapple *et al*, 2006, Cavusgil *et al*, 2010).

La decisión de una empresa por invertir directamente en el extranjero es una decisión estratégica, en la que están presentes muchos cálculos, con el objetivo de obtener ventaja competitiva. Cada una de las teorías, de forma individual, puede justificar estos cálculos, pero no logra explicar de forma completa la IDE. De las teorías vistas anteriormente, en el paradigma están presentes la *propiedad* y la *internalización*. Dunning entonces añade la *localización*, partiendo del presupuesto de que las empresas tienen diversos intereses derivados de la ubicación. En muchos casos, la empresa ejerce monopolio en un mercado sin competencia, aunque sea por cierto tiempo; posicionar como el “pionero” obteniendo acceso privilegiado a los canales de distribución; impone su patrón de calidad; obtiene incentivos gubernamentales, mano de obra y tierras más baratas además del acceso a materias primas disponibles en este local.

El paradigma ecléctico, según Holsapple *et al* (2006) y Amatucci (2009, p. 15), desea explicar las IDEs por la combinación de tres factores:

- La localización: la empresa tiene ventaja comparativa al ubicarse en locales privilegiados desde el punto de vista de la producción, del acceso a la materia prima, de la distribución, del mercado o de incentivos gubernamentales. En la ausencia de ventajas como estas, no existiría incentivo para la empresa involucrarse en la IDE, y los mercados extranjeros podrían ser atendidos a través de la exportación.
- La propiedad (*ownership*): La empresa tiene conocimiento, habilidades, capacitaciones, fidelidad a la marca, patentes, procesos y activos físicos. Estas ventajas deben ser únicas de la empresa y transferibles al extranjero. Son también la prudencia en el uso de los recursos y la

eliminación de la competencia internacional por la eliminación de las barreras, destacadas en la teoría de Hymer.

- La internalización: La empresa se beneficia de la internalización de la manufactura, distribución u otras actividades de la cadena de valor en el exterior. Ventajas, apuntadas por Buckley y Casson, respecto a la sustitución de costes de mercado por costes burocráticos.

Para Dunning estos tres factores son suficientes para explicar la IDE pero añade aun más ventajas del *ownership* para las empresas tales como el beneficio de hacer uso de los precios de transferencia internacional (arbitraje), de transferir activos líquidos evitando riesgos con las oscilaciones cambiales, etc (Amatucci, 2009; Cavusgil *et al*, 2010).

4.3.2 Corrientes teóricas de enfoque en la evolución del comportamiento

A continuación, analizaremos seis corrientes teóricas de enfoque en la evolución del comportamiento de las organizaciones, en el proceso de internacionalización.

4.3.2.1 El modelo de Uppsala (Enfoque Escandinavo)

Según Johanson y Vahlne (2009) mucho ha cambiado todo desde que ellos publicaron su modelo de internacionalización de empresas, basado en dos estudios de casos, en el *Journal of International Business Studies (JIBS)*, en 1977. Hay algunos conceptos que no existían cuando el modelo fue publicado; el entorno regulatorio y económico ha cambiado drásticamente así como el comportamiento de las empresas. El modelo de Uppsala explica las características del proceso de internacionalización de una empresa que, según sus autores, es un proceso movido por el aprendizaje respecto a las operaciones internacionales y también por el compromiso gradual con los negocios internacionales. Las etapas de aprendizaje y de compromiso por los cuales pasa una empresa al internacionalizarse son, según Johanson y Vahlne

(2009), los siguientes: exportaciones no regulares, exportaciones a través de agentes, la elección de una subsidiaria en el extranjero y la producción en el exterior. Las empresas hacen sus exportaciones sólo después de una fuerte base en el mercado doméstico. El hecho de no haber conocimiento suficiente respecto a las operaciones y mercados extranjeros se constituye en el mayor obstáculo para la internacionalización, así el conocimiento puede ser resultado de las experiencias en el exterior. Según Amatucci (2009, p.19) “la principal referencia teórica del modelo de Upsala es la teoría con base en el comportamiento de Simon (1957) y Cyert y March (1963)”. El comportamiento de la empresa deriva de la suma de una mezcla de decisiones incrementales de lo cotidiano.

Los estudios empíricos de Johanson y Vahlne, en 1977, indicaron que las empresas de Suecia frecuentemente empezaban sus procesos de internacionalización con exportación *ad hoc*. Las empresas formalizaban sus entradas a través de intermediarios, muy a menudo, a través de agentes que representaban las empresas potenciales en el mercado extranjero. Según las ventas crecían, las empresas sustituían sus agentes por fuerzas de venta propia, y a medida que el crecimiento continuaba, las empresas empezaban a producir en el mercado extranjero, a fin de pasar las barreras que aun existían en la pos-guerra. Johanson y Vahlne (2009) han dado un nombre a esta dimensión, la han llamado de “cadena establecida”. Otra importante conclusión a la que llegaron fue que la internacionalización frecuentemente empezaba por los países próximos al mercado doméstico en términos de distancia psíquica; esta distancia, relacionada a las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, desarrollo industrial y sistema de educación entre los países, hace difícil el entendimiento de entornos extranjeros. Las empresas progresivamente van entrando en otros mercados más lejanos en términos de distancia psíquica. Para los autores, el proceso de internacionalización de la empresa es gradual por su falta de experiencia y porque es un proceso arriesgado y cuanto más aprenden las empresas respecto a los mercados, más se sienten comprometidas a invertir recursos en ellos (Chetty y Campbell-Hunt, 2004).

El modelo no deja claro la forma como se amplía el compromiso, sin embargo él puede declinar o incluso cesar si el desempeño y el potencial no fueran adecuados, es decir, la internacionalización continuará siempre que estos sean favorables. El modelo de Uppsala es considerado el patrón normal de internacionalización de empresas en la literatura actual (Amatucci, 2009).

4.3.2.2 Inversiones colaborativas internacionales

Según Cavusgil *et al* (2010), en los años ochenta, las empresas empezaron a reconocer la importancia de las inversiones colaborativas y otras estrategias flexibles de entrada en los mercados extranjeros, descartando por eso la alternativa de la IDE. La inversión colaborativa *horizontal* ocurre entre empresas del mismo nivel en la cadena de valor, es decir, entre fabricantes con sus proveedores. Por otro lado, la inversión colaborativa *vertical* ocurre entre empresas de distintos niveles de la cadena de valor como, por ejemplo, entre un fabricante y su distribuidor. Las formas típicas de inversiones colaborativas son la *joint venture*, con participación accionarial que deriva en la formación de una tercera empresa y las *alianzas estratégicas* basadas en proyectos que no exigen o demandan un compromiso accionarial. Los participantes de una alianza estratégica deben estar dispuestos a cooperar en determinadas áreas tales como I+D, manufactura, proyecto u otra acción que pueda añadir valor. En ambas formas de inversión colaborativa, las empresas participantes generan sinergia, comparten sus recursos y también los riesgos. Puede ocurrir que la decisión por una inversión colaborativa ocurra por falta de alternativa, es decir, cuando en el país de interés, el gobierno no permite que las empresas inviertan directamente y exigen que la inversión ocurra por medio de *joint venture* con empresas locales.

4.3.2.3 Enfoque de redes (*networks*)

Algunos estudios han demostrado el papel de las redes de relaciones y su impacto en la selección y en el modo de entrada en los mercados extranjeros,

que deriva en modelos que combinan el modelo de proceso y el enfoque de red. Este enfoque presupone empresas involucradas en la producción, la distribución y en el uso de productos y servicios. Cada empresa tiene relaciones directas e indirectas con clientes, distribuidores, proveedores, etc. De este modo, los negocios en red son básicamente un conjunto de relaciones conectadas, que derivan en relaciones entre empresas (Coviello *et al*, 1997).

Coviello *et al* (1997) encontraron que las relaciones en red tienen un fuerte impacto en la selección del mercado extranjero, así como en el modo de entrada. Sus descubrimientos les llevaron a desarrollar un modelo que une el enfoque de proceso, gradual, (modelo de Upsala) y el enfoque de redes (Johanson y Vahlne, 2009).

De acuerdo con Cavusgil *et al* (2010, p. 86) el Grupo IMP⁴ ha tenido mucha importancia en el desarrollo de la teoría de las redes, que “fue propuesta para compensar la incapacidad de las otras teorías de explicar mucho de lo que ocurre en el mundo de los negocios”. Las empresas participantes de las redes (compradores y vendedores) generan vínculos entre sí a través de continuos intercambios de productos, servicios, finanzas, tecnología y *know-how*, y esta continuidad, a su vez, genera relaciones estables basadas en la cooperación. En consecuencia las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres.

Cavusgil *et al* (2010, p.86) destacan que “las relaciones en redes representan una ruta esencial por la cual muchos negocios se difunden al exterior, desarrollan nuevos mercados y crean nuevos productos”. Los autores llaman la atención también al hecho de que en la economía global contemporánea es creciente la opción de las empresas por la participación en redes o inversiones colaborativas en lugar de las IDEs más permanentes.

⁴ IMP Group significa “Industrial Marketing and Purchasing Group”. Es un grupo que se formó en los años setenta para estudiar el mercado industrial, pero que más tarde expandió sus estudios al entendimiento de las interacciones y relaciones en el mercado organizacional o “B2B” (*business-to-business*) <http://www.impgroup.org>

Para Axinn y Matthyssens (2002) los negocios por medio de Internet ayudan a las pequeñas y medianas empresas a vencer barreras tradicionales en los negocios a nivel internacional, pues si estos tipos de empresas no tienen canales de distribución en el extranjero, pueden vender sus productos a través de Internet. Además, pueden acceder a distintos y numerosos proveedores, desarrollar equipos virtuales y compartir conocimiento dentro de las empresas o entre ellas, causando impacto tanto a nivel de cooperación como a nivel de competencia internacional.

4.3.2.4 El emprendimiento individual hacia la internacionalización

Amatucci (2009) presenta el modelo de Andersson, de Suecia, desarrollado con foco en el emprendimiento individual como causa de la internacionalización de empresas. El emprendimiento para Andersson es una función llevada a cabo por un individuo (emprendedor) dentro de la organización. Como el emprendedor está interesado en actuar y en el resultado de la acción, guiado por una visión, él muchas veces subvierte la lógica de la racionalidad óptima. “Esta sería la base de las diferencias entre comportamientos de empresas similares” (Amatucci, 2009, p. 22).

El proceso de descubrir y explotar creativamente oportunidades disponibles fuera del mercado local, en la búsqueda de ventajas competitivas, define el emprendimiento a nivel internacional, y los aspectos relacionados a estos emprendimientos han sido un marco en la distinción de las teorías tradicionales (Wright *et al* 2007).

4.3.2.5 El proceso de internacionalización acelerado: el caso de las *International New Ventures* o *Born Globals*

Con el elevado nivel de tecnología presente en los últimos veinte años en el escenario internacional, los investigadores se pusieron a cuestionar el proceso lento y gradual de internacionalización al analizar la gran cantidad de empresas

que se internacionalizaron de forma rápida, desde su aparición. A partir de este análisis, llegaron a las llamadas “*born globals*”, es decir, empresas que se internacionalizaron desde su fundación.

La rapidez en el proceso de emprender en el extranjero se explica por la creciente competencia internacional, por los avances en la tecnología de comunicación y transporte, además de la integración de las economías mundiales bajo la globalización. El surgimiento de este tipo de empresa que sigue un rápido proceso de internacionalización “rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava: la experiencia”. Son exportadoras activas, desde su nacimiento, sin haber pasado por etapas previas (Barber y Darder, 2004, p.110).

Como tendencia, se considera que las empresas que se internacionalizan pronto van a ser la norma en el comercio e inversión internacional (Cavusgil *et al*, 2010).

4.3.2.6 La internacionalización de empresas de servicios

Según Coviello y Martin (1999), los autores Shuman y Seeger, en 1986, ya destacaban que las empresas de servicios, así como las pequeñas y medianas empresas, son activas en el mercado externo pero son relegadas en la literatura de internacionalización, ya que la literatura pregonaba las actividades de las grandes industrias de manufacturación. Erramilli y Rao (1990, p. 136) observaron que “muy poco es sabido sobre cómo las empresas de servicio entran en los mercados extranjeros”.

Coviello y Martin (1999), teniendo en cuenta estas deficiencias y considerando que la literatura trata la internacionalización como un modelo en particular (ejemplo: enfoque de redes, o enfoque de IDE), plantearon una investigación con pequeñas empresas de Nueva Zelanda, integrando tres grandes áreas de la internacionalización: la teoría de la IDE, el modelo de las etapas de internacionalización y la perspectiva de las redes.

El diferencial de la investigación estuvo también en que se dedicaron a investigar la internacionalización de pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios. Como resultado de esta investigación, Coviello y Martin (1999) destacan que el proceso de internacionalización para pequeñas empresas de servicios están influidos por muchas características claves de la organización y entre las más importantes destacamos:

- 1) un producto cuya producción depende de habilidades personales,
- 2) de moderado a alto grado de participación del cliente,
- 3) de moderada a baja intensidad de inversión de capital,
- 4) el proyecto con base en la naturaleza del negocio.

Según las autoras, los resultados indican que ninguna de las teorías por sí mismas explican completamente la internacionalización de este tipo de pequeñas y medianas empresas de servicios (consultoría e ingeniería). Además “la internacionalización de las empresas de servicios no está reflejada en los modelos derivados de las observaciones e investigaciones de empresas manufactureras” (Coviello y Martin, 1999, p.60).

Independientemente del tamaño de la empresa, Erramilli y Rao (1990) afirman que las empresas de servicio suelen también internacionalizarse por seguir a sus clientes en el mercado doméstico. Con el tiempo, tales empresas que siguen a sus clientes pasan a tener experiencia internacional, consiguen más confianza en el proceso y pasan a invertir de forma independiente.

En esta línea, Cateora y Graham (2001) destacan que los comercios crean demandas para los servicios internacionales y dan ejemplo de que la mayoría de las empresas norteamericanas entran en los mercados internacionales para servir a sus clientes americanos, a los viajeros de negocios y a los turistas. Algunas de estas empresas son las de contabilidad y publicidad, también pioneras en hacer IDE para atender necesidades de sus clientes multinacionales, otras suelen ser los hoteles y agencias de alquiler de coches. De “seguidoras de clientes” pasan a buscar activamente en los mercados

extranjeros para ampliar sus bases de negocios. Según los autores, no todos los modos tradicionales de entrada en los mercados extranjeros se aplican a los servicios debido a la variedad de características a ellos atribuidas.

Lovelock y Wirtz (2009) complementan el tema presentando los factores, o impulsores industriales, que influyen en la tendencia hacia la internacionalización de servicios. Los factores pueden tener importancia relativa según el tipo de servicio. Los impulsores del mercado, de la competencia, de la tecnología, de costos e impulsores gubernamentales se resumen a continuación:

- Impulsores de mercado: las necesidades comunes de los clientes de muchos países, los clientes globales que demandan a los proveedores de todo el mundo un servicio consistente y la disponibilidad de canales internacionales a través de cadenas de suministro eficientes o de redes electrónicas.
- Impulsores de competencia: las empresas pueden sentirse obligadas a seguir a sus competidores y penetrar en nuevos mercados para proteger su posición en otros lugares.
- Impulsores de tecnología: Se concentran en los avances de la tecnología de la información, como las telecomunicaciones, computarización y software, con un mejor desempeño y mayor capacidad. La creciente disponibilidad de comunicación a través de banda ancha estimula la apertura de nuevos mercados.
- Impulsores de costos: la posibilidad de crear economías de escala si se opera a nivel internacional o mundial además de lograr rentabilidad con el uso de una logística favorable y precios más bajos en otros países son atractivos para el ingreso en mercados internacionales.
- Impulsores gubernamentales: las políticas gubernamentales pueden o no servir de incentivo al desarrollo de estrategias a nivel internacional. La Organización Mundial de Comercio (OMC) ha adoptado un enfoque de apoyo a la internacionalización de servicios, que incluye presión a los gobiernos de todo el mundo para crear entornos normativos más

favorables para las estrategias transnacionales de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009, p.118).

Como limitadores para el avance internacional, los autores citan las demoras administrativas, problemas acerca de permisos para profesionales extranjeros, problemas de infraestructura de transportes, la diversidad de idiomas, de normas culturales, requieren esfuerzos y cambios costosos en la naturaleza de los servicios.

Lovelock y Wirtz (2009) concluyen que algunos tipos de servicios se internacionalizan con más facilidad que otros. Con menos facilidad, son servicios de procesos hacia personas, por el hecho de que es necesario mantener una presencia local, establecer personal, instalaciones, equipos, vehículos, suministros, etc. dentro del más fácil alcance de los clientes. En segundo lugar, están los servicios de proceso hacia las posesiones (reparaciones, limpieza, mantenimiento), que pueden en muchos casos, estar limitados geográficamente. Ya los servicios basados en información sean quizá los más interesantes en relación al desarrollo de estrategias de internacionalización, pues dependen de la transmisión o manipulación de datos, hoy en día facilitados por el avance de la tecnología.

Respecto a la complejidad de los servicios a nivel internacional y sus formas de clasificación, pero con otra nomenclatura, Barber y Darder (2004, p. 115) destacan que “una de las contribuciones más aceptadas es la de Erramilli (1990) que distingue entre servicios “*hard*” y servicios “*soft*”. En los servicios *hard* es posible separar la producción del consumo, de forma que las empresas en este caso pueden empezar su internacionalización por las exportaciones. Como ejemplo es posible citar los servicios de arquitectura, contabilidad, etc. cuyos planes pueden ser transmitidos por Internet.

Ya los servicios *soft*, como los de restaurantes, de sanidad, de alquiler de coches, hoteles, etc. donde la producción y consumo ocurren simultáneamente suelen ser internacionalizados a través de franquicias o inversión directa en el exterior, una vez que la exportación es inviable.

Barber y Darder (2004) concluyen que los servicios *hard*, cuando se internacionalizan, lo hacen de modo más arriesgado y comprometido que los *soft*, y que siguen un patrón lineal como las industrias, pues a medida que ganan experiencia con las exportaciones intentan un avance a través de empresas conjuntas o filiales propias.

Otra importante contribución de Erramilli y Rao (1990) fue que gran parte de empresas de servicio adoptan formas de entrada en el mercado externo a través de la cooperación con empresas internacionales.

Ya, pasados veinte años, las formas de internacionalización aplicadas por las empresas de servicios se amplían y se concentran, en general, en la terciarización (*outsourcing*), exportaciones, las alianzas estratégicas, IDE y en el *global sourcing*, este último definido como “adquisición de productos o servicios de proveedores independientes o de subsidiarias de la propia empresa, ubicadas en el exterior para consumo en el país de origen o en otro país” (Cavusgil et al, 2010, p.361).

El *Global outsourcing*, en servicios de TI especialmente, ha tenido gran desarrollo últimamente. Las investigaciones intentan responder a dos preguntas. La primera de ella es ¿Por qué las empresas delegan en terceros?

Las respuestas a esta pregunta suelen ser que las empresas de TI específicamente hacen uso de esta estrategia a fin de reducir costes, enfocarse en su “*core business*”, acceder a habilidades, a especialistas, a la innovación y para mejorar la calidad de los servicios.

Respecto a la segunda pregunta, ¿Cómo pueden las empresas mejorar las ganancias con el *outsourcing*?, las investigaciones afirman que para mejorar las ganancias en el *outsourcing*, las empresas deben desarrollar la capacidad de gestionar la relación con el proveedor de servicio, construir la confianza y reducir riesgos (Su, 2011).

El *outsourcing* de servicios a nivel internacional es considerado un desafío para ambas partes, cliente y proveedor, debido a las diferencias de comportamiento entre ambos. Esas diferencias suelen estar relacionadas con las restricciones

nacionales y culturales, que, en caso de que no sean bien gestionadas, pueden ser perjudiciales para la asociación.

Según Su, (2011), es necesario que proveedor y cliente mantengan el compromiso y la inversión uno en el otro para disminuir estas limitaciones.

4.3.3 Conclusiones respecto a las teorías de internacionalización

Villarreal (2006) desarrolló en su tesis doctoral una exhaustiva revisión teórica respecto a los marcos teóricos de la internacionalización como base para su modelo teórico de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa: el MEI⁵.

De los estudios de Villarreal (2006), vamos a destacar la tabla 18, que presenta los factores clave de internacionalización según distintos marcos teóricos, aprovechando para hacer un resumen de las distintas teorías, sus autores y factores clave para la internacionalización (Villarreal, 2006, p. 684).

Tabla 18 - Factores Clave de Internacionalización según Marcos Teóricos

Teorías	Autores	Factores Clave
PERSPECTIVA MICRO Y MACROECONÓMICA y ENFOQUE ECONÓMICO		
Teoría del Comercio Interindustrial		
Mercantilismo	Munn (1664/1928), Hume (1752/1969)	Intervención directa del gobierno
T _{ia} de la ventaja absoluta	Smith (1776/1937)	Factor productivo absoluto (trabajo)
T _{ia} de la ventaja comparativa	Ricardo (1817/1955), Mill (1848/1917) Haberler (1936)	Diferencias internacionales de la productividad del trabajo Coste de oportunidad comparativo
T _{ia} de dotación de factores	Heckscher y Ohlin (1933), Samuelson (1948)	Intensidad y abundancia factorial
T _{ia} neotecnológicas	Posner (1961), Vernon (1966, 1979)	Cambios tecnológicos e innovación

⁵ Modelo Estratégico de Internacionalización

Teoría del Comercio Intraindustrial (Competencia Imperfecta)		
T _{ia} de la diferenciación	Linder (1961)	Estructura y condiciones de la demanda: similitud de preferencias
T _{ia} de las economías de escala	Chamberlin (1933), Krugman (1979), Helpman (1981) Marshall (1923)	Competencia monopolística: economías de escala internas Distritos industriales: economías de escala externas
Teoría de la Competitividad (País / Sector)		
T _{ia} del diamante	Porter (1990, 1998)	Factores anteriores (asimila clusters) junto con estrategia, estructura y rivalidad de empresas
T _{ia} del ciclo de la IDE	Dunning y Narula (1994, 1996)	Grado de desarrollo económico
PERSPECTIVA EMPRESARIAL TEORÍA DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
Teoría de la Internacionalización de la Empresa (Enfoque Organizativo Directivo)		
Modelo del ciclo de vida del producto (Enfoque Económico)	Vernon (1966, 1979) Vernon (1974)	Ventaja de localización (demanda de mercado y precios relativos de factores) en la creación y difusión internacional de innovación Comportamiento oligopolístico
Proceso secuencial de internacionalización: - Enfoque escandinavo - Enfoque innovación	<i>T_{ia} del crecimiento</i> : Penrose (1959) <i>T_{ia} conductista</i> : Cyert y March (1963), Aharoni (1966), Dichtl <i>et al.</i> (1990) Wiedersheim-Paul (1972), Hörnell <i>et al.</i> (1973), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Valhne (1977, 1990), Luostarinen (1979) Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1982), Reid (1981, 1983), Czinkota (1982), Mugler y Miesenböck (1989), Lim <i>et al.</i> (1991)	Alternativa de crecimiento Decisiones del equipo directivo Distancia psicológica, implicación internacional, conocimiento experimental, aprendizaje organizativo Diferentes factores (incluye los del enfoque escandinavo.) en las distintas etapas del proceso (económicos y actitudinales). Importancia de las características, capacidades y actitudes del equipo directivo. Elección estratégica (decisiones deliberadas)
Enfoque de redes	Johanson y Mattsson (1988), Forsgren (1989), Johanson y Vahlne (1990), Axelsson y Johanson (1992), Anderson <i>et al.</i> (1994), Casson (1996), Blankenburg Holm <i>et al.</i> (1997), Chetty y Blankenburg Holm	Red social de negocios (interacciones con clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones), procesos de aprendizaje conectados en entornos de red

	(2000)	con relaciones directas e indirectas, formales e informales
Proceso de internacionalización acelerado: nueva empresa internacional	Oviatt y McDougall (1994, 1997, 1999, 2005), Knight y Cavusgil (1996, 2004), Madsen y Servais (1997), Autio <i>et al.</i> (2000), Shrader <i>et al.</i> (2000), Zahra y George (2002), Bell <i>et al.</i> (2003), Andersson y Wictor (2003), Andersson (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005a, 2005b), Autio (2005), Jones y Coviello (2005), Zahra (2005)	Visión directiva global, tipo de empresario, compromiso de la dirección, estrategia internacional proactiva de nicho específico, creación de valor añadido, conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada, gestión de recursos intangibles y singulares, redes personales u organizativas, orientación a clientes con relaciones de proximidad, gestión del riesgo
Proceso de internacionalización empresas de servicios	Erramilli (1990, 1991), Erramilli y Rao (1993); Patterson y Cicic (1995), Lovelock y Yip (1996), Cicic <i>et al.</i> (1999), Ramón (2000), Contractor <i>et al.</i> (2003), Sánchez y Pla (2005, 2006)	Factores de otros enfoques y teorías. Específicamente, naturaleza e intensidad del conocimiento, intangibilidad e inseparabilidad del servicio, adaptación del servicio al cliente
Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior (Enfoque Económico)		
T _{ia} de la organización industrial: -T _{ia} de la ventaja monopolística -Mod. de rivalidad oligopolista	Bain (1956) Hymer (1960/1976), Kindleberger (1969), Caves (1971) Knickerbocker (1973)	Imperfección del mercado Ventaja específica o de propiedad Reacción oligopolística
T _{ia} de los costes de transacción: - T _{ia} de la internalización	Coase (1937), Williamson (1975) Hymer (1968/1990), Buckley y Casson (1976), Teece (1976, 1981), Rugman (1980, 1981), Caves (1982), Hennart (1982, 1989), Gatignon y Anderson (1988), Buckley (1988)	Fallos del mercado (costes de transacción) Ventaja de la internalización de los mercados internacionales de activos intermedios de naturaleza específica e intangible
Paradigma Ecléctico	Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988, 1992, 1995)	Ventaja de propiedad, ventaja de internalización, ventaja de localización
Enfoque de las capacidades Organizativas - T _{ia} evolutiva de La EMN	<i>T_{ia} de los recursos y capacidades:</i> Wernerfelt (1984), Barney (1991, 2001), Grant (1991, 2004) <i>T_{ia} evolutiva del crecimiento de la empresa:</i> Nelson y Winter (1982), Bourgeois (1984) Kogut y Zander (1993, 1995), Madhok (1997, 1998) <i>T_{ia} coevolutiva:</i> March, (1994), Baum y Singh (1994), Lewin y Volberda (1999), Baum (1999)	Recursos y competencias distintivas (heterogeneidad, ambigüedad causal y capacidad absorbtiva) Naturaleza tácita del conocimiento, selección ambiental y adaptación directiva Creación y transferencia de conocimiento interno (recurso superior) y capacidades organizativas Múltiples niveles distintivos, unidades de evolución con jerarquías anidadas

- T _{ia} coevolutiva de La EMN	Madhok y Liu (2006)	Idem T _{ia} evolutiva. Proceso de coevolución (nivel macro), coevolución de capacidades (nivel micro), efecto de dis-sincronización
T _{ia} macroeconómica de la IDE	Kojima (1973, 1978, 1982)	Dotación de factores y eficiencia en gestión de recursos directivos

Fuente: Villarreal (2006, p.684)

De acuerdo con lo que hemos visto en la revisión de la literatura, gran parte de las teorías sobre los procesos de internacionalización fueron desarrolladas basándose en la trayectoria de las organizaciones industriales, entre los años 60 y 90. A partir de ahí, el mundo ha cambiado significativamente, y este hecho genera la necesidad de volver a revisar los conceptos, a la luz del nuevo entorno donde actúan las empresas hoy en día.

Según Axinn y Matthyssens (2002) lo que hay de teoría respecto a la internacionalización no es suficiente para explicar el comportamiento de las empresas en los mercados internacionales actualmente. Dado que las empresas se internacionalizan más rápidamente, en mayor cantidad y de maneras muy distintas que anteriormente, los autores destacan que es necesario analizar el impacto de la economía global, la economía de servicios, la alta tecnología, el conocimiento y las relaciones y también muy importante es el análisis de la “economía del valor” que generó importantes cambios en las relaciones de negocios internacionales.

Axinn y Matthyssens (2002) destacan que pequeñas empresas, en especial las de alta tecnología, suelen usar modos avanzados de internacionalización desde el principio de su proceso. Destacan que servicios y experiencias ya son negociados por todo el mundo y que países de economías emergentes, como Brasil, están adoptando, muy rápidamente, la estrategia de internacionalización como camino para el crecimiento.

Una vez que el foco de esta tesis está en las empresas de software y servicios en TI, se presupone que la teoría subyacente en nuestro modelo es la que se

encuadra en la Teoría de la internacionalización de la empresa - Enfoque Organizativo Directivo (Villarreal, 2006), cuyos enfoques, pertenecientes al proceso secuencial de internacionalización, pueden ser el enfoque de redes, enfoque escandinavo, enfoque innovación, internacionalización acelerado o internacionalización de empresas de servicios. En esta tesis, por tanto, nos proponemos analizar cuál de los enfoques es el predominante en las empresas seleccionadas como fuentes de este estudio de casos múltiple.

4.4 Estrategias de entrada en los mercados internacionales

En este apartado, tratamos de presentar las estrategias y formas de entrada en el mercado externo, haciendo especial hincapié en las formas en que el carácter relacional internacional entre empresas, sus directivos y personal, prevalece más.

Respecto a las estrategias de entrada en los mercados internacionales, Wright *et al* (2007) destacan que el modo de internacionalización seleccionado por una empresa es una elección importante y estratégica que puede influir en su posición en los mercados seleccionados bien como su habilidad en ganar acceso a informaciones vitales y adquirir recursos. Hay muchas maneras para que una empresa se internacionalice, de forma que cada una de ellas conlleva en sí riesgos, distintos niveles de control y costos que deben ser llevados en consideración por las empresas.

La forma más comúnmente utilizada es la exportación directa, sin que haya una base en el exterior. Otras formas también utilizadas son el establecimiento de una unidad en el exterior en asociación con una empresa local, una adquisición o una *joint venture*. Los autores llaman la atención a las intensas críticas recibidas por los teóricos que sugieren un proceso de internacionalización evolucionista, incremental, con etapas muy bien definidas.

Estas críticas se deben a recientes estudios con enfoque en las empresas de nuevas tecnologías, las cuales son capaces de desarrollar redes que aumentan las posibilidades de seleccionar una *joint venture* para entrar en el mercado

extranjero, sin pasar por etapas, o proceso incremental. A continuación son presentadas las distintas formas o estrategias de entrada en los mercados extranjeros.

4.4.1 Exportación

Según Cateora y Graham (2001, p.213) “la exportación puede ser tanto directa como indirecta. Con la **exportación directa**, la empresa vende a un cliente en otro país.” En general, la exportación suele ser la forma más común de entrada en los mercados exteriores pues los riesgos de pérdidas financieras son menores. La **exportación indirecta**, por otro lado, significa que la empresa vende a un comprador dentro de su propio país y ese comprador vende al exterior. Las empresas que hacen esta intermediación son empresas conocidas como “*trading companies*”.

Otros aspectos adicionales caracterizan las exportaciones. Estos son, según Cateora y Graham (2001):

- La implicación inicial puede ser oportunista y venir bajo la forma de investigación de un cliente extranjero;
- Las razones iniciales para exportar son normalmente: penetrar en las capas más altas del mercado, o negocios que absorban los costes generales indirectos;
- Es un enfoque común para una empresa madura así como para la pequeña empresa;
- Están siendo hoy en día muy fomentadas por el uso creciente de Internet.

Barber y Darder (2004, p. 69) apuntan las ventajas e inconvenientes de las exportaciones **directas**, según tabla 19:

Tabla 19 - Ventajas e inconvenientes de las exportaciones directas

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
▪ Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas. ▪ Mayor control sobre las exportaciones. ▪ Se incrementa el <i>feedback</i> con la consiguiente adquisición de experiencia y <i>know-how</i>. ▪ Mayor libertad en la elección de mercados. Respecto a otros métodos: ▪ Producción concentrada de manera que se obtienen economía de escala y aprendizaje. ▪ Evita complejidades y costes de las formas de mayor grado de compromiso.	▪ Mayor inversión y riesgo. ▪ Menor flexibilidad. Respecto a otros métodos: ▪ Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costes, tecnología, etc.) ▪ Desaconsejable cuando existen elevados costes de transporte, aranceles o trabas al comercio.

Fuente: Barber y Darder (2004, p. 69)

Las exportaciones que muchas veces empiezan *ad hoc* por pedidos no solicitados o de forma esporádica, a medida que se van incrementando y consolidando, buscarán implantar representantes y distribuidores que realicen la comercialización de los productos en el mercado local (Cerviño, 2006).

En términos de nivel de internacionalización, Gençtürk y Kotabe (2001) sugieren clasificar las organizaciones según su nivel de compromiso exportador, llevando en consideración la facturación resultante de la actividad exportadora y los mercados de destino de las exportaciones. Las etapas de compromiso son: Etapa 1 de compromiso pasivo; Etapa 2 de compromiso exploratorio; Etapa 3 de compromiso experimental; Etapa 4 de compromiso efectivo.

En la etapa 1 de compromiso pasivo, las organizaciones no buscan oportunidades de exportación. En la etapa 2 de compromiso exploratorio, las organizaciones buscan la posibilidad de exportación, pero la facturación de la actividad exportadora no llega a 5% del total de las ventas. Ya, en el compromiso experimental, etapa 3, la empresa exporta para países

geográficamente próximos o culturalmente semejantes a su país de origen y el montante, resultado de las exportaciones es superior a 5% del total facturado. En la etapa 4 de compromiso efectivo, la empresa busca oportunidades de negocios en diferentes países del mundo, aunque estén muy distantes geográfica y culturalmente. Aun en esta etapa, la empresa hace ajustes en sus estrategias de marketing teniendo en cuenta la necesidad de adaptaciones. La facturación proveniente de la actividad exportadora en este caso es superior a 5% del total de las ventas.

Según Cavusgil y Zou (1994), el desempeño de las exportaciones estará determinado por las estrategias de marketing utilizadas para atender los mercados externos. Los autores afirman que las características de las empresas son importantes en la medida que demuestran la capacidad de elección de las estrategias de marketing adecuadas a los mercados y a las condiciones de aplicación y ejecución de las mismas. Son tres las variables que caracterizan las empresas con relación a la entrada en los mercados externos: la experiencia de las empresas a través del conocimiento internacional gerencial, las metas de exportaciones o sus grados de compromiso y, por fin, el modo o estrategia de entrada.

Hasta aquí hemos visto las principales características la exportación directa, el modo más común de ingreso en los mercados internacionales. La exportación se presenta como una forma de preparación para otras posibles entradas en el extranjero, pues el conocimiento y las experiencias adquiridas a lo largo del proceso permiten que la organización evalúe sus condiciones, las ventajas e inconvenientes de seguir en el proceso. Más adelante enfatizaremos la participación del MR en esta forma de internacionalización, volviendo entonces al punto “exportación”.

4.4.2 Acuerdos contractuales

Los acuerdos contractuales son asociaciones de largo plazo y sin participación accionarial entre una empresa y otra en el mercado extranjero. Sirven de forma

de transferencia de tecnología, de conocimiento, de proceso, de marcas registradas o de habilidades humanas, e incluyen las licencias internacionales y las franquicias.

4.4.2.1 Licencias Internacionales o licenciamiento

La licencia internacional es, según Cerviño (2006, p. 260): ...“un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países por el que una concede a la otra el derecho a la utilización de una patente, marca, *copy design*, u otro intangible, en relación a un producto, promoción o servicio, a cambio del pago de un royalty.”

El licenciamiento es una forma de entrar en el exterior sin una gran inversión financiera y también una manera legítima de capitalizar la propiedad intelectual. Para la empresa titular, es decir, dueña del producto, la marca o tecnología, es una forma de ingresar en un país extranjero sin desembolsar capital. Para el que asume la licencia es un medio de conseguir un activo (patente o marca, etc.) que él mismo no puede desarrollar, pero que va a favorecer la venta de sus productos o servicios. Las ventajas de la utilización de licencias son más aparentes cuando el capital es escaso, cuando hay restricciones de importación, cuando el país es sensible a la propiedad extranjera o cuando es necesario proteger patentes y marcas registradas contra la cancelación por falta de uso (Cateora y Graham, 2001).

Otras razones para el uso de las licencias se observan cuando la tecnología es relativamente más fácil de ser copiada o resulte obsoleta; o incluso cuando hay una cierta seguridad en la superioridad tecnológica y se pretende difundir más rápidamente el producto o servicio en el mercado global. “Muchas empresas de prestigio internacional se concentran exclusivamente en el marketing de sus productos y marcas, desvinculándose de la producción y elaboración de sus productos en el extranjero (Cerviño, 2006, p.260).

Así, de acuerdo con Cerviño (2006, p.262) “el éxito de un contrato de licencia dependerá en buena medida de que la relación subyacente al contrato se base en principios de equilibrio y mutuo beneficio.”

Para Pelton *et al* (2005, p. 507), con su enfoque en las relaciones de canal, es posible clasificar los contratos de concesión de licencias en contratos de manufactura y contratos de servicios y destacan:

- Contratos de manufactura: están en alza en los mercados internacionales y su atractivo es la cooperación limitada que se requiere entre las culturas organizacionales involucradas y su valor es directo, es decir, es una permuta de tecnología por la entrada en un nuevo país o región.
- Contratos de servicio: Es posible también ejecutar contratos de licencias orientados hacia el servicio. La concesión de franquicias es la forma más común de licencias en el plano internacional.

Barber y Darder (2004) resumen las ventajas e inconvenientes de la estrategia de licencias como se ve en la Tabla 20, a continuación.

Tabla 20 - Ventajas e inconvenientes de las licencias

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
▪ Rápida expansión con bajo riesgo y coste. ▪ Pueden servirse mercados marginales o donde se limita la inversión directa. ▪ Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. ▪ Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. ▪ No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. ▪ Requieren poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. ▪ Amplia gama de formas contractuales.	▪ Si el producto o servicio tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor. ▪ Costes de búsqueda, negociación y control del licenciatario. ▪ Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del <i>know-how</i>. ▪ Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil rescindirla. ▪ El licenciatario puede convertirse en un competidor cuando expira la licencia. ▪ Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias internacionales).

Fuente: Barber y Darder (2004, p. 73)

Las licencias son una forma moderna de internacionalización, teniendo en cuenta las facilidades que brinda la tecnología de la información y el enfoque de redes de negocios en que la producción de los bienes, vinculados a marcas licenciadas, puede ser delegada a proveedores en distintos puntos del mundo.

4.4.2.2 Franquicia

La franquicia es la forma de licenciamiento y de entrada de mercado que más crece. El franquiciador, según Cerviño (2006), ofrece un paquete básico de productos, sistemas y servicios de gestión, y el franquiciado entra con el conocimiento de mercado, el capital y su implicación personal en la gestión del negocio. La franquicia ofrece la posibilidad de explotar una buena imagen corporativa, al mismo tiempo que permite disfrutar de las ventajas que se derivan de la formación, asesoramiento y asistencia de la empresa matriz o franquiciadora. Para Cateora y Graham (2001, p.215) “la combinación de habilidades permite flexibilidad para tratar con condiciones del mercado local y además concede a la empresa matriz un grado razonable de control.” Eso ocurre porque el franquiciado tiene la obligación de llevar el negocio en conformidad con el concepto del franquiciador, y eso permite al franquiciador seguir el proceso de marketing de sus productos o servicios hasta el consumidor final. Las leyes y reglamentos extranjeros son favorables a la franquicia pues ella tiende a estimular la propiedad, las operaciones y el empleo local.

Según Cateora y Graham (2001) hay dos tipos de franquicias, la máster franquicia y el licenciamiento - o franquicia directa.

La máster franquicia es el acuerdo más amplio y el más usado en más de la mitad de las franquicias internacionales. La máster franquicia da al franquiciado los derechos para un área específica (muchas son para todo un país), con autoridad para vender o establecer sub-franquicias. El segundo tipo de franquicia, la franquicia directa, es aquel que licencia al franquiciado los derechos de usar un producto, un bien, un servicio, una marca registrada o patente, mediante el pago de un valor determinado.

La elección entre la máster franquicia o las franquicias directas estará en función de la distancia psíquica y geográfica entre el país de origen y el país de destino; las características de la cadena, el tipo de negocio que opera y el tipo de producto o servicio ofrecido (Cerviño, 2006). A continuación, en la tabla 21, se destacan las principales funciones de los agentes en los tipos de franquicias:

Tabla 21 - Principales funciones de los agentes en los tipos de franquicias

Tipo Agente	Máster franquicia	Franquicia directa
Funciones del franquiciador	Conceder los derechos exclusivos para abrir franquicias en un determinado territorio a una persona física o jurídica.	Seleccionar a los franquiciados, Transmitir el <i>know-how</i> de forma permanente, Proporcionar los derechos de propiedad industrial e intelectual, Proporcionar asistencia técnica necesaria.
Funciones del franquiciado	Asumir las funciones del franquiciador en la búsqueda, selección, contratación y control de los franquiciados.	Acometer las inversiones necesarias, No divulgar a terceros el <i>know-how</i> recibido, Colaborar en el mantenimiento de la identidad común de la marca y su reputación, Proporcionar al franquiciador la información financiera y comercial que le sea solicitada, Pagar <i>royalties</i> y canon de entrada establecidos en contrato.

Fuente: Adaptado de Cerviño (2006, p. 256 - 257)

Para empresas del sector de confección, moda, comida rápida, servicios especializados, servicios informáticos y de software, por ejemplo, la franquicia sirve como una forma de entrada a los mercados internacionales con menos

riesgos financieros y de inversión. Aunque la franquicia permita que la empresa se expanda rápidamente con un mínimo de capital, existen costos asociados a los servicios ofrecidos a los franquiciados. En esta relación entre franquiciador y franquiciado hay que tener en cuenta la importancia del proceso de transferencia de información, el problema de asimetría de información y los costes de control y supervisión de la relación (Cerviño, 2006; Cateora y Graham, 2001).

Pelton *et al* (2005) llaman la atención para las tres relaciones presentes en la franquicia, que son:

1. Relación legal: dada por la presencia del contrato entre franquiciador y franquiciado;
2. Relación de negocios: dada por las actividades cotidianas de oferta de productos y servicios;
3. Relación ajena a los negocios: dada por la asociación cooperativa sólida con perspectivas de futuro que existe entre los miembros del canal: franquiciador y franquiciado. Si las relaciones legal y de negocios tienen éxito, los miembros del canal entienden que el éxito de uno está ligado directamente al éxito del otro; es decir; están intrínsecamente relacionados entre sí.

Para el futuro de las franquicias, Pelton *et al* (2005, p.458) destacan la “diversidad” entre los franquiciados, es decir, serán más diversos en términos culturales, económicos, educativos y étnicos; habrá más “flexibilidad” reflejada por adaptaciones requeridas por la dinámica de los mercados; destacan además el crecimiento en el ámbito internacional de las “franquicias de conversión”, en las cuales los dueños de pequeños negocios, a cambio de convertirse en parte de sistemas de franquicias, entregan su autonomía. Y por fin las “franquicias de múltiples unidades – MUF -”, en las que el representante de área del franquiciador es dueño de algunas unidades, pero también recluta franquiciados locales y les da apoyo, seguirán adquiriendo popularidad.

Esta última opción es probable que crezca en el mercado internacional debido a que el franquiciador necesita de la presencia de alguien que le apoye en cada

país, además la MUF ofrece a los franquiciados formas de aumentar sus ganancias mientras permanecen dentro de su sistema original de concesión de franquicias.

La franquicia se presenta como una forma de acuerdo contractual y de ingreso en el mercado extranjero un poco más segura por parte del inversor (franquiciado) una vez que conlleva un determinado nivel de éxito consolidado en marca, productos o servicios. Sin embargo, este nivel de éxito inicial no elimina la necesidad de investigación de mercado, de adaptaciones del mix de marketing, pues siempre habrá que tener en consideración las variables culturales, sociales, económicas, etc. del contexto en que pasará a actuar. Este conocimiento del ámbito local es el punto fuerte del franquiciado respecto al franquiciador.

4.4.2.3 Consorcios

Los consorcios son similares a las *joint ventures* y hasta pueden ser clasificados como tales, excepto por las dos características únicas: 1 - involucran a un gran número de participantes; 2- frecuentemente operan en un país o mercado en donde ninguno de los participantes tienen presencia activa corriente. Un ejemplo típico de consorcio son las empresas que desarrollan proyectos de construcción de obras específicas (Cateora y Graham, 2001).

4.4.2.4 Alianzas Estratégicas Internacionales (AEI)

“Una alianza estratégica internacional es una relación de negocios, establecida por dos o más organizaciones para que ellas cooperen en necesidades mutuas y compartan el riesgo involucrado en la conquista del objetivo común” (Cateora y Graham, 2001, p. 217). Esta forma no se restringe a una estrategia de entrada en mercados exteriores, suele ser aplicada en otras situaciones con vistas a mejorar la competitividad. Ejemplos de alianzas pueden ser las mismas *joint ventures*, alianzas para Investigación y Desarrollo (I+D), co-marketing, etc.

Das y Teng (2003) definen las alianzas como una estrategia de crecimiento caracterizada por los rápidos cambios de tecnología e integración global. Las alianzas estratégicas han crecido en importancia en las últimas décadas y son empleadas como forma de reducir puntos flacos y aumentar las fuerzas competitivas. Las principales motivaciones de las alianzas estratégicas son las oportunidades de expansión rápida para nuevos mercados, el acceso a nuevas tecnologías, costos de marketing y producción más eficientes y fuentes adicionales de capital.

Según Cateora y Graham (2001, p.217) una AEI implica que:

- Exista un objetivo común;
- Los puntos flacos de una organización se compensen por los puntos fuertes de otra;
- Alcanzar los objetivos de forma individual sería muy caro, exigiría mucho tiempo o sería muy arriesgado;
- La combinación de sus respectivas fuerzas hace posible alcanzar algo que de otra forma sería imposible.

Hay muchas conocidas y exitosas alianzas entre empresas globales, tales como GM e Isuzu, Ford y Nissan, General Mills y Nestlé etc. Los atributos de relaciones tienen fuerza en el desempeño de las alianzas; la confianza en especial y la cooperación son factores críticos para la satisfacción de los participantes y para el éxito de la alianza. Sin embargo, hay también alianzas que no obtienen éxitos, eso por diversas razones, tales como beneficios que no se concretan, diferencias culturales, objetivos y estilos directivos distintos, etc.

Teniendo en cuenta estas deficiencias, Das y Teng (2003) desarrollaron un modelo, llamado “análisis del *partner*” (o análisis del socio), que evalúa el potencial de una alianza a través del análisis de la empresa candidata y de las condiciones de la alianza. Este modelo cubre el análisis de la cohesión del mercado de la empresa participante, las características de los recursos y el alineamiento de estos. Según los autores, estos 3 elementos del análisis del *partner* afectan a las condiciones de la alianza, compuesta de fuerzas colectivas, conflictos entre los participantes e interdependencias. “Propusimos

que las variables que condicionan la alianza son responsables de manera directa del desempeño de la alianza” (Das y Teng, 2003, p. 280).

Para Cavusgil *et al* (2010) las alianzas, o iniciativas colaborativas internacionales, hacen que sea posible la realización de proyectos que superan las capacidades de las empresas. Grupos de compañías se asocian para conseguir objetivos a gran escala como por ejemplo desarrollar nuevas tecnologías o completar proyectos importantes. Las alianzas pueden ser de dos tipos básicos: 1) *joint ventures* con participación accionarial y 2) emprendimientos sin inversiones de capital, basados en proyectos. Las ventajas de la colaboración justifican el creciente volumen de asociaciones en las últimas décadas, principalmente de las colaboraciones innovadoras basadas en proyectos.

Cavusgil *et al* (2010, p. 322) destacan que las colaboraciones basadas en proyectos son distintas de las JVs en cuatro aspectos importantes:

- 1) ninguna empresa nueva es creada,
- 2) las empresas involucradas (empresas-madre) no quieren necesariamente comprar una empresa existente, tan solo desean contribuir con sus conocimientos, experiencias, personal y recursos monetarios para que obtengan en cambio acceso o conocimiento,
- 3) la colaboración tiene un cronograma bien definido y una fecha de término; los socios siguen cada uno su camino una vez alcanzados los objetivos o cuando no exista más razón para seguir en el proyecto,
- 4) la naturaleza de la colaboración es más limitada y gira alrededor de proyectos, nuevos productos, marketing, distribución o fabricación

Las ventajas y desventajas de las iniciativas colaborativas o alianzas internacionales se encuentran en la tabla 22 a continuación.

Tabla 22 - Ventajas y desventajas de las iniciativas colaborativas internacionales

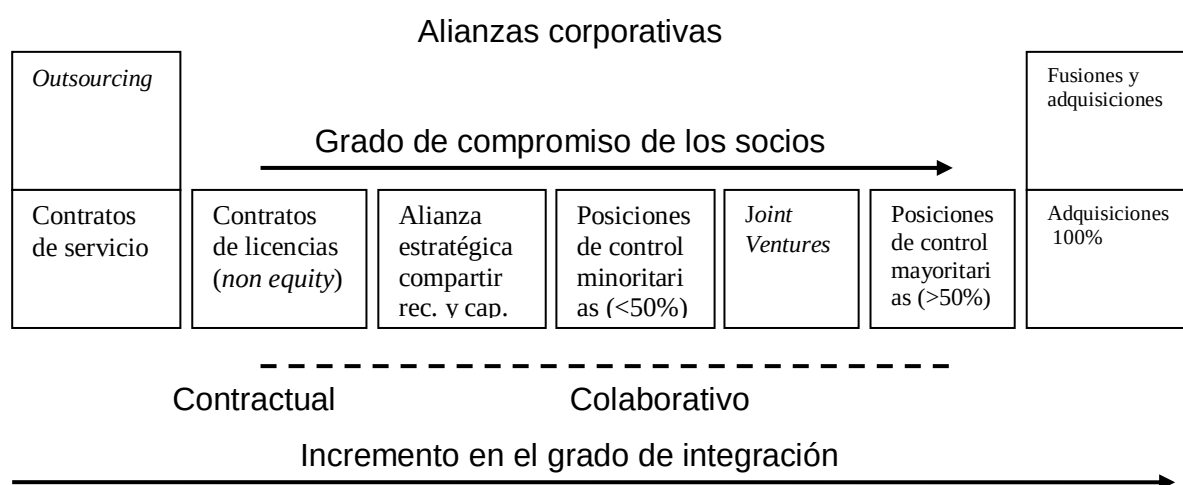
Joint Venture con participación accionarial	
Ventajas	Desventajas
• Permite mayor control sobre direcciones futuras • Facilita la transferencia de conocimiento entre los socios • La JV es alimentada por objetivos comunes	• Compleja estructura de gestión • La coordinación entre los socios puede ser un problema • Difícil de terminar • Mayor exposición a riesgos políticos
Inversiones no accionariales, basadas en proyectos	
Ventajas	Desventajas
• Fácil de configurar • Estructura de gestión simple, puede ser ajustada fácilmente • Saca provecho de puntos fuertes de cada socio • Puede responder rápidamente a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado • Fácil de rescindir	• La transferencia de conocimiento puede ser menos directa entre los socios • No se compromete el capital, hay mayor énfasis en la confianza, en la buena comunicación y en el desarrollo de relaciones • Los conflictos pueden ser de más difícil resolución • La atribución de costos y beneficios puede crear tensión en la relación.

Fuente: Cavusgil *et al* (2010, p. 323)

Según Pelton *et al* (2005, p. 502), las alianzas internacionales no son algo nuevo y “en promedio superan a enfoques de negocios más convencionales como fusiones o adquisiciones”. Los autores destacan que las alianzas estratégicas son modalidades de relaciones de canal colaborativas que siempre han existido a lo largo del tiempo, variando de interacciones de corto plazo a interacciones de largo plazo.

Cerviño (2006, p.250) presenta en la figura 11 el espectro de tipos de transacción en las alianzas y acuerdos de asociación entre empresas, donde muestra el grado creciente de compromiso de los socios en los diferentes tipos de alianzas a nivel internacional, y el grado de integración, desde la simple decisión de contratar servicios de terceros, hasta la decisión de adquisición de una empresa local.

Figura 11 – Alianzas y acuerdos de asociación entre empresas: espectro de tipos de transacción



Fuente: Cerviño (2006, p. 250).

La decisión por uno u otro tipo de alianza ocurrirá según se presenten las condiciones de acceso al mercado extranjero. Cuando el acceso no es posible por medio de las exportaciones por barreras gubernamentales que prohíben las importaciones o imponen condiciones cuantitativas o cualitativas, o cuando la empresa entiende que hay más ventajas y beneficios al asumir mayores compromisos en el exterior, entonces la empresa buscará otras formas de ingreso más allá de las exportaciones, donde encontrará las distintas posibilidades de alianzas citadas anteriormente.

“Una *Joint Venture* (JV) por ejemplo, se diferencia de los otros tipos de alianzas estratégicas o relaciones colaborativas porque es una alianza entre dos o más empresas participantes que unieron fuerzas para crear una organización legal separada” (Cateora y Graham, 2001, p. 215). Las JVs son una forma de reducir riesgos de entrada en países que presentan barreras legales y culturales similar a cómo sería en la adquisición de una compañía ya existente.

Según Cerviño (2006, p. 249), las JVs son definidas así: “El término *joint venture* designa toda forma de asociación entre empresas de distintos países

que tienen por objeto la colaboración duradera en los planes técnico/productivo, financiero y/o comercial, y que se formaliza bien mediante la constitución de una sociedad mixta (*equity joint venture*), que implica el establecimiento de una sociedad jurídicamente independiente con la participación de capital por parte de los socios, o bien reposa exclusivamente sobre un contrato – *joint venture contractual* -, que no implica aportación de capital de riesgo, sino que se fundamenta en su utilización en la cooperación industrial y/o comercial en general.”

Hay cuatro factores que caracterizan a las JVs (Cateora y Graham, 2001, p. 216):

1. Las JVs están compuestas por entidades jurídicamente constituidas e independientes;
2. Las empresas que componen la JV reconocen la intención de los participantes de compartir la gestión de la iniciativa conjunta;
3. Las JVs son alianzas entre organizaciones legalmente incorporadas, tales como compañías, organizaciones diplomáticas o gobiernos, y no entre individuos;
4. Están aseguradas posiciones de control para cada uno de los integrantes de la JV.

Según Cerviño (2006) y Cateora y Graham (2001) las JVs presentan muchas ventajas que se destacan a continuación:

- La asociación con grupos locales permite generalmente una mayor rapidez de penetración de la empresa debido al conocimiento de mercado local, acceso a mano de obra de bajo coste o materias primas, y canales de distribución ya establecidos;
- Hay distribución de los riesgos de la inversión ya que se reparten en porcentaje (en general del 50%) entre los socios;
- Se realiza una gestión de la organización más adecuada a las características locales;
- Es una forma de entrar en un mercado donde las actividades pertenecientes a un solo propietario están prohibidas;

- La JV proporciona acceso a mercados protegidos por cuotas o tarifas;
- La JV permite que una empresa se internacionalice aunque no se disponga de capital o de personal necesarios para la expansión de sus actividades internacionales.

Por otro lado, las desventajas de las JVs suelen ser las siguientes:

- Pérdida del control de la gestión del negocio, donde las decisiones deben ser consensuadas o negociadas entre los socios;
- Los costes significativos de control y coordinación asociados a trabajar con un socio;
- Las diferencias culturales respecto a opiniones, estilo de gestión y comportamientos de la dirección suelen ser desafíos importantes a ser enfrentados.

Según Cateora y Graham (2001, p.215) la utilización de las JVs como forma de ingreso en el mercado internacional está en aumento desde 1970 y “casi la totalidad de las compañías en actividad en el mundo participan de al menos una JV en algún lugar”.

Con respecto a las pequeñas y medianas empresas (PYME), Wright et al (2007) destacan que los propietarios de PYMEs están motivados por la autonomía e independencia y eso puede justificar la resistencia a ceder el control, que suele ser necesario de cierta manera en una JV o alianza. Según los autores, hay que alertar a las PYMEs de que ellas pueden ser incapaces de internacionalizarse sin perder algo de control. Por otro lado, estudios orientados a empresas de nuevas tecnologías sugieren que estas son capaces de desarrollar redes que aumentan la probabilidad de seleccionar las JV como forma de entrar en mercados exteriores.

En este apartado cabe destacar una práctica de alianzas muy importante en las relaciones a nivel internacional hoy en día: es el **Global Sourcing (GS)**.

- **Global Sourcing (GS)**

El GS, ya definido anteriormente como la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes o de subsidiarias ubicadas en el exterior para el consumo en el país de origen o en otro país; también es conocido por contratación global o compra global y es lo mismo que decir “importación de mercaderías y servicios continuamente” (Cavusgil *et al*, 2010, p.361). El GS es una forma de ingreso en el mercado externo que envuelve una relación contractual entre el comprador y un proveedor externo.

Los autores atribuyen el GS a cuatro factores esenciales, que son:

- Los avances tecnológicos, incluyendo la conexión inmediata a la red de computadores – Internet y a la disponibilidad de banda ancha.
- Disminución de costes de comunicación y transporte.
- La generalización del acceso a informaciones globales, incluyendo el creciente contacto entre los proveedores y los clientes que ellos sirven.
- La iniciativa de emprender y la rápida transformación económica en mercados emergentes.

Ante la idea de hacer uso del GS, los directores de las organizaciones deben hacer frente a dos decisiones importantes: la primera es pensar sobre cuáles son las actividades a ser delegadas a terceros y la segunda decisión es en qué lugar del mundo esas actividades deben ser realizadas.

Respecto a la primera decisión, los directores deben reflexionar sobre algunos puntos, siendo el principal la decisión sobre “Internalización” o “Externalización”, es decir, la empresa debe pensar si cada actividad que añade valor debe ser realizada en “casa” o por algún proveedor externo e independiente. También es conocida como la decisión de *hacer* o *comprar*.

Las empresas generalmente internalizan las actividades de la cadena de valor que consideran parte de su *core business* o *competencia esencial*; o las que están cercadas de conocimiento y secretos comerciales que desean mantener bajo control. La externalización o terciarización (*outsourcing*) se refiere a la

contratación de actividades específicas que añaden valor y suelen ser las actividades primarias y complementarias en las que la empresa no consigue ser suficientemente buena. Las actividades que añaden valor, desde la producción hasta la comercialización de servicios post venta, pueden ser delegadas a terceros.

La terciarización de funciones de negocios para proveedores independientes, como contabilidad, actividades de recursos humanos, servicios de Tecnología de la Información (TI), atención al consumidor y apoyo técnico, etc., es conocida por *Business Process Outsourcing (BPO)*. En general, el BPO se aplica como “medio de reducir costes de ejecución de tareas que no son fundamentales para mantener la posición competitiva de la empresa en el mercado” (Cavusgil *et al*, 2010, p.363). El BPO incluye *actividades de retaguardia*, o sea, funciones internas de negocios, como la remuneración de salarios y facturación. Hay también *actividades de vanguardia*, que incluyen servicios a los clientes, como el marketing o el soporte técnico.

Según Turban *et al* (2010, p. 594), las competencias esenciales de las organizaciones, las cosas que ellas hacen mejor y que les garantizan ventajas competitivas, están en la industria, en las ventas, en los servicios u otras funciones. “La TI es sólo un medio de hacer las cosas y es compleja, costosa y cambia constantemente”. Por eso, las actividades relacionadas a TI suelen ser las que pasan a terceros.

La terciarización en TI va más allá de la simple adquisición de *hardware* y *software*. Para los autores, es una relación de largo plazo orientado a resultados para todas las actividades del negocio, y ocurre que en esta relación el proveedor tiene gran control y gestión administrativa.

Respecto a la segunda decisión, es decir, pensar y elegir en qué lugar del mundo deben ser realizadas las actividades, las empresas hacen una configuración de las actividades de valor añadido. Esta configuración se refiere al estándar o disposición geográfica de los lugares donde la empresa realiza las actividades que añaden valor. Muchas empresas configuran estas actividades alrededor del mundo para reducir costes y tiempo de entrega, para

acceder más fácilmente a la producción y a obtener ventajas frente a los competidores. En parte, eso explica la migración de industrias de Europa, Japón y Estados Unidos para mercados emergentes en Asia, América Latina y Europa del Este.

A continuación, en la tabla 23, destacamos los principales beneficios del GS, en diversos aspectos (Turban *et al*, 2010, p. 595 y Cavusgil *et al*, 2010, p.370):

Tabla 23 – Beneficios del *Global Sourcing*

Beneficios Financieros	- Evita intensas inversiones en capital, dejando fondos libres para otras realizaciones - Mejora el flujo de caja y la prestación de cuentas - Eficiencia en costes - Reducción y control de costes operativos -
Beneficios Técnicos	- Acceso a nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones - Flexibilidad tecnológica - Mayor libertad de elegir <i>software</i> debido a un amplio espectro de hardware - Desarrollo y aplicación más rápida de la TIC al servicio
Beneficios de Gestión	- Concentración en el desarrollo y ejecución de actividades esenciales del negocio – foco - Productividad mejorada - Más agilidad para reconfigurar las actividades de la empresa - Más velocidad en el mercado - Acceso a nuevos mercados - Delegación de desarrollo (TIC) y responsabilidad operacional a los suministradores
Recurso Humanos	- Acceso a personal con más habilidades - Desarrollo de carreras y oportunidades para el personal que permanece en la empresa
Calidad	- Niveles de servicios claramente definidos - Control mejorado de desempeño - Reconocimiento mejorado de la calidad
Flexibilidad	- Respuesta rápida a las demandas de negocio (agilidad) - Capacidad de tratar demandas altas y bajas con más eficacia (flexibilidad)

Fuente: Turban *et al*, 2010, p. 595 y Cavusgil *et al*, 2010, p.370.

Así como hay beneficios, hay también desafíos y riesgos en la práctica del GS, los cuales apuntamos en la tabla 24 a continuación:

Tabla 24 - Desafíos y riesgos del GS

Desafíos del GS	- Vulnerabilidad para las fluctuaciones del tipo de cambio - Selección del socio, calificación y monitoreo de los costes - Complejidad de gestión de una red de socios mundial y una cadena de de suministro global - Influencia limitada en el proceso de manufactura del proveedor - Vulnerabilidad en comportamientos oportunistas por parte de los proveedores - Habilidad limitada para proteger los activos intelectuales -
Riesgos del GS	- Reducción de costos menor que la esperada. - Factores ambientales (tipos de cambio, barreras comerciales, eventos macroeconómicos, altos costos de energía y huelgas de trabajadores) - Entorno jurídico blando, afectando la protección de propiedad intelectual - Riesgos de crear competencia - Mano de obra inadecuada o poco cualificada - Erosión de la moral y del compromiso entre los empleados del país-sede debido a la terciarización de funciones. - Negligencia: ocurre cuando un proveedor tiene, deliberadamente, un desempeño por debajo del nivel esperado y aun así reivindica el pago integral por sus servicios. - Uso indebido: ocurre cuando el proveedor desarrolla una aplicación estratégica para un cliente y pasa a utilizarla para otros clientes, muchas veces a un coste más bajo. - Renegociación de precios oportunista: ocurre cuando un cliente firma un contrato de largo plazo con un proveedor y ese proveedor decide cambiar los términos financieros en un momento dado o cobra aumentos no previstos y extensiones de contratos. -

Fuente: Cavusgil *et al* (2010, p.374) y Turban *et al* (2010, p. 594)

Los autores sugieren que exista un equilibrio entre los riesgos y las expectativas propias de la terciarización en el exterior (*offshoring outsourcing*⁶), los cuales son: expectativa de reducción de costes, protección/seguridad de los datos, disciplina del proceso, pérdida de conocimiento corporativo, fallos del proveedor en las entregas, crecimiento descontrolado del ámbito y aplicación, supervisión/reglamentación del gobierno, diferencias en la cultura, rotación del personal clave y transferencia del conocimiento (Turban *et al*, 2010, p. 597).

⁶ El término en inglés *Offshoring outsourcing* es la práctica de trasladar trabajos a países de salarios más bajos, es decir, deslocalización del trabajo.

Según Cavusgil *et al* (2010, p.364): “el *offshoring* es una extensión natural del *global sourcing*”. Este se produce cuando una empresa lleva un proceso de negocio o todo el proceso de manufactura para un país extranjero”. En general para países emergentes de bajo costo. Sin embargo, Abramovsky *et al* (2004, p.15) afirman que áreas como la de I+D antes se encontraban cerca del cuartel general de las empresas, ahora las empresas están redistribuyendo entre muchos países también estas áreas de I+D así como las de investigación básica y aplicada.

Las razones de la creciente internacionalización a través del *offshoring outsourcing* de las áreas de I+D están relacionadas con los tradicionales factores como el acceso a especialistas donde quiera que estén, la presencia en países con mercados en rápido crecimiento, tales como China e India. Estos países además conllevan la posibilidad de desarrollo de productos específicos para ellos mismos, además de permitir el mejor aprovechamiento del huso horario, minimizando las distancias. Por último, otra fuerte razón es la creciente presión para reducción de costes de las empresas en su totalidad, incluso en las áreas de I+D.

De acuerdo con Farrel (2006) los pioneros en la práctica del *offshoring* fueron las gigantes General Electric (GE) y British Airways, en los años 1990, cuando buscaron lugares con excelentes universidades que pudiesen ofrecer abundante suministro de talentos de primera línea con bajos salarios. Después de ver las ventajas de costes de estas empresas pioneras, otras empresas pasaron a acudir a estas mismas ciudades. Cerca de un tercio de las empresas citadas en la revista Fortune 500 empezaron a delegar el desarrollo de software a empresas en la India (Turban *et al*, 2010). Esta práctica puede ser aplicada en India, China, Rusia, América del Sur y otros lugares en todo el mundo.

En general, los servicios de menor grado de complejidad o rutinarios son los que más pasan por el proceso de *offshoring*. Por otro lado, aquellos servicios que tienen más complejidad y más valor, como por ejemplo la creación y estructura de software o la I+D, suelen estar en los países desarrollados, ya que los servicios de más valor pasan por el riesgo de problemas de propiedad intelectual (ACM, 2006). Los principales tipos de *offshoring outsourcing*

encontrados actualmente son: tanto empresas de diversos segmentos que realizan el *outsourcing* para empresas de servicios de TIC, como empresas multinacionales que delegan a terceros los servicios de TIC internos para las filiales presentes en los países en desarrollo.

Para la contratación de una proveedora, principalmente de servicios de TI, las empresas tienen en consideración la calidad de los servicios, la capacidad de cumplir los acuerdos de nivel de servicio (SLAs⁷), la fiabilidad y los casos de éxito en el mercado (ACM, 2006). Farrel (2006) destaca que no es sólo el coste y las capacidades técnicas que cuentan en el momento de selección del local, sino que hay que observar el entorno de los negocios, el entorno político, los riesgos potenciales, la calidad de infraestructura y otros detalles del país objetivo. Además de eso, hay que considerar cuidadosamente la selección de la ciudad y de los socios en potencial.

Cavusgil *et al* (2010) destacan que el *offshoring* lleva a un proceso de destrucción creativa una vez que crea nuevas ventajas y oportunidades, en cuanto elimina ciertos tipos de empleos, impactando negativamente en ciertos sectores económicos y segmentos de la economía. Los autores afirman que los críticos del *Global Sourcing* destacan tres grandes problemas para las economías, que son la pérdida de empleo en el país de origen, reducción de la competitividad nacional y por último la disminución de los patrones de vida. Los defensores a su vez llaman la atención de que los que pierden el trabajo por el *offshoring* pueden encontrar nuevos puestos de trabajo, aunque eso no se da de forma fácil ni rápida.

Para que los riesgos sean minimizados, Cavusgil *et al* (2010, 375), apuntan algunas orientaciones estratégicas para la gestión del GS.

1. Procurar proveedores en el exterior por los motivos correctos. A veces la reducción de costes no es tanta, y las mejores razones pasan a ser: aumentar la calidad ofrecida, mejorar la productividad y liberar competencias esenciales. La empresa debe desarrollar un plan que

⁷ SLA: Sigla en inglés para *Service level agreement*: Acuerdo de nivel de servicio. Es la parte del contrato de servicios entre dos o más empresas en el cual el nivel de la prestación de servicios es definido formalmente.

examine las tareas y actividades secundarias en cada una de las cadenas de valor con vistas a delegar en terceros las actividades en que la empresa presenta debilidades.

2. Vender la idea a los empleados: Proyectos de terciarización mal planeados crean tensión innecesaria entre los empleados existentes.
3. Elegir con cuidado entre una operación propia y la elaboración de contratos con proveedores externos. Aquí la clave es buscar el equilibrio entre el qué hacer y el qué comprar.
4. Poner el foco en la comunicación eficaz con los proveedores: Los fracasos suelen ocurrir porque las empresas no usan mucho de su tiempo para conocer uno al otro. Los socios deben mantener una comunicación y un control activo. Cuando los socios no comparten informaciones necesarias entre sí, surgen las dudas y la indefinición, seguidos de incompreensión y frustración.
5. Invertir en el desarrollo y en la colaboración con los proveedores: Las partes deben hacer el intercambio de informaciones, transferir conocimiento, solucionar problemas, coordinar y controlar. La empresa que delega debe cooperar muy atentamente con los proveedores en el desarrollo y creación conjunta de actividades. Los esfuerzos para construir relaciones fuertes ayudan a crear un contrato moral entre la empresa focal y el proveedor, que muchas veces es más eficaz que un contrato formal.
6. Proteger los intereses: La empresa debe tomar medidas para proteger sus intereses en la relación con el proveedor, tales como activos esenciales y la reputación de la empresa. Para eso puede crear un compromiso haciendo inversiones específicas con el socio de manera experimental, dando lugar a evaluaciones, al aprendizaje y a las adaptaciones en tiempo real. Puede compartir los costes y ganancias a través de la creación de un cupo para el proveedor. En el caso de que el proveedor no atienda las expectativas, él también pierde. Otra sugerencia es mantener una flexibilidad en la elección del proveedor, teniendo opciones en abierto en caso de que sea necesario el cambio. Finalmente, la empresa puede restringir el acceso del socio a la

propiedad intelectual y a los bienes esenciales, protegiendo los intereses a largo plazo.

Respecto a la posibilidad de que la relación de *offshore outsourcing* sea de larga duración, Kotabe y Murray (2004) apuntan que eso dependerá de cómo la empresa considera las actividades delegadas al *outsourcing*; si como una simple estrategia de extensión de su negocio o como una estrategia de sociedad. Muchas de las organizaciones de éxito fueron las que pasaron a considerar su proveedor como su socio, desarrollaron una red virtual dinámica entre las empresas, avanzaron al nivel de *joint ventures*, hacia actividades de subcontratación y licencias alrededor del mundo. Por otro lado, si la empresa considera el *outsourcing* una simple extensión de sus actividades, pone en riesgo la duración de la relación en cuanto la empresa pueda tener un proveedor independiente, además de reducir las posibilidades de desarrollar constantemente nuevas tecnologías juntas.

Para Cavusgil *et al* (2010, p.374) en muchas de las organizaciones, la participación en los negocios internacionales empiezan por el GS y, con base en esta experiencia, la empresa puede entonces avanzar hacia la exportación o la inversión directa, o también hacia las alianzas colaborativas, y esto se muestra como un cambio de paradigma. “El GS hace que la empresa aumente su búsqueda de oportunidades en el mercado internacional, amplíe sus horizontes, mostrando el camino para la expansión de las ventas y otras actividades”.

Las alianzas internacionales o globales son en general mucho más complejas que las alianzas entre empresas del mercado doméstico. Las alianzas resultan muy atractivas, sin embargo, los objetivos no siempre son tan obvios y suelen mezclarse, incluso puede haber objetivos ocultos. Para minimizar los riesgos, las empresas deben realizar un esfuerzo importante en preparar y gestionar la selección del socio, y promover un clima de confianza mutua en que exista un flujo de comunicación continuo entre las empresas.

4.4.3 Inversión Directa en el Extranjero (IDE)

Otra forma de entrada en el mercado internacional es la “inversión directa en el Extranjero” caracterizada por la inversión, ya sea por la creación o adquisición de filiales comerciales y/o productivas, realizada dentro de un país extranjero. Las empresas pueden empezar a producir localmente para capitalizar sobre la mano de obra de bajo coste, para evitar los aranceles de importación elevados, para reducir costes de logística internacional, para ganar acceso a materias primas o para ganar más mercado. Esta es la forma de participación en el mercado internacional de más amplitud y compromiso. Este sistema de entrada es típico para las empresas multinacionales con amplia experiencia en negocios internacionales (Cavusgil *et al*, 2010).

Cavusgil *et al* (2010, p. 314) destacan seis importantes peculiaridades de la IDE:

1. Representa el mayor compromiso de recursos;
2. Implica una presencia y operaciones en el exterior (contactos directos con clientes, intermediarios, facilitadores y sector público);
3. Permite a la empresa alcanzar eficiencia a escala global;
4. Supone más riesgos e incertidumbres substanciales pues la empresa se torna vulnerable a las circunstancias del país;
5. Hace que los inversores tengan que manejarse más intensamente con variables sociales y culturales;
6. Exige un comportamiento de más responsabilidad social, pues los inversores deben fomentar la ética, inversiones en las comunidades locales y buscar establecer patrones globales de tratamiento justo para los trabajadores.

Algo que se destaca entre las empresas globales es el establecimiento de operaciones de producción alrededor del mundo, pues con eso pueden ocupar un segmento en sus mercados exteriores con productos de marca propia, además de tener el control de sus políticas comerciales, de sus planes de marketing a la vez que hacen frente a la competencia en niveles iguales de condiciones (Cateora y Graham, 2001; Cerviño, 2006).

Para la empresa que hace una inversión externa directa (Cerviño, 2006) hay otras ventajas, tales como que:

- determina sus precios y márgenes sin intermediarios y precios de cesión entre matriz y filial;
- posibilita un desarrollo más amplio en lanzamiento de nuevos productos en el mercado local;
- la distribución gana agilidad ya que obtiene plazos de entrega más cortos junto a su matriz y mantiene existencias permanentes cuando actúa como importador exclusivo;
- estrecha la relación con los minoristas y consumidores, pues pasa a conocer mejor sus necesidades y comportamientos de compra;
- realiza políticas de promoción y comunicación más adaptadas y adecuadas a la realidad local;
- mejora las relaciones con el medio profesional local y con la Administración local pues es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país.

Para la empresa que tiene su ventaja competitiva en el prestigio e imagen de sus marcas la decisión respecto al control es crucial, siendo así, la inversión externa directa se correlaciona positivamente con el control; demanda mayor inversión, mayor compromiso en tiempo y energía por parte de la alta dirección de la empresa.

Una IDE “*greenfield*” ocurre cuando una empresa hace sus inversiones en tierras extranjeras, comprando un terreno y construyendo una planta para fabricación de sus productos, o construyendo una nueva instalación administrativa o comercial para su propio uso.

Otra forma de IDE es posible a través de la “adquisición” de empresas locales en el país objetivo. De ese modo, la empresa multinacional adquiere rápidamente una posición en el mercado, así como los canales de distribución ya establecidos. “La velocidad de penetración en el mercado es la característica y ventaja más importante de esta estrategia. El punto más crítico es el esfuerzo financiero a realizar por la compra de los activos empresariales”

(Cerviño, 2006, p. 265). Especialmente si hay varios competidores interesados en adquirir una determinada empresa.

Aun según Cerviño (2006) si una empresa desea posicionarse rápidamente en el sector, o ampliamente de forma global, la compra de una empresa o de una marca ya establecida puede ser la única alternativa, sobre todo en mercados más maduros. En el caso de la adquisición de una empresa con marcas locales, la inversionista tendrá que decidir si prescinde de la marca local o regional y absorbe sus canales de distribución para uso de su marca global, o mantiene dicha marca local si ésta tiene notoriedad. Entretanto, en general, la estrategia más actual es la de imponer la marca global, resolviéndose el conflicto entre la lealtad a la marca doméstica y las presiones de las estrategias globales a favor de estas últimas.

Barber y Darder (2004) resumen las ventajas e inconvenientes de las IDEs tal y como se aprecia en la tabla 25.

Tabla 25 - Ventajas e inconvenientes de las IDEs

IDE por adquisiciones:

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
▪ Se evitan costes iniciales de entrada ▪ Forma de entrada bastante rápida. ▪ <i>Cash-flow</i> casi inmediato. ▪ Oportunidad para adquirir <i>know-how</i> establecido y relaciones. ▪ Oportunidad para entrar en otros sectores (diversificación).	▪ Problemas derivados de la integración: culturales y organizativos. ▪ La evaluación es difícil y requiere tiempo y recursos. ▪ Barreras culturales e institucionales hacia las adquisiciones. ▪ Respecto a los anteriores métodos presenta mayores barreras de salida.

IDE por filiales propias:

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
▪ Se crea la empresa desde el principio sin estar sujeto a restricciones. ▪ Se crea una nueva imagen desde el principio. ▪ Control total: estratégico, financiero, directivo, operativo.	▪ Elevado coste y riesgo. ▪ Pueden surgir problemas cuando el mercado es muy distante. ▪ Se necesita cierto tiempo para empezar a obtener rendimientos de la inversión.

Fuente: Adaptado de Barber y Darder (2004, p. 84)

Hay también la IDE por **fusión**⁸, que se caracteriza por ser una forma de adquisición en la que dos empresas se unen para formar una empresa nueva y mayor. Según Cavusgil *et al* (2010, p. 318), “las fusiones son más comunes entre empresas de tamaño similar porque son capaces de integrar sus operaciones en una base relativamente igual”.

“Del mismo modo que las JVs, las fusiones pueden generar resultados muy positivos, incluyendo el aprendizaje, la división de recursos entre los socios, el aumento de economías de escala, la reducción de costes eliminando las doble actividades, una gama más amplia de productos y servicios para la venta y mayor poder de mercado. (Cavusgil *et al* , 2010, p. 318)

Los autores llaman la atención para las fusiones a nivel internacional, las cuales enfrentan muchos desafíos debido a las diferencias de orden cultural, políticas de competencia, valores de las organizaciones y métodos operativos, y subrayan la importancia de la investigación previa, planificación y compromiso.

Las empresas multinacionales suelen preferir hacer adquisiciones en lugar del *greenfield*, ya que comprando una empresa en funcionamiento, tendrán empleados con experiencia, propiedad en los activos (instalaciones, máquinas) así como acceso a los proveedores y clientes antiguos.

Respecto a la selección del país de inversión directa, Cavusgil *et al* (2010, p.318) destacan algunos criterios utilizados por las empresas para la selección de los países objetivos:

- Factores de mercado: tamaño y crecimiento del mercado nacional y regional; proximidad a los principales mercados de exportación.

⁸ Fusión es la unión de dos empresas, dando lugar a otra de mayor tamaño, y constituye una de las maneras más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad. En 2011, en Brasil, fue aprobada la fusión de las empresas Sadia y Perdigão, que resultó en una de las mayores empresas de alimentos a nivel global, la Brasil Foods (BRF). Más detalles en <http://www.brf-br.com/paginas.cfm?area=0&sub=27>

- Factores políticos y gubernamentales: estabilidad política, receptividad a la inversión extranjera; extensión de la burocracia, transparencia y corrupción.
- Factores legales y regulatorios: regulaciones respecto al IED y transferencia de tecnología, naturaleza del sistema jurídico y legal, protección a la propiedad intelectual, tasas y otras barreras comerciales.
- Factores económicos: costes de terrenos e instalaciones, situación de la economía local, estabilidad de la moneda, grado de integración regional y libre comercio.
- Factores de retención de lucros: tipos y niveles de impuestos, impuestos por repatriación de los beneficios, complejidad del sistema fiscal, inflación.
- Factores de infraestructura: disponibilidad y calidad de la producción local; eficiencia de la distribución física, coste, disponibilidad y calidad de los bienes y finanzas; calidad de la comercialización y distribución.
- Factores de recursos humanos: coste, disponibilidad y productividad de mano de obra cualificada; nivel de inserción de los sindicatos, disponibilidad y calidad del trabajo de gestores y las leyes del trabajo.

Según Cateora y Graham (2001) las empresas de servicios sufren casi las mismas restricciones que las empresas que producen y venden bienes tangibles. Hacen parte de la realidad de las multinacionales de servicios el proteccionismo, el control de flujos de datos enviados al exterior, la competencia, la protección a la propiedad intelectual y las barreras culturales. Cuando se trata de internacionalización y la oferta es compleja o exige amplia adaptación, la naturaleza de los servicios puede obligar a la empresa a tener una presencia física en el mercado exterior. “La IDE en general es fundamental para la internacionalización de la empresa de servicios” (Cavusgil *et al*, 2010, p. 316).

Para el desarrollo del modelo de esta tesis, se destaca el énfasis a ser dado en las formas de internacionalización donde la relación proveedor/cliente internacional exista de forma constante; donde el MR sea imprescindible para

el mantenimiento del status de la empresa internacionalizada, incluso por la necesidad de que las relaciones sean duraderas hasta el punto de que hayan sido válidos todos los esfuerzos e inversiones realizados. En esta tesis nos proponemos pues a identificar las formas de ingreso y actuación en el mercado externo más utilizadas por las empresas investigadas en nuestro estudio de caso.

A fin de presentar las formas de internacionalización, sus conceptos y características de forma objetiva y consolidada, elaboramos una tabla resumen (tabla 26) a continuación.

Tabla 26 - Resumen de las formas de ingreso en el mercado externo (formas de internacionalización)

Formas de entrada ME	Conceptos	Principales características
Exportación:		
Indirecta	Venta al comprador dentro del propio país (<i>trading company</i>), que por su vez, vende al cliente en el exterior.	▪ Menor nivel de compromiso, control y riesgos.
Directa	Venta directa al cliente en otro país.	▪ Forma más común de ingreso en el extranjero. ▪ Menores riesgos de pérdidas financieras. ▪ Puede o no tener una implicación oportunista. ▪ A medida que se incrementan suelen llevar las empresas a más inversiones y compromisos, incluso hacia otras formas de internacionalización.
Acuerdos contractuales:		
Licencia	Concesión a una empresa internacional del derecho a la utilización de una marca, patente, <i>copy design</i> , u otro intangible,	▪ Ingreso sin gran inversión financiera. ▪ Manera legítima de capitalizar la propiedad intelectual. ▪ Su éxito depende buena parte de la

	en relación a un producto, promoción o servicio, a cambio del pago de un <i>royalty</i> (Cervino, 2006)	relación basada en equilibrio y beneficio mutuo. ▪ Hay licencias por contrato de manufactura (permutas de tecnología por entrada en el mercado de otros país) y contratos de servicios (franquicias)
Franquicia	El franquiciador ofrece un paquete de productos, sistemas y servicios de gestión; el franquiciado entra con el conocimiento de mercado, el capital y su implicación personal en la gestión del negocio.	▪ Permite flexibilidad para tratar con condiciones del mercado local y concede al franquiciador un grado razonable de control. ▪ Estimula la propiedad, el empleo y las operaciones locales por eso suele recibir apoyo de gobiernos. ▪ Permite la expansión rápida, con mínimo de capital, con menores riesgos de inversión.
Consortios	Empresas que se unen para la prestación de servicio en exterior, sin que ninguna tenga presencia activa en el país.	▪ Suelen permanecer juntas según el tiempo del proyecto o prestación de servicio.
Alianzas estratégicas	Es una relación de negocios, establecida por dos o más organizaciones para que cooperen en necesidades mutuas y compartan el riesgo en la conquista del objetivo.	▪ Pueden ocurrir a través de <i>Joint Venture</i> con participación accionarial o emprendimientos basados en proyectos, a través de <i>Global Sourcing, offshoring</i>. ▪ Los atributos de relaciones tienen fuerza en el desempeño de las alianzas. ▪ Hacen que sea posible la realización de proyectos que superan las capacidades individuales de las empresas. ▪ En promedio, superan a enfoques tradicionales como fusión o adquisición.
Inversión Directa en el Extranjero (IDE):		
Creación (<i>greenfield</i>)	Inversión en el extranjero a través de compra de un terreno para construir una planta, u oficina comercial o administrativa.	▪ Las empresas producen localmente (en el exterior) para reducir coste de mano de obra, evitar aranceles de importación, reducir costes de logística internacional, acceso a materias primas o mercado. ▪ Es la forma de más inversión, amplitud, compromiso y riesgo; permite alcance de eficiencia en escala global. ▪ Permite plena autonomía respecto a

		la oferta de mix de marketing en el país. ▪ Las empresas deben invertir y controlar todo el proceso de construcción y organización del negocio, crear su red de proveedores y clientes. ▪ Nueva imagen desde el principio. ▪ El retorno de la inversión puede ser lento.
Adquisición	Compra de filiales comerciales o productivas en el extranjero.	▪ La empresa tiene las mismas ventajas del <i>greenfield</i>, pero en una adquisición, la empresa adquiere más rápidamente una posición en el mercado, tiene empleados con experiencia, acceso a los proveedores y clientes antiguos.
Fusión	Forma de adquisición en la que dos empresas se unen para formar una empresa nueva y mayor.	▪ Son más comunes entre empresas de tamaño similar porque son capaces de integrar sus operaciones en una base relativamente igual. ▪ Pueden ganar resultados muy positivos con aprendizaje, división de recursos, aumento de economía de escala, reducción de costes, más productos, servicios y más mercado. Los desafíos son sus distintas culturas y valores.

Fuente: Elaboración propia

La elección del modo de ingreso en el mercado externo resulta de un conjunto de elementos distintos, congruentes y también conflictivos, y la decisión respecto a esto suele ser compleja. A modo de simplificación, las empresas deben analizar el proceso bajo la influencia de algunos principios o cuestiones, que son, según Barber y Darder (2004, p. 85), los siguientes: “¿En qué medida pretende la empresa recurrir a las exportaciones o a la producción local en el mercado objetivo? ¿En qué medida pretende la empresa asumir el control de la propiedad de las actividades en el mercado objetivo?”

A estas cuestiones aportamos otras más: ¿En qué medida el producto o servicio ejerce presión o influencia en el modo de ingreso en el mercado exterior? ¿En qué medida la empresa se encuentra preparada para asumir riesgos por elevadas inversiones financieras? ¿En qué medida la empresa se encuentra preparada con conocimiento del mercado extranjero, de sus

peculiaridades culturales y de la demanda potencial? ¿En qué medida la empresa se encuentra preparada para establecer alianzas con empresas extranjeras? ¿En qué medida la empresa se encuentra preparada para mantener estas alianzas de modo que los beneficios sean mutuos?

Esas preguntas, y otras muchas, deben de ayudar en la toma de decisiones sobre la internacionalización en las empresas.

4.5 El marketing relacional en las formas de internacionalización

La literatura explica que la internacionalización de las empresas normalmente sigue la línea de explotación de los recursos, el desarrollo del conocimiento o la identificación de mercados aun disponibles, sin embargo, según Axelsson y Agndal (2000), en la práctica, los gestores suelen tener otros criterios, no siempre objetivos y relacionados a la explotación de los mercados, y sí relacionados a las conexiones de la empresa, a sus experiencias anteriores, a las oportunidades y a la suerte. En esta línea se observa que las investigaciones con enfoque en las redes de relaciones son en muchos casos más apropiados para explicar la internacionalización.

Davis (2007) destaca que Gummesson, ya en 1999, llamaba la atención al hecho de que el marketing relacional (MR) pasaría a representar el marketing internacional, industrial y el marketing de servicios y, en un contexto de negocios, sustituiría la teoría tradicional del marketing. Para Davis (2007, p.310): “La clave es que el MR intenta crear valor para los clientes y compartir estos valores con las partes interesadas (*stakeholders*) en los desafíos”... “El MR identifica oportunidades, informa a las relaciones y crea valor con los clientes. Las partes trabajarán juntas para diseñar y realinear procesos que den soporte a los valores. Fundamentalmente, hay un esfuerzo continuo y colaborativo junto con el mutuo entendimiento de que el compromiso, a largo plazo, creará lazos estrechos”.

Consideramos importante retomar el concepto de MR para un mejor entendimiento de la idea de que el MR permea todas las formas de ingreso en

los mercados internacionales, desde las exportaciones hasta las inversiones directas en el extranjero.

Las relaciones entre empresas vendedoras y compradoras, de acuerdo con Cannon y Perreault (1999), pueden caracterizarse de distintas formas. Algunas de ellas están ligadas por contratos formales, otras por acuerdos de confianza, otras con comunicación abierta, pero algunas relaciones tratan cada información como secreto. Hay relaciones conectadas por un sentido de cooperación y otras actúan como si fuesen independientes.

Teniendo eso en cuenta, Cannon y Perreault (1999) desarrollaron, a partir de sus investigaciones, una clasificación de las relaciones utilizando criterios tales como: intercambio de informaciones, inversiones por parte del comprador y vendedor, conexiones operacionales, conexiones legales y normas de cooperación. Como resultado han llegado a ocho tipos de relaciones, con distintos niveles de cooperación, confianza y compromiso. Para llegar a estos tipos de relación los autores tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes:

- El dinamismo del mercado, explicado por las variables “frecuencia con los que nuevos productos y tecnologías son lanzados” y la “velocidad con que se alteran las necesidades de los clientes”.
- La disponibilidad de alternativas de suministradores, ya que, cuando hay ausencia de alternativas, tiende a aumentar la dependencia del comprador hacia el vendedor. Por otro lado, si hay ninguna o poca diferenciación entre los vendedores, la fuerza del vendedor se reduce.
- La complejidad e importancia del suministro.

Los ocho tipos de relaciones entre comprador y vendedor, según Cannon y Perreault (1999, p. 450), son descritos a continuación:

1. Simple compra y venta: es el tipo de más bajo nivel de integración operacional, conexiones legales, niveles de adaptación del comprador al vendedor y viceversa. Aunque pueda parecer una situación transaccional y no relacional, este tipo de relación se caracteriza por altos niveles de intercambio de información y cooperación.

2. *Bare Bones*⁹: son situaciones de intercambios rápidas y ágiles en que hay más conexiones operacionales y más bajos niveles de cooperación e intercambio de información.
3. Transacciones contractuales: lo más destacado es el alto grado de conexiones legales y la mediana integración operacional. Hay bajos niveles de confianza en el proveedor y elevada búsqueda por alternativas. En general está presente en situaciones de licitación o contratos de medio o largo plazo.
4. Suministro personalizado¹⁰: este tipo de relación se caracteriza por altos niveles de adaptación por parte del vendedor a las necesidades del comprador. Según los autores, es el caso típico de suministro de componentes de equipos, cuyos lotes son fabricados bajo pedido, pero en un contexto de competencia, donde los compradores manifiestan un bajo nivel de confianza y que sugiere que los compradores mantienen el monitoreo y uso de distintos proveedores.
5. Sistemas cooperativos: ambos, compradores y vendedores, presentan altos niveles de integración operacional y de cooperación, con bajo nivel de conexiones legales. Presentan también altos niveles de confianza.
6. Colaborativo: este tipo presenta altos niveles de colaboración y de intercambio de informaciones, fuerte presencia de conexiones legales y de confianza, así como el más elevado índice de suministro exclusivo.
7. Adaptación mutua: es el caso de altas inversiones y adaptaciones en procesos o productos específicos en una relación. Coherentemente hay alto nivel de intercambio de información (para probablemente hacer posible las adaptaciones) y de integración operacional.
8. Cliente Rey: en este tipo, las adaptaciones por parte del vendedor son las de mayor grado, aunque no exista reciprocidad. Presenta también los mayores niveles de integración operacional, conexiones legales y cooperación.

⁹ Del inglés *bare bones*, en español significa "esqueleto". Del texto original: these are "barebones" relationships that are based primarily on a modest degree of routinized structural linkages (Cannon y Perreault, 1999, p. 450). "La traducción es nuestra".

¹⁰ Del Original "*Custom Supply Supply*" (Cannon y Perreault, 1999, p.450)

Según Liberali (2004, p.143): “esta clasificación de las relaciones permite a las empresas identificar las mejores acciones a aplicar en cada momento y en cada mercado, ajustando sus decisiones y expectativas”. El autor cree que esta clasificación puede ayudar a las empresas a adaptarse mejor a las incertidumbres del mercado externo, ya que indica de qué modo seleccionar y priorizar las informaciones críticas respecto a sus relaciones, y da soporte a la toma de decisiones estratégicas, sugiriendo los mejores tipos de relaciones a adoptar.

4.5.1 Las relaciones y la exportación

Aplicando la clasificación de las relaciones de Cannon y Perreault (1999) a las exportaciones, Liberali (2004) afirma que en los casos de exportación, en que exista un bajo nivel de importancia y complejidad del suministro y alto nivel de dinamismo del mercado, las relaciones de “simple compra y venta” y el “suministro personalizado” suelen ser las más indicadas.

El hecho es que cuando la compra tiene fuerte impacto en los objetivos del comprador, la sensación de riesgo de éste comprador, su preocupación e inseguridad se vuelven más fuertes, aun más cuando se trata de negocios con un proveedor internacional, reduciendo así la competitividad de este proveedor. Por otro lado, en situaciones de alto dinamismo de mercado (frecuencia con que nuevos productos y tecnologías son lanzados y la velocidad con que se alteran las necesidades de los clientes) tanto el comprador como el vendedor pueden actuar con flexibilidad y agilidad. En estos casos el vendedor (exportador) debe estar en proceso permanente de recopilación de informaciones respecto a los compradores, utilizando estos datos como recursos para añadir nuevos atributos a sus productos, respondiendo rápidamente a las necesidades de los clientes compradores.

En el caso de exportaciones indirectas, a través de intermediarios (*trading companies*), ocurre que la relación de simple compra y venta que se caracteriza por el bajo nivel de integración operacional con los clientes, baja

confianza y bajo nivel de adaptaciones por parte del vendedor. Una vez que existe un suministro personalizado, con adaptaciones por parte del vendedor, el negocio se haga viable por medio de una exportación directa (Liberali, 2004).

En la literatura relacionada al tema de orientación a la exportación hay investigaciones que buscan determinar si hay correlación positiva entre el nivel de relaciones entre empresas y sus desempeños de exportación. Para Cadogan *et al*, (2009) una empresa que consistentemente identifica y responde a las necesidades y preferencias corrientes de sus clientes y es capaz de anticipar futuras necesidades y preferencias, estará en una mejor posición para satisfacer a los clientes y su desempeño será mejor que el de la competencia. “El concentrarse en construir una relación a largo plazo será especialmente importante en los mercados internacionales, donde la cultura condiciona fuertes lazos entre las personas y las empresas” (Cateora y Graham, 2001, p.256).

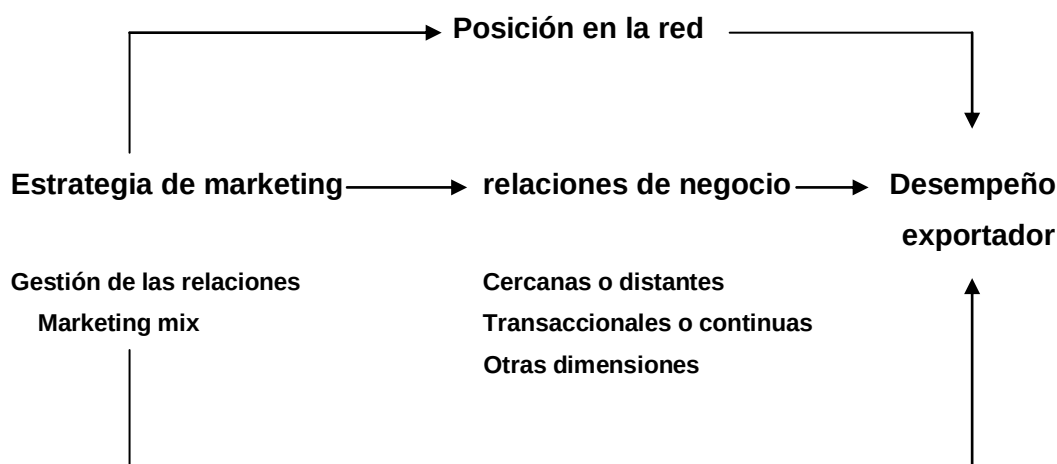
Para Cateora y Graham (2001), la confianza, particularmente en los países con culturas colectivistas y de contexto alto, tales como los de América Latina y Asia, será un aspecto crucial en las relaciones comerciales, definitivo para el éxito y desempeño de los negocios. Destacan también que la comunicación constante y próxima con los clientes será la más importante fuente de información respecto al desarrollo de nuevos productos y servicios industriales.

Según Evangelista (1996) hay dos puntos de vista bajo los cuales se puede analizar la influencia del marketing en el desempeño exportador: la gestión del marketing mix y el enfoque de las interacciones.

1. El proceso de marketing industrial u organizacional consiste, tradicionalmente, en segmentar el mercado, definir el target, posicionarse y desarrollar la estrategia de marketing mix. El énfasis en este caso es diseñar un paquete de ofertas al mercado seleccionado, sin dar especial atención a los aspectos de las relaciones en el intercambio.

2. En lo que se refiere al enfoque de las interacciones, éste considera el marketing y las compras de bienes y servicios como intercambios continuos, no sólo de bienes y servicios por intereses financieros, sino también de informaciones y de elementos sociales, una vez que se establecen contactos entre los individuos o grupos en diferentes departamentos de las empresas. “El incremento en los contactos personales permite al exportador entender mejor las necesidades y comportamientos de sus clientes y miembros del canal”. Es lo que afirma Evangelista (1996, p.68) después de un estudio en el que estuvieron involucrados proveedores y distribuidores de distintos países, en el cual también destacaron los efectos positivos del incremento de los contactos personales en la toma conjunta de decisiones y en la mejora de las relaciones en el desempeño de las actividades. Además, el enfoque de las interacciones permite cubrir otros tipos de relaciones, es decir, puede ejercer influencia no solamente en las relaciones comprador/vendedor, sino también en las relaciones entre los clientes de los clientes, entre otros proveedores, intermediarios, etc. Eso ocurre porque, bajo el enfoque de las interacciones, una empresa puede ganar acceso a recursos externos o a asuntos internos de otra empresa para complementar sus propios recursos, competencias y capacidades (Evangelista, 1996).

Figura 12 – Estrategia, relaciones y desempeño exportador



Fuente: Evangelista (1996, p. 75)

Por lo tanto el desempeño exportador también estará afectado por estas distintas relaciones de negocios (cercanas o distantes; transaccionales o continuas; de corto o largo plazo), por la posición que la empresa tiene en la red y por su estrategia de marketing (véase figura 12). La ventaja competitiva en la exportación constituye la posición que la empresa obtiene a partir de la combinación entre coste, producto y servicio en un determinado mercado extranjero.

La “ventaja del costo” está asociada al coste del producto vendido, al coste de producción por unidad y al precio de venta al cliente del extranjero. La ventaja por el servicio está asociada al soporte técnico, al servicio pos venta, al acceso al producto, a la rapidez de la entrega y a la extensión de la línea de productos. Por parte del producto, la ventaja competitiva está asociada a la calidad superior, al embalaje, al diseño y estilo del producto exportado.

Kaleka (2002) identificó y clasificó las capacidades competitivas de las empresas exportadoras en sus estudios acerca de la fuerte asociación entre ventajas competitivas y desempeño de la organización. Entre las habilidades de las empresas para competir en el mercado extranjero, la autora destaca la capacidad de construir las relaciones con los clientes, según se observa en la tabla 27 abajo:

Tabla 27 - Habilidades de las empresas para competir en los mercados extranjeros

De información	Respecto a adquisición de informaciones del mercado de exportación; Habilidades de hacer contacto en los mercados de exportación; Habilidades de identificar clientes potenciales en el extranjero; Habilidades de controlar permanentemente los productos de la competencia en los mercados de exportación; Habilidades de capturar importantes informaciones respecto al mercado exterior.
Construcción de relación con los clientes	Respecto a las habilidades de entender las necesidades y requerimientos de los clientes internacionales; Habilidades de establecer y mantener de cerca las relaciones con los clientes del mercado internacional.

Desarrollo de productos	Respecto a las habilidades de desarrollar nuevos productos para el mercado externo; Habilidades de mejorar y modificar los productos existentes; Habilidades de adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos.
<i>Supply Chain</i>	Respecto a las habilidades de identificar fuentes atractivas de proveedores y establecer, desarrollar y mantener una fuerte relación con ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaleka (2002)

Los resultados de este estudio subrayan que está habiendo, tal como sugiere la literatura de marketing actual, un cambio en el foco de las relaciones entre vendedor y comprador, al decir que las relaciones dejan de ser procesos de compra en sí y pasan a ser un proceso construido a partir del intercambio de relaciones cooperativas más duraderas entre vendedor y comprador (Bevilacqua *et al*, 2006).

Este cambio ocurre de la misma forma en las relaciones en el mercado internacional (Leonidou *et al*, 2006). En general las investigaciones en el mercado internacional están enfocadas en los procesos de desarrollo de las exportaciones, eso ocurre porque este tema, según Leonidou *et al* (2006), está asociado a la carencia de informaciones respecto a los mercados extranjeros, los cuales se caracterizan por un grado mayor de incertidumbres, mayor distancias psicológicas y condiciones adversas.

Incertidumbre se refiere al grado en el que las organizaciones no pueden anticipar o predecir el futuro de su relación con la otra, generada principalmente por problemas en tener informaciones adecuadas, relevantes y disponibles en el tiempo. En el caso de mercados B2B el papel de la información es crucial, donde la naturaleza compleja, tecnológica, única de los productos intercambiados exige un perfecto encuentro entre la oferta del vendedor y la demanda del comprador (Evangelista, 1996).

Para reducir los conflictos, Kotabe y Murray (2004) confirman la importancia de que sean creadas normas de relaciones bilaterales así como mecanismos de control de informaciones con los cuales se construye la confianza y se mejora

el rendimiento en las relaciones internacionales. En esta misma línea, los gestores necesitan minimizar las incertidumbres a través de la obtención de informaciones adecuadas y relevantes respecto a las características de la otra parte involucrada, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno en el cual las organizaciones hacen sus intercambios.

Debe haber un flujo sin interrupción, regular y simétrico de informaciones entre las dos partes. Las informaciones pueden ser adquiridas a través de investigaciones de mercado, de análisis de datos de fuentes secundarias, de aplicación sistemática de inteligencia de marketing y a través de conocimientos adquiridos desde experiencias (Kaleka, 2002; Leonidou *et al*, 2006).

Respecto al intercambio de informaciones en el B2B, Hill (2009) discute la paradoja por la cual pasa el vendedor al hacer intercambio de información para construir confianza, mientras corre el riesgo de difundir valiosos conocimientos. En la frecuente lucha por la diferenciación en los productos para marcar una posición de valor al comprador, una vez que el producto sustituto suele estar muy cercano, los vendedores compiten a través de las relaciones, compartiendo información sobre productos, servicios y aplicaciones para afirmar su confianza y compromiso con el comprador. Sin embargo, de una cierta forma, el vendedor está acelerando la popularización de su producto al ser demasiado generoso, compartiendo sus informaciones.

Para reducir conflictos provocados por la distancia sicológica y geográfica entre vendedor y comprador a nivel internacional, Leonidou *et al* (2006) matizan la importancia de que los gestores realicen viajes regulares al país de la empresa socia ("*partner*") con vistas a que se vuelvan más cercanos a las personas y a la organización de la empresa extranjera; además, los autores dan importancia a que los gestores aprendan el idioma de la empresa socia y que participen de entrenamientos o actividades que estimulen el intercambio cultural; subrayan que el proceso de construcción de la relación no es de responsabilidad puramente del departamento de marketing y sí de todos en la empresa exportadora. Entretanto, se hace necesario tener el gestor de la relación con algunas responsabilidades tales como: explorar nuevas posibilidades de

relaciones de negocios en el país extranjero y examinar cuales deben ser fomentadas o puestas aparte.

Sharland (2001, p.552) refuerza la necesidad de “seleccionar a los socios cuidadosamente, principalmente, cuando se refiere a pequeñas empresas involucradas en la tarea de establecer relaciones a largo plazo”. Algunos estudios afirman que relaciones cercanas y de cooperación son importantes para las pequeñas empresas con recursos limitados. Entretanto, muchas de estas pequeñas empresas no tienen recursos para invertir en la búsqueda de socios y, además, grandes compañías tienden a rechazar los avances de pequeñas empresas en ese campo. La pérdida del incentivo competitivo puede resultar en altos costes para las pequeñas empresas. Y si eso ocurre de hecho en los mercados domésticos, ocurre aun más en los mercados internacionales.

El autor también matiza que hay indicadores de la probabilidad de éxito de las relaciones antes incluso de que estas se firmen, es decir, por ejemplo, que los gestores podrán identificar si la relación de cooperación con la otra empresa será buena, durante la fase de negociación y también en la fase de firmar realmente un compromiso formal y posiblemente caro.

Al evaluar los criterios utilizados por importadores británicos para seleccionar sus proveedores norteamericanos, Piercy *et al* (1997) han concluido, sin sorpresa, que las prioridades recaen en la calidad del producto y la competitividad de los precios para la importación. Sin embargo, han quedado sorprendidos al identificar que los criterios siguientes no eran las tradicionales “garantías, crédito o post venta”, sino que criterios ligados a la relación, tales como “confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia”.

Los exportadores que deseen un mejor desempeño de sus importadores deben prestar atención no sólo en la oferta tradicional del marketing mix, sino principalmente en los servicios y en las relaciones. Los autores sugieren en la práctica, un plan de acción en el que el exportador observe cuatro factores: el primero, es el criterio de selección del proveedor, es decir, observar si los criterios que el importador utiliza para seleccionar su proveedor están

contemplados en sus estrategias; observar también cuáles son los más importantes criterios bajo el punto de vista del cliente importador y aplicar este conocimiento en el desarrollo de su plan de marketing en los mercados objetivos.

El segundo factor a ser observado por el exportador es el desempeño, o sea, observar si el desempeño como exportador corresponde a las expectativas del cliente importador; comparar su desempeño con el desempeño de la competencia y así analizar la necesidad de inversión en el marketing de la empresa, más que en la promoción de productos o servicios.

El tercer factor está relacionado con los objetivos en los mercados de exportación que en este caso consiste en identificar los importadores que puedan sostener un crecimiento de las exportaciones, que ofrezcan también un mejor potencial de colaboración, una vez que el intercambio de información es esencial para el éxito de la relación.

Finalmente, el cuarto factor a ser observado en el plan de acción del exportador es el enfoque en la gestión de la relación una vez que la relación colaborativa y sostenible sea la estrategia seleccionada para competir en el mercado de exportación. Este factor presupone la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación (comunicación frecuente, visitas personales, actitudes positivas hacia las quejas), así como formas de control y monitoreo del plan. Piercy *et al* (1997) creen que estas ideas, elaboradas a partir de sus investigaciones entre británicos y norteamericanos, pueden de igual forma servir como modelo en otros mercados.

Al tratar el tema de redes (*network*), Welch *et al* (1997) defienden que las redes de relaciones ayudan a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, que resultan en el desarrollo de conocimiento (tácito o explícito) y actividades conjuntas, a ejemplo de los consorcios de exportación, típicos entre las PYMEs. Es posible que estas acciones se conviertan en fuente de relaciones de largo plazo, sirviendo de conexión entre empresas extranjeras a través de mecanismos formales o informales. Las relaciones influyen en el desempeño de las

empresas, produciendo oportunidades y también limitaciones. Para Johanson y Vahlne (2009) las relaciones pueden ser consideradas un recurso de las PYMEs para dar fuerza a sus posiciones en los mercados extranjeros, mejorando la organización y proceso de venta al exterior.

Los autores destacan que las redes de relaciones pueden tener diversas formas. Las redes personales, por ejemplo, pueden ofrecer al individuo el acceso a distintas comunidades y oportunidades de desarrollo profesional, personal y social. De la misma forma, las redes entre organizaciones pueden fluir a través de informaciones, tecnología y servicios. Estas distintas formas de relaciones pueden tener lugar en el escenario de las exportaciones dado que las conexiones personales pueden ser activadas para atender propuestas personales o corporativas. Miembros de una organización pueden tener acceso a la red de otra organización y esto abre otras conexiones externas diferentes.

Respecto a las políticas de la empresa hacia la integración para la exportación, quizá lo más difícil sea definir cómo intervenir de un modo constructivo para dar soporte y facilitar el desarrollo de las redes con el grupo y externamente. Welch *et al* (1997) afirman que algunos pasos positivos son favorables, a través de actividades de interacción tales como encuentros formales e informales, misiones comerciales, etc. Amplias posibilidades de relaciones, locales o internacionales, suelen ser fomentadas por agencias de gobiernos¹¹, involucradas en programas de expansión de las exportaciones. Estas agencias pueden ayudar a las empresas a organizar su red a nivel local y también a nivel internacional, y muchas de sus actividades son promover las redes, crear conexiones con empresas extranjeras, conectar compradores y vendedores, proporcionar fórum para interacciones, dar soporte a las empresas en las ferias internacionales, etc.

Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones. La profundidad de las conexiones internacionales se muestra por la cantidad y fuerza de estas conexiones, por la frecuencia de las interacciones con las empresas

¹¹ Como por ejemplo, la Agência de Promoção das Exportações - APEX, en Brasil, y el ICEX España Exportaciones e Inversiones, de España.

extranjeras y por la extensión de las relaciones e interacciones personales. Las investigaciones basadas en empresas de nuevas tecnologías sugieren que ellas son capaces de desarrollar redes que aumentan las posibilidades de seleccionar una *joint venture* para entrar en mercados extranjeros (Wright *et al*, 2007).

El entusiasmo hacia la internacionalización, generado por las empresas de nuevas tecnologías, ha hecho creer de manera general que todas las PYMEs, por ejemplo, pueden entrar en los mercados extranjeros por medio de inversiones directas. Sin embargo, este modo sólo es posible de ser aplicado por una PYME involucrada en actividades basadas en conocimiento y tecnología.

Según Wright *et al* (2007), el modo de entrada en los mercados extranjeros más citado por los directores de las PYMES es la exportación directa. Las *joint ventures* o alianzas fueron raramente citadas por las empresas normalmente de servicios o manufactura. La preferencia por las exportaciones directas refleja las limitadas redes de relaciones sociales y de negocios de las empresas y sus deseos por tener más control sobre sus recursos.

La importancia de las relaciones se observa aun más en casos de algunas PYMEs que son capaces de internacionalizarse utilizando formas de bajas inversiones una vez que construyan conexiones con empresas mayores, siendo llevadas al exterior por medio de estas conexiones. Wright *et al* (2007) destacan, sin embargo, que las relaciones con grandes empresas pueden no ser así tan simbióticas y que puede haber una interdependencia asimétrica, en la que la PYME suele salir en desventaja. Las PYMEs, por ejemplo, cuando realizan negocios con grandes empresas, normalmente se manejan con patrones estrictos de calidad, entregas y costes. Por lo tanto, estos patrones, a nivel internacional, pueden ser potenciados.

Sichtmann y Selasinsky (2010, p. 87) destacan especialmente la relevancia de la gestión de las relaciones con los clientes en el exterior (CCRs)¹² y a las

¹² Para Sichtmann y Selasinsky (2010) Cross-border Customer Relationships (CCRs)

actividades del marketing relacional (RMAs)¹³ como catalizadores del desempeño exportador. Tratándose de servicios, debido a sus peculiaridades, ambos se vuelven factores claves de éxito en las exportaciones. Llama la atención de las autoras que el MR no esté siendo analizado empíricamente en el contexto de exportación de servicios. Afirman que aunque la construcción de relaciones de calidad, en el ámbito internacional, sea un mayor desafío que las transacciones entre canales en el mercado doméstico, poco se sabe respecto al éxito de las empresas de servicio, que invierten en actividades de MR, en construir y mantener la gestión de los clientes en el exterior.

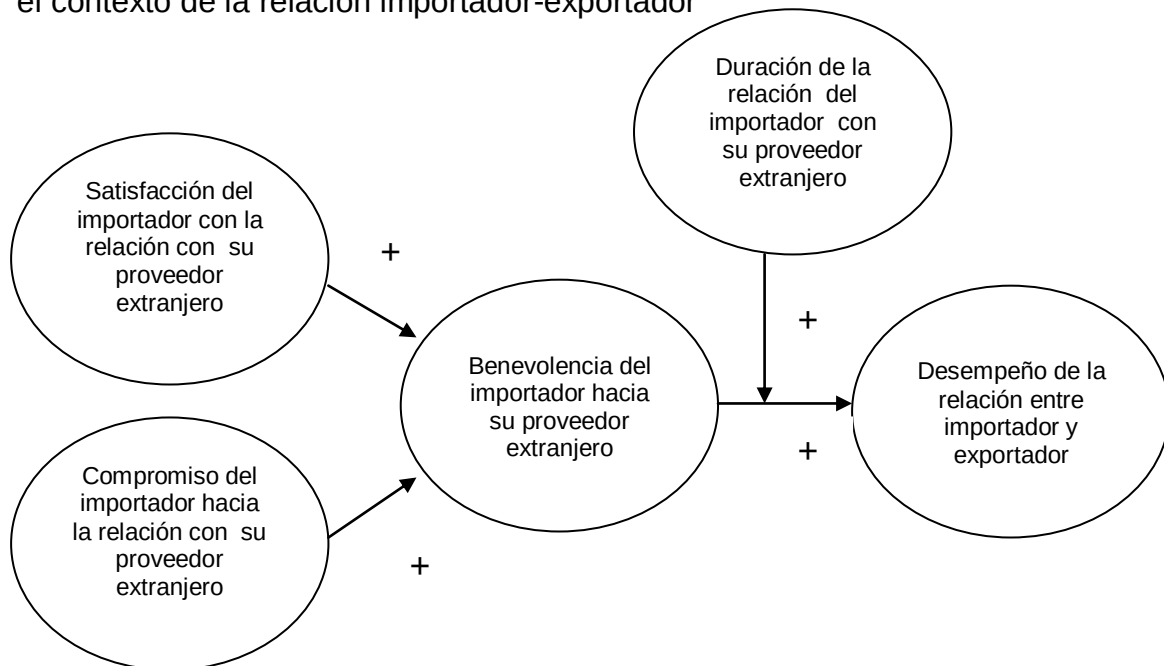
Quizá, las dificultades de CCRs puedan concentrarse en la “distancia física y social”, conceptos clave en el MR. De acuerdo con Gummesson (2010, p.116), “cuanto más distantes estamos, mayor será el riesgo de malentendidos. Y eso puede ser particularmente preocupante en los negocios internacionales”. El autor incluso subraya que “además de la distancia física, el idioma y la cultura crean obstáculos”. Las diferencias dadas por la distancia pueden manifestarse también en el comportamiento ético. En Gummesson (2010, p.116) se encuentra que “la honestidad en las relaciones de intercambio es inversamente proporcional a la distancia social”. Y más, que “los gestores y empleados pueden esconderse en grandes organizaciones y sistemas, y raramente precisan responsabilizarse directamente por las relaciones con los clientes. Por medio del tamaño y de la distancia, las organizaciones de gran escala promueven relaciones y éticas inferiores”. Gummesson (2010, p.116) además concluye: “Usted sólo puede entender los clientes si los encuentra regularmente, entrena su empatía y reflexiona sobre sus observaciones”.

Lee *et al* (2004) hacen un análisis respecto a la “benevolencia” que puede existir en estrechas relaciones entre proveedores y clientes a nivel internacional y destacan que la benevolencia, es decir, el comportamiento de ayuda y apoyo extracontractual, crea confianza en la relación al dar la señal de que hay intención del proveedor benevolente de cuidar del bienestar de los socios o clientes. Los autores aun destacan que la satisfacción del importador con el compromiso demostrado por su proveedor extranjero ejerce influencia positiva,

¹³ Para Sichtmann y Selasinsky (2010) Relational Marketing Activities (RMAs)

que se manifiesta en una mejoría financiera de la relación y en la duración de esta relación. Lee *et al* (2004) han expresado tales afirmaciones a través de un modelo, llamado “Modelo básico de benevolencia, antecedentes y consecuencias en el contexto de la relación importador-exportador”, presentado a continuación en la figura 13.

Figura 13 - Modelo básico de benevolencia, antecedentes y consecuencias en el contexto de la relación importador-exportador



Fuente: Lee *et al* (2004, p. 35)

Las investigaciones de Lee *et al* (2004, p.44), realizadas con empresas de los Estados Unidos (importadoras) y sus proveedoras extranjeras, aportan también que “para transformar la relación exportador-importador en una relación benevolente, los exportadores deben poner foco en el desarrollo del compromiso del importador con la relación”.

Este compromiso puede ser obtenido a través de valores compartidos, comunicación estrecha, inversiones en temas específicos y adaptación a las operaciones del otro. Además, la relación se beneficia de actitudes mutuamente benevolentes, y los exportadores deberían desarrollar programas de marketing específicamente diseñados para incrementar el compromiso de sus clientes importadores. Sin embargo, las investigaciones concluyeron que la

gestión de la relación depende de la etapa en que se esta se encuentra, es decir, si la relación entre exportador e importador está en el inicio, el exportador debe poner énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos.

A medida que la relación evoluciona hacia la etapa de madurez, la relación se torna más afectiva y altruista (la benevolencia altruista está asociada al incremento de la performance de la relación), y el exportador debe dar énfasis a estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo. Esto sin embargo debe estar de acuerdo al tipo de cultura y sociedad con la cual se está haciendo negocios, una vez que la benevolencia recíproca, por ejemplo, es más importante en sociedades que valoran el colectivismo y la igualdad.

Teniendo en cuenta todo lo visto hasta aquí respecto a las relaciones y las exportaciones se concluye que el enfoque relacional es fundamental para el desempeño positivo de las exportaciones. Las investigaciones son convergentes en una serie de actitudes de los exportadores hacia los clientes internacionales (importadores) en la que están incluidas el contacto personal y la comunicación constante; la confianza, el interés y monitoreo del mercado exterior; la actitud hacia el interés y demanda específica del cliente; un plan de actuación hacia el futuro, entre otros.

4.5.2 Las relaciones y las Alianzas

Para Gummesson (2010), alianza es el nombre dado a las relaciones organizadas y ajustadas entre partes, por ejemplo, entre proveedores y clientes y competidores; son parte estratégica de las empresas, van más allá de las relaciones de mercado y de la rutina del marketing y significan colaboración continua, a veces de tan intensa puede transformarse en fusión o adquisición.

Sarkar *et al* (2001) destacan que la proliferación de alianzas en el mercado global ha despertado también la conciencia de que muchas de estas alianzas han fallado por ofrecer desempeño por debajo de las expectativas o del potencial. El éxito o fracaso de las alianzas puede ser resultado de las características y discrepancias entre los socios.

En esta línea, Gummesson (2010) llama la atención sobre las investigaciones que analizan datos sobre el éxito o fracaso de las alianzas estratégicas entre empresas, en los Estados Unidos. Una de estas investigaciones apunta a que el 70% de todas las alianzas fueron interrumpidas o no correspondieron a las expectativas. Temas como “valores y gestión” se señalan como causa de los problemas en las alianzas, fusiones y adquisiciones. “El enfrentamiento entre los sistemas de valores y los choques culturales son la regla, y no la excepción. Para construir una relación son necesarios tiempo y paciencia. Debe haber una confianza mutua” (Gummesson, 2010, p. 195). Además de eso, la alianza no tiene garantías a través de un contrato y sí a través de la percepción de que ambas partes están ganando, viéndose como iguales. Si esto no ocurre es probable que las partes actúen en secreto, buscando estrategias de competencia y no de marketing relacional.

Al analizar los determinantes del desempeño en alianzas internacionales, Sarkar *et al* (2001) han sugerido que el desempeño es probablemente optimizado cuando las empresas son capaces de gestionar la paradoja existente en el momento de seleccionar un socio diferente y a la vez semejante. Los autores han desarrollado un tratamiento multidimensional de la complementariedad de los recursos, la compatibilidad cultural y compatibilidad operacional de los socios. Con relación a la complementariedad, Sarkar *et al* (2001) destacan que la sinergia resultante de la complementariedad de recursos y capacidades de los socios mejora el desempeño de la alianza, pues incrementa la eficiencia económica y eficacia cualitativa del proyecto en cuestión. La compatibilidad cultural ejerce una mayor influencia en el desempeño estratégico que en el desempeño de proyecto, eso porque cuando los socios comparten culturas organizacionales semejantes, ellos tienden a beneficiarse con una relación de mejor calidad, que hace más fácil el

intercambio de habilidades y competencias, garantizando que el proyecto sea llevado adelante de forma eficiente y eficaz. En relación a la compatibilidad operativa, esta ejerce una influencia positiva pero indirecta en el desempeño del proyecto, porque la compatibilidad de las capacidades de los procedimientos mejora la calidad de la relación y así, en consecuencia, mejora la eficiencia y eficacia del proyecto.

En términos de gestión de alianzas, Gummesson (2010, p. 196) afirma que gestionar una red de individuos y empresas que trabajan juntas es más difícil que administrar una empresa tradicionalmente jerárquica. Y lo más impactante por parte del autor es cuando afirma que “uno transforma la alianza en una corporación separada que responda a la dirección, o deja que uno de los socios la dirija”. Dejar que uno de los socios dirija la alianza es más indicado cuando este director tiene conocimientos únicos y primordiales para el éxito de la alianza.

Para Gummesson (2010) la colaboración entre empresas no es algo nuevo y ocurre en todas las relaciones de compra y venta, pero cuando las relaciones buscan ser de largo plazo y de desarrollo continuo, se abre un espacio para la contratación externa (*outsourcing*) y organizaciones en red y, de esta forma, la relación se aproxima a las alianzas formales.

Según Cannon y Perreault (1999) las empresas, compradoras y suministradoras, no siempre eligen el mejor tipo de relación en cada momento. Hay casos en que grandes empresas dan a sí mismas el derecho a buscar experimentar otras fuentes de suministro para sus necesidades. El proveedor que fuerza desarrollar una relación más próxima debe tener en cuenta un primero paso que es identificar el nivel de relación que el cliente espera, o sea, debe descubrir cómo el proveedor se conecta con el cliente. De la misma forma, el entendimiento de qué relaciones son más adecuadas para cada forma de internacionalización, desde el punto de vista de la gestión de empresas, permite al gestor tomar ciertas decisiones respecto al nivel de compromiso e inversión financiera, estructural y emocional a ser puesto en las relaciones con sus clientes o socios.

Las relaciones específicamente en la forma de IDE no serán discutidas en este capítulo porque las empresas, una vez dentro del país extranjero, pasan a actuar como una empresa local, desviando por tanto el foco de esta tesis de investigar las relaciones entre empresas proveedoras y clientes a nivel internacional, donde se mantiene la distancia geográfica.

4.6 Resumen y conclusiones del capítulo

En este capítulo se busca presentar el estado de la cuestión respecto al MR en el mercado internacional. Primero presentamos los principales conceptos relativos al área del marketing internacional para a continuación establecer las debidas relaciones entre ellos.

Hemos visto que las relaciones son cada vez más relevantes para las organizaciones en general una vez que las organizaciones están inmersas en un entorno de globalización, susceptibles a ser agentes activos de la interdependencia generada por este entorno. Las organizaciones pueden intentar mantenerse exclusivamente en su mercado doméstico, sin embargo debido al contexto globalizado del entorno, pasan a considerar la posibilidad de avanzar hacia el mercado exterior teniendo en cuenta el incremento de la competencia, el incremento de alternativas de mercados, las posibilidades de reducción de costes y de incrementar las ganancias.

El proceso o estrategia de hacer negocios con empresas extranjeras con vistas al crecimiento y mejora de las ventajas competitivas se denomina “internacionalización”. El nivel de internacionalización de una empresa será a su vez determinante en su marketing internacional, pues este último puede variar de “indirecto”, “infrecuente” hacia el “global”, es decir, puede caracterizarse por negocios esporádicos con clientes extranjeros hasta negocios planificados con base a necesidades comunes de mercados de varios países a la vez (Cateora y Graham, 2001).

Si bien la industria de bienes ha merecido atención especial en los estudios académicos en relación a sus estrategias de marketing relacional e

internacional, así como sus intentos de internacionalización, no ha ocurrido igual con el sector servicios. A pesar de la existencia de ejemplos históricos de empresas internacionalizadas, no ha recibido en la literatura académica la atención que merece, a pesar de ser un sector que sigue creciendo y se configura aun más prometedor en el futuro.

Para contestar a las preguntas “¿Por qué y cómo las empresas se internacionalizan?” hemos presentado los fundamentos teóricos de la internacionalización de empresas. Hemos encontrado que la teoría se divide básicamente en dos grupos: las corrientes teóricas con enfoque económico y las corrientes teóricas con enfoque en la evolución del comportamiento de las organizaciones. En la corriente de enfoque económico vimos que las empresas pueden decidirse hacia la internacionalización por el modo más comprometido en términos de inversión y riesgo, es decir, por medio de las inversiones directas en el extranjero (IDE) para obtener ventajas económicas de propiedad y control (teoría de Hymer), o para gestionar mejor el ciclo de vida de los productos asociado a su coste de producción (teoría del ciclo-de-vida de Vernon). A esta teoría Dunning añade, en su paradigma ecléctico, los conceptos de la ventaja de localización, de propiedad e internalización. En la corriente con enfoque en la evolución del comportamiento de las empresas, destacamos el enfoque escandinavo del modelo de Uppsala que apunta el proceso de internacionalización como algo movido por etapas de aprendizaje y compromiso gradual con los negocios internacionales. Apuntamos también en la corriente del comportamiento, la teoría de las inversiones colaborativas (las alianzas estratégicas y las *joint ventures*), el enfoque de redes, las iniciativas emprendedoras a nivel internacional y el fenómeno de las *born globals*.

Para justificar nuestro enfoque en las empresas de servicios B2B, hemos revisado la literatura sobre la internacionalización de estas empresas y observamos que la teoría conduce a que las relaciones entre ellas son muchas veces el impulso para su proceso de internacionalización, además de las características y propiedades del servicio (intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y variabilidad).

Presentadas las teorías de internacionalización a lo largo del tiempo, pasamos a analizar las posibles formas de entrada en el mercado internacional. Hemos analizado las exportaciones y acuerdos contractuales porque exigen una importante participación de los proveedores (exportadores) en seleccionar, crear y mantener las relaciones con sus clientes extranjeros (importadores). Mostramos los principales conceptos, tipos, ventajas e inconvenientes de estas formas de entrada, como las modernas modalidades de alianzas, tales como el *global sourcing* y el *outsourcing*, que se configuran como oportunidades de fácil acceso al mercado internacional para empresas de todos los tamaños. Después, hemos revisado la literatura sobre las IDEs, en sus diferentes formas (adquisición, fusión, *greenfield*) que demandan más alto grado de inversión, compromiso y riesgo.

Para finalizar hemos analizado el impacto de las relaciones en las exportaciones y en los acuerdos contractuales. La literatura apunta diferentes actitudes y estrategias que generan y fortalecen las relaciones: una mejor selección del cliente o del proveedor; los objetivos y valores compartidos; la actitud hacia las relaciones; las relaciones personales; la honestidad; la benevolencia mutua, la confianza, el compromiso y los beneficios mutuos; el flujo de informaciones; los contactos personales; la sinergia; las compatibilidades, etc. son algunos de los elementos apuntados como fundamentales y clave para un desempeño de éxito en el mercado exterior. De esta forma hemos cumplido los objetivos específicos de esta tesis de revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional especialmente en el mercado internacional y de enunciar los antecedentes o requisitos determinantes de las relaciones comerciales duraderas a nivel internacional para los negocios del ámbito B2B.

Elegimos en esta tesis, entre las teorías de la internacionalización, seguir las corrientes del “comportamiento”, eso porque constatamos que las empresas, inmersas en el contexto global, buscarán, tarde o temprano, el mercado internacional como alternativa de crecimiento. Y no lo harán de forma solitaria, sino como parte de un grupo o red. Eso nos hace defender la teoría de las inversiones colaborativas (las alianzas estratégicas y las *joint ventures*), el

enfoque de redes y las iniciativas emprendedoras a nivel internacional como forma de as empresas poner en práctica su orientación al mercado, a los servicios y a las relaciones de largo plazo. Además, estas teorías y enfoques son muy favorables a las empresas de servicio, en el ámbito B2B, pues la idea de compartir numerosos recursos y capacidades con otras empresas, a nivel internacional, se configura como una forma más rápida y asequible de ganar espacio en mercados ajenos.

En el capítulo siguiente, presentamos nuestra propuesta de modelo teórico de actuación de MR para empresas de servicios B2B, en el ámbito internacional, a través del cual buscamos mostrar los principales conceptos y teorías en las que se basa, en el intento de representar objetiva y gráficamente una posible realidad. Asimismo planteamos la metodología del estudio empírico.

CAPÍTULO 5

PROPOSICIÓN DEL MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5. Modelo de Actuación de Marketing Relacional para Empresas de Servicios B2B en el Ámbito Internacional y Metodología de la Investigación

Este capítulo presenta nuestra propuesta de modelo teórico de actuación de Marketing Relacional para lograr la máxima fidelización de clientes de empresas de servicio B2B, en el ámbito internacional. Presenta también la metodología de investigación, el método utilizado, las fuentes de información, así como los detalles sobre el desarrollo de la investigación a través del estudio de casos múltiple. Al fin de este capítulo, se presenta el contexto de la investigación, y más en concreto, la actual situación económica de Brasil, los datos sobre las industrias de *software* y servicios de las TIC del país, y los de Rio Grande do Sul. Respecto a la propuesta de modelo, Escudero y Cillán (1999, p. 32) comparan los modelos a redes que lanzamos para apresar, racionalizar, explicar y dominar el mundo que nos rodea. Los autores destacan que:

Los modelos son representaciones simplificadas de una realidad multiforme – en el sentido de que intentan recoger los aspectos fundamentales de la situación concreta que se pretende entender-, elaborados a partir de conceptos previamente definidos y cuyo propósito último es el de proporcionar los términos, relaciones y proposiciones de tal realidad (Escudero y Cillán, 1999, p. 32).

A continuación, explicaremos las proposiciones que son la base de nuestro modelo.

5.1 Las siete proposiciones del modelo

Basándonos en la revisión de la literatura, hemos diseñado nuestro modelo teórico de actuación de MR para el contexto de empresas B2B, en el ámbito internacional. Tal modelo parte del principio de que las organizaciones de servicios B2B, que desean lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional, deben tener alineadas sus orientaciones al servicio, a las

relaciones y su actitud hacia la internacionalización. Se han planteado siete proposiciones básicas para que las organizaciones de servicio B2B logren la máxima fidelización de los clientes internacionales.

Proposición 1: “Estar orientadas hacia los servicios”

Esto presupone que toda la organización conoce el concepto de servicio y sus características fundamentales - intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (Berry y Parasuraman, 1992; Grönroos, 2002; Lovelock y Wright, 2002). Además de conocerlos, reconoce como una orientación filosófica de la organización, como una lógica dominante, valorada y promovida por el nivel directivo, estratégico, y los demás niveles de la organización (Vargo y Lusch, 2004; Lusch *et al*, 2010). Esta orientación hacia los servicios a su vez, requiere necesariamente de una inversión emocional, financiera y gerencial en el marketing interno y en los procesos, haciendo que todos en la organización persigan deleitar y satisfacer al cliente, interno y externo (Grönroos, 2002; Hutt y Speh, 2002; Lovelock y Wright, 2002). El servicio como lógica dominante presupone el cliente como elemento fundamental de la relación, en la cual, sus intereses y necesidades son las fuerzas motrices para la oferta de los servicios, así como para la innovación (Vargo y Lusch, 2004; Day, 2004; Pekkarinen *et al*, 2009).

Proposición 2: “Estar orientadas hacia la gestión estratégica de Marketing Relacional”

Esto significa que la organización reconoce la importancia de las relaciones como fundamental para la competitividad sostenible en los mercados. Teniendo este reconocimiento en primer plano, en paralelo con la orientación hacia los servicios, la organización tiene como prioridad al Marketing Relacional, que pasa a permear la organización (Gummesson, 1987; Flambard-Ruaud, 2005). Todas las relaciones establecidas por la organización son valoradas y monitoreadas: entre los empleados, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con los accionistas, los gobiernos, etc. (Morgan y Hunt, 1984; Gummesson, 1987; Berry y Parasuraman, 1992; Vlosky y Wilson, 1997; Pels *et al*, 2000; Lovelock y Wright, 2002; Lindgreen *et al*, 2006). El MR empieza en la

elección de los mercados y clientes con los cuales la organización prefiere trabajar. En la práctica, las empresas proveedoras de servicio, después de investigar los mercados y clientes, deben seleccionar aquellos potenciales clientes que también dan valor a las relaciones (Saphiro y Bonoma, 1984; Morgan y Hunt, 1984; Gummesson, 1987; Reichheld, 1996; Piercy *et al*, 1997; Vlosky y Wilson, 1997; Grönroos, 2002). Después de esto, son definidas las formas en las que la organización debe mantener las relaciones establecidas: hacer inversiones en estrategias, en herramientas de gestión y de comunicación constante, para mantener la calidad de las relaciones y garantizar la plena satisfacción de sus clientes (Casado, 2002; Grönroos, 2002; Hutt y Speh, 2001, 2002; Kaleka, 2002; Lovelock y Wright, 2002; Tinsley, 2002; Harrington y Tjan, 2008; Das, 2009; Turban *et al*, 2010).

Proposición 3: “Tener actitud hacia la internacionalización”

Esto implica que la organización, por presión del entorno globalizado o por vocación, ve el mercado externo como una importante o inevitable estrategia de crecimiento (Cannon y Perreault, 1999; Homburg *et al*, 2002; Axinn y Matthyssens, 2002; Barber y Darder, 2004; Villarreal, 2005, 2006; Lovelock y Wirtz, 2009). De ese modo, la actitud hacia la internacionalización, alineada con la orientación a los servicios y a las relaciones, lleva la organización a prepararse para el mercado exterior (Erramilli y Rao, 1990; Evangelista, 1996; Piercy *et al*, 1997; Cannon y Perreault, 1999; Cateora y Graham, 2001; Barber y Darder, 2004; Cavusgil *et al*, 2010).

Proposición 4: “Tener un Plan Estratégico de Internacionalización”

Definido el mercado externo como una estrategia de crecimiento, viene la necesidad de un plan estratégico específico de internacionalización. El plan estratégico, en sus etapas, incluye: un importante y amplio análisis del entorno internacional intensamente competitivo, con sus oportunidades y amenazas; el análisis de las condiciones internas de la organización, sus fuerzas y debilidades, para hacer frente a cada mercado internacional en donde la empresa pasa a actuar; y la segmentación de mercado, fundamental en la decisión del tipo de internacionalización para las empresas de servicios

(Erramilli y Rao, 1990; Cannon y Perreault, 1999). De acuerdo con el tipo de mercado y el tipo de cliente, la empresa selecciona aquellos que más afinidades tienen con sus objetivos y orientaciones respecto a los servicios y relaciones (Reichheld, 1996; Piercy *et al*, 1997; Grönroos, 2002; Hutt y Speh, 2001, 2002; Kaleka, 2002; Lovelock y Wright, 2002; Tinsley, 2002; Harrington y Tjan, 2008; Lovelock y Wirtz, 2009). El MR de éxito implica que las partes involucradas tengan interés en cooperar además de valores y objetivos en común (Evangelista, 1996; Welch *et al*, 1997; Cateora y Graham, 2001; Cavusgil *et al*, 2010). Las proposiciones 5 y 6 están íntimamente ligados a esta proposición.

Proposición 5: “Decidir la forma de acceder al mercado exterior”

Los tipos de mercados (con más o menos barreras), los tipos de clientes (más o menos relacionales) y las características del servicio (*soft o hard*), entre otras cuestiones, llevan a la decisión respecto a la forma de entrada en el mercado exterior (Erramilli y Rao, 1990; Cannon y Perreault, 1999; Axinn y Matthyssens, 2002). La decisión suele quedar entre exportación, formas contractuales (licencia, alianza, franquicia, *outsourcing*, *joint venture*) o incluso inversión directa en el extranjero (IDE). Definida la forma de entrada en el mercado exterior, siguen en consecuencia otras decisiones de marketing internacional (objetivos, estrategias, tácticas). De acuerdo con el tipo de mercado (país) y objetivos estratégicos de la organización, la empresa puede elegir y aplicar distintas formas de entrada a la vez, o sea, puede entrar en un país vía exportación y en otro, vía franquicia, licencia, alianza, etc. (Evangelista, 1996; Cateora y Graham, 2001; Lovelock y Wright, 2002; Barber y Darder, 2004; Holsapple *et al*, 2006; Wright *et al*, 2007; Johanson y Vahlne, 2009; Lovelock y Wirtz, 2009; Cavusgil *et al*, 2010).

Proposición 6: “Preparar la oferta y entrega del paquete de servicio”

Habiendo elaborado el plan estratégico de internacionalización y definida la forma de entrada en el mercado exterior, la organización debe formatear su “Paquete de Servicios” para cada tipo de mercado y cliente. El paquete de servicios significa conocer las necesidades específicas del cliente, su entorno,

y en consecuencia hacer la oferta del servicio de acuerdo con estas necesidades, teniendo en cuenta también los objetivos e intereses de ambas partes (Cateora y Graham, 2001; Lee *et al*, 2004; Lindgreen *et al*, 2006; Wright *et al*, 2007; Cavusgil *et al*, 2010). Eso significa adoptar un comportamiento de interacción relacional o incluso de interacción transaccional si así desea el cliente (Pels *et al*, 2000, p.12). Las inversiones y los riesgos son parte de esta etapa. La “entrega del servicio” debe cumplir las promesas y confirmar todas las orientaciones anteriores, es decir, debe traer de forma intrínseca la orientación a los servicios, a las relaciones, la competencia y satisfacción de los empleados, la preocupación con la calidad total, el flujo óptimo de comunicación, la gestión del cliente de forma personalizada, o sea todas las acciones previstas a nivel de marketing relacional, buscando la satisfacción del cliente. El conocer, planificar y atender las necesidades individuales de cada cliente genera su máxima fidelización (Pels *et al*, 2000; Kotabe y Murray, 2004, Lindgreen *et al*, 2006, Das 2009, Cavusgil *et al*, 2010).

Proposición 7: “Gestionar la fidelización del cliente B2B internacional”

Esta es una de las últimas partes del modelo y es, a la vez, el medio y el resultado por el que la organización logra el éxito en la fidelización de los clientes y, en consecuencia, la competitividad sostenible. Esta etapa implica el desarrollo, mantenimiento y chequeo de los elementos antecedentes o generadores de la fidelización (Evangelista, 1996; Vlosky y Wilson, 1997; Piercy *et al*, 1997; Sengupta *et al*, 2000; Casado, 2002; Kaleka, 2002; Kotabe y Murray, 2004; Lindgreen *et al*, 2006; Das 2009; Turban *et al*, 2010). De un modo genérico, estos elementos, destacados de la literatura, se resumen en desarrollar, mantener y chequear el compromiso y la confianza, la vinculación afectiva, la oferta de mayor valor, los resultados rentables, la comunicación constante con el cliente, el intercambio de informaciones, la relación de beneficio mutuo, la excelencia en el desempeño de los empleados, los proyectos y negocios conjuntos, una base de datos que sea compartida entre las partes, etc. Este proceso es lo que se puede llamar de círculo virtuoso: cuanto más se busca desarrollar y mantener estos elementos, más quedan reforzados. Como resultado, se espera que el cliente se comporte de modo fiel,

es decir, que compre repetidas veces, que apoye y participe en la producción del servicio, que haga indicaciones de su proveedor a otras empresas, que amplíe la relación hacia otros negocios, entre otras actitudes.

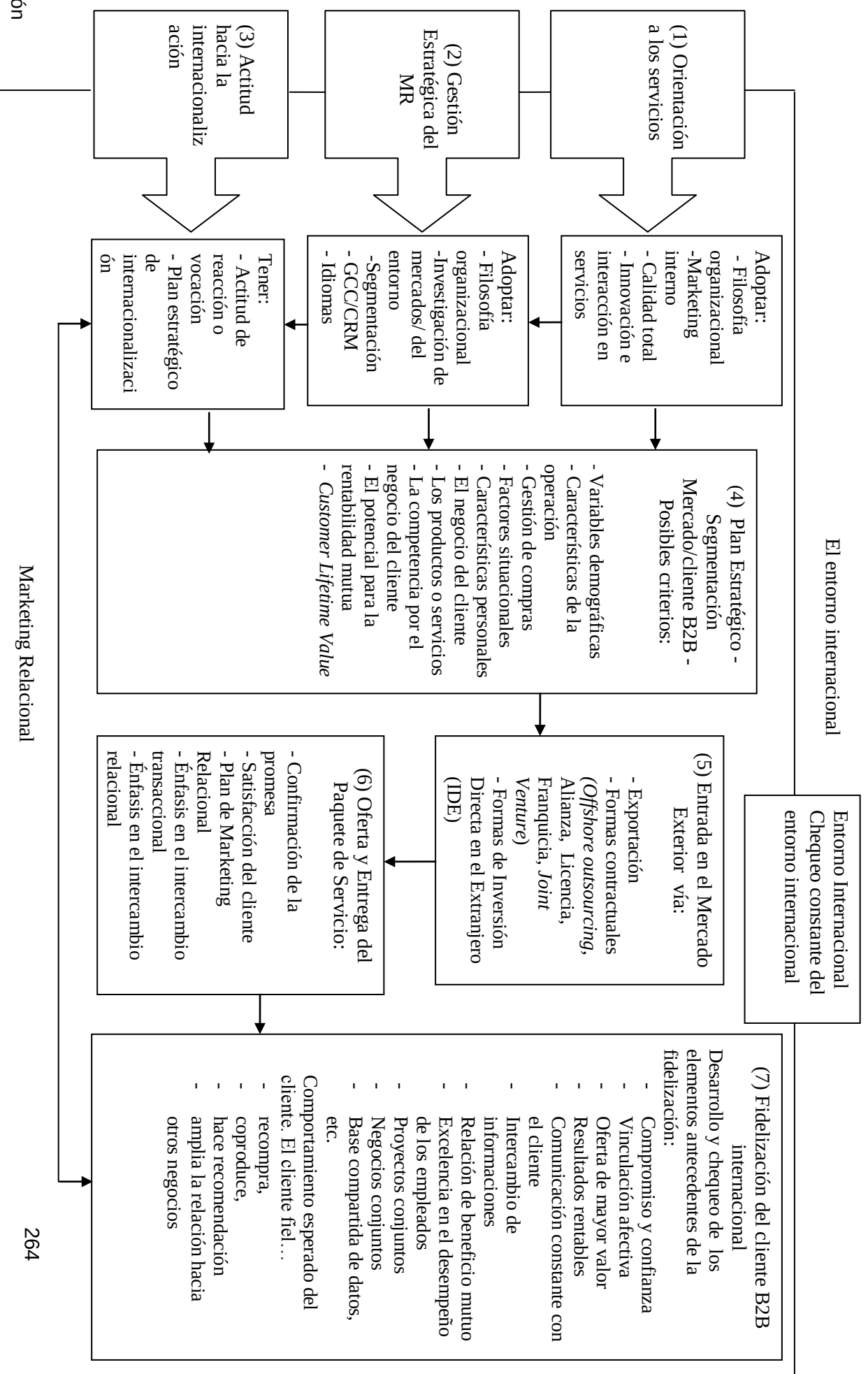
Las siete proposiciones presentadas anteriormente son determinadas por las variables del entorno externo internacional, que ejercen influencia directa e indirecta en todos los momentos y etapas de las relaciones de negocios. El marketing relacional establecido entre las organizaciones proveedoras de servicio y sus clientes internacionales será resultado de la gestión de estas siete proposiciones en sintonía con el análisis constante del entorno internacional, haciendo adaptaciones siempre que sea necesario.

A través de este modelo, defendemos que las organizaciones, aunque tengan actitudes hacia la internacionalización, lograrán la máxima fidelización de sus clientes si asimilan, en su día a día, la esencia e importancia de ambos, servicios y relaciones, al mismo tiempo. La actitud hacia el mercado externo más la orientación a los servicios no son suficientes para lograr la fidelización máxima de los clientes si no existe una orientación hacia las relaciones, por ejemplo. Además, no basta con asimilar los conceptos a nivel formal o de discurso, es necesario ponerlos en práctica en todas las acciones y niveles de la organización.

La figura 14 representa gráficamente el modelo teórico de actuación de Marketing Relacional, para lograr la máxima fidelización de clientes de empresas de servicio B2B, en ámbito internacional.

Creemos que es importante subrayar que no se debe esperar que las orientaciones y estrategias de nuestro modelo, aunque estén numeradas, ocurran de forma aislada y secuencial. El modelo, como se ha mencionado anteriormente, es un intento de representar una posible dinámica de las organizaciones y por eso los hechos son interrelacionados y pueden ser simultáneos.

Figura 14 - Modelo Teórico de MR para Empresas de Servicios en el ámbito B2B (Modelo genérico)



5.2 Proposiciones

Las proposiciones nos permiten recabar la información necesaria para conseguir los objetivos planteados en este estudio. Según Yin (2010, p. 159):

La proposición también ayuda a organizar todo el estudio de caso y definir las explicaciones alternativas a ser examinadas. Las proposiciones teóricas derivadas de las cuestiones “cómo” y “por qué” pueden ser extremadamente útiles en la orientación del análisis del estudio de caso de esta manera (Yin, 2010, p. 159).

Para comprobar la adecuación de los elementos del modelo de MR para el proveedor de servicios B2B en el ámbito internacional y lograr el objetivo de esta tesis, identificamos, a partir de la revisión teórica, algunos factores que consideramos claves para el éxito de las estrategias del MR a nivel internacional. Estos factores, asociados a sus respectivas referencias teóricas relevantes, se especifican en las proposiciones (tabla 28) que serán analizadas en nuestro estudio de casos múltiple, permitiéndonos de esta forma, comparar el comportamiento (el por qué y el cómo) de las empresas seleccionadas con los factores claves, según el marco teórico. El objetivo del análisis comparativo de los estudios de caso es obtener un cierto nivel de generalización analítica, en que una teoría previamente desarrollada es usada como patrón, con el que son comparados los resultados empíricos del estudio de caso. Según Yin (2010, p. 61) “si dos o más casos demuestran apoyar la misma teoría, la replicación puede ser afirmada”.

¿La forma en que las empresas se orientan hacia las relaciones a nivel internacional, promueve la fidelización de los clientes? Esta es la cuestión principal que da origen a las proposiciones de nivel operativo (tabla 28), generadas a su vez, en razón de las proposiciones del modelo, es decir, de las orientaciones estratégicas de las organizaciones, la orientación a los servicios (¿Por qué y cómo las empresas se orientan hacia los servicios?), orientación a las relaciones (¿Por qué y cómo las empresas se orientan hacia las relaciones?) y orientación a la estrategia de internacionalización (¿Por qué y cómo las empresas se orientan hacia la internacionalización?).

Las respuestas a estas cuestiones presentarán la manera en que las organizaciones gestionan sus relaciones con los clientes internacionales, apuntando semejanzas o discrepancias con el modelo propuesto.

Tabla 28 - Proposiciones para el análisis comparativo del comportamiento de las industrias de software en relación a los factores claves para la fidelización del cliente B2B a nivel internacional, según el marco teórico

¿La forma en que las empresas se orientan hacia las relaciones a nivel internacional, promueve la fidelización de los clientes?		
1) Orientación hacia los servicios - Lógica de Servicio Dominante		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias relevantes
FC1. Conciencia del cambio de paradigma	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; Vargo y Lusch (2004)
	P2) Percibir que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están migrando de modelos con foco en bienes hacia modelos asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor, es fundamental para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; Lusch <i>et al</i> (2010)
FC2. Conciencia de los servicios como valor al cliente	P3) Considerar que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos que es clave para la fidelización del cliente.	Lógica de servicio dominante; Vargo y Lusch (2004)
FC3. Identificación del servicio como oportunidad de interacción y innovación	P4) Estructurar las acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, para identificar sus necesidades latentes y para crear necesidades nuevas que es crucial para la fidelización de los clientes.	Marketing de servicios (MS); Lógica de servicio dominante; Pekkarinen <i>et al</i> (2009)
	P5) Priorizar la integración de productos con servicios para ofrecer un conjunto de beneficios, que resulte en los compromisos mutuos con los clientes es relevante para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; MS; Day (2004)
	P6) Considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente.	Lógica de servicio dominante; MS; Day (2004)
FC4. Gestión de los empleados hacia su desarrollo,	P7) Las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento de todo el personal ejercen un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente.	MS; Burnett (2002); Grönroos (2002); Hutt y Speh (2002)

Capítulo 5 – Proposición del Modelo y Metodología de la Investigación

comunicación y motivación (Marketing interno)		
	P8) La satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.	Marketing interno; MS; Lovelock y Wright (2002)
	P9) Preparar todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, es esencial para la fidelización de los clientes.	Marketing interno; MS; Hutt y Speh (2002)
FC5. Elección de la calidad de los servicios como orientación filosófica de la organización.	P10) Identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; esto sí significa calidad.	Marketing de servicios; Berry y Parasuraman (1992)
2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
FC6. Elección del MR como orientación filosófica de la organización.	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.	MR; Gummesson (1987); Flambard-Ruaud (2005)
FC7. Análisis del entorno, sus oportunidades y amenazas	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador, en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.	MR; Pels <i>et al</i> (2000); Burnett (2002)
	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.	MR; Lovelock y Wright (2002); Morgan y Hunt (1984); Vlosky y Wilson (1997)
FC8. Aplicación de la estrategia de segmentación de mercados / clientes	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.	Segmentación; Saphiro y Bonoma (1984); MR; Reichheld (1996); Tinsley (2002); Harrington y Tjan (2008)
FC9. Aplicación de estrategias de gestión de la satisfacción del cliente	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Piercy <i>et al</i> (1997); Burnett (2002)
	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)

Capítulo 5 – Proposición del Modelo y Metodología de la Investigación

	de los clientes.	
	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.	MR; Internacionalización; Kaleka (2002)
FC10. Gestión activa de las relaciones con los clientes	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.	MR; Internacionalización; Kotabe y Murray (2004)
	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.	MR; Hutt y Speh (2001); Burnett (2002); Das (2009)
	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.	MR; Casado (2002); Turban <i>et al</i> (2010); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta positivamente el desempeño exportador.	MR; Evangelista (1996); Burnett (2002)
	P24) Buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación.	MR; Kotabe y Murray (2004)
	P25) Aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes, influye fuertemente en el desarrollo de relaciones duraderas.	MR; Sengupta <i>et al</i> (2000); Burnett (2002)
	P26) Evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, es clave en el proceso de fidelización.	MR; segmentación; Hutt y Speh (2001); Burnett (2002); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P27) Buscar entender por qué los clientes desisten de la relación e intentar recuperarlos es esencial en el proceso de fidelización.	MR; Lindgreen <i>et al</i> (2006)
FC11. Gestión	P28) Analizar el posicionamiento de sus marcas; el lugar	MR; Lindgreen <i>et</i>

Capítulo 5 – Proposición del Modelo y Metodología de la Investigación

activa de la marca	que sus marcas ocupan en la opinión del cliente es esencial en el proceso de fidelización.	<i>al</i> (2006)
FC12. Antecedentes de la formación en redes	P29) Considerar que las redes necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos para el logro de sus objetivos, no sólo los puramente económicos es clave en el proceso de fidelización de clientes.	MR; Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Piercy y Cravens (1995)
3. Orientación hacia la internacionalización		
FC13. Actitud hacia la internacionalización	P30) El hecho de que las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas influye en las decisiones hacia la internacionalización.	Homburg <i>et al</i> (2002); Axinn y Matthyssens (2002)
	P31) El hecho de que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.	Axinn y Matthyssens (2002); Villarreal (2005, 2006);
	P32) El grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.	Axinn y Matthyssens (2002)
	P33) Tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso.	Marketing internacional; Cannon y Perreault (1999)
	P34) La complejidad e importancia del suministro del producto/servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional.	Marketing internacional; Cannon y Perreault (1999); Erramilli y Rao (1990)
	P35) El hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios.	Internacionalización de servicios; Erramilli y Rao (1990)
	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos para la entrada en mercados internacionales.	Internacionalización de servicios; Lovelock y Wirtz (2009)
	P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.	MR; Piercy <i>et al</i> (1997)
	P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	Enfoque en comportamiento; Modelo de Uppsala; Johanson y Vahlne (2009)

Capítulo 5 – Proposición del Modelo y Metodología de la Investigación

FC14. Grado de libertad y flexibilidad; compromiso e inversión; seguridad y riesgo	P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	Internacionalización; Barber y Darder (2004)
	P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.	Internacionalización; Organización en redes; Cateora y Graham (2001)
	P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.	MR; Marketing internacional; modelo de benevolencia; Evangelista (1996); Formas de internacionalización; Cateora y Graham (2001); Lee <i>et al</i> (2004)
	P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.	
FC15. Orientación hacia la cooperación.	P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010); Cateora y Graham (2001); Welch <i>et al</i> (1997)
	P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.	Enfoque en comportamiento; Evangelista (1996); Organizaciones en redes; Wright <i>et al</i> , (2007)
	P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010); Cateora y Graham (2001)
	P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.	Enfoque en comportamiento; Inversiones colaborativas; Cavusgil <i>et al</i> (2010)
	P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.	Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010)
FC16. Interés en aprovechar la tendencia al <i>global sourcing</i> y de proveer acceso a sus	P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Cavusgil <i>et al</i> (2010)

Capítulo 5 – Proposición del Modelo y Metodología de la Investigación

especialistas	P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshoring outsourcing</i> .	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Cavusgil <i>et al</i> (2010)
FC17. Interés en hacer uso de las ventajas competitivas	P50) Las ventajas de propiedad, internalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.	Enfoque económico de IDE Paradigma ecléctico; Holsapple <i>et al</i> (2006); Cavusgil <i>et al</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia

Los factores clave y sus respectivas proposiciones de nivel operativo servirán de base para organizar todo el estudio de caso, desde la formulación de las cuestiones de las entrevistas hasta los análisis y explicaciones alternativas a ser examinadas. Las proposiciones dan fundamento teórico a nuestro modelo de MR. Presentamos también las proposiciones teóricas que recogen las ideas esenciales destacadas en la literatura teórica de los tres temas abordados en esta tesis: el marketing de servicios, el marketing relacional y la internacionalización.

Presentamos a continuación con más detalle la metodología de la investigación para lograr los objetivos de investigación.

5.3 Metodología de la investigación y propuesta de un modelo

El presente apartado presenta la metodología de investigación, el método utilizado, las fuentes de información, así como los detalles sobre el desarrollo de la investigación a través del estudio de casos múltiple.

Empezamos presentando una definición de los términos “metodología” y “método” ya que existe cierta confusión sobre el significado de estas palabras. De acuerdo con Collis y Hussey (2006, p. 61): “metodología se refiere a la manera global de tratar el proceso de investigación, desde la base teórica, hasta la recogida y análisis de los datos”. Respecto al término “método”, los

autores defienden que se trata de las distintas maneras de recogida y análisis de los datos.

La metodología aplicada a la investigación deriva del paradigma de investigación que se tiene. Collis y Hussey (2006) presentan los dos principales paradigmas de las ciencias sociales, el “positivista” y el “fenomenológico”, detallados en la tabla 29.

Tabla 29 – Características de los dos principales paradigmas

<i>Paradigma Positivista</i>	<i>Paradigma Fenomenológico</i>
Tiende a producir datos cuantitativos	Tiende a producir datos cualitativos
Usa muestras grandes	Usa muestras pequeñas
Tiene interés por los test de hipótesis	Tiene interés por la generación de teorías
Los datos son de alta especificidad y precisión	Los datos están llenos de significación y subjetividad
La localización es artificial	La localización es natural
La fiabilidad es alta	La fiabilidad es baja
La validez es baja	La validez es alta
Hace generalización de la muestra para la población	Hace generalización de un escenario para otro

Fuente: Collis y Hussey (2006, p.61)

La metodología adoptada para esta tesis, sigue el paradigma fenomenológico, que defiende que la realidad social está dentro de las personas, por tanto la acción de investigar la realidad social ejerce un efecto sobre esta realidad. Para Edmund Husserl, filósofo fenomenologista que vivió entre los años 1859 y 1938, las vivencias son los primeros datos absolutos. El mundo y la realidad no son objetivos y externos a las personas, sino que están socialmente contruidos y reciben un significado a partir de las personas (Roesch, 2006; Triviños, 2011). Eso nos conduce a una propuesta cualitativa de investigación que pone el énfasis en los aspectos subjetivos de la actividad humana, con un enfoque en el significado de los fenómenos y no simplemente en su medición.

La elección de un acercamiento cualitativo para esta tesis también se da por el interés de la investigadora en el paradigma constructivista del conocimiento, el cual defiende que el conocimiento surge como un producto de la interacción entre el investigador y el objeto de estudio. Según Jean Piaget, el epistemólogo suizo, autor de la teoría constructivista del aprendizaje, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino que depende de la interacción del sujeto que aprende con su objeto de estudio (Roesch, 2006; Triviños, 2011).

De acuerdo con Mendes (2012) el constructivismo se presenta como una posición intermedia entre dos polos que asumían perspectivas epistemológicas opuestas, es decir, la posición racionalista positivista - cuya idea básica es que el mundo social existe externamente a la persona y que sus propiedades deben ser medidas a través de métodos objetivos - (Roesch, 2006) y la posición postpositivista, que defiende la adopción de modelos experimentales con test de hipótesis a fin de formular teorías explicativas de relaciones causales (Triviños, 2011). Esta posición intermedia permitió a los constructivistas desarrollar cuestiones metateóricas¹ distintas de los polos, sin embargo, manteniendo comunicación con ambos.

El esquema metateórico se resume en tres cuestiones fundamentales (Mendes, 2012): La primera, de carácter ontológico, es: ¿De qué está compuesto el mundo y cuál es la naturaleza de sus objetos? La segunda, de carácter epistemológico, es: ¿Qué conocemos de este mundo y cuáles son las mejores formas de conocerlo? La tercera, de carácter metodológico, es: ¿Cómo podemos obtener este conocimiento? En esta investigación, tales cuestiones fueron tratadas de la siguiente manera:

¿De qué está compuesto el mundo y cuál es la naturaleza de sus objetos?

El sistema social estudiado se compone de organizaciones privadas, del sector de industrias y servicios de tecnología de la información y comunicación, ubicadas en la región sur de Brasil, con actuación comercial también en otros países. Existen centenares de empresas que se encuadran en el perfil de empresas TIC internacionalizadas, con distintos enfoques en sus negocios, algunas más orientadas al desarrollo de software, otras más orientadas a servicios, como procesamiento de datos, etc. Estos diferentes enfoques tienen y expresan distintas realidades, las cuales deben ser exploradas para que sea posible la construcción de un modelo.

¹ Metateoría es la teoría que se dedica al estudio de otras teorías.

¿Qué conocemos de este mundo y cuáles son las mejores formas de conocerlo?

En la región sur de Brasil, estas empresas se comunican e interactúan con las demás a través de asociaciones como por ejemplo, Softsul y Softex. Estas asociaciones promueven la recolección de datos de los mercados nacional e internacional, tendencias, amenazas y oportunidades del entorno, así como datos internos de las organizaciones para con ellos proveerles informaciones a través de informes semestrales o anuales. Además, en este sector, hay innumerables publicaciones, en forma impresa y virtual, que ofrecen informaciones actualizadas sobre los movimientos estratégicos de las empresas por medio de sus directivos.

Al recabar estos datos e informaciones, se suele obtener una importante base cuantitativa de informaciones, sin embargo, decisiones estratégicas que expliquen los intentos, éxitos y fracasos en el proceso de internacionalización, así como en la gestión de las relaciones a nivel internacional, en general no son obtenidas por fuentes secundarias, así que en este momento la interacción directa entre el investigador y su objeto de estudio se hace fundamental. Esta tesis y todo el conocimiento generado es resultado de la relación directa entre la investigadora y las empresas participantes del estudio de caso múltiple.

¿Cómo podemos obtener este conocimiento?

En esta tesis, se ha tratado de hacer un análisis del contenido de todo el material cualitativo por medio de un proceso inductivo, es decir, en el intento de ordenar las informaciones con el objetivo de extraer conclusiones de carácter universal, partiendo de datos particulares. El objetivo principal ha sido explorar y generar un modelo teórico, para el cual no es necesario un método estandarizado de recogida de datos. La multiplicidad de recursos y fuentes utilizados por la investigadora le permitió hacer lo que los autores llaman la “técnica de triangulación”, es decir, cubrir la máxima amplitud en la descripción, explicación y comprensión del tema de estudio, pues se concibe que un fenómeno no existe aisladamente, sin vínculos estrechos con el entorno (Triviños, 2011).

Según Triviños (2011, p.137), “no podríamos afirmar categóricamente que los instrumentos empleados para la recolección de datos son diferentes en la investigación cualitativa de aquellos empleados en la investigación cuantitativa”. El autor destaca que al aceptar la neutralidad natural de los instrumentos de recolección de datos, es posible concluir que todos los medios pueden ser empleados en los dos enfoques, cualitativos y cuantitativos.

Sin duda alguna, el cuestionario cerrado, de empleo común en el trabajo positivista, también puede ser utilizado en la investigación cualitativa. A veces, el investigador de esta última línea de estudio (cualitativa) precisa caracterizar un grupo de acuerdo con sus aspectos generales (actividad ocupacional que ejercen en la comunidad, nivel de escolaridad, estado civil, función que desempeña en las asociaciones, etc. A escala de opinión surgida de un sondeo realizado junto a los sujetos también puede ser usada como instrumento auxiliar en la búsqueda de informaciones (Triviños, 2011, p.137).

Partiendo de este principio, se justifica que en esta tesis fueron utilizados predominantemente métodos típicamente cualitativos (análisis de artículos de periódicos, tesis doctorales, sitios web, entrevistas semiestructuradas, presenciales, con los directivos de las empresas) pero también típicamente cuantitativos (cuestionario cerrado con preguntas sobre el perfil de la organización, etc. y escala de opinión y frecuencia).

Cabe destacar que la realidad ha sido definida teniendo en cuenta la interpretación de las empresas participantes respecto a sus propias realidades. Los resultados obtenidos en esta tesis no pueden ser generalizados en términos probabilísticos, como lo son en las investigaciones cuantitativas. Según Yin (2010) los estudios cualitativos se encierran en la interpretación estructurada por el investigador que, en este contexto, suele ser un intérprete de las interpretaciones ya elaboradas por los participantes de la investigación empírica. La posibilidad de transferencia de los resultados pasa del investigador original que ha desarrollado la investigación para aquellos que buscan aplicar o transferir las evidencias para otros contextos. Así, la posibilidad de generalización no debe ser pensada de la misma manera que en las investigaciones de carácter cuantitativo.

Para lograr los objetivos planteados en esta tesis se han utilizado básicamente dos amplias formas de análisis: una revisión de la literatura científica sobre el tema objeto de estudio, analizando el concepto de MR y su evolución histórica, el MR en el mercado B2B y el MR a nivel internacional, y después un análisis empírico, a través del estudio de casos múltiple, que ha permitido comprobar empíricamente, o sea, contrastar, realizar ajustes y modificaciones del modelo teórico propuesto. Eisenhardt (1989, p. 532) destaca que “es la conexión íntima con la realidad empírica que permite el desarrollo de una teoría demostrable, relevante y válida”.

Un modelo se propone a ser una representación completa de una realidad, con la mayor sencillez posible, y por eso se corre el riesgo de simplificarlo en exceso. Sin embargo, Escudero y Cillán (1999, p. 32) llaman la atención de que “una visión simple de la realidad es más útil que una visión exacta pero confusa y no verificable del fenómeno en toda su complejidad: una teoría elemental pero verificable es preferible a una teoría totalizadora no susceptible de contraste” y completan “los modelos son la realidad preparada para su verificación empírica”.

Lilien *et al* (1992) afirman que la complejidad de la gestión de marketing estimula a los investigadores a formular “modelos” para más fácilmente manejar tal complejidad. Los gestores de marketing, así como otras personas, muy a menudo hacen uso de modelos. La diferencia entre las personas que dicen que usan modelos de las que dicen no hacerlo está en el nivel de sistematización y formalidad del modelo construido. Lilien *et al* (1992) sugieren que es útil pensar a cerca de los modelos en términos de su metodología y su propuesta.

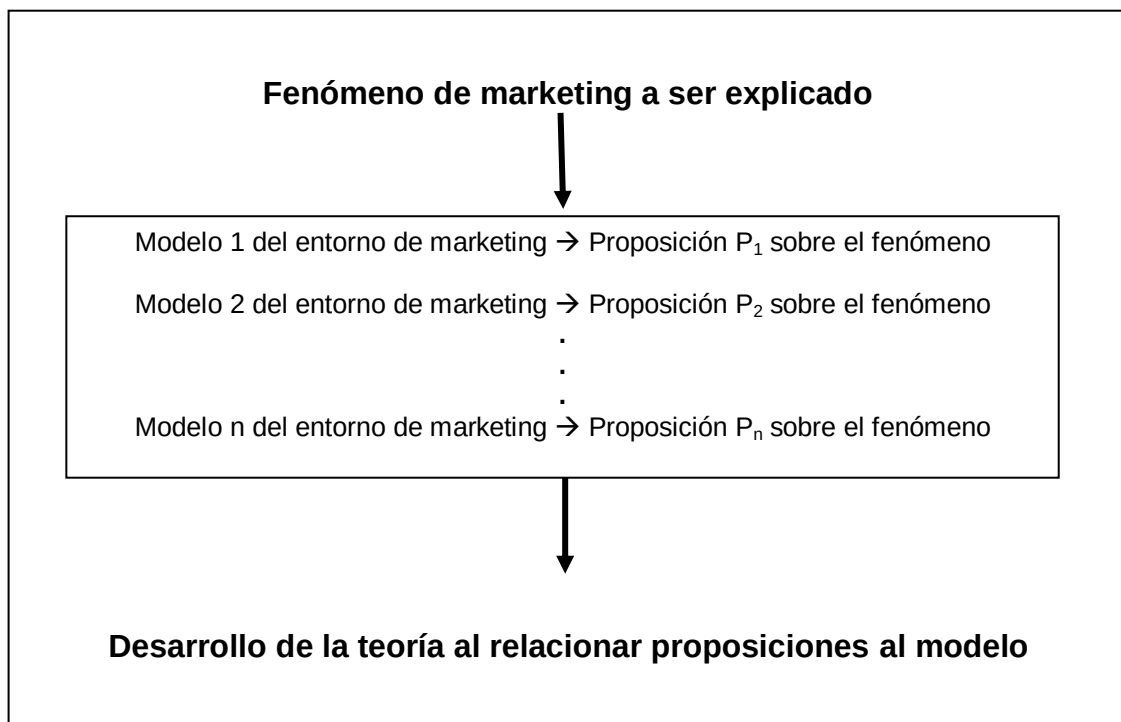
- Respecto a la metodología, los autores presentan dos formas básicas de hacer modelos en marketing: el verbal y el matemático. Los modelos verbales están basados en textos, es decir, las variables, las relaciones entre ellas y los argumentos son descritos de forma verbal. Los modelos verbales o conceptuales pueden también ser expresados gráficamente. Los modelos matemáticos hacen uso de símbolos para presentar las variables del marketing,

además de expresar las relaciones entre las variables por ecuaciones, y sus análisis siguen la lógica matemática.

- Respecto a la propuesta de los modelos, hay básicamente tres: propuesta de medida (medir la demanda de un producto, por ejemplo), de soporte a la decisión (ayudar a los gestores de marketing a tomar decisiones) y construcción de teoría o modelos teóricos (explicar los fenómenos del mercado). Los modelos teóricos pueden ser tanto verbales como matemáticos.

Un modelo teórico en marketing, según Lilien *et al* (1992, p. 11), “es un conjunto de proposiciones que describen un entorno de marketing” (ver figura 15). La principal propuesta de un modelo teórico es pedagógica: enseñarnos cómo opera el mundo real.

Figura 15 - Proceso de modelo teórico



Fuente: Lilien *et al* (1992, p. 12) y Eliashberg y Lilien, (1993, p.7)

Algunos de los modelos son de mucho provecho a los gestores y tienen dos tipos de uso: 1) Sirven como guía cualitativa para planes y estrategias y 2) sirven como base para elaborar otros modelos operacionales y sistemas de

decisiones que pueden adaptar la teoría a un entorno específico y generar recomendaciones cuantitativas (Eliashberg y Lilien, 1993).

Eliashberg y Lilien (1993) afirman que muchos de los modelos de marketing han sido aplicados en productos de consumo, pero que hay nuevas áreas de aplicación de modelos de marketing a desarrollar. Además destacan que el B2B y el mercado de servicios tienen pocas propuestas de modelos aunque sean áreas de gran volumen de negocios, incluso, mayores que el B2C. En resumen, teniendo en cuenta la tendencia de la aplicación de los modelos en nuevas áreas, proponemos un modelo teórico del Marketing Relacional para empresas de servicios B2B, en el ámbito internacional, presentado verbal y gráficamente, cuya validación se hará a través de un estudio de casos múltiple.

5.3.1 Metodología de la investigación y el Estudio de Casos

Con relación a la metodología de investigación seleccionada, quisiéramos destacar que el estudio de caso es, según Yin (2010, p. 39) “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes”. Yin (2010, p. 38) rescata las palabras de Schramm² quién afirmó que “...el estudio de caso intenta iluminar una decisión o un conjunto de decisiones: por qué ellas son tomadas, cómo ellas son implementadas y con qué resultado”.

Según Yin (2010, p. 77) “una misma investigación puede contener más de un único caso. Cuando eso ocurre, la investigación utiliza un proyecto de casos múltiple y tales proyectos han aumentado su frecuencia en los últimos años.” El autor considera que no hay una amplia distinción entre los casos único y múltiple, pues considera que los casos múltiples son sólo una variante de la misma estructura metodológica. Sin embargo el autor señala una ventaja de las investigaciones que usan casos múltiples. Según el autor, la evidencia en estos tipos de investigación es más vigorosa y por eso las investigaciones suelen ser

² Schramm, W. (1971): “Notes on case studies of instructional media projects”. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC.

consideradas más robustas. Además, la investigación por medio del estudio de casos múltiple debe seguir la lógica de la “replicación”, así como ocurre en los experimentos múltiples. Después del hallazgo de un importante resultado a través de un único experimento, la prioridad siguiente es replicar este hallazgo, realizando un segundo, tercero o más experimentos” (Yin, 2010, p.78). La lógica subyacente al estudio de casos múltiples es la misma, y cada caso debe ser elegido de forma cuidadosa para que se logre resultados similares, proporcionando apoyo a las proposiciones iniciales. En caso de que se obtenga resultados contrarios a los esperados, las proposiciones iniciales deben ser revisadas y testadas nuevamente. Para eso la estructura teórica debe ser rica, que declare las condiciones bajo las cuales un determinado fenómeno es probablemente encontrado. La investigación del estudio de casos se beneficia del desarrollo anterior de proposiciones teóricas para orientar la recolección y el análisis de datos.

Para que fuera posible el desarrollo de estas proposiciones, en primer lugar, se ha procedido a la revisión de la literatura. En esta parte se ha estudiado la bibliografía existente sobre la materia, tanto sobre el MR en las empresas de servicios y las especificidades del MR en el B2B (capítulos 2 y 3), como sobre las especificidades del MR en el ámbito internacional (capítulo 4).

El fenómeno del MR es complejo y dinámico, y eso refuerza la metodología cualitativa con estudios de casos que reflejen el enfoque exploratorio para construir teorías (Hingley y Lindgreen, 2001). Respecto al análisis empírico, el estudio de casos múltiple está compuesto por cuatro industrias de *software*³ de Brasil, que actúan de alguna forma (exportaciones, licencias, alianzas, etc.) en el mercado internacional.

5.3.2 Técnicas de obtención de información

Como es característico de las investigaciones cualitativas, los datos tienen origen en distintas y múltiples fuentes, descritas a continuación.

³ La industria de *software* fue elegida por ofrecer servicios junto a productos y por recibir apoyo del gobierno brasileño para la internacionalización, de forma sistemática.

5.3.2.1 Obtención de la información de fuentes secundarias

Respecto a las fuentes secundarias, fueron utilizados artículos científicos disponibles en bases de datos en la web⁴, disertaciones y tesis doctorales que de cierta forma han tratado los temas de marketing relacional, servicios, internacionalización y el sector del software. Fueron también analizados estudios realizados por el Observatorio Softex⁵ sobre la industria brasileña de software y servicios TIC, en especial la edición más reciente, publicada en 2009. Fueron realizadas también observaciones de los sitios web de las empresas de la muestra, con el objetivo de recoger informaciones históricas y actuales, así como artículos de periódicos con citas sobre estas empresas.

5.3.2.2 Obtención de la información de fuentes primarias

Para obtener la información de carácter primario fueron aplicados cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, y realizadas entrevistas semiestructuradas con distintos objetivos y en distintas ocasiones.

Según Yin (2010, p.133): “Una de las fuentes más importantes de información para el estudio de caso es la entrevista”. La entrevista en profundidad permite que el investigador pregunte al informante clave sobre los hechos de una realidad dada y sus opiniones respecto a ella. El entrevistado puede también sugerir otras personas que pueden ser entrevistadas, así como otras fuentes de evidencia. El paradigma positivista sugiere que se debe incluir preguntas cerradas en el cuestionario, mientras que el paradigma fenomenológico sugiere que lo mejor son preguntas abiertas, pues ofrecen la ventaja de que los informantes pueden dar sus opiniones de la manera más correcta posible usando sus propias palabras, aunque sea más difícil de analizarlas (Collis y Hussey, 2006).

Otro recurso indicado en los cuestionarios es el uso de escala de clasificación, siendo la más utilizada la escala Likert. La escala transforma la pregunta en

⁴ EBSCO

⁵ Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro – SOFTEX

una afirmación y pide que el informante indique su nivel de acuerdo, o dé su opinión sobre el nivel de importancia del tema, o incluso indique si no tiene opinión al respecto (Collis y Hussey, 2006). En caso de entrevistas personales, Collis y Hussey (2006) destacan que si estas ocurren en el entorno del entrevistado (casa o trabajo) es posible hacer uso de un cuestionario extenso.

Nuestra investigación por tanto ha dado prioridad a las entrevistas personales con preguntas abiertas, pero hubo también la aplicación de cuestionarios cortos, con preguntas abiertas, cerradas y con escala (escala Likert), enviadas por correo electrónico, para obtención de informaciones puntuales respecto a las empresas. Para el desarrollo de esta tesis, en resumen, fueron realizadas las siguientes acciones:

Fase N° 1: Fueron realizadas encuestas, de forma individual, con expertos del sector, específicamente con directivos de empresas de *software*, de São Paulo y de Rio Grande do Sul, que han logrado alguna forma de internacionalización. Estas encuestas tuvieron un cuestionario con preguntas abiertas, semiestructuradas, con objetivo de identificar las características ideales en los países considerados mercados potenciales para los softwares y servicios brasileños, los criterios normalmente utilizados en la etapa de **segmentación** de mercado y los atributos que los directores juzgaban fundamentales para la **fidelización** de los clientes a nivel internacional (más detalles de esta fase en la tabla 30).

Tabla 30 – Ficha técnica de la Fase N° 1

Propósitos de la Investigación	Identificar las características ideales en los países considerados mercados potenciales para los softwares y servicios brasileños.
	Identificar los criterios normalmente utilizados por el segmento de las TIC, en la etapa de segmentación de mercado internacional.
	Identificar los elementos fundamentales para la fidelización de los clientes del mercado internacional.
Metodología	Encuesta individual, con preguntas abiertas semiestructuradas, enviada por correo electrónico

(Anexos A1, A2, A3, B1, B2 y B3).	
Unidad de análisis	Softex e industrias de software y servicios de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), con cierto nivel de internacionalización.
Muestra	Consultor de Softex y directores de industrias de <i>software</i> y servicios de las TIC, elegidos por recomendación y por conveniencia.
Informante clave/expertos	1) Consultor de Softex 2) Directivo de la empresa P3D 3) Directivo del Grupo HDI 4) Directivo de la industria de <i>software</i> E-Core 5) Directivo de la industria E-Virtua 6) Directivo de la empresa SADIG. En esta fase de la investigación, los informantes dieron autorización en caso de que sus nombres fuesen publicados, sin embargo decidimos no hacerlo.
Métodos de análisis	Método cualitativo, frecuencia de palabras.
Fecha de realización	Envío y recibimiento del cuestionario, por correo electrónico, entre 2007 y 2009.

Fuente: Estructura de la ficha técnica adaptada de Villareal (2006)

Tras la fase nº 1, seguimos principalmente con la revisión teórica para el cumplimiento de los objetivos en los demás capítulos. Vino después la fase nº 2 que detallamos a continuación.

Fase Nº 2 - Estudio de casos múltiple: Las informaciones primarias para el estudio de casos fueron recogidas a través de entrevistas en profundidad, semiestructuradas, presenciales, obtenidas por medio de grabación, realizadas con directivos de cuatro industrias de *software* (distintas de la fase nº 1) del Rio Grande do Sul, Brasil. Se solicitó a los directivos que eligiesen a uno de sus empleados para que contestasen a un cuestionario para la validación interna de las informaciones obtenidas a lo largo de las entrevistas, específicamente relacionado con las acciones de marketing interno y de marketing relacional hacia los clientes. Los directivos de las empresas Caso 1, 2 y 4 hicieron sus elecciones, con excepción del directivo de la empresa Caso 3, que no quiso hacerla, incluso bajo la insistencia de la investigadora. Al ser él y su socio europeo quienes se relacionan con los clientes internacionales declinaron

elegir a otro empleado. A las empresas de la muestra se les solicitó información sobre el perfil de la organización a través de cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y con escalas. A través de la herramienta del cuestionario sin escalas, se obtuvo información sobre la historia y estructura de las empresas (creación, tamaño, empleados, facturación, productos y servicios, desempeño exportador, etc.).

Respecto a los cuestionarios con escalas, el primero contenía una serie de afirmaciones sobre las bases y criterios de segmentación de mercado para las cuales el informante indicó su opinión respecto al grado de relevancia (importancia) de cada afirmación – escala Likert, de 1 a 5, siendo 1 “irrelevante” y 5 “fundamental”. El segundo cuestionario con escalas, contenía afirmaciones para las cuales el informante indicó su opinión respecto al grado de frecuencia de acción – escala Likert, de 1 a 5, siendo 1 “nunca” y 5 “muy frecuentemente”. Las afirmaciones se referían a los diez elementos que componen la gestión de las relaciones con los clientes B2B según el modelo de Lindgreen *et al* (2006, p.61-63). Los diez elementos son: estrategias de clientes, interacción con los clientes, estrategias de marca, estrategias de creación de valor, estrategias relacionadas a la cultura, a las personas, a la organización, a la tecnología de información, a la gestión de las relaciones y a la gestión del conocimiento y aprendizaje (véase Tabla 15 en el Capítulo 3 y Anexos C1, C2, C3 y C4).

A continuación veremos los criterios de selección de la muestra de las empresas pertenecientes al estudio de casos múltiple.

5.4 La selección de las empresas objeto del estudio de casos múltiple

La selección de las empresas componentes de la muestra del estudio de casos siguió los criterios relacionados a la replicación lógica (directa) y teórica, es decir, la capacidad de las empresas de presentar el comportamiento esperado. Según Yin (2010), en un estudio de casos múltiple, el tamaño de la muestra es irrelevante. El investigador debe pensar en las posibles replicaciones del caso – tanto lógicas como teóricas - que precisa o le gustaría tener en su investigación. Además, la designación del número de replicaciones depende de

la certeza que el investigador desea sobre los resultados de los casos múltiples. Para una teoría más simple, dos o tres replicaciones pueden ser suficientes. Para las teorías más complicadas, que exigen un grado mayor de certeza, seis o más replicaciones son aconsejables. Respecto al carácter práctico de la investigación, las empresas seleccionadas debían presentar algunos criterios, tales como:

- Pertenecer a la industria de *software* y TIC.
- Tener cierto nivel de internacionalización, sea por medio de exportaciones, licencias, alianzas, *outsourcing*, etc.
- Presentar cierta homogeneidad entre ellas, pues de esta manera se focaliza la investigación, reduciendo la complejidad y facilitando las entrevistas.
- Estar ubicada en Rio Grande do Sul, Brasil.

Para esta tesis fueron seleccionadas doce (12) empresas, miembros de Softex, que en principio cumplían con los criterios apuntados anteriormente. Fueron realizados contactos por correo electrónico y también por teléfono con los directores de las 12 empresas, y de estas, fueron seleccionadas cuatro (04) como muestra del estudio de casos múltiple, por conveniencia para la realización de las entrevistas, como proximidad, pero principalmente por el interés y disponibilidad de los entrevistados. Las empresas pertenecientes a la muestra de este trabajo han solicitado por escrito que sus nombres y de sus empresas no fuesen publicados. Por esta razón, a lo largo del trabajo de análisis y presentación de los resultados, las empresas serán denominadas Caso 1, Caso 2, Caso 3 y Caso 4. En los resultados presentados en el anexo, toda mención a los nombres será omitida.

5.5 Métodos de análisis de datos de la investigación

Según Eisenhardt, (1989), al tratarse de un estudio de casos, que en general suele ser muy extenso, el análisis es la parte fundamental de la investigación ya que permite la síntesis y facilita la comprensión de las informaciones.

El análisis de datos cualitativos conlleva algunos desafíos, según Collis y Hussey (2006), tales como:

- Reducción de los datos: Definir una manera sistemática de resumir los datos, que suele ser a través de una forma de codificación.
- Estructuración de los datos: Definir una estructura de análisis, que puede ser cronológica, o por categorías derivadas de la revisión de la literatura (teoría), u otra que surja durante la etapa de recogida de datos.
- Reducción anticipada de datos: Puede ocurrir cuando determinados datos son ignorados en razón de la estructura teórica o instrumento de investigación utilizados. Suele ocurrir en investigaciones del modelo positivista.
- Presentación gráfica de los datos: Gran parte de los datos cualitativos son recogidos en forma de largos textos. Esta puede no ser la forma más indicada para el análisis y la presentación de los datos, por eso es aconsejable transformar los textos en diagramas e ilustraciones para análisis y presentación para distintos públicos.

Hay distintos métodos de análisis de datos: algunos son “cuantitativos”, cuando los datos cualitativos son transformados en datos numéricos. Collis y Hussey (2006) llaman la atención a que este método es considerado abominable por los que defienden el paradigma fenomenológico, sin embargo es adoptado muy a menudo en las investigaciones. Hay también los métodos no-cuantitativos, según se puede ver en la tabla 31, a continuación.

Tabla 31 – Principales métodos de análisis de datos cualitativos

Métodos Cuantitativos	Métodos Cualitativos (no-cuantitativos)
Métodos informales	Procedimiento analítico general
Métodos formales:	Mapas cognitivos o conceptuales
- Análisis de contenido (método positivista, que cuantifica los datos cualitativos)	Exposiciones de datos
	Teoría fundamentada (<i>grounded theory</i>)
- Tabla de repertorio	Método <i>quasi-judicial</i>

Fuente: Adaptado de Collis y Hussey (2006, p.238)

Yin (2010, p. 154) afirma que “el análisis de la evidencia de estudio de caso es especialmente difícil, porque las técnicas aun no fueron bien definidas”. Para superar este inconveniente, el autor sugiere que “todo el análisis de estudio de caso debe seguir una estrategia analítica general, definiendo las prioridades para el qué analizar y el por qué.” Para Yin (2010), son cuatro las estrategias de análisis de datos cualitativos de un estudio de caso:

1) Considerar las proposiciones teóricas: Es la primera y preferida estrategia analítica general que guía el análisis; las proposiciones reflejan un conjunto de cuestiones de investigación, revisiones de la literatura y nuevas hipótesis o proposiciones. Las proposiciones derivadas de las cuestiones “cómo” y “por qué” pueden ser útiles en la orientación del análisis.

2) Desarrollar descripciones de los casos: Es la segunda estrategia analítica general y se caracteriza por desarrollar una estructura teórica para la organización del estudio de caso. Sirve como alternativa cuando existen dificultades para realizar la primera y es aplicable a estudios de casos descriptivos.

3) Usar datos cuantitativos y cualitativos: Es la tercera estrategia y suele ser aplicada en casos en que hay una gran cantidad de datos cuantitativos sometidos a análisis estadísticos de forma simultánea al análisis cualitativo.

4) Examinar las proposiciones rivales: La cuarta estrategia funciona en general con las tres anteriores e intenta definir y testar explicaciones rivales, que se manifiestan por las distintas perspectivas de los participantes de la investigación.

El autor destaca que cualquiera de estas estrategias puede ser usada para practicar cinco técnicas analíticas específicas, que son (Yin, 2010, p. 165): 1) Combinación de patrón (análisis del tipo *pattern matching*⁶); 2) Construcción de explicación (*explanation building*); 3) Análisis de serie temporal; 4) Desarrollo de modelos lógicos; 5) Síntesis cruzada de casos.

⁶ TROCHIM, W. M.K. (1989): “Outcome pattern matching and program theory”. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, pp 355-366.

Respecto a estas cinco técnicas, Yin (2010, p. 191) afirma: “en las cinco técnicas debe ser aplicada una lógica de replicación similar, si el estudio es de casos múltiple”. Con relación al primero punto, la técnica del *pattern matching* es empleada con el objetivo de comparar acontecimientos, comportamientos, patrones y circunstancias identificados a lo largo de la investigación y revisión del marco teórico, admitiendo la posibilidad de ratificar o refutar las proposiciones iniciales (Trochim, 1989).

Como herramienta de apoyo al análisis de los datos cualitativos, utilizamos el *software* NVivo, versión 10, desarrollado por QSR International especialmente para trabajos de investigación de carácter cualitativo. El *software*, antiguamente llamado de Nudist, permite organizar y analizar la información, explorar y visualizar patrones y presentar gráficamente los resultados obtenidos.

En esta tesis, respecto a la estrategia analítica, contaremos con las proposiciones teóricas, definidas anteriormente (véase capítulo 5, tabla 28). En cuanto a la técnica de análisis, utilizaremos la “combinación de patrón” donde el investigador busca un patrón de comportamiento común y lo compara con el patrón previsto. Si hay coincidencia de los patrones, los resultados pueden ayudar a fortalecer la validez interna del estudio. Destacaremos también el uso de la técnica de la “construcción de explicación”, cuyo objetivo es analizar los datos del estudio, construyendo una explicación sobre el caso. Ambas, combinación de patrón y construcción de explicación, servirán como técnicas para el análisis de nuestro estudio de casos múltiple.

Eisenhardt, (1989) afirma que la definición de algunas categorías de análisis pueden hacer más fácil la comparación entre las informaciones recogidas en los estudios de casos con las proposiciones construidas a partir de la referencia teórica. Las categorías son estructuras definidas por el investigador, en las cuales las informaciones o datos son agrupados y organizados a partir del fraccionamiento y de la clasificación en temas independientes, pero interrelacionados. Para esta investigación, el equivalente a las categorías de análisis, destacadas por Eisenhardt (1989), presentamos 17 factores claves que conducirán al conjunto de proposiciones del modelo. Los factores clave (véase tabla 32) y las proposiciones son rescatados a continuación.

Tabla 32 - Factores clave que componen las categorías de análisis

Nº	Factores clave que componen las categorías de análisis
1	Conciencia del cambio de paradigma.
2	Conciencia de los servicios como valor al cliente.
3	Identificación del servicio como oportunidad de interacción e innovación.
4	Gestión de los empleados hacia su desarrollo, comunicación y motivación (Marketing interno)
5	Elección de la calidad de los servicios como orientación filosófica de la organización.
6	Elección del MR como orientación filosófica de la organización.
7	Análisis del entorno, sus oportunidades y amenazas.
8	Aplicación de la estrategia de segmentación de mercados / clientes.
9	Aplicación de estrategias de gestión de la satisfacción del cliente.
10	Gestión activa de las relaciones con los clientes.
11	Gestión activa de la marca.
12	Antecedentes de la formación en redes.
13	Actitud hacia la internacionalización.
14	Grado de libertad y flexibilidad; compromiso e inversión; seguridad y riesgo.
15	Orientación hacia la cooperación.
16	Interés en aprovechar la tendencia al <i>global sourcing</i> y de proveer acceso a sus especialistas.
17	Interés en hacer uso de las ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia

El modelo, además de las siete proposiciones (véase epígrafe 5.10), considera además el análisis del entorno internacional, que ejerce influencia directa e indirecta en los negocios, como factor necesario y constante en la dinámica de las empresas. El objetivo de la investigación, a través del estudio de casos, es comprobar empíricamente la validez del modelo de actuación de Marketing Relacional, para lograr la máxima fidelización de clientes de empresas de servicio B2B, en el ámbito internacional.

5.6 Evaluación del rigor y la calidad metodológica

Según Symon y Cassel (1998) algunos investigadores cualitativos se preocupan de la aplicación de criterios de validez y fiabilidad, con origen en el

modelo positivista. Sin embargo otros investigadores consideran que estos criterios no pueden ser aplicados, pues los resultados de las investigaciones dependen de la interacción entre informante e investigador y el análisis es un proceso de interpretación que impide la objetividad científica implícita en la fiabilidad. La validez puede ser lograda a través de la congruencia de las explicaciones teóricas con los significados que los informantes presentan sobre sus realidades. Ya para Collis y Hussey (2006, p. 259) “varios autores han sugerido diversos criterios para evaluar una investigación fenomenológica en su totalidad y garantizar su calidad de análisis”. Algunos de estos autores son Lincoln y Guba (1985)⁷ y Leininger (1994)⁸ y sus criterios son presentados en la tabla 33, a seguir. Collis y Hussey (2006) destacan que el investigador debe tener en cuenta que su objetivo, al analizar los datos, es encontrar las respuestas para el problema de su investigación y aconsejan que el investigador mantenga sus cuestiones en mente mientras realiza el análisis. Con independencia de los sistemas y procedimientos adoptados, la calidad del análisis dependerá de la calidad de los datos recogidos y de las interpretaciones hechas por el investigador.

Tabla 33 – Criterios de evaluación de una investigación cualitativa

<i>Autores</i>	<i>Criterios</i>	<i>Características</i>
Lincoln y Guba (1985); Leininger (1994)	Credibilidad	El sujeto de la investigación fue correctamente identificado y descrito.
	Transferencia	Si los hallazgos pueden ser aplicado a situaciones similares.
	Confianza	Enseña que los procesos de investigación son sistemáticos, rigurosos.
	Confirmación	Debe ser empleada como un criterio por el cual la investigación describió por completo el proceso de investigación y es posible evaluar si los hallazgos provienen de los datos.
Leininger (1994)	Saturación	Se refiere a que el investigador queda totalmente inmerso y es conocedor del proyecto.
	Significado en contexto	Se refiere a que los datos se tornaron descifrables dentro de contextos holísticos.
	Patrón repetido	Se refiere a la repetición de experiencias y situaciones que reflejan patrones comunes de comportamiento o acciones a lo largo del tiempo.

Fuente: Adaptado de Collis y Hussey (2006, p. 259)

⁷ Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985): *Naturalistic Enquiry*. Newbury Park: Sage.

⁸ Leininger, M. (1994): “Evaluation criteria and Critique of Qualitative Research Studies” in Morse, J. M. (Ed.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage, pp. 95-115.

La tabla 34 a continuación, presenta la ficha técnica de la fase nº 2 del Estudio de Casos Múltiple, que contempla específicamente los cuestionarios y entrevistas presenciales, realizadas en 2012, con los directores de empresas de software, ya internacionalizadas.

Tabla 34 – Fase Nº 2 - Ficha técnica del Estudio de Casos Múltiple

Propósito de la Investigación	Comprobar empíricamente la validez del modelo de actuación de Marketing Relacional para lograr la máxima fidelización de clientes de empresas de servicio B2B, en ámbito internacional.
Metodología	Estudio de casos múltiple. Exploratorio, explicativo.
Unidades de análisis	Industrias de software y servicios TIC con cierto nivel de internacionalización.
Ámbito geográfico	Rio Grande do Sul – Brasil.
Universo	Industrias de software y servicios de las TIC, del Rio Grande do Sul.
Tipo de muestra	Selección de empresas con capacidad de vinculación lógica y teórica, por conveniencia.
Muestra	Cuatro industrias de software y servicios de las TIC.
Métodos de recogida de la evidencia	Realización de entrevistas múltiples, en profundidad, semiestructuradas, presenciales, obtenidas por medio de grabación y posteriormente transcritas (véase Anexos E1, E2, E3, E4, D y F). Cuestionarios cerrados sin escalas relacionados al histórico y formas de internacionalización Cuestionario cerrado con escalas de nivel de importancia, relacionado al tema de segmentación de mercado; Cuestionario cerrado con escalas de nivel de frecuencia, relacionado a las prácticas de marketing relacional (véase Anexo C1, C2, C3 y C4); Observación del sitio web de las empresas, periódicos y de organismos del sector de las TIC.
Informantes clave	Los directivos de las industrias de software y un empleado de cada una de las empresas de la muestra, con excepción de la empresa Caso 3 que no quiso indicar a otro informante. Los empleados son: el gestor de infraestructura de la empresa

	Caso 1, con 2 años y medio en la función; el gestor de soporte de la empresa Caso 2, con 10 años en la función y el ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4, con 3 años en la función. En esta fase de la investigación, los informantes no dieron autorización en caso de que sus nombres fuesen publicados.
Pre test	La recogida de datos y la entrevista realizada con la empresa Caso 1 fue considerada el pre test. Tras haberlo realizado, se redujo la cantidad de proposiciones de nivel operativo y se eliminaron cuestiones redundantes.
Métodos de análisis de la evidencia	Método cualitativo. Búsqueda de patrón de comportamiento común (basados en las proposiciones teóricas); Aplicación del software Nvivo10 para análisis del contenido (véase Anexos F, G y H); creación de explicación teórica; análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	Generalización analítica, deductivo al partir de proposiciones teóricas (Yin, 2010).
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, externa e interna) según Yin (2010, p.64) fiabilidad, consistencia teórica, interpretativa y contextual. Para justificar la validez en la construcción, buscamos la triangulación de datos del cuestionario con datos de la entrevista personal; buscamos la triangulación de múltiples informantes (la opinión objetiva de otra persona de la empresa, además de los directores)- véase Anexos T1, T2, T4. Los directores han realizado la revisión del reporte preliminar del estudio de caso y han informado que están de acuerdo. La posibilidad de transferencia es positiva ya que presentamos el protocolo del desarrollo de casos, las cuestiones de la entrevista, de manera que sea una investigación con metodología transparente y replicable.
Fecha de realización	Realización de entrevistas entre marzo y julio de 2012.

Fuente: Estructura de la ficha técnica adaptada de Villareal (2006)

5.7 El contexto de la investigación

En la actualidad el mercado disponible para las empresas y para los individuos es el mundo. Esto supone la realidad de un escenario globalizado, donde las distancias se acortaron por la reducción de los costes de transporte y por la

comunicación directa, en tiempo real. La presente investigación tiene Brasil como escenario o entorno, hoy considerado un país emergente. La población del país actualmente es de aproximadamente 193.946.886 millones⁹ de personas, distribuidas de forma irregular entre los 26 Estados (provincias). El Estado más poblado es São Paulo que tiene el 21,6% de la población brasileña. El segundo es Minas Gerais, con 10,2% y, el tercero, es Rio de Janeiro con 8,3%. El Estado menos poblado de Brasil es Roraima, con 0,24%, ubicado al norte de Brasil.

Según Ramos (2012)¹⁰, en la última década, la economía de Brasil ha experimentado un periodo de rápido crecimiento y de creación de empleo que ha generado la expansión de la clase media y ha dado mejores condiciones a millones de personas. Eso es el resultado de políticas disciplinadas y de un entorno internacional favorable. El banco americano de inversiones Goldman Sachs ha apuntado en su informe, “*Dreaming with BRICs: The path to 2050*”, de 2003, que las economías de los principales países emergentes del mercado mundial, es decir, Brasil, Rusia, India y China, cuyas letras iniciales forman el término “BRIC”, podrían constituir una fuerza dominante en la economía global, en los próximos 50 años. En las proyecciones de este informe, la economía de Brasil podrá sobrepasar a la economía de Italia en 2025, a la economía de Francia en 2031 y a la economía de Reino Unido y de Alemania, en 2036. Los productos agropecuarios de Brasil, tales como agricultura de soja y ganadería, serán los principales productos a exportar de Brasil, además de eso, el petróleo, el acero y el aluminio serán las materias-primas esenciales más vendidas por Brasil a los países en desarrollo. Los análisis indican que Brasil podría ocupar la quinta posición en el *ranking* de las mayores economías del mundo en 2050.

Ha habido críticas contrarias a este informe por parte de economistas de todo el mundo, ya que el porcentaje de crecimiento de Brasil es muy bajo, gira

⁹ IBGE - Coordenação de População e Indicadores Sociais (COPIS): http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012/estimativa_tcu.shtm, accedido en 20 de junio de 2013.

¹⁰Ramos, Alberto. Managing Director of Head of Latin America Economics Research, Global Investment Research. Disponible en <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/view-from/a-view-from-brazil/index.html> accedido en 14 de agosto de 2012.

alrededor de 2,5% al año, mientras que el porcentaje de las economías de los demás países del BRIC crece 6,5% al año. Los demás países del BRIC invierten un porcentaje más elevado de su PIB, en comparación con Brasil. Los índices de crecimiento de Brasil publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en noviembre de 2012, apuntaron a que la economía brasileña terminaría 2012 con un crecimiento de tan solo 1,5%, por debajo de lo previsto por el gobierno, que esperaba una expansión de 2%, y muy inferior a los demás países emergentes de los BRICs, cuyo desempeño previsto era: China con el 7,5%, India con el 4,5%, 3,4% para Rusia y el 2,6% para Sudáfrica. De hecho, al fin del 2012, la economía brasileña creció tan sólo el 0,9%, según informó el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE¹¹.

Brasil se destaca en el escenario internacional por su liderazgo en las exportaciones de alimentos (carnes, granos, frutas) e importante participación en el mercado mundial de petróleo y derivados, de hierro, de acero así como de automóviles y aviones. Aunque Brasil esté despuntando a nivel internacional a través de sus empresas ya globales del sector de minería, alimentos y aviación, su participación en el comercio total mundial es de aproximadamente 1,1%. Según la Associação de Comércio Exterior do Brasil (ABE), Brasil puede estar pasando por un proceso de vuelta al sector primario, exactamente al contrario de los objetivos definidos en los años 70, que era ampliar la participación del país en las exportaciones, con productos manufacturados (sector secundario).

La AEB ha afirmado que actualmente las *commodities* representan más del 70% de las exportaciones brasileñas. Eso se debe al hecho de que los productos básicos y semimanufacturados son integralmente caracterizados y comercializados como *commodities*, además de algunos ítems clasificados como productos manufacturados, pero que son efectivamente *commodities*, tales como, azúcar refinado, zumo de naranja, óleos combustibles, gasolina, etanol, laminados de hierro o acero, café soluble, silicio, óxidos e hidróxidos de

¹¹

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/produtos/produto2011/defaultproduto.shtm>, accedido en 20 de junio de 2013.

aluminio, aluminio en barras, etc. Inmerso en este entorno de contrastes e incertidumbres, está la industria de *software* con estimaciones y perspectivas más optimistas, como veremos más adelante.

5.7.1 La industria del *software* en Brasil y en el Rio Grande do Sul

Empezamos aclarar el concepto de “industria de *software*”, adoptado en esta tesis. El concepto proviene de la *Associação Brasileira das Empresas de Software* (ABES), y significa “empresas que trabajan con *software* y servicio”. Las empresas de “*software*” incluyen las aplicaciones, los entornos de desarrollo e implementación de aplicaciones, *software* de infraestructura, *software* empleado en equipos, para uso propio y *software* integrado al *hardware*. Las empresas de servicio son las que incluyen la consultoría, la integración de sistemas, soporte, *data-entry*, desarrollo y mantenimiento de contenido de páginas web, entrenamiento y transferencia de gestión y ejecución de procesos de negocios - *Business Process Outsourcing* (ABES, 2011, p. 25).

El sector de *software* y servicios de las TIC incluye las empresas de la IBSS (*Industria Brasileira de Software e Serviços de TI*) y las empresas de la NIBSS (No-IBSS) que realizan actividades de *software* y servicios de TI, como se detalla a continuación.

La IBSS posee algunas de las siguientes actividades, denominadas clases, en la terminología de la CNAE¹²: Denominase “COHW”, la Consultoría en *Hardware*; “PROD” para Desarrollo y edición de *software* listo para uso; “ENCO” para Desarrollo de *software* bajo pedido y otras consultorías en *software*; “PROC” para Procesamiento de datos; “BD” para Actividades de base de datos, distribución on-line de contenido electrónico; “MANU” para Mantenimiento y reparación de máquinas de despachos y de informática y “OUTR” para Otras actividades de informática no especificadas anteriormente.

¹²Clasificación Nacional das Actividades Económicas (CNAE versión 1.0)

Esta definición supone una división respecto a los tipos de servicios prestados: los servicios de bajo valor y los de alto valor. Los servicios de bajo valor se caracterizan por el bajo potencial innovador, pocos conocimientos tácitos, bajo coste relativo de mano de obra, bajo ritmo de transformaciones tecnológicas, posibilidad de prestación de servicio de forma remota, bajas barreras de entrada y bajos costes de salida, diferenciación por precio, etc. Por otro lado, son considerados servicios de alto valor la consultoría en tecnología de la información, el desarrollo de programas de ordenador bajo pedido y *software* listo para uso. Estos servicios se caracterizan por la fuerte interacción con el cliente, baja posibilidad de ganancia por volumen de producción, grandes capacitaciones en ingeniería de *software*, elevadas barreras de entrada debido a la importancia de la reputación, etc. (Diegues Jr., 2010).

La NIBSS está compuesta por empresas de cualquier otra actividad que no están incluidas en la IBSS, es decir, por empresas que realizan actividades relativas a *software* y servicios de las TIC con objetivos diversos: desarrollar *software* como fuente complementaria de ganancia; desarrollar *software* para productos de fabricación propia o incluir en servicios prestados a otros; desarrollar *software* para la mejora de procesos internos. Las estadísticas y otras informaciones del sector de *software* y servicios de las TIC suelen presentar datos de las dos clasificaciones (IBSS y NIBSS) separadamente. En esta tesis, serán presentados específicamente los datos e informaciones de las IBSS, pues es donde se encuadra nuestra área de estudio y los datos de las NIBSS por tanto no serán presentados.

5.7.1.1 Datos relativos a las IBSS

El número de empresas pertenecientes a la IBSS, según datos del Observatorio Softex¹³, ha crecido entre los años de 2003 y 2009⁽¹⁴⁾, pasando de 49.921 empresas a 64.345, apuntando un crecimiento de aproximadamente

¹³ Disponible en <http://publicacao.observatorio.softex.br/publicacoes/>, Título: Workshop Evento Sebrae – SP, Software e Serviços de TI: Considerações de mercado (2011), accedido en 28 de enero de 2012.

¹⁴ Los periodos de 2007 y 2009 tienen por base la clasificación CNAE versión 2.0

el 5% al año. La estimación para el año 2014 es que este número crezca a 79.421 empresas, correspondiendo a un incremento del 23% respecto al año 2009. Las proyecciones fueron realizadas teniendo en cuenta un crecimiento del PIB brasileño de 4,5 al año, hasta el 2016.

La cantidad de personal ocupado en este sector ha pasado, en el mismo periodo de 2003 a 2009, de 251.000 a 447.000 personas. El crecimiento real de la facturación pasó de 7,5 mil millones de dólares americanos a 25 mil millones de dólares americanos. (Véase tabla resumen 35).

Tabla 35 – Tabla resumen de datos estadísticos da la IBSS

	2003	2009
Nº de empresas	49,921 mil	64,345 mil
Nº de personal ocupado	251 mil	447 mil
Facturación en Dólares americanos (crecimiento real)	7,5 mil millones	25 mil millones

Fuente: Adaptado del Observatorio Softex (2011 y 2012)

Las estimaciones del Observatorio Softex para el año de 2014 es que el número de personas ocupadas en la IBSS suba a 724 mil personas, o sea, un incremento de casi el 62%, con base al año 2009. El mercado de trabajo tiende a crecer en razón del reciente “Plano Brasil Maior”¹⁵, anunciado por el gobierno brasileño en 2010, que reduce los impuestos sobre los salarios en la industria de las TIC, si estas comprueban inversiones en innovación (MCT, 2011).

Una característica importante de las IBSS es que este segmento está compuesto por empresas de muy pequeño tamaño. De las 64,3 mil empresas del año 2009, 96% el correspondían a empresas de hasta 19 personas ocupadas (socios y sus empleados con sueldo). Las grandes empresas (con más de 100 personas) son las que ostentan el 41% de personas ocupadas y son las que obtienen el 54% de la facturación en este mismo periodo de 2009.

¹⁵ El MCTI ha participado también en la elaboración del Plano Brasil Maior, en particular de aquellas medidas para el fortalecimiento del sector de *software* (MP nº540/2011).

La IBSS está concentrada en las regiones del Sur y Sudeste de Brasil, y la facturación está concentrada en la región Sudeste, correspondiendo un 77,9% de la facturación total. La distribución de las empresas y facturación por regiones de Brasil estaba configurada, en el año 2007, de la siguiente manera (véase tabla 36):

Tabla 36 - Distribución de empresas y facturación por regiones

<i>Total de empresas en 2007</i>	<i>% de empresas (total: 66,8 mil empresas)</i>	<i>% de facturación (total: 41 mil millones de dólares americanos)</i>
Región Norte	1,0	0,4
Región Nordeste	5,0	2,5
Región Centro Oeste	6,0	10,0
Región Sudeste	69,0	77,9
Región Sur (objeto de nuestra investigación):	19,0	9,1

Fuente: Adaptado a partir de datos del Observatorio Softex (2011)

La tabla 37 presenta la división por clases de empresas, la concentración y facturación en 2007.

Tabla 37- Concentración y facturación de empresas por clases, en 2007.

<i>Total de empresas en 2007</i>	<i>% de empresas (Total: 66,8 mil empresas)</i>	<i>% de facturación total (Total: 41 mil millones de dólares americanos)</i>
ENCO	40,4	32,7
COHW	13,7	16,3
PROC	19,9	14,6
MANU	12,3	5,9
OUTR	7,3	6,1
BD	0,4	1,4

Fuente: Adaptado a partir de datos del Observatorio Softex (2011)

De los datos presentados, se observa que la clase de la Clasificación Nacional das Actividades Económicas en que hubo más concentración de empresas

(40,4%) y de facturación (32,7%) fue de las empresas que desarrollan *software* bajo pedido y ofrecen otras consultorías en *software* (ENCO). La segunda mayor concentración de número de empresas (19,9%) estaba en la clase de PROC, que corresponde a las empresas que realizan servicios de procesamiento de datos. La segunda mayor facturación (16,3%) quedó en la clase de COHW, que corresponde a las empresas de consultoría en *hardware*.

Las industrias de *software* del Rio Grande do Sul, especialmente, suponen el 8,3% (año base 2008) de las IBSS, y el porcentaje respecto a la facturación es de 3,3%. De las 430 mil personas ocupadas en 2008, el 5% pertenecían a las empresas de este territorio (Observatorio Softex, 2012).

Las industrias de las TIC del Rio Grande do Sul reciben apoyo y soporte técnico de la *Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software* (SOFTSUL) para su desarrollo competitivo. La asociación fue creada en 1994 para gestionar el Programa Softex en la región.

Independientemente de la ubicación de las industrias, uno de los principales problemas apuntados por el 96,4% de las empresas investigadas por el Observatorio Softex (2011) fue el reclutamiento y selección de personal con el perfil técnico deseado. Cerca del 86% de estas empresas presentaban disponibilidad de empleo para programadores y el 50% de ellas buscaban analistas de sistemas. Las empresas confirmaban la existencia de un desajuste entre la oferta y la demanda de personal, pues en 2008, había un déficit de 140 mil empleados en este segmento.

Otro aspecto relevante de las IBSS para nuestra investigación se refiere a la facturación de las empresas en el mercado exterior. En 2008, la facturación total proveniente del mercado internacional fue de 1.564.000 dólares americanos. Este valor en 2004 era de tan solo 260 mil dólares americanos. Los datos apuntan a un crecimiento de aproximadamente el 43% al año, durante el periodo. Más adelante (en el epígrafe 5.8) veremos algunas de las acciones de incentivación realizadas en este segmento, que de alguna manera han fomentado este crecimiento.

Según informaciones del Observatorio Softex (2011), empresas brasileñas y/o multinacionales, instaladas en Brasil, participan de la red global como prestadoras de servicios, predominantemente servicios de bajo valor. De acuerdo con Diegues Jr. (2010), los principales clientes para el *offshoring* brasileño por ejemplo, están en los Estados Unidos, en los países de América Latina y en algunos países de Europa, tales como Alemania, España, Francia, Inglaterra y Portugal. El principal país competidor de Brasil en el *offshoring* es India, que exporta veinte veces más que Brasil. Para el autor, los principales factores que determinan la elección del socio en esta actividad son las ventajas fiscales, el crecimiento del mercado interno, la abundancia de mano de obra, el coste de mano de obra, las capacidades específicas y la ubicación.

Diegues Jr. (2010) destaca que Brasil es un importante elemento en la red global de las TIC debido a las capacidades innovadoras de las empresas locales, los diferenciales respecto a bajos costes comparado con países centrales, el gran mercado de consumidores y los elevados índices de crecimiento, que son atractivos para empresas que desean ofrecer actividades en red. Destaca aun la existencia de una industria de *software* ya consolidada, con capacidad de gestión de proyectos y la existencia de buena infraestructura de telecomunicaciones. Además de eso, una de las ventajas competitivas de Brasil para el crecimiento internacional del sector, apuntada por el Observatorio Softex (2011), es el huso horario, sin embargo, el documento destaca también que es necesario que las empresas busquen mejorar su capacidad de comunicación e interacción, a través de distintas herramientas, como por ejemplo, la videoconferencia, y busquen adoptar una metodología de coordinación de los trabajos. Otro elemento ha sido la necesidad de las empresas brasileñas de ampliar sus ofertas de acuerdo con la necesidad de los clientes (subir la escalera tecnológica¹⁶), es decir, pasar de simple “soporte” a “contribuciones estratégicas”, y de “habilidades” a “conocimiento”.

Aunque sean relevantes los potenciales beneficios de la integración en las redes globales de producción e innovación, tal integración debe ser considerada como una dimensión complementaria de la estrategia de

¹⁶ Narayanan, R & Neethi, S. Creating Human Resources for Information Technology: A Systemic Study. Nascomm, 2005.

desarrollo de las actividades de *software* en Brasil, ya que el mercado interno demanda soluciones complejas y sofisticadas. La integración en las redes globales puede representar una “alternativa estratégica para dar impulsos a la competitividad de las empresas locales, de modo a prepararlas y estructurarlas para una futura entrada en el mercado internacional” (Diegues Jr., 2010, p.120).

Una tendencia apuntada por el Observatorio Softex (2011) fue el aumento de la inversión directa en el extranjero (IDE), a través de fusiones y adquisiciones. Datos publicados por Ernst & Young¹⁷ apuntaron un crecimiento del 50% en las transacciones de fusión y adquisición entre empresas de las TIC a nivel global, en el tercer trimestre de 2010, comparado con el segundo trimestre del mismo año. Fueron 601 transacciones, pero no había ninguna empresa brasileña en ellas. Aunque la IDE sea una tendencia global, las empresas brasileñas aun se centran en la prestación de servicios, mucho más que en la generación de alta tecnología, si las comparamos con los Estados Unidos, Japón y Europa.

En el Rio Grande do Sul, la Softsul, afiliada de Softex, ha desarrollado una investigación propia, con una muestra compuesta por 280 empresas, en 2008, donde destaca algunos datos respecto a las empresas con actividad de *software* y TIC en la región sur de Brasil. De los resultados de esta investigación, nos interesan algunos puntos que caracterizan el segmento, a través de las 280 empresas participantes de la investigación. Estos puntos son por ejemplo: el 93,8% de las empresas son responsables directos de las ventas de sus productos y servicios; el 77,1% dan licencia de uso tradicional de sus softwares; el 65% desarrollan software bajo pedido; 61,5% también alquilan sus softwares; el 62,9% evalúan la mano de obra en TI como “razonablemente adecuada”; el 55,7% invierten del 1% al 5% de la facturación en formación; el 28% consideran tener el dominio del Inglés “muy bueno” y el 20,9% consideran tener el dominio del Español “muy bueno”; el 48,2% consideran “razonable” la disponibilidad de mano de obra en TIC; el 48,2% consideran “mala” la disponibilidad de mano de obra en TI; para 47% “La gran oportunidad en el mercado interno” es una de las razones por la cual no exporta; para el 45,7%

¹⁷Datos publicados - periódico impreso Jornal do Comércio, de 30/11/2010, p. 14.

“La escasez de recursos financieros” es una de las razones por la cual no exporta y por último, el 17,9% exportan productos y servicios.

5.7.1.2 Previsiones, desafíos y proyecciones para las IBSS

Parte del trabajo desarrollado por el Observatorio Softex (2009, 2011) se propone identificar desafíos, hacer previsiones y proyecciones para las IBSS y NIBSS. Respecto a los desafíos de las IBSS y NIBSS hacia el futuro cercano, el Observatorio Softex (2011) apunta:

- Incremento en los costes en razón de la presión por la formalización de los empleos bajo la consolidación de las leyes de trabajo de Brasil (CLT¹⁸).
- Hacer frente a la competencia por la mano de obra.
- Valoración del Real como moneda, haciendo que los productos y servicios brasileños sean más caros en el mercado internacional.
- Incremento de la competencia en el mercado interno
- Crecimiento de las fusiones y adquisiciones.
- Baja calidad de la mano de obra.
- Reducción del margen líquido de ganancias.

Algunas de las previsiones se enumeran a continuación (Observatorio Softex, 2011):

- El *software* y servicios de TI serán menos susceptibles a la recesión que los demás segmentos de las TIC.
- Los cambios en la estructura de la industria de las TIC, con inversiones en *software* y servicios de TI, representarán una parte cada vez mayor del total.
- Restructuración industrial, reducción de empleos en los países desarrollados, competencia elevada con las economías emergentes.

¹⁸ CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

- Inversiones en las TIC crecerán a niveles elevados en los países emergentes.
- Reducción de la participación de los países desarrollados en el total de comercio de las TIC.
- Surgimiento de empresas “top”¹⁹ con sede en estos países.
- Importancia de los países emergentes en la producción y exportación de las TIC.
- Mayor participación de Brasil en el mercado externo, en la red global.
- Crecimiento también del mercado doméstico.

Algunas de las proyecciones, con base en la utilización de técnicas de simulación computacional para el estudio de escenarios de negocios, merecen ser destacadas, pues hacen referencia al comportamiento de las empresas hacia los servicios y sus demandas por profesionales cualificados (Observatorio Softex, 2009). Estas proyecciones son:

- Respecto al escenario orientado a los servicios, el Observatorio Softex (2009, p.195) prevé que habrá una modificación en el perfil de los profesionales de la IBSS para 2013, caracterizada por el incremento del 15% al año del número de profesionales, sin embargo con una productividad menor, del 5% al año. En paralelo, el escenario mantiene una expectativa de incremento de facturación de la IBSS, alrededor del 12% al año. Teniendo en cuenta estos números y si se mantienen las tendencias actuales de crecimiento, el déficit de mano de obra puede llegar a 140.000 profesionales en 2013.

- En el escenario orientado a productos, la productividad esperada es mayor, y el déficit de mano de obra llegará en 2013 a 80.000 profesionales.

El Observatorio Softex (2009), en sus conclusiones, apunta que la sensación generalizada entre los empresarios, investigadores y autoridades del Gobierno sobre la gravedad de la escasez de mano de obra especializada en el sector de *software* y servicios, puede ser comprobada con los resultados obtenidos en los escenarios estudiados.

¹⁹ Como por ejemplo la empresa Stefanini: www.stefanini.com

5.8 Programas de apoyo del gobierno brasileño a la internacionalización de empresas

El gobierno brasileño, a través del *Ministerio do Desenvolvimento Industria e Comércio* (MDIC) y del *Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação* (MCTI), ha definido políticas que se han priorizado también en el sector de *software*. En el año 2000, fue creado el *Programa SOFTEX-2000*, coordinado por la *Sociedade SOFTEX* (creada en 1996), con el objetivo de estimular el crecimiento de la industria de *software* en el país. Como estrategia fueron establecidos polos regionales de desarrollo de *software*, con fuerte impacto en la formación de recursos humanos, disseminación del espíritu emprendedor, creación de incubadoras y generación de nuevas empresas. Después, en 2004, fue definida la *Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior* (PITCE), y posteriormente, en 2008, presentada la *Política de Desenvolvimento Produtivo* (PDP).

En 2007, se inició el proyecto llamado “Sistema de Informação da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI” (SIBSS-SOFTEX), bajo la coordinación del Observatorio SOFTEX. Tal proyecto ha tenido fuerte apoyo, incluso financiero, del *Ministério da Ciência e Tecnologia* y que tenía como objetivo la creación de un sistema de información sobre la industria. La primera acción fue la creación de un sitio disponible en Internet, con datos recogidos de la industria del *software* y servicios de las TIC y la publicación periódica con análisis de los datos (Observatorio Softex, 2009).

Actualmente, existen los llamados “Fóruns de la Competitividad” considerados herramientas estratégicas en el contexto de la PDP, antigua PITCE²⁰. Los fóruns tienen como objetivo elevar la competitividad de la industria en el mercado mundial, con acciones para generar empleos, renta, ampliación de los polos regionales, incremento de las exportaciones, sustitución de las importaciones y capacitación tecnológica de las empresas. El eje principal de la PDP es la innovación, por eso las empresas de las TIC son prioritarias ya que generan tecnología e innovación en diversas cadenas productivas.

²⁰ <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=2527> Accedido en 29 de enero de 2012.

Los fórums están estructurados en Grupos de Trabajos (GT), responsables de la articulación, desarrollo de estudios y propuestas que componen la agenda y formulación de políticas públicas. Los GTs son los siguientes:

- GT Exportación e Internacionalización de Empresas
- GT Marco Regulatorio
- GT Innovación y Apoyo a las PYMES
- GT Formación de Recursos Humanos

Los GTs realizan reuniones semestrales en las cuales presentan las políticas públicas desarrolladas y los resultados obtenidos, además de discutir propuestas futuras.

Otra herramienta de apoyo a la competitividad de la industria, instituida por el Gobierno brasileño, es el Proex (Programa de Financiación a las Exportaciones). El programa tiene como finalidad dar condiciones de financiación a las exportaciones brasileñas de bienes y servicios equivalentes a las condiciones del mercado internacional. El Banco do Brasil es la institución designada para gestionar el Proex a través de financiación con crédito al exportador o importador.

Respecto a la promoción de la industria brasileña en el mercado internacional, el gobierno ha creado, en 2003, la *Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos* (Apex-Brasil)²¹. El enfoque de esta agencia está en atender a las PYMES en las etapas del proceso de exportación, ofreciendo información de mercado, cualificación técnica, promoción comercial, posicionamiento e imagen. Apex-Brasil actúa con los siguientes objetivos de ampliar el número de empresas exportadoras; diversificar y añadir valor a los productos exportados; incrementar el volumen comercializado; consolidar la presencia del país en mercados tradicionales y abrir otros mercados para los productos y servicios brasileños. Las acciones de la agencia son puestas en práctica en asociación con entidades sectoriales, a través de los “Proyectos Sectoriales Integrados” (PSIs). Actualmente, son 81 sectores de la economía brasileña divididos en seis áreas productivas: alimentos y

²¹ <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>

bebidas; moda; tecnología y salud; casa y construcción; entretenimiento y servicios; y máquinas y equipamientos.

El segmento de *software* está atendido por los dos siguientes PSIs²²:

1) BRAZIL IT+/ SOFTEX: II Proyecto Sectorial Integrado para Exportación de *Software* y Servicios relacionados. La entidad asociada es la SOFTEX. El objetivo es incrementar la exportación de productos y servicios de *software* por segmento de negocio y vertical de actuación. Los integrantes son empresas brasileñas productoras de *software* y servicios relacionados, distribuidos en los siguientes sectores: aviación, educación, energía, finanzas, gestión, gobierno, salud, seguridad, telecomunicación, grupos empresariales de *outsourcing* y juegos electrónicos.

2) BRAZIL IT+/OUTSOURCING: Proyecto Sectorial Integrado de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Sector de ITO/BPO²³. La entidad asociada es la BRASSCOM - Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Los objetivos de este PSI son incrementar la exportación brasileña en el sector de ITO/BPO, para hacer del país uno de los tres grandes proveedores de servicios de *offshore outsourcing*, al lado de India y China; aumentar significativamente el número de empleos relacionados al sector; ofrecer cursos de inglés y adecuar los programas curriculares de los cursos de las TIC en las principales escuelas y universidades del país, atendiendo así las necesidades y expectativas del mercado. Los integrantes son las empresas del sector de ITO/BPO (asociadas a BRASSCOM), nacionales y multinacionales con operaciones en Brasil y otras empresas que poseen los certificados de calidad exigidos para actuación en el mercado global.

Algunas de las acciones de promoción de Apex-Brasil son, por ejemplo: viajes de prospección de mercados, reuniones de negociación, organización y apoyo en las ferias internacionales, organización y apoyo en situaciones de visitas de compradores extranjeros o en visita de formadores de opinión

²² <http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=713>

²³ ITO: *Information Technology Outsourcing*; BPO: *Business Process Outsourcing*

a industrias brasileñas (periodistas o especialistas extranjeros, etc.). Estas acciones parten de una planificación estratégica con objetivos específicos, con la definición de mercados llamados prioritarios (seleccionados según la metodología desarrollada por la unidad de Inteligencia de Apex), con la segmentación y definición de acciones de acuerdo con el perfil de las empresas y estructura de gestión del proyecto (Apex-Brasil, 2012).

El Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) ofrece al sector de las TIC el “Programa BNDES para o Desenvolvimento da Indústria Nacional de Software e Serviços de Tecnologia da Informação - BNDES Prosoft”. Tal programa tiene como objetivos ampliar significativamente la participación de las empresas nacionales tanto en el mercado interno, como en el mercado internacional, fortaleciendo el proceso de I+D e innovación, promoviendo el crecimiento de las exportaciones. Además el programa busca fomentar la mejora de la calidad y la certificación de productos y procesos asociados al sector y promover la difusión y la creciente utilización del *software* nacional en Brasil y en el exterior.

Las formas de apoyo²⁴ son muchas, de las cuales destacamos: la financiación para la realización de inversiones y planes de negocios de empresas productoras de *software* y proveedoras de servicios de TI; la financiación para la implantación y/o expansión de actividades en el exterior, incluyendo obras civiles destinadas a implantación, relocalización, reforma y/o ampliación de instalaciones; y financiación para los gastos en preparación gerencial y tecnológico, entrenamiento, certificación, etc. Las empresas podrán obtener el 100% de financiación si su plan de negocios es acorde con las directrices del “Plano Brasil Maior” del gobierno. Las empresas interesadas pueden contar con el apoyo de Softex en la elaboración de sus planes de negocios.

²⁴http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/Prosoft/prosoft_empresa.html

5.9 Resumen y conclusión del capítulo

Hasta aquí hemos presentado el camino recorrido para lograr los objetivos establecidos para esta tesis. Se han explicado las decisiones tomadas a lo largo del trabajo. Cabe destacar que en esta tesis se ha buscado seguir los criterios de evaluación de carácter fenomenológico, ya que hemos buscado la correspondencia de las explicaciones teóricas con los significados que los informantes presentan sobre sus realidades. Para eso juzgamos que la metodología del estudio de casos múltiple es la estrategia de investigación más adecuada para nuestro estudio empírico ya que su utilización permite analizar el fenómeno en su contexto real, utilizando distintas fuentes de evidencias, de carácter cuantitativo o cualitativo simultáneamente (Eisenhardt, 1989).

Los temas tratados en esta tesis, relacionados con las estrategias de mercado B2B a nivel internacional, los servicios, personas y estrategias de marketing relacional de las empresas, en un entorno cambiante, dinámico y complejo, convergen en una investigación de carácter cualitativo y método de estudio de caso ya que este método nos permite profundizar en las cuestiones y en las posibles relaciones existentes entre los distintos temas.

Villarreal (2006, p. 1087) ha justificado científicamente que el método de estudio de casos es una metodología adecuada para explicar los nuevos fenómenos empresariales e incrementar el conocimiento científico existente de la realidad empresarial, siempre que sea empleado con rigor científico. Sin embargo el autor también afirma que el prestigio de este método en la comunidad científica española es relativamente “bajo”, ya que los métodos más tradicionales, aplicados en las investigaciones sobre realidades y estrategias de empresa, son los cuantitativos. A pesar de ello, esto no significa que hacer uso del método de estudio de caso no sea válido. Todo el contrario, debe ser tenido en cuenta como metodología de investigación para avances en temas emergentes y necesarios a la sociedad, desde que “empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez” (Villarreal y Rodríguez, 2010, p.32).

Respecto a la muestra de nuestra investigación, hemos seguido las orientaciones de Yin (2010, p. 61) que afirma “si dos o más casos demuestran apoyar la misma teoría, la replicación puede ser aceptada”. Por eso optamos por la generalización analítica y creemos que la muestra seleccionada de cuatro empresas, logra presentar las características y semejanzas existentes entre ellas, y las proposiciones destacadas del marco teórico.

Nuestro objetivo de proponer un modelo de actuación resulta por encima de todo útil para representar de modo simple los conceptos y relaciones que se establecen entre temas tan complejos y presentes en las realidades de las empresas. Las proposiciones a su vez nos ayudaron a organizar el estudio y a construir los instrumentos de colección y análisis de los datos, con el propósito de ayudarnos a identificar el cómo y el porqué de las estrategias empresariales, estableciendo con eso la relación entre teoría y realidad.

La elección del segmento de empresas TIC como objeto de nuestro estudio de caso múltiple ha quedado justificada por los datos presentados en este capítulo que reflejan las perspectivas de crecimiento para las empresas que actúan en este sector. Hemos visto que, a pesar de estar en un entorno de crisis económica a nivel mundial, el sector de las TIC sigue recibiendo apoyo e inversiones por parte del gobierno brasileño y otras instituciones relacionadas, y en definitiva nuestro objetivo de proponer un modelo de actuación en el marketing relacional para lograr la máxima fidelización de clientes del mercado internacional se justifica. Si el mercado presenta potencial de crecimiento para las empresas ya instaladas, nacionales e internacionales, presenta también potencial para el crecimiento de la competencia y, por eso, mantener los clientes actuales, a través de la excelencia en los servicios y en las relaciones, es fundamental.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6. Resultados de la Investigación

En el presente capítulo presentamos los resultados obtenidos a lo largo de la investigación desde la fase de consulta a expertos hasta la fase del estudio de casos múltiple con las empresas seleccionadas.

6.1 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos

La revisión teórica apunta a que el MR empieza en la segmentación de mercado, ya que la oportunidad de éxito, es decir, que la relación entre proveedor y cliente sea duradera, empieza en la selección de un socio o cliente que tenga intereses y valores comunes, entre otros factores (Reichheld, 1996; Kotler, 2000, Grönroos, 2002).

Como esta tesis investiga el MR en la industria de *software* y servicios, decidimos consultar a personas consideradas expertas en el segmento de las TIC, como fuentes primarias de información. En dos momentos distintos, enviamos encuestas a consultores y a directivos de empresas de *software* de São Paulo y Rio Grande do Sul (véase tabla 30, capítulo 5), para conocer las características presentes en mercados (países) considerados potenciales para los productos y servicios de empresas brasileñas, además de los criterios de segmentación de mercado más utilizados por el segmento de las TIC y los elementos que contribuyen a la fidelización de los clientes. Estas características, criterios y elementos fueron evaluados en el estudio de casos múltiple, posteriormente. En el epígrafe siguiente presentamos los principales resultados de estas encuestas, cuya información íntegra se encuentra en los anexos.

6.1.1 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos, respecto a las características de los países considerados mercados potenciales

En cuanto a las características del país ideal para la exportación de software en el segmento de *software* brasileño, se solicitó a los expertos (consultores y directivos de empresas) que indicasen las características que deben estar presentes en los países, considerados “potenciales” para la industria de *software* brasileña. Las características apuntadas fueron agrupadas y se presentan en la tabla 38.

Tabla 38 - Características ideales de los países (mercados) considerados “potenciales” para la industria brasileña

<i>Características ideales de los países (mercados) considerados “potenciales” para la industria brasileña</i>
1. Potencial de crecimiento del mercado. 2. Nivel de madurez del país para el uso de las TIC. O sea, si el mercado está maduro o no para adquirir soluciones TIC. Para determinadas soluciones o servicios de las TIC (ej. Automoción para bancos y cajas de ahorro), es más indicado actuar en mercados de alta madurez (países desarrollados) y en mercados con baja madurez, como los mercados de países emergentes (ej.: soluciones de gobierno electrónico). 3. Países con capacidad de pago. 4. Países con infraestructura de las TIC. Ejemplos: nivel de penetración de ordenadores en los hogares para <i>softwares</i> de uso personal; existencia de banda ancha para <i>softwares</i> comercializados como servicios. 5. Países que demuestran respeto a los contratos y acuerdos. 6. Países que demuestran respeto a la propiedad intelectual. 7. Países que tengan acuerdos con Brasil, lo que evita la doble tributación. 8. Países con estabilidad política, jurídica e institucional. 9. Países con estabilidad económica: perspectivas de medio plazo en cuanto a las características económicas, particularmente en lo que se refiere a la seguridad económica del mercado. 10. Países con capacidad de compra: con aceptación del producto o servicio. 11. Capacidad de absorción del producto o servicio por las empresas directa o

indirectamente ligadas al mercado.

12. Países con presencia de mano de obra especializada para las operaciones. Cuando se trata de servicio + producto, la oferta dependerá de la disponibilidad de la mano de obra especializada del socio en los negocios o para la operación directa.
13. Países con posición estratégica (caso de un mercado que sea punto central de una región geográfica o economía más fuerte de un continente, etc., es recomendable la apertura de una filial para operación directa).
14. Países con idioma familiar (Inglés, Español y Portugués) pues hace más fácil la integración entre la filial en el extranjero y la matriz en Brasil, o con el socio extranjero.
15. Reglamentación del mercado: cuando el producto actúa en áreas de garantía de calidad y de certificación de sistemas son más atractivos los países que actúan bajo reglamentación ISO/IEEE o SoX.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a expertos

Posteriormente, veremos superficialmente si los países donde actúan las empresas de nuestro estudio empírico presentan estas características, lo que podrá indicar mayor éxito en los negocios.

6.1.2 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos, respecto a los criterios de segmentación de clientes en el mercado internacional

En otra ocasión, se solicitó a otros tres expertos, directores de empresas de *software* del Rio Grande do Sul, que indicasen los criterios (tantos cuantos deseasen) normalmente tenidos en cuenta por las industrias de *software* y servicios de las TIC para la segmentación de clientes en el mercado internacional. Posteriormente, las respuestas fueron agrupadas, analizadas y eliminadas las que se repetían. El resultado de estas encuestas se presenta en la lista de la tabla 39:

Tabla 39 - Criterios de la industria de *software* para segmentación de clientes en el mercado internacional

<i>Criterios utilizados por la industria de software para la segmentación de clientes en el mercado internacional, según opinión de los expertos</i>
1. Tamaño de la empresa (planta) del cliente. 2. Potencial de incremento de la cartera de productos dentro del mismo cliente. 3. Capacidad que tiene el cliente de dar soporte. 4. Posibilidades de ganancias. 5. Procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing – BPO</i>)¹. 6. Análisis sectorial (negocios): Financiero, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios 7. Tipos de aplicaciones que el cliente demanda. 8. Infraestructura del cliente potencial. 9. Por tipo de Hardware.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas a expertos

En la opinión de los expertos, las industrias de *software* y servicios de las TIC hacen una segmentación basada en las características demográficas de tamaño de la empresa (criterios 1 y 8) y en las características de la operación en términos de tecnología y recursos del cliente (criterios 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9). Se observa que estos criterios apuntados por los expertos del sector están en sintonía con el modelo de Saphiro y Bonoma (1984). Incluso, respecto al modelo de Harrington y Tjan (2008), la industria de *software* pone especial atención en los usuarios de los productos y servicios.

En el modelo de segmentación B2B de Saphiro y Bonoma (1984), los autores afirman que las empresas deben empezar desde afuera (variables demográficas), a partir de ahí los datos estarán más disponibles y mejor definidos, y que las variables “de dentro” (variables situacionales y personales) son generalmente más útiles para la gestión del marketing. La industria de *software*, según los expertos, debe poner especial atención en el entorno y características demográficas, por lo que se aprecia en las características por ellos apuntadas.

¹*Business Process Outsourcing*: posibilidades de contratación de servicios de terceros.

Destacamos que estos criterios cumplen con los principios destacados por Robertson y Barich (1992): son medibles, rentables, accesibles y aplicables. Las respuestas dadas por los expertos refuerzan la afirmación de que las variables “demográficas” y “relacionadas con el producto” siguen siendo las más utilizadas en los mercados organizacionales (Dibb y Wensley, 2002). Estos criterios fueron contrastados en el estudio empírico y presentados en este capítulo.

6.1.3 Resultado de las encuestas aplicadas en la Fase N°1 con expertos respecto a los elementos antecedentes de la fidelización de clientes

En la misma encuesta sobre la segmentación de mercado y características de los países enviada a los 3 directivos de empresas de *software*, se solicitó que apuntasen también los elementos o requisitos determinantes para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas, teniendo en cuenta la fidelización de los mismos.

Las respuestas de los directivos fueron reunidas y se encuentran en la lista a continuación:

1. Entrenamiento de los empleados
2. Capacitación de los integrantes de los canales (apoyos)
3. Capacidad de dar soporte cualificado a los clientes
4. Ofrecer innovación
5. Ofrecer actualización permanente a los clientes
6. Estabilidad del entorno de negocios
7. Calidad y tamaño del “*pool*”² de talentos en el área de tecnología
8. La interacción entre equipos (proveedor / cliente)
9. Precio
10. Baja rotación de empleados del proveedor
11. Pro-actividad de los empleados del proveedor
12. *Expertise* en sectores de negocios³

²Un equipo con un conjunto de competencias

En esta lista se destacan los factores relacionados con los empleados (elementos 1, 4, 7, 8, 10 y 11). El elemento 6 está relacionado con el entorno de las empresas. Los elementos 2 y 8 se refieren claramente a las relaciones. Respecto a la estructura de servicios de las empresas, tenemos los elementos 2, 3, 4, 5, 7, 11 y 12.

Haciendo un análisis de las respuestas y basándonos en las teorías presentadas en el capítulo 2 que aborda el MR, es posible verificar que las respuestas ponen énfasis en las personas y en los servicios como antecedentes o pre-requisitos para las relaciones duraderas. Estas informaciones obtenidas a través de las encuestas realizadas con los expertos respecto a los criterios de segmentación del cliente y de los mercados y el referencial teórico sirvieron también de base para las entrevistas realizadas en el estudio de casos múltiples, donde tales informaciones fueron contrastadas.

6.2 Análisis de los resultados del estudio de casos múltiple por empresas – descripción individual de los casos investigados

En este apartado, exponemos las principales características de las cuatro empresas pertenecientes a nuestro estudio de casos, desde la perspectiva que nos ocupa, es decir, sus principios, creencias y comportamientos orientados a los servicios, a las relaciones y la internacionalización. En los anexos por empresa se encuentran la totalidad de los datos obtenidos, sin embargo, volvemos a destacar, que los nombres de las empresas y de los participantes de las encuestas y entrevistas no serán revelados, de acuerdo con la voluntad expresa de los informantes.

Vinculado con el quinto objetivo de este trabajo (Contrastar el modelo propuesto con empresas de software brasileñas que se relacionan con clientes del ámbito internacional) se presenta al final de este capítulo, en las figuras 30, 31, 32 y 33, el modelo aplicado a las empresas correspondientes.

³Un modelo de cooperación entre empresas que tengan afinidades, por ejemplo, segmento de empresas de *softwares* para educación, o para el gobierno, o expertas en juegos (*games*).

Los casos se exhiben en la siguiente orden: Caso 1, Caso 2, Caso 3 y Caso 4, destacando las características básicas de formación de las empresas, sus productos, servicios e históricos de internacionalización.

Al final, los datos e informaciones recogidos de todas las empresas del estudio de caso múltiple componen el perfil y la comparativa, que se presentan en la tabla 40.

6.2.1 Perfil y análisis de la empresa Caso 1

La entrevista con el director de la empresa Caso 1 fue realizada en el día 3 de Abril de 2012, en la sala de reuniones de la empresa, con 1h y 4 min de duración.

El Caso 1 se trata de una sociedad limitada, cuyo negocio se encuadra, según la clasificación nacional de las actividades económicas de Brasil, en el segmento de las TIC, como “Desarrollo de *software* bajo pedido y otras consultorías en *software*”. Para el director de la empresa, esta tiene la función de “Optimizar el negocio del cliente, a través de soluciones de tecnología de la información con creatividad y transparencia”.

La empresa Caso 1 está ubicada en la ciudad de Porto Alegre y fue fundada en 2002. Tiene actualmente 130 empleados en Brasil y 2 en el extranjero. La facturación de la empresa Caso 1 se sitúa entre 4 y 20 millones de € y el 37% de esta facturación procede de los negocios internacionales, representados por los servicios de *DBA as a Service* y Desarrollo de *Software*⁴. Este año de 2012, la empresa ha sido considerada por segundo año consecutivo, como una de las 100 mejores empresas brasileñas para trabajar⁵.

⁴*Data Base Administration as a Service*: Gestión de Base de Datos como servicio

⁵La decisión fue anunciada por “Great Place to Work” y por el “Computer Work Institute” según el periódico local “Jornal do Comercio” de 30/07/2012, página 18.

6.2.1.1 Productos/Servicios

Uno de los principales productos (servicios) ofrecidos al mercado internacional es el *DBA as a Service*. En este tipo de servicio, los clientes en general trabajan con una base de datos muy compleja y la empresa Caso 1 tiene como función proveer el software que almacena esta base de datos, manteniéndola consistente, disponible y con excelente desempeño. Los demás servicios de la empresa Caso 1 para el mercado internacional son el desarrollo de *software* y la solución *iyond*, considerada un servicio *premium*, que es proveer soluciones que buscan la convergencia de distintas plataformas y tecnologías, desde el diseño estratégico por el departamento de marketing hasta su aplicación en distintos dispositivos.

Para el mercado interno, la empresa ofrece soluciones de la empresa alemana SAP⁶, además de aplicativos de Google y gestión de configuración. Esta última sirve como herramienta de apoyo en el desarrollo de *software*.

6.2.1.2 Histórico de la Internacionalización

El proceso de internacionalización de la empresa Caso 1 empezó por la exportación de servicios en 2007, de forma directa a través de un agente, brasileño residente en Nueva York, EE.UU. Este agente es responsable de la captación de nuevos clientes y también del mantenimiento de las relaciones con los clientes actuales. La primera exportación partió de la iniciativa individual de la empresa, sin apoyo de ninguna entidad gubernamental o no gubernamental.

En 2011, la empresa Caso 1 avanzó en su proceso de internacionalización, a través de IDE, abriendo una filial comercial en Ohio, con socios norteamericanos. Esta filial se encuentra en fase de desarrollo. En las palabras del director: “*La oportunidad en el mercado internacional surgió y estábamos preparados. Pusimos nuestra “semilla” en el primer cliente extranjero de donde*

⁶ SAP: que en inglés significa *Systems, Applications, and Products in Data Processing*

salieron personas que llevaron nuestra marca a otro cliente extranjero. El inicio fue difícil, pues casi nadie hablaba inglés. Después vislumbramos eso como una buena oportunidad y, mejor preparados, pasamos a contratar personas que tuviesen fluidez en inglés, que tuviesen una cultura más internacional. Abrimos la empresa en los EE.UU. en dos horas, la burocracia allá es casi cero”⁷.

La unidad de negocio de un cliente americano llevó los servicios de la empresa Caso 1 a Inglaterra, a través de la exportación. Según el director, actualmente hay tres clientes en el exterior, distribuidos entre los EE.UU. e Inglaterra, y la tendencia es que más negocios sean generados en Inglaterra que en los EE.UU.

La gestión de los negocios está centralizada en Brasil y los profesionales viajan de Brasil a los EE.UU. y de Brasil a Inglaterra siempre que sea necesario. La razón que motiva las exportaciones es sostener los números anuales de crecimiento de la empresa. Por otro lado, la razón para abrir una unidad fuera de Brasil es parte de la estrategia adoptada para hacer de la empresa una empresa global, reforzando la marca, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Respecto a otras formas de internacionalización, la empresa se considera abierta a otras posibilidades, tal como el director afirmó: *“aun no hemos pensado respecto a la Joint Venture, tampoco hemos recibido ninguna propuesta. Cuando surja una propuesta la evaluaremos. Existe una tendencia a que uno de nuestros clientes exija la presencia de nuestra empresa en el exterior. Y si eso se confirma, la evaluaremos”*.

Respecto a los países de actuación, Inglaterra y EE.UU., observamos que estos presentan prácticamente todas las características de los países considerados potenciales para los softwares y servicios de Brasil, apuntadas por los expertos (véase epígrafe 6.1.1, tabla 38).

⁷ La transcripción es literal.

6.2.2 Perfil y análisis de la empresa Caso 2

La entrevista con la empresa Caso 2 se desarrolló el día 17 de abril de 2012, a las 16h en el despacho del director, con 1h y 13min de duración, en Porto Alegre.

Esta empresa fue creada en 1986 por profesionales del área de las TIC. Por la clasificación de las actividades profesionales, la empresa se clasifica en la actividad de desarrollo y edición de *software* listo para uso. En su día a día, el negocio de la empresa es desarrollar y comercializar software o soluciones de BI (*Business Intelligence*) y de CPM (*Corporate Performance Management*).

La empresa Caso 2 tiene actualmente 35 empleados, todos ubicados en Brasil y ninguno en el extranjero. La facturación de la empresa está entre 1 y 4 millones de € anuales y la facturación proveniente de los negocios a nivel internacional corresponde al menos el 20% de la facturación total.

6.2.2.1 Productos/Servicios

La empresa Caso 2 desarrolla y provee soluciones de BI y CPM además de ofrecer servicios añadidos a los mismos. Uno de sus servicios, que el cliente puede optar por contratar o no, es la consultoría en BI/CPM, a través de la cual implantan la solución de software y los modelos gerenciales, teniendo en cuenta las mejores prácticas del mercado. A esta solución la empresa la llama *turnkey*⁸, es decir, la combinación de software + servicios + mejores prácticas. La decisión respecto a la compra de más o menos servicios es del cliente y depende fundamentalmente del tamaño de su sector de las TIC.

⁸ Solución *Turn Key*= “vira la llave” o “llave en manos”, es decir, el proveedor entrega la solución al cliente, lista para utilización (La traducción es nuestra).

6.2.2.2 Internacionalización

La internacionalización de la empresa Caso 2 empezó en el año de 2005 por medio de licencia de uso del software para una empresa de Colombia. La venta de esta licencia ocurrió a través de un consorcio con una empresa brasileña que ya hacía uso del *software* del BI en Brasil. Otros tres clientes en el mercado extranjero, es decir, Argentina, México y EE.UU., fueron abordados de la misma manera, o sea, a través de una asociación con empresas clientes en Brasil. En el inicio de la internacionalización de la empresa Caso 2, no hubo ningún apoyo gubernamental y el objetivo era buscar mercados que estuviesen en buenas condiciones económicas.

La empresa mantiene los clientes ya captados a nivel internacional, pues la relación está establecida desde hace 7 años. Los contactos son frecuentes, ocurren por lo menos 1 vez al mes, pero se dan a nivel técnico y, aunque se utilizan encuestas de satisfacción periódicamente, la empresa Caso 2 y sus clientes extranjeros se conocen poco.

Respecto a otras formas de internacionalización, existe la preferencia por avanzar a nivel internacional a través de una alianza estratégica en que la empresa aliada, en el país de destino, sea la responsable del mantenimiento de las relaciones con los clientes, del soporte técnico y del esfuerzo comercial. Además, afirmó el director: *“Si fuera el caso de crecer en el mercado externo, yo empezaría por América Latina y buscaría alguien dentro de uno de los países para representarnos. Después, en caso de tener éxito, entonces pasaríamos a la compra de la operación, o sea, haríamos una inversión directa en el extranjero. Para avanzar en el mercado internacional este es el tipo de alianzas que buscamos”*.

Hasta el momento de la entrevista personal, en abril de 2012, la empresa Caso 2 decía no tener interés en invertir directamente en el mercado internacional porque acreditaba, en aquél momento, que lo mejor era invertir en Brasil, pues el mercado internacional pasaba por momentos de crisis y recesión. Las palabras del director fueron: *“La internacionalización está prevista en el plan*

estratégico, sin embargo, en este momento, estamos dando prioridad al mercado interno”.

Al cierre de esta investigación, en 18 de diciembre de 2012, fue publicado en el periódico “O Sul” de la ciudad de Porto Alegre, que la empresa Caso 2 empezará a actuar directamente en la India. Esta noticia fue confirmada un 25 de diciembre, por el director de la empresa, en contacto por correo electrónico, cuando ha dado más detalles de la operación: *“Es una iniciativa propia con inversión 100% nuestra, sin socio hindú. Nuestro despacho está listo y será inaugurado en enero de 2013, y estamos iniciando con 8 empleados⁹, siendo 4 para dar soporte pre y postventa a nuestros aliados. La operación está basada en acuerdos comerciales con empresas de software de India. Vamos conectar nuestra solución a los productos de software de estos aliados, quienes harán la comercialización de nuestros productos en conjunto con los suyos”.* Cuando preguntamos sobre la expatriación de empleados, el director contestó *“Todos los empleados son hindús. El equipo de Brasil va a India para entrenar el equipo de la India”¹⁰.*

La empresa Caso 2 ha ampliado por lo tanto su participación en el mercado internacional, pues, además de la exportación indirecta, pasará a actuar con una IDE, en 2013, resultado del desarrollo de alianzas tal como lo han deseado y planeado.

Mientras la empresa exportaba a través de sus clientes del mercado doméstico, no se le podía atribuir la acción de definir criterios de selección respecto a los países de actuación, sin embargo, definida la IDE en la India, se puede decir que este país presenta muchas de las características ideales como mercado potencial, apuntadas por los expertos: India tiene potencial de crecimiento de mercado y nivel de madurez para el uso de las TIC; tiene infraestructura de las TIC, estabilidad económica, posición estratégica, idioma familiar (Inglés) y especialmente tiene mano de obra especializada para las operaciones.

⁹ La transcripción es literal.

¹⁰ La transcripción es literal.

6.2.3 Perfil y análisis de la empresa Caso 3

La entrevista con el socio fundador de la empresa Caso 3 fue realizada en el día 13 de julio de 2012 en la matriz, ubicada en Novo Hamburgo, a 40km de la ciudad de Porto Alegre. La ciudad de Novo Hamburgo supone el más importante polo de piel y calzados de Brasil.

La empresa Caso 3 fue fundada en 1988 y actualmente se estructura en forma de Sociedad Anónima. Respecto a la clasificación de las actividades profesionales, la empresa se clasifica en la actividad de desarrollo y edición de software listo para uso y también en la actividad de desarrollo de software bajo pedido y otras consultorías en software, siendo el negocio de la empresa, el desarrollo de sistemas integrados para el control industrial de curtidurías. La facturación del mercado interno sumado a del mercado externo está entre 1 y 4 millones de €, y el porcentaje aproximado de las ventas en el exterior sobre la facturación total está entre el 41% y el 60%. La empresa Caso 3 emplea 40 personas en Brasil y cuenta con 6 profesionales en el exterior como asociados. Estas 6 personas son responsables de hacer contactos comerciales, analizar el perfil del potencial cliente, según un método¹¹ desarrollado por la empresa Caso 3, y comunicar a la empresa en Brasil las posibilidades de venta.

La empresa Caso 3 ha sido reconocida con un premio por destacar en las exportaciones del sector de las TIC, durante el año 2011.

6.2.3.1 Productos/Servicios

El principal producto de la empresa Caso 3 es un *software* con enfoque en el proceso de producción del sector de curtiduría/calzados, pero hay otros módulos (financiero, contabilidad, etc.) que pueden ser añadidos según las necesidades del cliente.

¹¹ El informante no ha dado detalles del método.

La empresa identifica el escenario en donde va a implantar el producto (*software*). De acuerdo con el escenario, son definidos los módulos. En función de esto, la empresa sabe cuál será el esfuerzo de implementación de estos módulos. Según afirmó el director de la empresa Caso 3, *“existen alrededor de 10 ó 12 escenarios posibles en una implementación. Fuera de Brasil, el único país donde hemos vendido también los módulos de gestión, de finanzas y de contabilidad fue en México. Después del mapeado del escenario es posible definir la cantidad de licencias, el valor de los servicios y formar entonces el valor total del proyecto”*.

6.2.3.2 Internacionalización

La internacionalización de la empresa Caso 3 empezó en el año 2003, vía exportación directa, sin participación de agente, a una curtiduría de México. La oportunidad surgió mientras la empresa participaba en una exposición del sector en Brasil, donde conoció el potencial cliente mexicano. En aquel momento, el mercado de México se presentaba como un mercado semejante al de Brasil y con importante potencial de ventas.

En este proceso, hubo el intento de una participación en consorcios de exportación, según narró el director de la empresa Caso 3: *“Hemos tenido un intento, pues empezamos a exportar a través de un programa de APEX, que incentiva las empresas a exponer. Hemos ingresado en un grupo, en una asociación de fabricantes de máquinas para piel/cuero y calzado, sin embargo, si dependiésemos solamente de esta asociación, estaríamos esperando hasta hoy para exportar. Yo fui a México por primera vez con ellos, pero he viajado 15 días antes de la exposición y me quedé 15 días más, al término de la exposición. He identificado las empresas de interés y fui a visitarlas”*.

La internacionalización efectiva de la empresa Caso 3 ha sido una iniciativa individual y no ha tenido apoyo de ninguna entidad. Actualmente, la empresa tiene 20 clientes a nivel internacional y sus exportaciones demandan entre un 50% y un 60% de la capacidad de la empresa. Su *software* está presente en

Norteamérica, India, Asia y Europa, pues son mercados donde se hace necesario su aplicación, es decir, donde las curtidurías son importantes sectores de la economía.

En 2006, la empresa ha definido una alianza comercial con una empresa europea que más recientemente ha evolucionado hacia una Inversión Directa en el Extranjero (IDE), o sea, la empresa socia pasó a ser una filial. Esa filial en Europa promueve, vende, contrata recursos que pueden ser incluso otras empresas que van a implementar el producto o participar de una implementación. Cuando el *software* es implementado en un fabricante, es la empresa de Europa quien hace este servicio de implantación.

La decisión de compra de la empresa europea, en 2006, fue para fortalecer el nombre de la empresa en el mercado europeo y crear la ventaja de estar próximo del cliente. Hoy esta filial tiene casi la misma facturación que la empresa matriz en Brasil. Para el director *“la IDE fue importante, hasta en el sentido de seguridad para el cliente. En el inicio, en el proyecto de Francia, fue importante la presencia de un europeo allá para dar soporte a ellos. Si tuviésemos abierta una filial en Italia, con un italiano, quizá ya estaríamos trabajando allá”*.

En septiembre de 2012, fue publicado en su sitio web que la empresa ha inaugurado su oficina comercial en Shanghái, China, con un equipo de profesionales chinos.

En paralelo a eso, la empresa Caso 3 ha adoptado la estructura de alianzas comerciales, llamadas de canales (personas o empresas). Estas personas o empresas hacen contacto con los potenciales clientes y pasan las informaciones a la empresa de Brasil o de Europa. Cuando la venta de un proyecto ocurre por intermedio de estos canales, la empresa Caso 3 vende la licencia para el cliente y el socio del canal vende el servicio.

Actualmente la empresa Caso 3 tiene una alianza en India y en México y, además de la unidad en Europa, existe una persona en China que es un empleado. La empresa sigue haciendo un trabajo de desarrollo de nuevos

canales, ya que hoy en día, está desarrollando alianzas comerciales en Indonesia, en otra área de China, que es muy grande, en Italia y en España. Siguiendo este modelo, la tendencia es de venta de más licencias, en sustitución al modelo de venta de proyecto (licencia + servicios). Así, la empresa Caso 3 provee el *software* y los aliados proveen los servicios de implantación, etc. El director de la empresa Caso 3 se muestra muy optimista respecto al futuro de los negocios internacionales, pues estima que sus exportaciones deben crecer entre el 100% y el 150% en los próximos 5 años.

También en el Caso 3, los países donde la empresa está actuando presentan prácticamente todas las características apuntadas por los expertos como ideales en mercados potenciales (véase tabla 38).

Hemos visto el comportamiento de la empresa Caso 3 respecto a su historia y enfoque internacional. Los datos e informaciones recogidos de la empresa Caso 3 se encuentran de forma resumida en la tabla 40, junto con las demás empresas del estudio de caso.

6.2.4 Perfil y análisis de la empresa Caso 4

La entrevista con el director de la empresa Caso 4 fue realizada el día 18 de julio de 2012, en la sala del director de la empresa, con una 1h y 03 min de duración.

La empresa Caso 4 es una sociedad limitada, cuyo negocio se encuadra, según la clasificación nacional de las actividades económicas de Brasil, en el segmento de las TIC, como “Desarrollo de *software* bajo pedido y otras consultorías en *software*”. Según el director de la empresa, su negocio es “Desarrollo de *software* y comercialización de productos para el minorista”.

La empresa está ubicada en la ciudad de Porto Alegre y fue fundada en 2004, por ejecutivos de una multinacional del sector de supermercados. La empresa tiene actualmente 100 empleados en Brasil y 10 en el extranjero. La facturación total de la empresa Caso 4 se sitúa entre 4 y 20 millones de €, siendo que el

porcentaje proveniente de los negocios internacionales está entre el 61% y el 80% de la facturación total.

6.2.4.1 Productos/Servicios

Los principales productos (servicios) ofrecidos al mercado internacional son *Software* para puntos de venta (cajas de tiendas y supermercados), *software* para movilidad y *software* para la gestión de la fuerza de trabajo (*Work force Management*). Según el director, *“somos una empresa que provee software, o sea, productos específicos para una necesidad del minorista. Nuestro diferencial competitivo está centrado en el conocimiento, en el know-how que hemos adquirido a lo largo de estos años de experiencia con el minorista. Este know-how está traducido en los productos que comercializamos, entonces nuestro segmento es el minorista. Hay servicios añadidos”*.

6.2.4.2 Internacionalización

El proceso de internacionalización de la empresa Caso 4 empezó en 2004, a través de la exportación directa, sin agente intermediario, a la matriz del grupo en Portugal, con el objetivo de potencializar los negocios entre Brasil y Portugal. Fue una iniciativa individual y no contó con apoyo de ninguna entidad, fuese gubernamental u otra.

A lo largo del tiempo, la empresa pasó a exportar para otros países, tales como Sudáfrica e Irlanda, pues según el director, *“los productos son modulados y pueden ser vendidos en otros sitios”*. El director también apuntó que *“esa decisión de ser internacional fue tomada antes de nacer la empresa. Es una born global.”* Respecto a los objetivos de internacionalización, la empresa considera que esta estrategia es una forma de buscar la ampliación del mercado.

En 2008, la empresa Caso 4 avanzó en su proceso de internacionalización, a través del IDE, abriendo una filial propia en Portugal en razón de que el

mercado portugués exigía la presencia local de su proveedor. Además de esta exigencia por parte del mercado, la empresa Caso 4 entendió que podría tener ventajas de localización por más proximidad con los clientes y con eso tendría optimización de los proyectos. En las palabras del director *“la presencia local es fundamental a la hora de prestar el servicio. El desarrollo del software puede ser hecho en cualquier lugar, pero respecto al tema de la relación, de la cultura, para eso es necesario estar próximo”*. La filial es evaluada por los resultados financieros así como por otros indicadores de desempeño.

En 2009, la empresa Caso 4 ha firmado un contrato de licencia de uso de software con una empresa también de Portugal, a través del socio local. Las licencias son resultado de la comercialización de los productos y por eso están presentes también en Sudáfrica e Irlanda. El director afirmó que existe un contrato con los socios y explicó cómo funciona: *“Cuando hacemos la venta, el cliente paga un determinado valor y parte de ello es del socio y parte es nuestra. Cuando el socio hace la venta, la división del valor es de la misma forma. Por la licencia del software son cobrados royalties, el servicio de implantación (consultoría, entrenamiento) y más un porcentaje anual de acuerdo con el producto, que da derecho a orientaciones, actualizaciones, y da soporte de tercera línea hasta un límite de horas. En caso de que el cliente pase del límite, él paga el valor excedente”*.

Según informaciones publicadas en el sitio web de la empresa Caso 4, en diciembre de 2012, pasaron a exportar a siete países: Portugal, Francia, Sudáfrica, Arabia Saudí, España, Irlanda y Turquía.

La empresa Caso 4 ha adoptado algunas veces la práctica del *Offshore outsourcing*. El director explicó dando detalles incluso de las limitaciones encontradas en esta práctica: *“Hemos hecho varias veces, pero fueron temas puntuales, específicos. Trabajamos con varios modelos de subcontratación, desde la subcontratación de un proyecto, hasta el modelo de DDS (Desarrollo Distribuido de Software) en que definimos una especificación técnica, hacemos un pregón reverso por Internet y los desarrolladores alrededor del mundo ofrecen sus servicios, hacen sus propuestas. Tenemos desarrolladores en China, Rusia, Malasia e Israel que hacen programas para nosotros; es una*

buena idea, pero para que esto ocurra, el nivel de documentación técnica debe ser sofisticado, no es para cualquiera que lo pida. Hacer DDS para producto nuevo es muy interesante, sin embargo hacer DDS para sistemas que ya existen y con los cuales es necesario hacer integraciones, entonces es casi imposible¹².

Respecto a otras formas de internacionalización, la empresa considera y trabaja en el sentido de formar alianzas comerciales que vengan a servir como base de contacto con el cliente en el país y como proveedora de servicios relacionados a implantación y mantenimiento de los productos (*software*). Actualmente, hay alianzas con empresas en Francia y Reino Unido que actúan como comerciales y proveedores de servicios.

Con relación a los países de actuación (Portugal, Francia, Sudáfrica, Arabia Saudí, España, Irlanda y Turquía), se observa una diversidad de características culturales, económicas y políticas entre ellos, por eso se puede decir que unos más que otros contemplan las características de mercado potencial, apuntadas por los expertos en una de las encuestas de la fase N°1 (véase tabla 38): crecimiento de mercado, nivel de madurez del país para el uso de las TIC, capacidad de compra y de absorción del producto o servicio, aceptación del producto o servicio y posición estratégica.

Este análisis permitió una visión general del perfil y del comportamiento de la empresa Caso 4 respecto a su enfoque internacional. Lo recogido hasta aquí se presenta resumidamente en la tabla 40.

¹² La traducción es literal.

Tabla 40 - Resumen de los perfiles de las empresas pertenecientes a la muestra y comparativo de la forma de internacionalización

Elementos de Análisis de Perfil	Caso1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Localización	Porto Alegre	Porto Alegre	Novo Hamburgo	Porto Alegre
Año de creación	2002	1986	1988	2004
Tipo de sociedad (SA.; LTDA)	LTDA	S/A	S/A	LTDA
Descripción de su negocio actual (principal actividad)	Optimizar el negocio del cliente, a través de soluciones de tecnología de información con creatividad y transparencia.	Desarrollo y comercio de soluciones de software: BI (<i>Business Intelligence</i>) y CPM (<i>Corporate Performance Management</i>)	Desarrollo de Sistema Integrado para el sector de curtidurías/calzados.	Desarrollo de <i>software</i> bajo encomienda y comercialización de productos para minoristas.
Principales productos /servicios ofrecidos en el mercado	<i>DBA as a Service</i> Desarrollo de Software Soluciones SAP <i>iyond</i> , Gestión de Configuración, Aplicativos del Google	<i>Softwares</i> de Análisis, Performance, Paineles, Mobile y ETL. Servicios de consultoría, Asesoría Técnica y Soporte a los Productos	Desarrollo y edición de <i>software</i> ; otras consultorías en <i>software</i> .	Software para Cajas (de tiendas y supermercados) <i>Mobile Retail Suite</i> : Movilidad. Software para la Gestión de la fuerza de trabajo
Número de empleados actualmente (en Brasil y en el exterior –si hay)	En Brasil: 130 En el exterior: 2	En Brasil: 35 En el exterior: No hay. Habrá en 2013, en la India.	En Brasil: 40 En el exterior: 6 asociados	En Brasil: 100 En el exterior: 10

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

Facturación total del Mercado Interno (MI) y Mercado Externo (ME) en 2011	Entre 4 millones y 20 millones de €	Entre 1 y 4 millones de €	Entre 1 y 4 millones de €	Entre 4 y 20 millones de €
Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total	Entre 21% y 40% (37%)	Menos de 20%	Entre el 41% y el 60%	Entre el 61% y el 80%
Perfil de la internacionalización (exportaciones, licencias, alianzas, IDE)				
Elementos de Análisis de Perfil	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Modo de la primera exportación	Exportación directa con agente en el exterior	Exportación a través de una empresa cliente brasileña.	Exportación directa sin agente en el exterior	Exportación directa sin agente en el exterior
Participación en red	La primera exportación fue por iniciativa individual.	La primera exportación fue en red, (vía otra empresa de TI brasileña).	La primera exportación fue por iniciativa individual.	La primera exportación fue por iniciativa individual.
Año de la primera exportación	2007	2005	2003	2004
País de destino de la primera exportación	Inglaterra	Colombia	México	Portugal

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

Motivación	Por indicación, a través de relación con una empresa de los Estados Unidos.	Porque la empresa cliente brasileña se internacionalizó y se llevó el <i>software</i> de este fabricante.	Porque es un mercado semejante al de Brasil y presentaba un potencial importante en aquel año.	Por ser la matriz del grupo al cual pertenecía la empresa.
Apoyo del gobierno o entidad	No, ninguno.	No, ninguno.	No, ninguno.	No, ninguno.
Situación actual de las exportaciones considerando los principales productos o servicios	La empresa exporta principalmente el servicio <i>Data Base Administration (DBA)</i> as a <i>Service</i> y también realiza desarrollo de <i>software</i> .	Actualmente la empresa gestiona 4 licencias de <i>software</i> vendidas para el exterior por medio de 2 clientes, cuya matriz es en Brasil.	Las exportaciones deben crecer entre 100% y 150% en los próximos 5 años, según estima el director de la empresa.	Las exportaciones están estables, sin embargo están exportando para otros países, como Sudáfrica e Irlanda.
Número de empresas clientes en el exterior	3 empresas	1 licencia en Colombia por medio de 1 cliente brasileño, y otras 3 licencias por medio de otro cliente brasileño en Argentina, México y Estados Unidos.	20 empresas	3 empresas (hasta julio de 2012) 7 empresas (en diciembre 2012)
Cantidad de exportaciones al año	Los servicios son continuos y los contratos son renovados año a año.	No hay exportaciones nuevas. Las licencias son renovadas año a año.	Las exportaciones representan de 50% a 60% de la capacidad de la empresa.	Todos los meses.
Principales destinos de las exportaciones actualmente	Estados Unidos e Inglaterra.	Colombia, Argentina, México y los Estados Unidos.	Américas, India, Asia y Europa.	Portugal e Irlanda. También Francia, Saudi Arabia, Sudáfrica, España y Turquía.

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

Motivación para las exportaciones actualmente, según las palabras de los directores:	"El objetivo es sostener los números anuales de crecimiento de la empresa".	"La idea es buscar mercados que no estén en recesión, sin embargo los mercados tradicionales están en recesión, por eso, el enfoque está más en el mercado interno".	"Porque los mercados necesitan de nuestros productos y servicios".	"Porque los productos son modulados y pueden ser vendidos en otros sitios, además de eso el cambio está favorable".
Nivel de fidelización de los clientes internacionales	El principal cliente internacional de la empresa compra los servicios hace más de 5 años.	"Los clientes siguen con la empresa hace 7 años. Los contactos son frecuentes, ocurren por lo menos 1 vez al mes, sin embargo se dan a nivel técnico y nos conocemos poco. Evaluamos el desempeño de la relación a través de encuestas de satisfacción periódicas".	"Tenemos clientes desde el inicio de la empresa, en 24 años hemos perdido menos de 5% de los negocios realizados en el mercado donde actuamos. Los contactos son frecuentes, ocurren por lo menos 1 vez al mes; hay intercambio de informaciones; tenemos proyectos en común, nuestros clientes hacen recomendaciones de nosotros; consideramos que somos casi socios".	"La relación con nuestros clientes se ha mantenido a lo largo del tiempo, sea a través del soporte o nuevas demandas. Los contactos son frecuentes y tenemos proyectos en común".
Otras formas de internacionalización	Inversión Directa en el Extranjero con una filial comercial en los Estados Unidos	Licencias de uso de software. Inversión Directa en el Extranjero con una filial comercial en India en 2013.	Alianzas comerciales e Inversión Directa en el Extranjero en Europa.	Alianzas comerciales en la Inversión directa en el Extranjero en Portugal.
Motivación para otra forma de internacionalización	La decisión de abrir una unidad fuera de Brasil es parte de la estrategia adoptada para convertirse en una empresa de actuación global, reforzando la marca	Existe la idea de lograr una empresa para una alianza estratégica en que la empresa socia, en el país de destino, sea la responsable del mantenimiento de las	La decisión de creación de una empresa en un país de Europa, en 2006, fue para fortalecer el nombre de la empresa en el mercado europeo.	Las alianzas comerciales sirven como base de contacto con el cliente en el país y para proveer servicios. La IDE es por la necesidad de presencia local en razón

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

	no solamente a nivel nacional, sino internacional. Además contribuye a la fidelización de los clientes. La empresa considera que tener clientes internacionales es importante para la imagen de la empresa, permite el intercambio de experiencias internacionales, el desarrollo de colaboradores, nuevas oportunidades y desafíos para la empresa.	relaciones con los clientes, del soporte técnico y del esfuerzo comercial.	La ventaja es estar próximo del cliente.	de exigencia del cliente y optimización de los proyectos. La ventaja es la mayor proximidad al cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios y entrevistas personales

6.3 Análisis de los cuatro casos a partir de los resultados de los cuestionarios y entrevistas, haciendo uso del software NVivo10 y representaciones gráficas

Con fundamento en la revisión de la literatura, hemos diseñado nuestro modelo teórico de actuación de MR para el contexto de empresas de servicios B2B, en el ámbito internacional. El modelo parte del principio de que las organizaciones de servicios B2B, que desean lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional, deben tener alineadas sus orientaciones a los servicios, a las relaciones y a la internacionalización. Dentro de estas tres orientaciones básicas se encuentran factores claves que ayudan a identificar las acciones de las empresas, dando fuerza o no a las orientaciones (véase Tabla 32 del capítulo 5).

Como herramienta de apoyo al análisis de los datos y contenidos de las entrevistas personales hemos utilizado el *software* NVivo10, desarrollado para trabajos de investigación de carácter cualitativo, apropiado a esta tesis.

Para dar inicio a la etapa de análisis de los casos, hemos elegido empezar por identificar en qué nivel y de qué manera se cumple la primera proposición de nuestro modelo de MR, es decir, que “las empresas deben estar orientadas a los servicios”. Esta proposición es amplia y se lo explicamos mejor a través de la idea de que toda la organización reconoce los servicios como una orientación filosófica de la organización, como una lógica dominante, valorada y promovida por el nivel directivo, estratégico y los demás niveles de la organización.

Para ello, se generó una matriz en el NVivo10, haciendo el cruce entre las evaluaciones dadas por las empresas (por ej.: “fundamental”, “muy relevante”...) a las proposiciones teóricas y las prácticas de estas mismas empresas. Los datos cualitativos fueron extraídos de los cuestionarios y de las entrevistas, organizadas por categorías de análisis, que sirvieron de *inputs* en el NVivo10, configurándose los nodos¹³. Hemos observado los comportamientos

¹³ Nodos: denominación dada por el software a las categorías de análisis y proposiciones.

de las cuatro empresas y destacado la presencia o ausencia de patrones comunes.

Para esta investigación, el equivalente a las categorías de análisis, destacadas por Eisenhardt (1989), presentamos 17 factores claves que conducirán al conjunto de proposiciones del modelo. Los factores clave (FC) y las proposiciones son analizados a continuación.

Los factores clave del 1 al 5 están relacionados con la primera orientación básica que es la orientación hacia los servicios. Los factores clave del 6 al 12 están a su vez relacionados con la segunda orientación básica, que son las relaciones. Por último, los factores clave del 13 al 17 están relacionados con la tercera orientación básica, que es la orientación hacia la internacionalización.

6.3.1 Orientación hacia los servicios

El factor clave (FC) número 1 se refiere a la “Conciencia del cambio de paradigma” y para su análisis se observó la evaluación de los cuestionarios y el contenido de las entrevistas de las 4 empresas del estudio de caso. A continuación destacamos los hallazgos referentes al cruce del FC1 con las proposiciones teóricas P1 y P2.

Tabla 41 - Factor Clave FC1 y Proposiciones P1 y P2

1) Orientación hacia los servicios		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Teorías
FC1. Conciencia del cambio de paradigma.	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; Vargo y Lusch (2004)
	P2) Percibir que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están migrando de modelos con foco en bienes hacia modelos asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor es fundamental para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; Lusch et al(2010)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 - Cruce de las proposiciones P1 y P2 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:1 = Muy relevante	1	0	0	0
2 : Proposiciones:1 = Algo relevante	0	1	1	1
3 : Proposiciones:2 = Fundamental	0	0	1	0
4 : Proposiciones:2 = Muy relevante	0	1	0	1
5 : Proposiciones:2 = Algo relevante	1	0	0	0

Fuente: NVivo10

Como resultado de los cruces de las valoraciones se observa que sólo la empresa Caso 1 consideró la P1 como algo “muy relevante”, las otras tres empresas consideraron esta proposición como “algo relevante”. La empresa Caso 1 justificó esta valoración cuando afirmó: *“Nos posicionamos como proveedores de servicios, pues esta parte de DBA¹⁴ es puro servicio, y la parte de desarrollo de sistemas, como es personalizado, yo también clasificaría como servicio, porque el cliente no vende eso para otro”*.

Las demás empresas, Caso 2, 3 y 4, han apuntado el cambio de paradigma como “algo relevante”, quizá porque desarrollan *softwares* (productos) para aplicaciones específicas a los cuales añaden los servicios. Sin embargo, aunque hayan apuntado la P1 como “algo relevante”, las empresas manifestaron la importancia que los servicios están recibiendo en su día a día. La empresa Caso 2 afirmó: *“En la consultoría están las mejores prácticas: software + servicios + mejores prácticas = turn key. Vendemos la solución con los templates listos. La decisión respecto a la compra de más o menos servicios es del cliente”*. La empresa Caso 3 se manifestó de acuerdo con la presencia de esta orientación y afirmó que *“la solución es la palabra de la moda, pero en realidad, sin la solución tú no vendes”*. La empresa Caso 4 a su vez apuntó: *“Nuestro diferencial competitivo está centrado en el conocimiento, en el know-how que hemos adquirido a lo largo de estos años de experiencia con el minorista. Este know-how está traducido en los productos que comercializamos, por tanto nuestro segmento es el minorista. Hay servicios añadidos”*.

¹⁴ DBA= Data Base Administration

Respecto a la P2, las empresas Caso 2 y Caso 4 la consideraron como “muy relevantes” y eso se refleja en las prácticas descritas por sus directores. La empresa Caso 2 afirmó: *“Yo no tengo esta respuesta, pero me arriesgo a decir que las empresas son iguales en cualquier lugar del mundo. Cambia la cultura, el idioma, las leyes, pero los seres humanos son iguales. Las personas quieren todo listo, funcionando, cuanto menos tengan que pensar y gestionar mejor”* (...) *“Tenemos a los clientes captados por nosotros, pero tenemos clientes a través de socios y respetamos el trato hecho con los socios respecto a los contratos”*.

La empresa Caso 4 justificó su valoración con las siguientes afirmaciones: *“Una cosa que hemos observado, por la experiencia con clientes de Sudáfrica e Irlanda, todos ellos (clientes) quieren saber ‘quién les va a dar soporte localmente’. Eso fue un aprendizaje. Lo que hemos observado, no solamente en el exterior, sino que aquí también, es que los clientes quieren alguien que resuelva sus problemas. Ellos no quieren comprar un producto, quieren contar con una empresa que conozca el segmento, que tenga el producto, pero que también sepa resolver el problema”*. En otros momentos de la entrevista, el director hizo afirmaciones que sostienen su valoración de la P2: *“...Estos desafíos hacen que tengamos que invertir en las relaciones y siempre que sea posible tener presencia local (...) “Tenemos varias empresas asociadas a nosotros, nacionales e internacionales”*.

La empresa Caso 3 ha valorado la P2 como “fundamental” y explicó su valoración: *“Siempre que el cliente abre la puerta de su empresa, y eso vale para todas, él quiere que alguien le ayude a hacer algo. Nosotros nos posicionamos como alguien que desarrolla el producto y conoce este segmento. Esa cuestión incluso de establecer los canales ha sido difícil para nosotros. Tuvimos que montar toda una estrategia para repasar conocimiento, para que cualquier uno que esté vendiendo nuestro sistema conozca la industria de la piel, sepa como implementar el producto y sepa cómo mejorar el día a día de un sector industrial de piel/cuero”*.

La empresa Caso 1 consideró la P2 como “algo relevante” y justificó diciendo que *“el 100% de nuestros clientes prefieren y demandan servicios, pero puede que otros prefieran software listos, aunque no sea nuestro caso”*.

Los empleados de las empresas que contestaron al cuestionario para validación apuntaron de forma unánime que sus empresas son proveedoras de soluciones y que los clientes en general desean soluciones integradas. La excepción fue el ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 que apuntó que la demanda actual de los clientes internacionales es por producto.

Las frases a continuación, extraídas de las entrevistas con los directores de las empresas, merecen destacarse pues confirman lo expuesto:

Caso 1: “Nos posicionamos como proveedores de servicios, pues nuestros softwares son personalizados”.

Caso 2: “Nosotros somos proveedores de soluciones de BI y CPM (*Corporate Performance Management*) y ofrecemos software, servicios y consultoría de mejores prácticas...”

Caso 3: “La solución es la palabra de moda, pero en realidad, sin la solución tú no vendes”. “Los servicios son la diferencia”.

Caso 4: “Somos una empresa que provee softwares, o sea, productos específicos para una necesidad del minorista”. (...) “Hay servicios añadidos”.

Para ilustrar el FC1, “Conciencia del cambio de paradigma”, se aplicó una herramienta que cuenta palabras del Nvivo10 que permite conocer gráficamente las palabras más citadas por los entrevistados de las empresas. Aunque esto pueda dar un tono cuantitativo, observase que las palabras relacionadas al cambio de paradigma y posicionamiento de las empresas del estudio de caso saltan a la vista literalmente. La figura 16, como dato complementario, pone en evidencia las palabras más repetidas y por eso fueron destacadas por el software son “cliente”, “producto”, “servicios” y solución”.

Figura 16 – Palabras de mayor destaque en las entrevistas de las empresas del estudio de caso múltiple.



Fuente: Resultado de contar palabras realizada por el software NVivo10.

La lógica de servicio dominante sostiene que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios, base fundamental del intercambio (Vargo y Lusch, 2004). Lo que se observa en la figura 16 (arriba) es que esta teoría se confirma, pues se manifiesta un patrón común de comportamiento entre las empresas de nuestro estudio de caso múltiple, que están migrando de posicionamientos basados en productos a posicionamientos basados en las relaciones ya que los conceptos de soluciones al cliente, compuestas por

productos y servicios, adquieren gran relevancia en los discursos y prácticas de estas empresas. Destacamos, sin embargo, que las empresas Caso 2, 3 y 4 apuntan sus productos (*softwares*) como sus más importantes diferenciales competitivos, sin olvidar la importancia de los servicios añadidos.

El FC 2 analiza la “Conciencia de los servicios como valor al cliente”, con base a la proposición P3.

Tabla 43 - Factor Clave FC2 y Proposición P3

1) Orientación hacia los servicios		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC2. Conciencia de los servicios como valor al cliente.	P3) Considerar que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos es clave para la fidelización del cliente.	Lógica de servicio dominante; Vargo y Lusch (2004)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 - Cruce de la proposición P3 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:3 = Fundamental	1	0	1	0
2 : Proposiciones:3 = Muy relevante	0	1	0	1

Fuente: Nvivo10

En este factor se observó que la empresa Caso 1 y la Caso 3 consideraron tal proposición como “fundamental”. La Caso 1 justificó a través de la siguiente afirmación: *“Nuestros softwares son personalizados”* y eso quiere decir que la interacción con el cliente está siempre presente. La empresa Caso 3 justificó su valoración al afirmar que *“si existe hoy una barrera en nuestro negocio es justamente las personas y el conocimiento. El producto fue pensado, fue hecho, adaptado a cada realidad, pero si hay alguien pilotando la implantación, cuando es necesario entender la necesidad del cliente, lo importante es que se haga , el orden en que se haga y usar la herramienta, entonces funciona”*.

Las empresas Caso 2 y Caso 4 han evaluado la afirmación de la P3 como “muy relevante”. El director de la empresa Caso 2 declaró: *“En el día a día el servicio*

es el mayor generador de ideas”. La empresa Caso 4 por su vez explicó que *“es el mercado, los competidores, a veces los propios clientes que indican algunas funcionalidades que aun no tenemos y que podemos incorporar; a veces los cambios en la legislación, las encuestas de tendencias y basándonos en eso logramos fuentes de inspiración para definir las líneas de productos”.*

De eso se concluye que la proposición teórica de Vargo y Lusch (2004) queda refrendada pues hay un patrón de comportamiento entre las empresas del estudio de caso múltiple, reflejado en la importancia dada a los servicios y a la interacción con el cliente, siendo estos, en consecuencia, una oportunidad de creación de valor y elemento de fidelización.

El FC3 se refiere a la “Identificación del servicio como oportunidad de interacción e innovación”. Las proposiciones son la P4, P5 y P6.

Tabla 45 - Factor Clave FC3 y Proposiciones P4, P5 y P6

1) Orientación hacia los servicios		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC3. Identificación del servicio como oportunidad de interacción e innovación.	P4) Estructurar las acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, para identificar sus necesidades latentes y para crear necesidades nuevas es crucial para la fidelización de los clientes.	Marketing de servicios (MS); Lógica de servicio dominante; Pekkarinen et al (2009)
	P5) Priorizar la integración de productos con servicios para ofrecer un conjunto de beneficios, que resulte en compromisos mutuos con los clientes es relevante para la fidelización de los clientes.	Lógica de servicio dominante; MS; Day (2004)
	P6) Considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente.	Lógica de servicio dominante; MS; Day (2004)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 - Cruce de las proposiciones P4, P5 y P6 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:4 = Fundamental	1	0	1	0
2 : Proposiciones:4 = Muy relevante	0	1	0	1
3 : Proposiciones:5 = Fundamental	1	0	0	0
4 : Proposiciones:5 = Muy relevante	0	1	1	1
5 : Proposiciones:6 = Muy relevante	1	0	0	1
6 : Proposiciones:6 = Algo relevante	0	1	1	0

Fuente: Nvivo10

En este caso las empresas Caso 1 y Caso3 han destacado la P4 como “fundamental”. El director de la empresa Caso 1, respecto a la posibilidad de innovación a partir de esta interacción con los clientes, afirmó: *“Trabajamos con algunos productos estandarizados (Patrón Oracle, etc.) pero tenemos productos desarrollados por nosotros. Software es mucho más un trabajo artístico, tenemos técnicas para refinar, para que todos hagan bien su función y la interacción con el cliente es fundamental. Intentamos mucho, pero es difícil generar y gestionar la innovación. En la parte de desarrollo de sistemas eso se hace más posible”*. La empresa Caso 3 acabó por destacar la identidad de cada trabajo y afirmó: *“Cada proyecto es una investigación. ¿Cómo empezamos un proyecto? Mapeamos la empresa, los procesos, identificamos la adherencia entre el producto y la organización. En esta adherencia es posible ver lo que hay que añadir y es eso que desarrolla el producto. El producto contiene 80%, 90% de lo que la empresa necesita y después se le va mejorando”*.

Las empresas Caso 2 y Caso 4 han considerado la P4 como “muy relevante”, lo que se observa a través de sus consideraciones respecto a sus prácticas. El director de la empresa Caso 2 dijo que *“una innovación no es sólo lanzar nuevos productos, sino que también hacer cambios en los productos actuales, mejorarlos. Tenemos una herramienta que nos permite eso. Recibimos muchas sugerencias a partir de los clientes. Tenemos por ejemplo un grupo de usuarios que intercambian informaciones. Estimulamos que las personas del grupo registren sus sugerencias, que son enviadas al canal de soporte que a su vez las interpreta y las envía al área de desarrollo. El área de desarrollo, cuando está trabajando en una nueva versión, tiene en cuenta estas sugerencias. De nada sirve la innovación por sí misma, debe ser algo que fidelice el cliente”*.

Ya la empresa Caso 4 destacó su creencia respecto al origen de la innovación: *“Creemos que la innovación viene de diversas formas; en la empresa no tenemos el sector de innovación. Creemos que todos que estamos en la delantera del negocio, los ingenieros de producto, el personal de marketing... todos tenemos que estar atentos a lo que está ocurriendo en el mercado”*.

Respecto a la P5, la empresa Caso 1 la ha considerado como “fundamental” y, durante la entrevista, su director explicó su práctica para ofrecer un conjunto de beneficios que refuerce el compromiso mutuo: *“Tenemos reuniones diarias con los clientes de por lo menos 30 min, en las cuales los clientes dicen lo que es necesario mejorar, incrementar, etc. trabajando de manera evolutiva.*

Las empresas Caso 2, 3 y 4 consideraron tal proposición como “muy relevante”. La empresa caso 2 ha destacado la contribución de su software de gestión de las relaciones (CRM) en esta oferta de un conjunto de beneficios: *“Nuestro CRM está muy orientado al cliente, es como debe ser: sirve para registrar todo lo que el cliente dice, todo lo bueno y lo malo. Nuestra preocupación nº1 es fidelizar a nuestros clientes. Nuestro postventa es muy elogiado por los clientes, es uno de nuestros puntos fuertes. A veces, los clientes quieren cancelar el pago mensual de mantenimiento porque nuestro producto es estable y no presenta problemas. Pero en este caso, los clientes no reciben las nuevas versiones”*. A su vez, la empresa Caso 3 destacó la integración de productos con servicios como una demanda del propio cliente y justificó: *“Los servicios son la diferencia. Hay dos aspectos: primero, el cliente se siente confortable y más que esto, (segundo), existe alguien que quiere hacerlo, está apto a hacerlo y tiene conocimiento suficiente para hacerlo”*.

La empresa caso 4 siguió el mismo concepto de la Caso 3, confirmando la demanda del cliente por el conjunto de beneficios cuando destacó: *“Lo que se observa es que actuamos no para levantar barreras a la competencia, sino como una forma de aumentar nuestro valor añadido. Procuramos ser cada vez más especialistas en lo que se refiere al comercio minorista. Quien compra nuestros sistemas de hecho quiere resolver un problema y la forma de ayudarles es entender bien su problema y adaptar un producto al otro. Ese entendimiento acaba siendo un valor añadido y una forma de barrera de*

entrada a la competencia. Estamos desde hace mucho tiempo en el mercado y sabemos hablar el idioma del cliente minorista”.

Respecto a considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente (P6), las valoraciones de las empresas se dividieron en dos grupos: las empresas Caso 1 y la Caso 4 la consideraron “muy relevante”, y las empresas Caso 2 y Caso 3, como “algo relevante”. Sin embargo, todas ellas afirmaron que de una manera o de otra asumen muchos riesgos y que eso es parte del negocio. Incluso las empresas adoptan políticas y analizan a menudo la calidad del cliente en el cual van a invertir.

La empresa Caso 1 afirmó: *“Asumimos muchos riesgos, quizá hasta demasiado. Si no asumimos riesgos es difícil generar buen negocio. Tenemos varias métricas de niveles de riesgos que estamos asumiendo, en general asumimos riesgos medianos para captar el negocio y enseñar al cliente nuestro valor. Apostamos que tenemos que poner el “pie” en la empresa del cliente, enseñar nuestros servicios para entonces ir expandiendo. La mayor dificultad es entrar, ‘poner la semilla’, después de esto es bien tranquilo”*¹⁵.

La empresa Caso 4 a su vez apuntó: *“A veces sí, tenemos una lógica de invertir un determinado porcentaje en la cuenta de acuerdo con el potencial que creemos que la cuenta (cliente) va a tener. Procuramos estimar no por el tamaño del cliente, sino por el tamaño de la oportunidad que ella representa para nosotros o por el nivel de interés en conquistar este cliente por ser una referencia importante en el segmento. Para nosotros conquistar referencias es esencial, pues uno de los ingredientes de decisión de compra de un minorista es saber quiénes son las referencias”.*

La empresa Caso 2, que consideró la P5 como “algo relevante”, destacó su política comercial en el caso de asumir riesgos: *“Tenemos dentro de nuestra política comercial un contrato de riesgo. Depende del tipo de cliente. Tenemos una evaluación de la demanda del cliente y del número de horas de trabajo. Damos 30 días para que el cliente teste nuestros productos y servicios, y en*

¹⁵ La traducción es literal.

caso de que el cliente no apruebe nuestro producto paga el 50% del coste de implantación del proyecto y devuelve el software”.

En este punto, la empresa Caso 3 destacó la absorción de riesgos como una inversión en la relación con el cliente y en la reputación de su marca, pues dijo: *“Eso es inversión. Por ejemplo: vendemos un proyecto de mil horas, pero al fin trabajamos 2 mil, 3 mil horas. En muchos proyectos ha pasado eso y eso es normal si estás dentro del cliente y tú quieres conquistar un nombre, una reputación. Y eso nuestra empresa tiene hoy (un nombre, una reputación). Todos los clientes que participan de un proyecto suelen decir: “ellos (la empresa) han cometido errores, pero nunca dejaron de hacer y entregar lo que han prometido a nosotros. Eso es lo que nosotros llevamos (como marca)”¹⁶.*

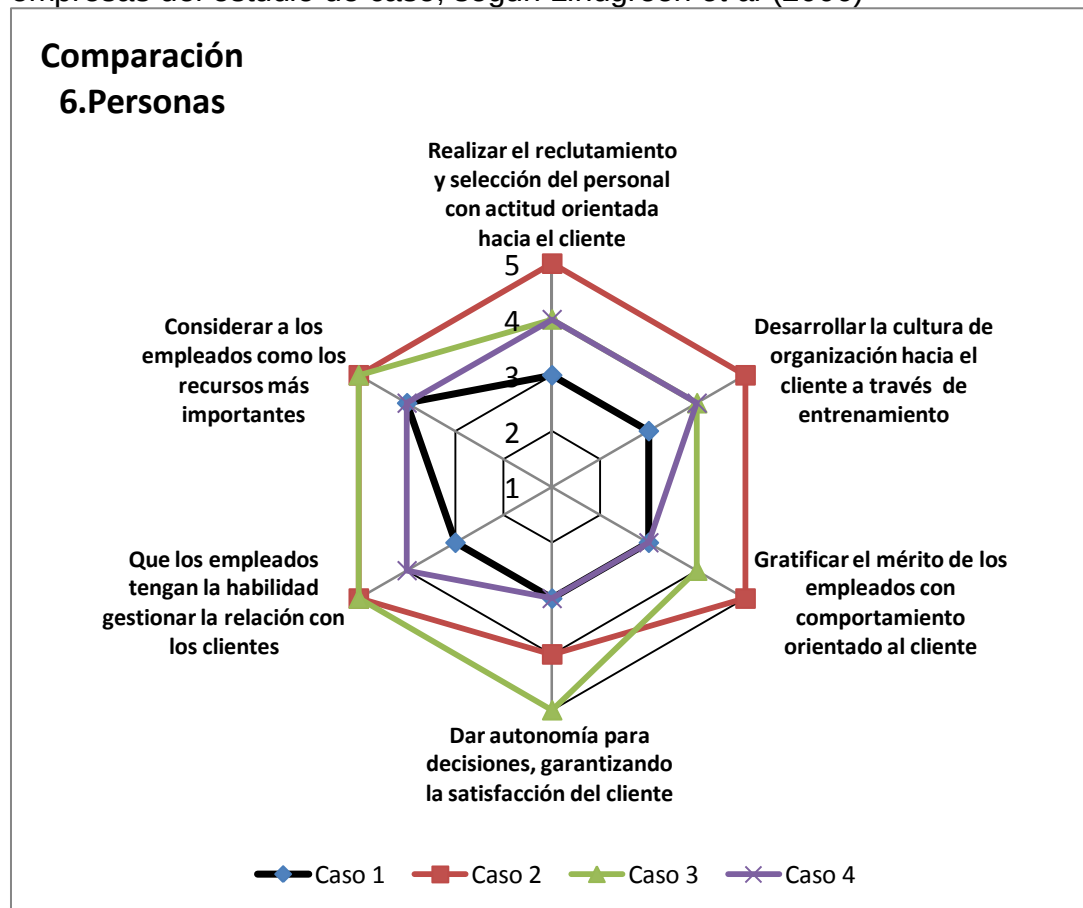
Los servicios cumplen una función importante en la medida que permiten a las empresas salir del “marketing para” hacia el “marketing con”... a través de la cooperación entre proveedor y cliente (Pekkarinen et al, 2009). Como conclusión respecto al FC3, observamos que esta teoría explica el comportamiento común entre los cuatro casos que confirman los servicios como una oportunidad de interacción e innovación con los clientes, y eso queda reflejado en las acciones de las empresas respecto a la comunicación, a la participación del cliente en las decisiones respecto al producto o servicio y, por fin, en los riesgos asumidos con fines de conquistar y mantener a los clientes.

El FC4 se refiere a la gestión de los empleados de la organización y analizamos los resultados del cuestionario con escalas, que medían el nivel de frecuencia de uso de estrategias y herramientas para la gestión de las relaciones en el ámbito B2B. Veremos en lo que sigue las acciones de las empresas hacia su personal y también respecto a la organización en sí misma - niveles de frecuencia que varían entre “nunca (1), raramente (2), pocas veces (3), frecuentemente (4) y muy frecuentemente (5)”, véase anexos C1, C2, C3 y C4.

¹⁶ La traducción es literal.

La figura 17 presenta la comparación entre las empresas del estudio de caso y sus estrategias hacia su personal. Observase que las cuatro empresas consideran a sus empleados como sus recursos más importantes. La frecuencia de las demás acciones varía entre “pocas veces y muy frecuentemente” como por ejemplo, el realizar el reclutamiento y selección del personal con actitud orientada hacia el cliente y asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes. Estas son estrategias importantes, según Lindgreen et al (2006), en el marketing relacional, pues suelen garantizar que los primeros contactos de los clientes con la empresa sean de calidad.

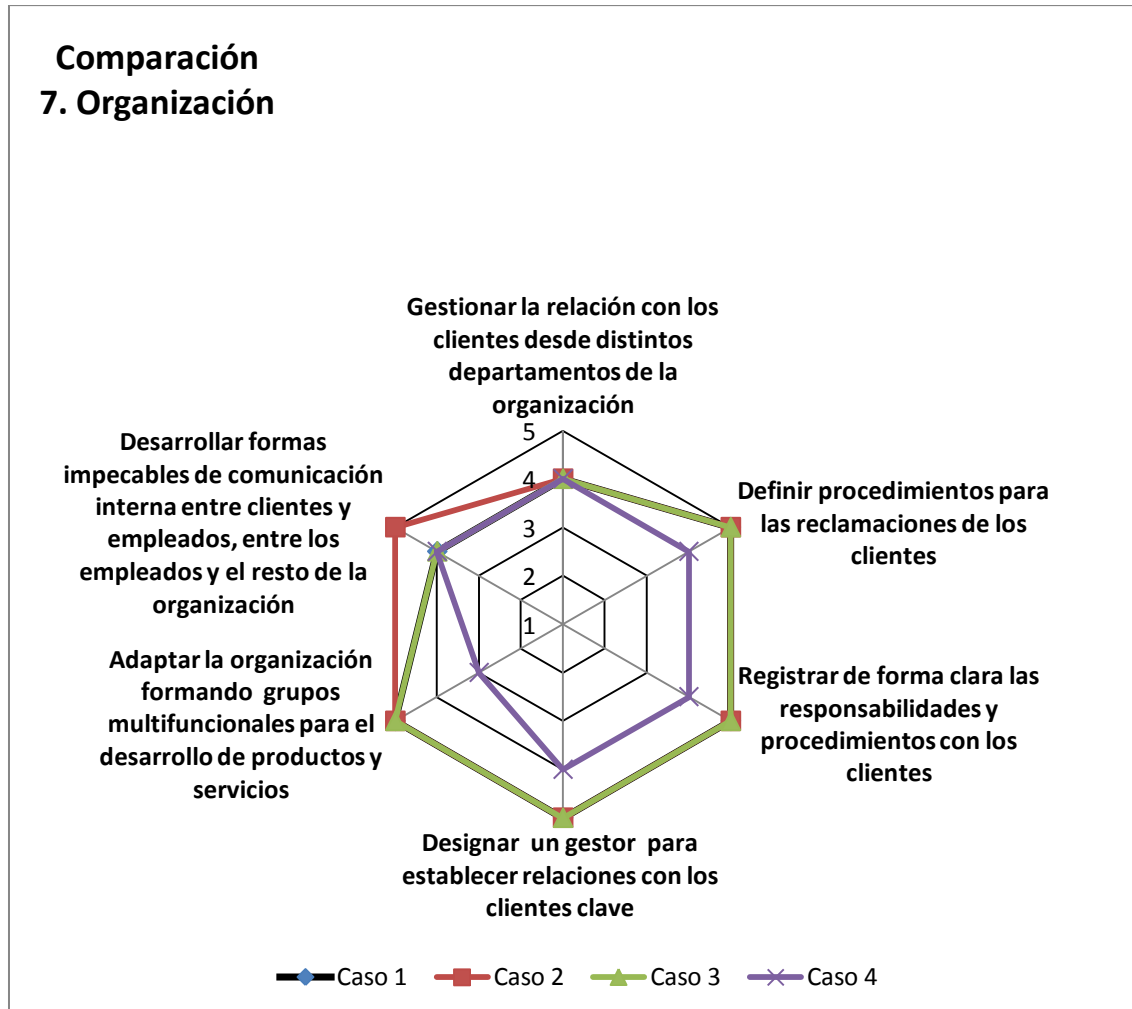
Figura 17–Comparación de las prácticas de gestión de las personas, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen et al (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Con objeto de complementar las estrategia de gestión de las personas, Lindgreen *et al* (2006) proponen la estrategia hacia la organización en sí misma. En la figura 18 se observa el comportamiento de las empresas de nuestro estudio respecto a esta estrategia.

Figura 18–Comparación de las prácticas de gestión de Organización, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Los elementos relacionados con la organización son fundamentales en la gestión de las relaciones. En este punto, el comportamiento de las empresas se manifiesta de forma más unánime. Todas las empresas, frecuentemente y muy frecuentemente dijeron preocuparse con la gestión de la relación con sus clientes desde distintos departamentos de la organización; definen procedimientos para las reclamaciones de los clientes; registran de forma clara

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

las responsabilidades y procedimientos con los clientes; designan un gestor para establecer relaciones con los clientes clave; adaptan la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y por fin desarrollan formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización. La excepción quedó con la empresa Caso 4 que apuntó que pocas veces adapta la organización formando grupos multifuncionales.

Las entrevistas personales, analizadas a lo largo de este apartado, ilustran de qué manera las estrategias hacia el personal y a la organización, apuntadas anteriormente, se realizan en la práctica.

A continuación se observa el FC4 analizado también por las proposiciones P7, P8 y P9 y el cruce de las valoraciones recibidas.

Tabla 47 - Factor Clave FC4 y Proposiciones P7, P8 y P9

1) Orientación hacia los servicios		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC4. Gestión de los empleados hacia su desarrollo, comunicación y motivación (marketing interno).	P7) Las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento de todo el personal ejercen un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente.	MS; Grönroos (2002); Burnett (2002); Hutt y Speh (2002)
	P8) La satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.	Marketing interno; MS; Lovelock y Wright (2002)
	P9) Preparar todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, es esencial para la fidelización de los clientes.	Marketing interno; MS; Hutt y Speh (2002)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 - Cruce de las proposiciones P7,P8 y P9 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:7 = Fundamental	1	1	1	0
2 : Proposiciones:7 = Muy relevante	0	0	0	1
3 : Proposiciones:8 = Fundamental	1	1	0	0
4 : Proposiciones:8 = Muy relevante	0	0	1	1
5 : Proposiciones:9 = Fundamental	0	1	0	0
6 : Proposiciones:9 = Muy relevante	1	0	1	1

Fuente: Nvivo10

La orientación hacia los servicios demanda la existencia de una gestión de los empleados hacia su desarrollo, comunicación y motivación y a que las actitudes de estos empleados, en la interacción con los clientes, ejercen un fuerte impacto en la percepción de la calidad de los servicios. Esta proposición quedó confirmada con alto nivel de valoración entre las cuatro empresas de nuestro estudio de caso, pues tres de ellas apuntaron la P7 como “fundamental” y la Caso 4 la apuntó como “muy relevante”. La empresa Caso 1 llamó la atención sobre algunas de las características de los brasileños en las relaciones con los extranjeros: *“El brasileño en general es querido por todos, considerado muy creativo, encuentra soluciones distintas para situaciones que parecen fuera de rumbo, consigue cambiar, convencer, implementar ideas nuevas. Trabajamos por gestión de competencias: si necesitamos de una determinada competencia y la persona no la presenta, entonces invertimos para que esta persona desarrolle la competencia necesaria. Como el inglés por ejemplo, es así”*.

La empresa Caso 2 destacó objetivamente: *“Cualquier persona dentro de la empresa puede influir en la imagen de la empresa”*.

La empresa Caso 3 destacó sus prácticas que apuntan en esta dirección: *“Nosotros estamos por hacer dentro de poco tiempo una encuesta, pero estamos en un excelente momento de satisfacción. Tenemos una estructura de proyecto, que divide personas con perfil de análisis de sistemas, que son personas que participan de una discusión técnica, para entender el modelo del cliente, junto con personas con perfil de analista de negocios, que vinieron de curtiduría, que hicieron ingeniería de producción o gestión de empresas y trabajan con piel/cuero. Ese personal sí, tiene 100% de contacto con los*

clientes. Aquí tenemos personas que hablan hasta 5 idiomas. Hemos alcanzado una estabilidad, el equipo es antiguo. El equipo más antiguo es el de producto. En este sector tenemos gente con casi 20 años de empresa y el equipo de soporte tiene gente con 13, 14 años de empresa.

La empresa Caso 4 destacó que en su empresa muchas personas interactúan con los clientes, principalmente, la fuerza de ventas, y pueden impactar fuertemente en su nivel de satisfacción: *“Dentro del ciclo comercial, desde el momento de planificación hasta la implementación del proyecto, son muchos los que interactúan con el cliente, entonces, en la práctica, muchas personas tienen ese compromiso”.*

La P8 sostiene que la satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa. Respecto a esta proposición, las empresas del estudio de caso la valoraron al nivel elevado de “fundamental” y “muy relevante”. Sus principios y prácticas respecto a esto quedan reflejados en sus respuestas a nuestras preguntas de cómo y porqué lo hacen, las cuales destacamos en seguida.

La empresa Caso 1, que valoró la P8 como “fundamental”, puede ser considerada una empresa joven y presenta una moderna visión de entorno de trabajo. El director explicó: *“Nuestro principio es que nuestra empresa debe ser un lugar diferente, alegre y que hay que venir aquí para divertirse. Nuestro concepto de trabajo es ‘diversión’. Hay cobros por resultados y presión como cualquier ambiente corporativo, pero por encima de todo hay que sentirse bien trabajando aquí. La posibilidad de viajar al extranjero que damos a nuestro personal, depende de su desempeño, es un factor motivador. Tenemos un plan de carrera, un sistema de evaluación razonablemente justo. Trabajamos mucho en el desarrollo de habilidades del personal. Con los empleados del mercado doméstico es igual: hay premios en viajes a otras ciudades de Brasil, entradas al cine, regalos, participación en los resultados”.* El gestor de infraestructura fue el empleado indicado por el director de la empresa Caso 1 para contestar al cuestionario de validación interna. Este gestor tiene dos años y medio de experiencia en la función y apuntó que la empresa valora sus empleados al

ofrecerles entrenamientos, participación en los resultados de la empresa, el entorno de relajación y el reconocimiento en público.

La empresa Caso 2, la más antigua de las cuatro empresas, presenta una visión más conservadora cuando cuenta que *“en general nuestros empleados están desde hace mucho tiempo con nosotros. Tenemos un sistema de metas, que se traduce en ganancia financiera. Hacemos inversión en formación técnica internamente, usando eventualmente cursos externos. Buscamos contratar personal que vive cerca de la empresa, generando mejor calidad de vida. Somos una empresa flexible, pero siempre con una disciplina”*. El tiempo de empresa del gestor de soporte, quién contestó al cuestionario de validación interna, confirma esta información, pues son diez años de trabajo en la función. El gestor apuntó que la empresa reconoce el desempeño de los empleados a través de formación, de promoción para otras funciones, con comisiones y gratificaciones.

A su vez, el director de la empresa Caso 3 explicó ampliamente sus políticas y acciones hacia la motivación de su personal, confirmando la proposición P8: *“Hacemos muchas cosas, siempre buscamos ayuda y conocimiento. Hacemos confraternización con todo el equipo, una vez al mes hacemos un desayuno cuando cada área enseña sus proyectos. Antes de proponer un trabajo para el grupo grande, hacemos un trabajo con los líderes de cada sector. Para motivar a un programador, su gestor tiene que estar motivado, su gestor tiene que estar en línea con los demás. Son 6 grandes áreas, tenemos 6 grandes líderes, 6 coordinadores y apoyadores. Años atrás no hacíamos eso, era solamente fiesta de final de año, no solíamos celebrar. Hemos buscado una empresa especialista que trabaja en el área de empresas de tecnología, que conoce las características de la generación Y, Z y hemos empezado a discutir temas, incluso sobre el clima de satisfacción, es decir, hacemos un trabajo muy fuerte en Recursos Humanos (RH). En realidad ese trabajo de liderazgos se ha relacionado con el plan de ascensión, productividad, etc., junto al RH. Aún no tenemos una distribución financiera de los resultados, sin embargo, reconocemos el desempeño con buenos sueldos, incrementos. Hemos transformado la empresa en Sociedad Anónima hace más o menos 1 año. El*

proyecto es abrir el capital y eso está relacionado con el tema del reparto de resultados. El hecho es que fueron años de mucha inversión”.

La empresa Caso 4, la más joven de las cuatro empresas del estudio, también presenta modernas características del entorno de trabajo y de políticas hacia su personal. El director explicó: *“Además del diseño interno de la empresa (con espacios para descanso y entretenimiento) hay un conjunto de iniciativas en paralelo, desde cuestiones más tangibles, aspectos financieros, por ejemplo, tenemos los indicadores clave de rendimiento (en inglés KPIs - Key Performance Indicators). Pagamos un porcentaje sobre el total del sueldo, tenemos una política de formación desde temas más hardskills (técnica, procesos) hasta softskills (cursos de liderazgo, coaching, comportamiento). Tenemos proyectos desafiantes a nivel internacional, viajes de entrenamiento a Sudáfrica, Irlanda, Turquía, Francia. Eso llama la atención y son factores de atracción. Somos una empresa pequeña, sin embargo desde el inicio nos preocupamos con el hecho de profesionalizarla, de hacer todo bien hecho. Tenemos como principio el proceso de mejora continua, la búsqueda de la proactividad, mayor eficiencia en lo que estamos haciendo. Eso resulta también un factor de atracción, pues las personas perciben en eso una evolución profesional. Estas acciones son para todos, desde el sector administrativo hasta quien tiene contacto directo con el cliente”.* El ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 tiene tres años en la función y afirmó que la empresa reconoce y valora sus empleados por medio de comisiones e incrementos en los sueldos.

Los empleados que contestaron al cuestionario para triangulación de los datos corroboraron las informaciones de los directivos cuando apuntaron de forma unánime que las empresas reconocen sus desempeños, sea por medio de estímulos a formación, de promoción para otros niveles o funciones, por la oferta de entorno de relajación, comisiones y gratificaciones.

La proposición P9 afirma respecto a la necesidad de preparar a todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, y que eso es esencial para la fidelización de los clientes.

Respecto a eso, las empresas también la valoraron en alto nivel, pues tres de los cuatro casos la apuntaron como “muy relevante” y el Caso 2, la valoró como “fundamental”.

La empresa Caso 2 destacó tal valoración al citar las formas de comunicación y sincronía entre el personal, en el día a día, y afirmó: *“Tenemos que ser profesionales, tratar a todos con educación y respeto y por eso debemos estar preparados. Tenemos una agenda compartida entre todos, on line, de todas las unidades de la empresa. Hacemos teleconferencias semanales para que todos tengan el mismo discurso. En caso de que sea algo más serio, se escribe y se divulga a toda la empresa. Todos los sectores (comercial, servicios, directivos) se reúnen semanalmente, y los directivos reciben un informe general. Además hacemos uso del correo electrónico y skype con una banda ancha muy potente”*. El gestor de soporte confirmó estas afirmaciones cuando apuntó que los empleados son preparados para el contacto con los clientes internacionales a través de reuniones para presentar a los empleados el perfil del cliente, sus características y demandas. Además la empresa ofrece ayuda financiera para cursos de idiomas (inglés, español). Confirmó también que la comunicación interna ocurre por medio de correos electrónicos, reuniones frecuentes, agenda compartida *on line* y *software de workflow*.

La empresa Caso 1 llamó la atención respecto a la importancia de esta proposición en su empresa *“todo el personal de los proyectos internacionales tiene contacto directo con los clientes internacionales”* y por eso se hace necesario tener propuestas y prácticas de integración entre los empleados: *“Tenemos un estilo de empresa casual, un entorno de relajación, con espacio para descanso, juegos, actividades fuera de la empresa (barbacoa, happyhour, fútbol, etc.)”*. El gestor de infraestructura confirmó que la empresa prepara a sus empleados para el contacto con los clientes internacionales a través de reuniones. Además ofrece ayuda financiera para cursos de idiomas y añadió que normalmente el empleado pasa por un período de atender a las demandas, sin contacto directo con el cliente, pero en compañía de otros empleados con más experiencia. El empleado atiende remotamente para experimentar cómo funciona.

La empresa Caso 3 destacó la inversión en herramientas de comunicación y de gestión del comportamiento en sintonía con los principios de la empresa: *“Tenemos una intranet muy fuerte, una fiscalía, tenemos reuniones sectoriales. Además de eso, los pares se reúnen de forma sistemática, tenemos una reunión mensual (el desayuno lo paga la empresa) y semanalmente, todos los viernes hay un café al final de la tarde, en el que cada uno contribuye”*.

La empresa Caso 4 apuntó los recursos tecnológicos disponibles en la empresa para lograr que sus empleados conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá. El director afirmó: *“Además de la disposición del equipo en amplias salas, sin divisiones, más interactiva, tenemos una pantalla que transmite noticias, tenemos una asesoría de comunicación interna y externa que nos ayuda a transmitir mensajes, informaciones, de forma lúdica, interactiva y divertida. Tenemos intranet, informes trimestrales cuando reunimos toda la gente de la empresa, hacemos una reunión, enseñamos los resultados, los proyectos. Una persona presenta un caso/proyecto, por ejemplo. Es una manera de compartir el conocimiento, de estimular el intercambio de información y es una forma de transmitir el mensaje de que lo que uno ha aprendido puede ser compartido con el otro. Tenemos todos los meses la fiesta de los que cumplen años durante el mes, tres veces por semana tenemos el desayuno, y participamos en campañas de ayuda social. Las fiestas se preparan bien, con temas. Hemos tenido unas 3 ó 4 veces el día del espíritu de equipo, por ejemplo: organizamos grupos, que de forma lúdica, experimentaron situaciones del día a día. El ejecutivo de ventas confirmó que los empleados son preparados para el contacto con el cliente y utilizan reuniones frecuentes y el correo electrónico como forma de comunicación.*

A modo de conclusión respecto del FC4, es posible observar y afirmar que hay un patrón común de comportamiento entre las cuatro empresas en lo que se refiere al alto nivel de valoración de las proposiciones y principalmente en lo que se refiere a sus prácticas hacia la gestión del personal. Las proposiciones teóricas defendidas por Grönroos (2002), Hutt y Speh (2002) y Lovelock y Wright (2002) quedan por tanto corroboradas.

Las empresas presentan múltiples y modernas herramientas de comunicación; prácticas de desarrollo (formación, cursos de idiomas) e integración de los empleados (reuniones, fiestas), permitiendo que exista alta calidad en la oferta de servicio a los clientes con el objetivo de lograr su fidelización. Las prácticas (viajes al extranjero, participación en los resultados, buenos sueldos) también contribuyen a la valoración y retención de los empleados.

El FC5 trata de la elección de la calidad de los servicios como orientación filosófica de la organización. Como antecedentes de esta elección, la proposición P10 afirma que la acción de identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; y que esto sí significa calidad.

Tabla 49 - Factor Clave FC5 y Proposición P10

1) Orientación hacia los servicios		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC5. Elección de la calidad de los servicios como orientación filosófica de la organización.	P10) Identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; esto sí significa calidad. ¹⁷	Marketing de servicios; Berry y Parasuraman (1992)

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Por ejemplo: La empresa busca saber cuáles son los factores que los clientes más valoran en los servicios, a través de encuestas.

Tabla 50 - Cruce de la proposición P10 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:10 = Fundamental	1	1	0	0
2 : Proposiciones:10 = Muy relevante	0	0	1	1

Fuente: Nvivo10

En este punto, las empresas del estudio de caso valoraron de forma equilibrada la P10 como “fundamental” y “muy relevante”. En las entrevistas fueron recogidas las informaciones de cómo eso ocurre en sus prácticas.

La empresa Caso 1 afirmó que, a través de encuestas frecuentes, observa claramente las dimensiones de lo que es valor para sus clientes: *“Nuestros clientes valoran nuestra excelencia en la prestación de servicio”* y destacó que *“cuando perdemos un proyecto, sabemos que fue por precio, pero no es por eso que vamos a bajar el precio y ofrecer un servicio de menor calidad”*. El gestor de infraestructura contó cuál es su percepción respecto a lo que los clientes valoran en su empresa: la agilidad del equipo, las relaciones, el compromiso con los desafíos y los problemas del cliente.

En el Caso 2, el director también nos enseñó que conoce las dimensiones de valor bajo el punto de vista de sus clientes: *“Identificamos que nuestros clientes valoran nuestra profesionalidad, el área de soporte y postventa. Y destacó las herramientas que utiliza para identificarlas: “Somos cumplidores de plazos y rechazamos trabajo en caso de que no consigamos cumplir con el plazo que los clientes piden. Para una ‘quality assurance’ nuestra empresa hace la encuesta de satisfacción directa con el cliente, por correo electrónico. Cada 2 años se hace una encuesta de satisfacción con la base instalada de clientes, enviada por correo electrónico. Tenemos una empresa de asesoría de comunicación que hace esta encuesta. Algunas veces por teléfono. Con algunos clientes específicos de la curva ABC¹⁸ pedimos que sea realizada una visita”*. El gestor de soporte afirmó que los clientes valoran el soporte técnico de su empresa, la excelencia de los servicios, el cumplimiento de plazos y las relaciones.

¹⁸ Curva ABC: Método de evaluación y clasificación de los clientes (en este caso) en clientes más rentables y menos rentables. Puede ser usado para clasificar productos, costes, etc.

La empresa Caso 3 manifestó su creencia de que sus clientes valoran su producto como su gran diferencial: *“Tenemos un sistema para el sector de piel/curtiduría. Puede no ser el mejor, sin embargo, la empresa tiene un producto que está hecho para este sector. Hubo un tiempo en que había encuestas de forma sistemática, pero hemos dado un tiempo porque hemos pasado por muchas dificultades. Ha venido la crisis de 2009, entonces estábamos más preocupados en ver dónde íbamos trabajar, dónde íbamos a crear cosas realmente diferentes y no hacíamos contacto con el cliente para no correr el riesgo de que nos pidiera algo que no íbamos a tener tiempo para hacer. Hemos cambiado eso en los últimos dos años. A cada trabajo hecho el cliente percibe que estamos cambiando, mejorando y que la empresa tiene estructura, ha crecido”*.

La empresa Caso 4 a su vez, y de forma semejante al Caso 3, tiene claro el valor de su producto como diferencial de la competencia y como dimensión valorada por sus clientes. Respecto a la P10, el director apuntó las herramientas puestas en uso para chequear frecuentemente la percepción de los clientes: *“Tenemos dentro del proceso de desarrollo del software, lo que llamamos el Plan de Comunicación, dependiendo del proyecto y de la etapa, la comunicación es a diario o puede ser semanal. Este plan tiene un formato de comunicación (a través de informes, etc.) y al final hay una ‘encuesta de satisfacción’. Es una encuesta simple, con preguntas objetivas que permiten que el cliente haga sugerencias de mejoras, críticas, etc. Y eso se realiza de forma sistemática en todos los proyectos. Hay lo que llamamos de ‘top of mind’, que tienen peso mayor, pues son proyectos en que no podemos errar en razón de la fecha de inauguración de una tienda por ejemplo. Además, hacemos una encuesta de satisfacción una vez al año, con un formato diferente, en que el cliente responde a un conjunto de cuestiones respecto a la empresa, independientemente del proyecto, el cliente se manifiesta respecto a la relación. Este año, hemos instituido el gestor de relaciones/cuentas (Relationship Manager) que tiene la función de representar el cliente aquí dentro de la empresa”*. A su vez, el ejecutivo de ventas destacó la agilidad del equipo como algo muy valorado por los clientes.

Obsérvese en los 4 casos un patrón común de comportamiento respecto a la P10, representado por la claridad con que los directivos y empleados apuntan las dimensiones de valor, bajo el punto de vista de sus clientes (excelencia en la prestación de los servicios, profesionalidad, postventa, calidad del producto, agilidad del equipo) así como un patrón de comportamiento común en el uso de recursos para identificar la opinión de los clientes, sea por medio de encuesta de satisfacción, sea por medio de interacción personal o contacto por medio electrónico. Estos comportamientos demuestran la consistencia teórica del marketing de servicios, que coincide con la contribución de Berry y Parasuraman (1992).

6.3.2 Orientación hacia las relaciones

El FC6 está relacionado con la segunda proposición teórica de nuestro modelo que es la orientación hacia las relaciones, o la gestión estratégica del marketing relacional en el ámbito B2B.

Una de las proposiciones directamente ligada a este FC es la P11 y defiende que la sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.

A continuación, veremos los casos según este factor y proposición.

Tabla 51 - Factor Clave FC6 y Proposición P11

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC6. Elección del MR como orientación filosófica de la organización.	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.	MR; Gummesson (1987); Flambard-Ruaud (2005); Human y Naudé (2009)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 - Cruce de la proposición P11 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:11 = Fundamental	1	1	0	0
2 : Proposiciones:11 = Muy relevante	0	0	1	1

Fuente: Nvivo10

Obsérvese en la tabla 52 que las empresas Caso 1 y Caso 2 valoraron la P11 como “fundamental” y las empresas Caso 3 y Caso 4 las apuntaron como “muy relevante”, lo que nos permite decir que todas están plenamente de acuerdo con la proposición.

Para confirmar, la empresa Caso 1 dice firmemente que *“los clientes internacionales con los que trabajamos prefieren trabajar con un conjunto limitado de proveedores y buscan relaciones de largo plazo, son fieles”*. La información de que los clientes a cada año mantienen los contratos y que el principal cliente sigue con la empresa hace 5 años viene a corroborar la proposición.

La empresa Caso 2 afirmó de modo objetivo que *“actualmente predomina la relación de cooperación, con contrato”*, confirmando la proposición. No hay exportaciones nuevas, sin embargo las licencias ya firmadas son renovadas año a año, y los clientes siguen con la empresa hace 7 años. Además los contactos aunque más a nivel técnico son frecuentes, ocurren por lo menos una vez al mes.

La empresa Caso 3 justificó su valoración, destacando los conocimientos adquiridos a través de sus visitas a los clientes en el exterior: *“Ese trabajo fuera del país nos ayudó financieramente, entonces, principalmente por nuestro producto, por la empresa estar evolucionando siempre, el cliente no quiere cambiar. Esta es mi percepción, del porqué viajo mucho y estoy siempre con el cliente. Yo viajo al exterior, me quedo un tiempo, vuelvo, hago un viaje por Brasil, hay clientes que tardamos un poco más en visitar”*. La fidelización de los clientes de esta empresa se manifiesta por el hecho de que mantiene clientes desde su inicio, es decir, 24 años, y a lo largo de este tiempo ha perdido menos de 5% de los negocios realizados en el mercado donde actúa. Los contactos

con los clientes son frecuentes, ocurren por lo menos una vez al mes, hay intercambio de informaciones, proyectos en común y los clientes hacen recomendaciones de la empresa a otras.

La empresa Caso 4 destacó los desafíos de trabajar con clientes extranjeros y por eso matizó la importancia de la orientación hacia las relaciones: *“Pasada la fase de ganarse la confianza, viene el tema del idioma, la adaptación del vocabulario, después vienen los temas relacionados con la presencia local. Estos desafíos hacen que tengamos que invertir en las relaciones y, siempre que sea posible, tener una alianza con una empresa local”*. En el caso de esta empresa, la fidelización queda clara con la información de que la relación con los clientes se ha mantenido a lo largo del tiempo, sea a través del soporte o nuevas demandas. Además los contactos son frecuentes y desarrollan proyectos en común.

Según Human y Naudé (2009), la orientación estratégica a las relaciones, como ventaja competitiva, es consecuencia de filosofías de negocios que han evolucionado de la orientación a la producción, después a las ventas, posteriormente orientación al mercado y finalmente a las relaciones.

El análisis de los 4 casos respecto a la P11 indica que las empresas acreditan que el marketing relacional está más de acuerdo con el nuevo entorno competitivo y que eso es un factor que lleva a la fidelización de los clientes.

Hay por tanto un patrón común de comportamiento al presentar ejemplos y afirmaciones favorables a la sustitución del enfoque del marketing transaccional hacia el marketing relacional, visto como algo de la realidad actual y muy importante. Las cuatro empresas afirman que hay fidelización de sus clientes por el tiempo durante el que han trabajado juntos, por la cantidad de contactos realizados al mes, por las recomendaciones que los clientes hacen a otros y por los proyectos desarrollados en común.

El FC7 está relacionado con la proposición siete de nuestro modelo que es una parte final del modelo y es, a la vez, el medio y el resultado por el cual la organización logra el éxito en la fidelización de los clientes y, en consecuencia,

la competitividad sostenible. Esta etapa implica el desarrollo, mantenimiento y chequeo de los elementos antecedentes o generadores de la fidelización. De un modo genérico, estos elementos, destacados de la literatura, se resumen en desarrollar, mantener y chequear el compromiso y la confianza, la vinculación afectiva, la oferta de mayor valor, los resultados rentables, la comunicación constante con el cliente, el intercambio de informaciones, la relación de beneficio mutuo, la excelencia en el desempeño de los empleados, los proyectos y negocios conjuntos, una base de datos compartida, etc. Este proceso es lo que se puede llamar de círculo virtuoso: cuanto más se busca desarrollar y mantener estos elementos, más quedan reforzados. Como resultado, se espera que el cliente se comporte de modo fiel, es decir, que compre repetidas veces, que apoye y participe en la producción del servicio, que haga indicaciones de su proveedor a otras empresas, que amplíe la relación hacia otros negocios, entre otras actitudes.

En lo que se refiere al entorno internacional, hay un factor de nuestro modelo que debe ser constante y permear todas las demás proposiciones. Este nos conduce a analizar si las empresas chequean constantemente el entorno internacional y su impacto en los negocios. Este factor reúne las proposiciones P12 y P13 que afirman que las organizaciones deben estar atentas a las variables del entorno de sus clientes, especialmente, en este caso, del entorno internacional, para, siempre que sea necesario, hacer las adecuaciones a la realidad y demanda de sus clientes, fortaleciendo la relación, llevándoles a la fidelización.

Tabla 53 - Factor Clave FC7 y Propositiones P12 y P13

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC7. Análisis del entorno, sus oportunidades y amenazas.	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador; en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.	MR; Pels <i>et al</i> (2000); Burnett (2002).
	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.	MR; Lovelock y Wright (2002); Morgan y Hunt (1984); Vlosky y Wilson (1997)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 - Cruce de las proposiciones P12 y P13 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Propositiones:12 = Fundamental	0	1	0	0
2 : Propositiones:12 = Muy relevante	1	0	1	1
3 : Propositiones:13 = Fundamental	0	1	0	0
4 : Propositiones:13 = Muy relevante	1	0	1	1

Fuente: Nvivo10

De acuerdo con lo que se observa en la tabla 54, la empresa Caso 2 consideró la P12 “fundamental” y las demás empresas la consideraron “muy relevante”. La empresa Caso 2 explicó que hace uso de las respuestas de la encuesta aplicada a sus clientes para hacer el análisis del entorno y de sus percepciones (P12), pero, según las palabras del director *“no es nada muy académico, pero hay que estar siempre evaluando el mercado”*. El director añadió que a todos los clientes, incluso a los del mercado internacional, envían una *newsletter* institucional, relacionada con los productos y sus funcionalidades, del tipo *“¿Ud. sabía qué?”*. A través de la *newsletter*, la empresa busca enseñar a los clientes que estos están con un proveedor fiable, que está creciendo y por tanto *“no les va a abandonar en el medio del camino”*. La idea de que el proveedor es una empresa sólida, capaz de dar soporte cualificado y permanente, que ofrezca estabilidad del entorno de negocios, es parte de los

elementos o pre-requisitos determinantes para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas (véase epígrafe 6.1.3 de este capítulo). De igual manera, la empresa Caso 2 ha considerado que conocer con antelación los elementos que fomentan las relaciones duraderas (P13) es “fundamental”. El director afirmó: *“Creo que es posible fidelizar al cliente internacional, pero depende de la forma en la que la empresa está internacionalizada. Nosotros procuramos tener un socio en el país de destino para que promueva distintas acciones de MR, pues éste conoce mejor los clientes, sus culturas y preferencias. Este socio (partner) extranjero replicaría en su país las mismas acciones que practicamos aquí (visitas, regalos, etc.)*. El gestor de soporte, en sintonía con el discurso del director, afirmó que la empresa promueve reuniones, conferencias *on line*, envío de regalos y de *newsletters* como acciones de MR junto a los clientes.

El director de la empresa Caso 1 consideró la P12 “muy relevante” y explicó cómo lo hacen en la práctica: *“El análisis del entorno se hace de modo empírico, no hay nada estructurado. Los análisis ocurren a medida que surgen oportunidades y amenazas. Como marketing relacional, internacionalmente, hacemos una o dos visitas al año a nuestros clientes, les invitamos a una experiencia distinta para ellos, una barbacoa con caipiriña, por ejemplo, pero es difícil, depende de la disponibilidad de ellos. Ya tuvimos casos de encontrar los clientes en eventos de Oracle, por ejemplo, pero es raro”*. Respecto a la P13, “muy relevante”, la empresa Caso 1 destacó que hace encuestas, con preguntas abiertas, de satisfacción de los cliente nacionales e internacionales una o dos veces al año, por teléfono en general. De este modo garantiza conocer los elementos que generan y fomentan las relaciones. El gestor de infraestructura de la empresa confirmó que las acciones relacionales puestas en práctica generalmente son viajes para visitas, reuniones y conferencias *on line*.

Respecto a la P12, la empresa Caso 3 la consideró “muy relevante” pero al justificarla, la elevó al grado de fundamental, de la siguiente manera: *“El análisis del entorno es fundamental. En realidad la economía impacta directamente en la venta o no venta”*. Y dio un ejemplo *“entonces, cuando*

hablamos de crisis, difícilmente alguien deja de comprar un zapato, puede demorar un poco, pero compra. Pero lo mismo no ocurre con un automóvil con asientos de piel". El director de la empresa Caso 3 reconoció que no tenían muchas acciones de marketing hacia los clientes y que hay por tanto un margen de mejora. En palabras del director: *"Como marketing relacional no hacemos nada y eso es muy malo. Este mercado es muy interesante, hay 3 ó 4 encuentros, ferias y exposiciones en que toda la gente del segmento se encuentra, es un mercado muy pequeño, por eso, donde hay una acción, está todo el mundo allá. Respecto a llevar regalos, a veces sí, a veces no, pues no es algo muy común. Los clientes quieren que el sistema funcione, pero es algo que hay que mejorar, hacerlo más profesional"*. El director también comentó respecto a las acciones de comunicación de marketing puestas en marcha: *"Nuestra publicidad está bien orientada, está siempre en las dos revistas principales, una nacional y otra internacional, que el público está siempre leyendo, sí tiene una interacción, sin embargo, puede mejorar mucho, sea al sistematizar una encuesta de satisfacción, sea en tema de la información. Hemos creado hace poco la newsletter para generar más información"*.

Con relación a la P13, también valorada como "muy relevante", el director apuntó la necesidad de actualizar las informaciones sobre sus clientes y de sistematizar el proceso para conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas. El director manifestó su preocupación respecto al tema cuando afirmó: *"Vamos a actualizar, pero no hay una sistematización. Además, hoy, en todos los países en los que estamos, hay alguien físicamente, un empleado o una persona de la empresa que es nuestro canal. Un índice de satisfacción importante para nosotros se obtiene a través del sistema que gestiona el proyecto. Estamos implementando la auditoría, que según nuestro punto de vista, hace parte de la venta también"*.

La empresa Caso 4, que de igual forma ha considerado el análisis del entorno del cliente y sus percepciones (P12) como algo "muy relevante", comentó la manera con que observan y llegan a nuevos mercados internacionales. El director afirmó: *"Para nuevas oportunidades, lo que hacemos es un análisis del potencial de mercado. Buscamos mapear el potencial que cada uno de estos*

mercados ofrece. Ocurre también que nuestros socios tienen operaciones en otros sitios y eso hace las cosas más fáciles, pues nos lleva con ellos. O una empresa de un determinado país que abre una filial en otro y nos invita a que le acompañemos”. Respecto a conocer con antelación lo que genera y fomenta las relaciones duraderas (P13), la empresa Caso 4 admitió que no hay muchas acciones en práctica, sin embargo, dispone de los gestores de cuentas o gestores de relaciones (*relationship managers*) para ponerse en sintonía con los clientes. El director destacó: *“Hacemos visitas. Yo, por ejemplo, dentro de mis responsabilidades, está la de hacer una visita a mis clientes, una vez al mes por lo menos”*. El ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 confirmó que la manera por la cual la empresa conoce a los clientes es por medio de viajes, visitas y reuniones.

El análisis del FC7 y del cruce de las proposiciones P12 y P13 nos permite concluir que las empresas de nuestro estudio de caso múltiple valoran y defienden la importancia del análisis del entorno de sus clientes y de la percepción de los clientes hacia sus ofertas de valor. En la práctica sin embargo, las empresas manifestaron que no hacen este análisis de forma constante, científica, sistemática, es decir, lo hacen de manera empírica, que también puede ser considerado un patrón común de comportamiento. Además, respecto a las herramientas para conocer las percepciones de los clientes, así como los elementos que generan las relaciones duraderas, todas las empresas hacen uso de acciones habituales del tipo “encuestas de satisfacción”. Algunas hacen viajes para visitar a los clientes, disponen de comunicación en tiempo real y definen una persona o empresa que sea el punto de contacto más próximo en el país del cliente.

El FC8 está relacionado a la proposición 4 de nuestro modelo que nos lleva a investigar las formas de segmentación de mercado B2B, aplicadas por las empresas del estudio de caso, a fin de identificar si la preocupación con las relaciones ya empieza en esta etapa.

Veremos a continuación la opinión de las empresas respecto a esta proposición y cómo ponen en práctica la estrategia de segmentación, partiendo de los resultados de dos instrumentos de recogida de datos: de los cuestionarios con

escala de nivel de relevancia (véase anexos C1, C2, C3 y C4) y de las entrevistas E1, E2, E3, y E4, organizadas por el Nvivo10.

Del cuestionario que trataba específicamente de la relevancia de determinados criterios de segmentación de mercado, obtuvimos que el criterio más valorado (“muy relevante”) para 3 de las cuatro empresas fuera conquistar clientes que “buscan calidad”. Como “muy relevante” y “relevante” despuntó el criterio relacionado a captar clientes que “demandan ciertas aplicaciones”. Eso se justifica porque las empresas ofrecen al mercado *software* con aplicaciones específicas, además de sus servicios. Otros criterios, pero muy distintamente valorado, entre las empresas fueron: captar clientes según el sector, la ubicación, el tamaño, etc.

A partir del contenido de los cuestionarios y de las entrevistas, el Nvivo10 ha capturado los siguientes resultados y valoraciones para la proposición P14.

Tabla 55 - Factor Clave FC8 y Proposición P14

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC8. Aplicación de la estrategia de segmentación de mercados / clientes.	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.	Segmentación; Saphiro y Bonoma (1984); MR; Reichheld (1996); Tinsley (2002); Harrington y Tjan (2008)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 - Cruce de la proposición P14 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:14 = Fundamental	0	1	1	0
2 : Proposiciones:14 = Muy relevante	1	0	0	0
3 : Proposiciones:14 = Algo relevante	0	0	0	1

Fuente: Nvivo10

Para las empresas Caso 2 y Caso 3, usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quién y en qué nivel desean establecer relaciones fue considerada “fundamental”. En la práctica, la empresa

Caso 2 asume que no hace la segmentación basada en alguna metodología, pero sí la hace con base en la experiencia de sus profesionales con muchos años en el mercado de las TIC. En palabras del director: *“No tenemos metodología para percibir eso. Las personas que están en las ventas tienen experiencia y distinguen a los clientes. Tenemos como principio no forzar una venta. No sirve de nada vender el producto a quien no quiere de hecho comprarlo. Éste cliente quedará insatisfecho y hablará mal de la empresa. Esta percepción se logra con la experiencia de vida del equipo de ventas. Para la empresa Caso 2, el criterio de segmentación adoptado en general es el tamaño de la empresa (base demográfica) y su director afirmó: “Nuestro criterio de segmentación es por el tamaño de empresa, las pequeñas y medianas empresas, independiente del segmento, pues nuestro software es horizontal y sirve para todos los segmentos (industrias, servicios, comercio)”*. El gestor de soporte de la empresa, a su vez, añadió que en general son presentados a los nuevos clientes por recomendación.

La empresa Caso 3, para quien la P14 también es “fundamental”, destacó que tiene un enfoque muy bien definido en la segmentación, que es el “sector” de actuación del potencial cliente, también criterio de base demográfica. Llama la atención que la selección suele ocurrir por parte del cliente que, en razón del precio del proyecto, desiste o no de la adquisición. *“La segmentación tiene un foco: una curtiduría. No elegimos el cliente, pero el valor del proyecto suele seleccionarlo”*, afirmó el director de la empresa Caso 3.

El director de la empresa Caso 1 consideró la P14 como “muy relevante” y narró algo que ocurre en su empresa: *“Eventualmente rechazamos clientes. Tenemos aquí algo informal, tenido por broma, pero que va en serio, que es el proceso de selección del cliente. Si vemos que no encajamos como proveedor de la necesidad del cliente o si el cliente sólo quiere el menor precio entonces no pasa en el proceso de selección de cliente. Como base de segmentación, para la empresa Caso 1 lo que cuenta es cómo los clientes gestionan las compras y destaca la importancia de las recomendaciones: “El tamaño no es un factor relevante pues tenemos clientes pequeños y grandes. El cliente ideal debe estar abierto al outsourcing internacional. Nuestro desafío es convencer al*

cliente a contratar a nosotros y no a una empresa india, por ejemplo. Eso ya fue más difícil, pero ahora se hace más fácil. El director afirmó que su empresa elige los clientes básicamente por recomendaciones, con base en las relaciones establecidas y esta información fue confirmada por el gestor de infraestructura: *“Para el cliente internacional el beneficio ofrecido es muy importante, así como la referencia de otra empresa (case). Los clientes piden el teléfono de otras empresas (nuestros clientes) y llaman para contrastar informaciones”.*

Ya en la opinión de la empresa Caso 4, usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quién y en qué nivel desean establecer relaciones fue considerada “algo relevante”, sin embargo el director ha dado ejemplo de cómo, en la práctica, una segmentación bien definida puede ser una ventaja: *“Nuestro segmento es el minorista. Cuando definimos un determinado segmento ya hacemos las cosas más fáciles, pues seleccionamos los programas, las exposiciones, por ejemplo, que vamos visitar o exponer. Este año, expusimos en la NRF¹⁹ en New York, que es la mayor feria de minoristas del mundo. Este año la delegación de Brasil fue la mayor, por encima incluso de Canadá, que todos los años se hace presente con muchos expositores. Esta es una de las ferias en que estamos presentes porque es una feria de nuestro segmento donde se habla mucho de innovación y además de eso, ampliamos mucho nuestra red de relaciones (networking) en este segmento. Si este es nuestro diferencial competitivo (ser especialista en el segmento minorista), entonces vamos a poner énfasis ahí”²⁰.* El ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 ha destacado, sin embargo, que la empresa utiliza el criterio de “ubicación” para segmentar el mercado.

Respecto a la segmentación del mercado, aquí se observa que hay un patrón de comportamiento relativo a la ausencia de una metodología de segmentación de mercado, sin embargo hay criterios comunes entre las empresas.

El criterio común, que sirve como orientación filosófica, entre las cuatro empresas es el “captar empresas que buscan calidad”. Eso demuestra consonancia con la orientación hacia las relaciones, pues la oportunidad de

¹⁹ National Retail Federation

²⁰ La traducción es literal

éxito de que la relación entre proveedor y cliente sea duradera empieza en la selección de un socio que tenga intereses y valores comunes, entre otros factores (Reichheld, 1996; Grönroos, 2002).

Posteriormente, los criterios cambian según las características de sus productos, es decir, productos destinados a sectores específicos, tienden a segmentar el mercado por sectores o demanda por todas o ciertas aplicaciones (Caso 3 y Caso 4). Empresas con productos y servicios que sirven para distintos segmentos (Caso 1 y Caso 2) tienden a segmentar el mercado por ubicación o tamaño de los clientes.

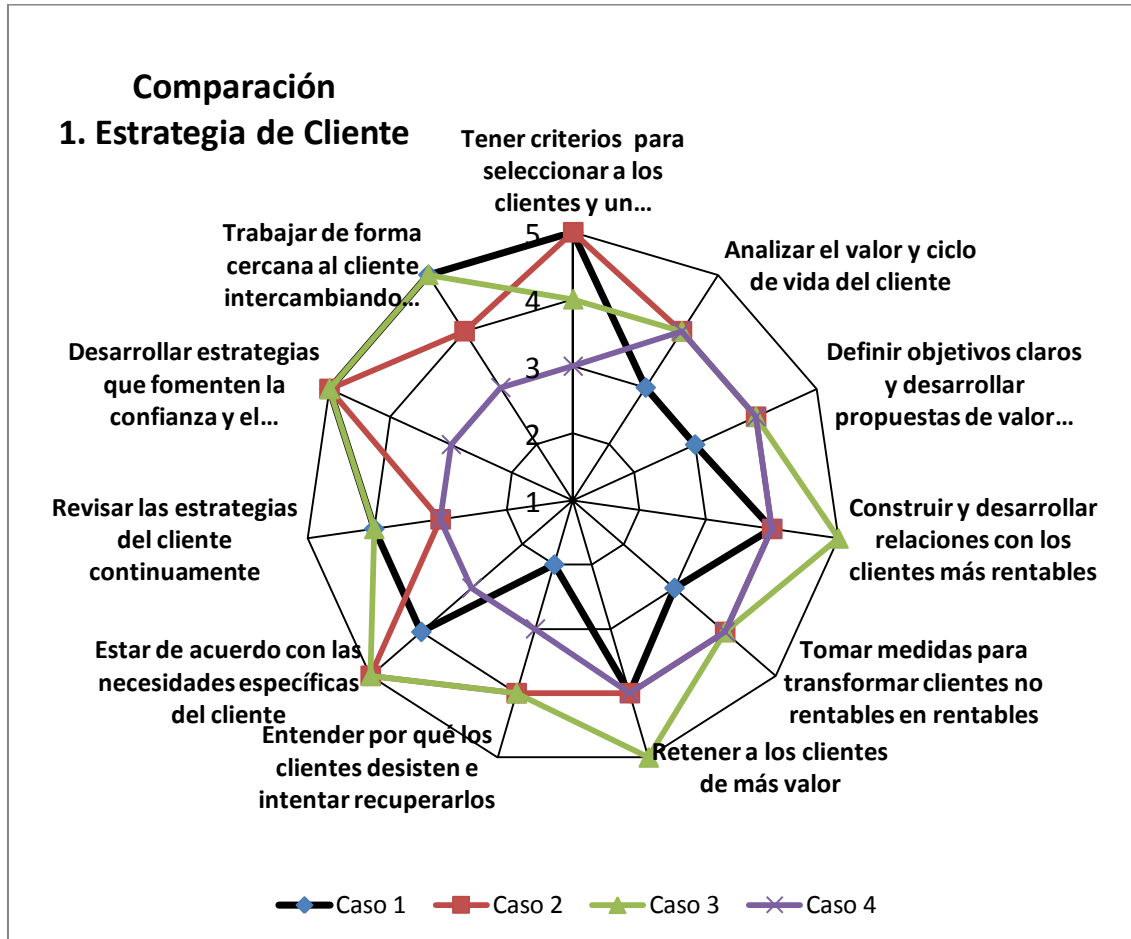
La proposición P6 de nuestro modelo considera que preparar la oferta y entrega del paquete de servicio significa conocer las necesidades específicas del cliente, su entorno, y en consecuencia hacer la oferta del servicio de acuerdo con estas necesidades, teniendo en cuenta también los objetivos e intereses de ambas partes.

La “entrega del servicio” debe cumplir con las promesas y confirmar todas las orientaciones anteriores, es decir, debe traer de forma intrínseca la orientación a los servicios, a las relaciones, la competencia y satisfacción de los empleados, la preocupación con la calidad total, el flujo óptimo de comunicación, la gestión del cliente de forma personalizada, o sea todas las acciones previstas a nivel de marketing relacional, buscando la satisfacción del cliente.

Analizamos los Factores Clave FC9 y FC10 que hacen referencia a las estrategias de gestión de la satisfacción de los clientes y de las relaciones con los clientes. Para ello analizaremos los resultados del cuestionario con escalas que medían el nivel de frecuencia de las acciones de las empresas hacia los clientes, (niveles que varían entre “nunca, raramente, pocas veces, frecuentemente y muy frecuentemente”) y también de las entrevistas que aportan el cómo y el porqué de estas prácticas.

La figura 19, a continuación, indica el nivel de frecuencia de algunas de las estrategias hacia el cliente, puestas en práctica por las empresas de nuestro estudio de caso.

Figura 19 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Cliente, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen et al (2006)



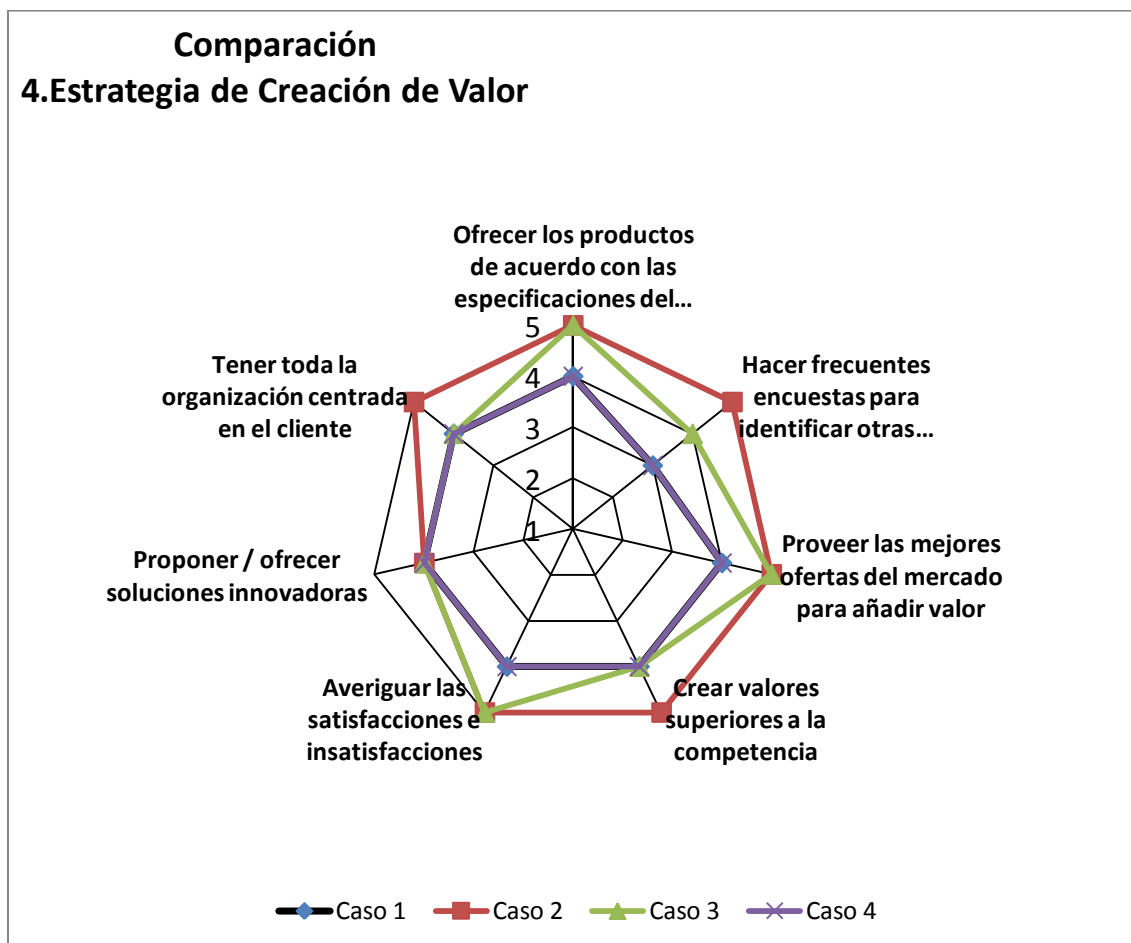
Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

En la figura 19 se observa que la estrategia puesta en práctica “muy frecuentemente” (nivel 5 en la escala) por 3 de las cuatro empresas fue el “desarrollar estrategias que fomenten la confianza y el compromiso”. Las demás estrategias quedaron divididas entre las empresas en “muy frecuentemente” y “frecuentemente” (nivel 5 y 4 en la escala respectivamente) y son: “definir objetivos claros y desarrollar propuestas de valor coherentes”, “estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente”, “analizar el valor y ciclo de vida de los clientes”, “trabajar de forma cercana al cliente

intercambiando conocimiento”, “retener a los clientes de más valor” y “tener criterios para seleccionar a los clientes y un responsable de estas estrategias”.

Otra estrategia de MR en el ámbito del B2B presente en el modelo de Lindgreen *et al* (2006) es la estrategia de creación de valor, presentada en la figura 20, a continuación. Según los autores, las estrategias relacionadas con la creación de valor, que son la principal razón de la existencia de las relaciones, deben ser vistas como una condición para definir las estrategias de marketing. Cualquier estrategia debe centrarse en crear valor para la empresa y para los *stakeholders*.

Figura 20 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Creación de valor, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

En la figura 20 se observa un comportamiento común entre las empresas del estudio de caso, ya que todas ellas apuntaron que de alguna forma, “frecuentemente o muy frecuentemente”, ofrecen los productos de acuerdo con las especificaciones del cliente, proveen las mejores ofertas del mercado para añadir valor, crean valores superiores a la competencia, averiguan las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes, proponen soluciones innovadoras y tienen toda la organización centrada en el cliente. La empresa Caso 1 indicó que pocas veces hace encuestas para identificar otras necesidades del cliente.

Veremos a continuación el contenido de las entrevistas relacionado con las estrategias de satisfacción del cliente y la creación de valor que ayudarán a entender los resultados presentados anteriormente en la figura 20 y figura 21, así como el cruce de las proposiciones P15, P16 y P17 con las valoraciones recibidas, generado por el Nvivo10, en la tabla 58.

Tabla 57 - Factor Clave FC9 y Proposiciones P15, P16 y P17

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC9. Aplicación de estrategias de gestión de la satisfacción del cliente.	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Piercy <i>et al</i> (1997); Burnett (2002)
	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes.	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.	MR; Internacionalización; Kaleka (2002)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 - Cruce de las proposiciones P15, P16 y P17 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:15 = Fundamental	1	1	1	0
2 : Proposiciones:15 = Muy relevante	0	0	0	1
3 : Proposiciones:16 = Fundamental	1	1	0	0
4 : Proposiciones:16 = Algo relevante	0	0	1	0
5 : Proposiciones:16 = Muy relevante	0	0	0	1
6 : Proposiciones:17 = Fundamental	0	1	0	0
7 : Proposiciones:17 = Muy relevante	1	0	0	0
8 : Proposiciones:17 = Algo relevante	0	0	1	1

Fuente: Nvivo10

Observase que la P15 fue considerada como “fundamental” por las empresas Caso 1, Caso 2 y Caso 3 y como “muy relevante” por la empresa Caso 4. Eso significa una sintonía entre las empresas y sus discursos respecto al fomento del compromiso y de la confianza, que en la práctica se manifiesta según explican los directores. El director de la empresa Caso 1 destacó: *“Es nuestro estilo el tomar el problema del cliente como nuestro; eso genera una buena percepción y en cierta forma contribuye a la fidelización del cliente. Nos preocupamos del problema del cliente y no hacemos sólo lo que nos da más dinero, sino que hacemos lo que creemos que da más valor añadido al cliente”*. El gestor de infraestructura confirmó que la empresa busca chequear la satisfacción de sus clientes haciendo uso de encuestas de satisfacción, visitas, reuniones, conferencias y a través del éxito de los objetivos definidos en contrato (SLAs²¹).

La empresa Caso 2 afirmó que tiene al gestor de cuentas como persona responsable de un conjunto de clientes para acompañar de cerca la satisfacción de los clientes. El director destacó que *“cualquier tema, que no sea soporte técnico, debe ser direccionado al gestor de cuentas. Para los temas técnicos está el soporte técnico. Están también las encuestas de satisfacción. Además todo debe ser registrado y eso genera un informe al gestor de cuentas, que lleva los temas para una reunión con el director de tecnología”*. Información obtenida del sitio web de la empresa Caso 2, indica que la empresa recibe índices de aprobación superiores al 90%, en los puntos: profesionalidad, seriedad, cualidad de soporte técnico y estabilidad/eficacia de los productos en

²¹SLA's (Service Level Agreement): Acuerdo de Nivel de Servicio

las encuestas de satisfacción, realizadas anualmente. El gestor de soporte confirmó estas informaciones al apuntar que la empresa gestiona la satisfacción de sus clientes a través de encuestas de satisfacción, de informes del gestor de cuenta, reuniones, conferencias en tiempo real y de un CRM.

El director de la empresa Caso 3 señaló: *“Si hay una característica muy fuerte de la empresa es la preocupación por el cliente. Cuando hay un problema, nos quedamos estresados mientras no resolvemos y eso los clientes lo valoran”*.

A su vez, el director y el ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 afirmaron que buscan el fomento del compromiso y de la confianza a través de la acción de los gestores de relaciones (*relationship managers*) y del análisis de los informes de ventas y encuestas de satisfacción.

La P16 afirma que investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes. Respecto a esta proposición las empresas Caso 1 y Caso 2 la consideraron “fundamental”.

La empresa Caso 1 por ejemplo, afirmó: *“Seguimos a la competencia a través de las noticias. Tenemos al personal de marketing que recoge las informaciones respecto a la competencia y elabora un informe mensual. En el mercado de las TIC, obtener informaciones de la competencia es muy difícil, y lo que hay es a través de noticias y de conversaciones entre profesionales”*.

La empresa Caso 2 destacó: *“Además de los medios convencionales, seguimos algunas empresas de la competencia a través de las alertas del Google. Después del mapeado, hacemos un filtro, pues hay muchas divergencias en lo que se publica”*.

El director de la empresa Caso 3 consideró que esta práctica es “algo relevante” y justificó: *“En el mercado existen algunos competidores. Cuando hicimos nuestro plan estratégico los identificamos de manera más detallada. Eso vale para el mundo también. Nuestros mayores competidores son las ‘soluciones domésticas’, es decir, pequeñas soluciones creadas por la propia*

empresa, que ya están enraizadas, incluso pueden no estar funcionando como deberían, pero la solución está dentro de la empresa, bajo control de ella”.

La empresa Caso 4, que consideró la proposición como “muy relevante”, su director explicó la manera de cómo buscan conocer las estrategias de la competencia: *“Conocemos nuestros competidores a través de ferias, por otros clientes, por los análisis que hacemos. A veces tenemos competidores que ni sabemos que son competidores pues tienen soluciones internas. Procuramos mapear lo que ellos tienen y comparar con lo que tenemos, ver cuáles son los diferenciales. Naturalmente con base en eso intentamos emitir mensajes que creemos que son los más relevantes”.*

La P17 propone que desarrollar nuevos productos para el mercado externo, mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos es determinante en el proceso de fidelización. Para esta proposición, las empresas manifestaron valoraciones un poco distintas. Para la empresa Caso 2 esa adaptación e innovación hacia el mercado exterior es “fundamental”, y “muy relevante” en la opinión de la empresa Caso 1.

El director de la empresa Caso 2 justificó: *“Nuestros productos son adaptables a las necesidades de la empresa cliente por parámetros y no por programación tradicional. Hacemos el software con la ‘cara’ que el cliente desea, a través de los parámetros, sin perder la facilidad de uso”.* Ya en la Caso 1, el director defendió: *“Desarrollar nuevos productos para nuestros clientes es parte de nuestro día a día. Muchas veces parte de nosotros la iniciativa de mejorar un servicio que no está bien, pues la idea es empezar y mantener la imagen positiva, y el cliente reconoce eso. Si el cliente no está abierto a la interacción, la relación no será duradera”.*

Para las empresas Caso 3 y Caso 4 esta proposición es “algo relevante” y ambas justificaron tal valoración teniendo por base las características de sus clientes, productos y servicios. El director de la empresa Caso 3 apuntó: *“Nuestro producto es un software con enfoque al proceso de producción, pero hay otros módulos (financiero, contabilidad, etc.). Hay actualizaciones (up*

grades) que son adquiridas según la necesidad del cliente. La innovación y el conocimiento en la aplicación del producto son fundamentales. Cada cliente contribuye con el desarrollo del producto. A veces el cliente contribuye con algo muy bueno, pero otros clientes no precisan o tienen dificultad en utilizar, por que las estructuras son diferentes. Lo que vale para una empresa ni siempre vale para la otra". La empresa Caso 4 justificó: "Tenemos una versión 'cero' (estándar) del producto y después ramificaciones (adaptaciones) por tipo de cliente. El cliente puede elegir módulos, siendo que las licencias son separadas, es decir, cada funcionalidad es una licencia".

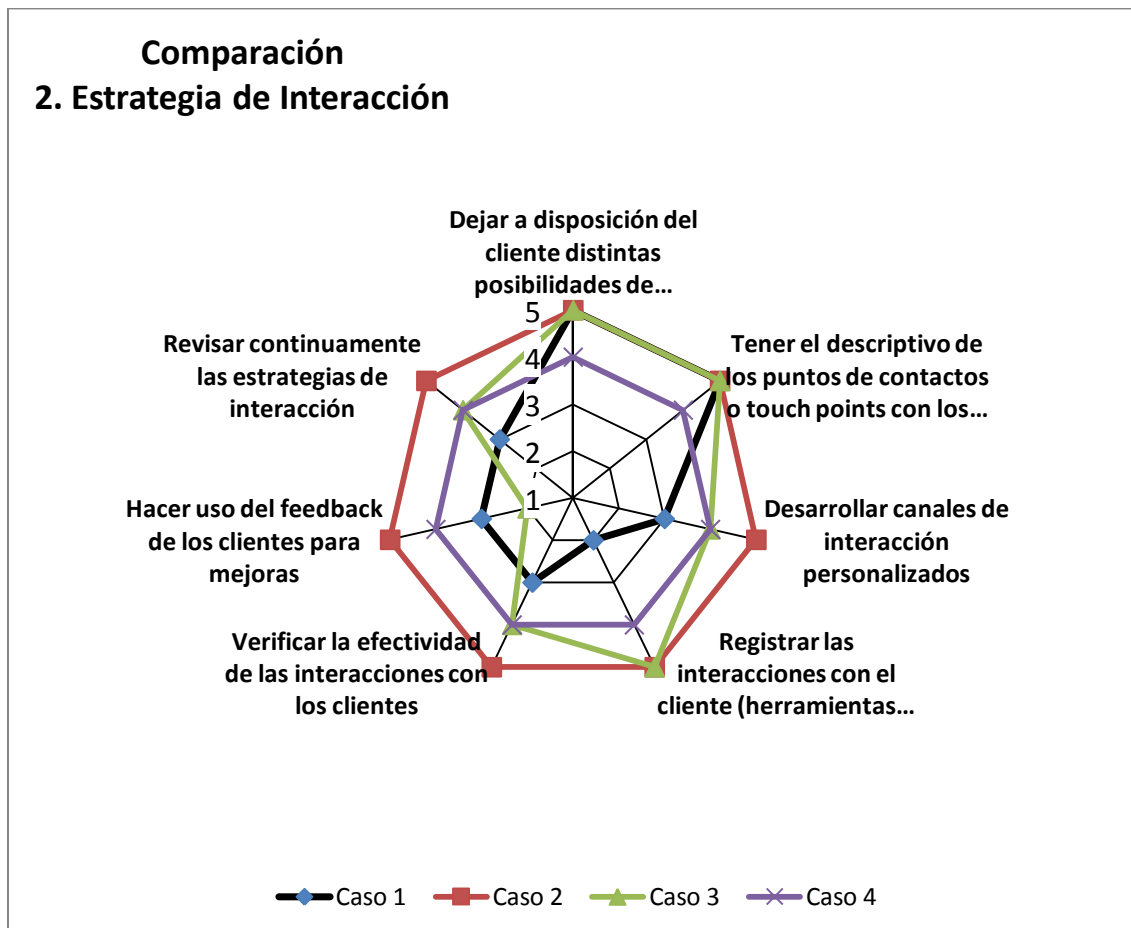
Respecto a la gestión de estrategias de satisfacción de los clientes (FC9) se puede concluir que todas las empresas del estudio de caso buscan mantener el compromiso y la confianza entre ellas y sus clientes y por encima de todo, buscan cumplir sus promesas y ofertas de valor, por medio de herramientas tradicionales como las encuestas de satisfacción y definición de un gestor de cuentas. Estas dos herramientas se destacan como instrumento común para la gestión de la satisfacción de los clientes.

Aunque las valoraciones hayan sido de distintos niveles en lo que se refiere al monitoreo de las estrategias de la competencia, las empresas en la práctica conocen a sus competidores y los monitorean de cierta forma, principalmente a través de herramientas de internet. En dos casos, las empresas indicaron que la competencia puede estar dentro del cliente, es decir, el cliente desarrolla sus propias soluciones, dispensando los productos y servicios de empresas especialistas y, en este caso, cabe una vez más hacer el esfuerzo de conocer bien a los clientes. Lo que se ve respecto a la P17 es que aunque se han recibido niveles distintos de valoraciones, todas las empresas tienen la preocupación respecto a innovar, mejorar y adaptar sus productos y servicios a las necesidades de sus clientes.

El FC10 se refiere a la gestión activa de las relaciones con los clientes. En este caso, se observó, a partir de los resultados de los cuestionarios (con escala de frecuencia), que las empresas presentan comportamientos distintos en la mayoría de las estrategias de interacción con los clientes y de gestión de las relaciones, según se ve en las figuras 21 e 22, respectivamente.

En el caso de las estrategias de interacción, tres empresas de nuestro estudio afirmaron utilizar “muy frecuentemente” las siguientes acciones: dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa y tener el descriptivo de los puntos de contactos o *touch points* con los clientes. Dos de las empresas “muy frecuentemente” registran las interacciones con el cliente a través de herramientas de CRM, grabaciones, etc. Las empresas Caso 3 y Caso 4 “frecuentemente” desarrollan canales de interacción personalizados. En todas las demás estrategias hubo diferentes manifestaciones respecto a la frecuencia con que las empresas aplican las estrategias de interacción.

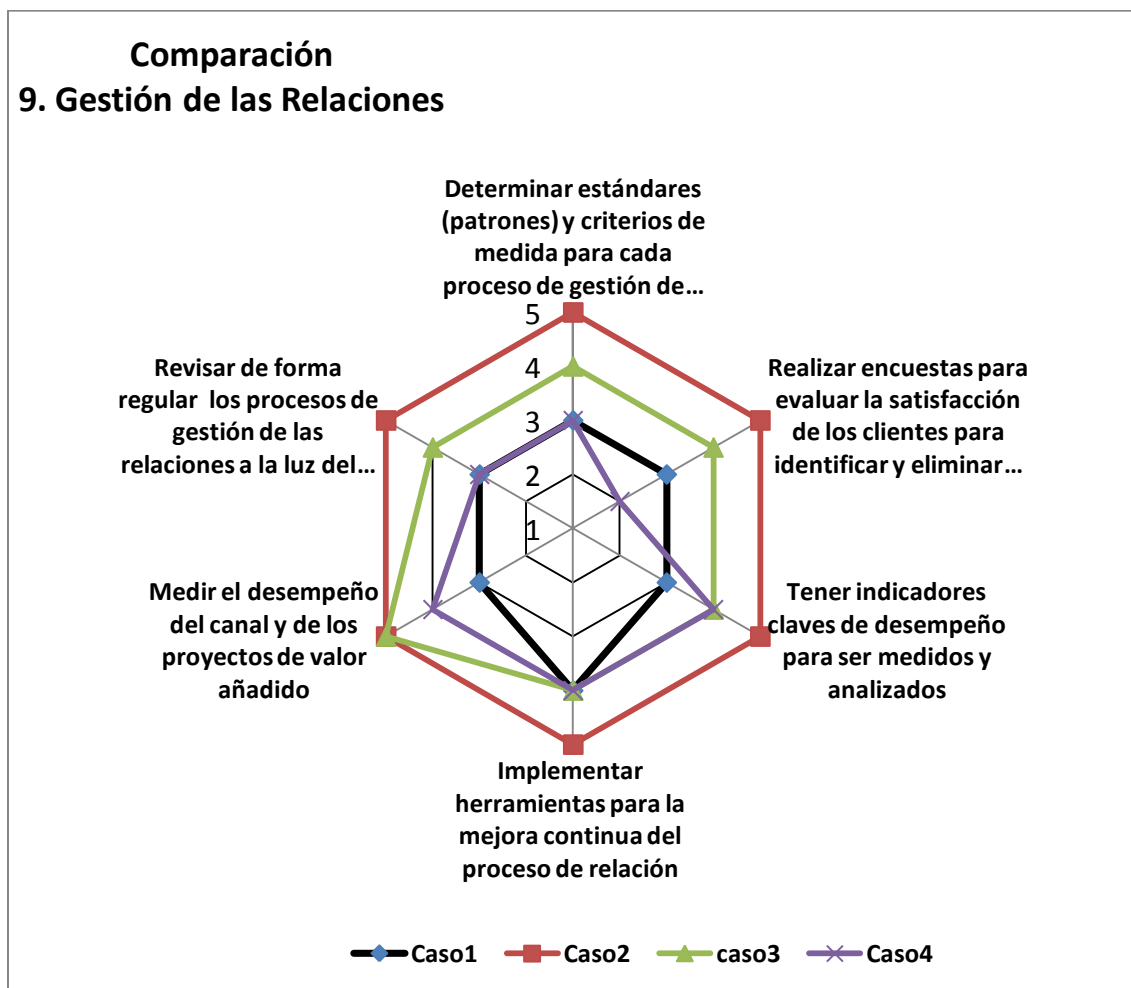
Figura 21 – Comparación de las prácticas de Estrategia de Interacción, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

En lo que se refiere a las estrategias de gestión de las relaciones, se ve en la figura 22 a continuación que hay pocos puntos en común entre las empresas, y uno de estos puntos es relativo a “implementar herramientas para la mejora continua del proceso de relación”, donde las empresas Caso 1, Caso 3 y Caso 4 dijeron hacerlo “frecuentemente”, y la empresa Caso 2, “muy frecuentemente”. Otro punto en común ocurrió entre las empresas Caso 2 y Caso 3 que afirmaron medir el desempeño de los canales y de los proyectos de valor añadido de forma muy frecuente. En las demás estrategias hay diferencias respecto a la frecuencia de aplicación, sin embargo la figura 23 deja claro que las empresas Caso 2 y Caso 3 son las que afirmaron hacer uso más frecuente de las estrategias de gestión de las relaciones.

Figura 22 – Comparación de las prácticas de Gestión de las Relaciones, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)

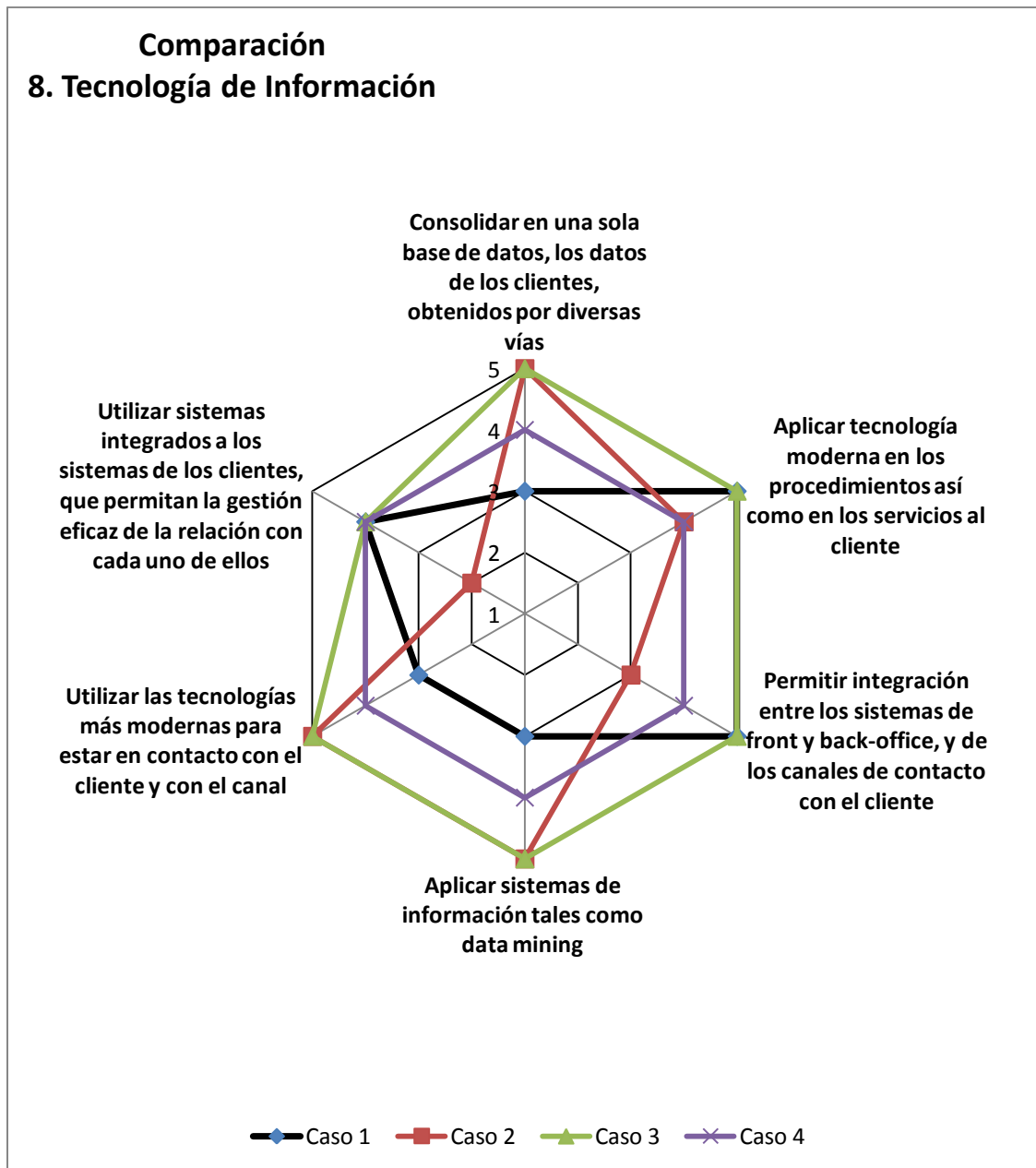


Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Cabe incluir en este punto lo relacionado con la Tecnología de la Información (TIC). Lindgreen *et al* (2006) afirman que el papel de las herramientas de TI en la gestión de las relaciones es facilitar los distintos procesos de los clientes, así como la segmentación de clientes por su valor o predicción de su comportamiento. El análisis de la información puede ser usada para fomentar la comunicación y la oferta de productos personalizados. Las herramientas de las TIC deben ser accesibles a los empleados de modo que les permita analizar el comportamiento de compra de los clientes. En la figura 24 se observa la frecuencia con que las empresas del estudio de caso hacen uso de las prácticas de las TIC.

Las empresas Caso 1, Caso 3 y Caso 4 apuntaron que “frecuentemente” utilizan sistemas integrados a los sistemas de los clientes, que permiten la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos. Otra acción frecuentemente y muy frecuentemente utilizada por las empresas es la aplicación de tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, afirmación que es reforzada por la aplicación “muy frecuentemente” de sistemas de información tales como *data mining*, por las empresas Caso 2 y Caso 3. Las demás acciones no obtuvieron frecuencias similares entre las empresas.

Figura 23 – Comparación de las prácticas de Tecnología de Información, entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Las entrevistas personales sirvieron para confrontar las respuestas anteriores y para saber el cómo y el porqué de estas prácticas de interacción y de gestión de las relaciones. El contenido de las entrevistas respecto a la gestión activa de las relaciones e interacción con los clientes será analizado a continuación con base en los cruces de las proposiciones, desde la P18 hasta la P27 (véanse tablas 59 y 60).

Tabla 59 - Factor Clave FC10 y Proposiciones de P18 hasta P27

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC10. Gestión activa de las relaciones con los clientes.	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.	MR; Internacionalización Kotabe y Murray (2004) Flambard-Ruaud (2005)
	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.	MR; Hutt y Speh (2001); Burnett (2002); Das (2009)
	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.	MR; Casado (2002); Turban <i>et al</i> (2010); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.	MR; Hutt y Speh (2001); Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta positivamente el desempeño exportador.	MR; Evangelista (1996); Burnett (2002)
	P24) Buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación.	MR; Kotabe y Murray (2004)
	P25) Aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes, influye fuertemente en el desarrollo de relaciones duraderas.	MR; Sengupta <i>et al</i> (2000); Burnett (2002)
	P26) Evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, es clave en el proceso de fidelización.	MR;segmentación; Hutt y Speh (2001); Burnett (2002)Lindgreen <i>et al</i> (2006)
	P27) Buscar entender por qué los clientes desisten de la relación e intentar recuperarlos es esencial en el proceso de fidelización.	MR;Lindgreen <i>et al</i> (2006)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60 - Cruce de las proposiciones P18 hasta P27 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:18 = Fundamental	0	1	1	0
2 : Proposiciones:18 = Algo relevante	1	0	0	1
3 : Proposiciones:19 = Fundamental	1	1	1	0
4 : Proposiciones:19 = Algo relevante	0	0	0	1
5 : Proposiciones:20 = Fundamental	1	1	0	0
6 : Proposiciones:20 = Muy relevante	0	0	1	1
7 : Proposiciones:21 = Fundamental	1	1	0	0
8 : Proposiciones:21 = Muy relevante	0	0	1	1
9 : Proposiciones:22 = Fundamental	0	1	0	0
10 : Proposiciones:22 = Muy relevante	1	0	1	1
11 : Proposiciones:23 = Fundamental	0	1	1	0
12 : Proposiciones:23 = Muy relevante	1	0	0	1
13 : Proposiciones:24 = Fundamental	1	1	1	0
14 : Proposiciones:24 = Muy relevante	0	0	0	1
15 : Proposiciones:25 = Fundamental	1	1	1	0
16 : Proposiciones:25 = Muy relevante	0	0	0	1
17 : Proposiciones:26 = Fundamental	1	1	1	0
18 : Proposiciones:26 = Muy relevante	0	0	0	1
19 : Proposiciones:27 = Fundamental	1	1	1	0
20 : Proposiciones:27 = Muy relevante	0	0	0	1

Fuente: Nvivo10

En lo que concierne a la P18, esta afirma que poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes. Respecto a esto, como se ve en la tabla 60, las empresas Caso 2 y Caso 3 la consideraron “fundamental” y justificaron explicando sus realidades. El director de la empresa Caso 2 destacó el papel de su gestor de cuentas como su fuerza de ventas así como el papel del personal de soporte en la prestación de servicio: *“En nuestro caso, nuestros gestores de cuenta contactan con los decisores y gestores de las TIC o con los compradores, y el soporte técnico contacta con los usuarios del software”*²². El gestor de soporte ha señalado que las atribuciones del equipo de ventas y del soporte técnico en cuanto al monitoreo de la satisfacción de los clientes es aplicar las encuestas de satisfacción, mantener el CRM siempre

²² La traducción es literal

actualizado y contestar a las solicitudes de los clientes en el menor tiempo posible.

El director de la empresa Caso 3 llamó la atención sobre la importancia de las alianzas, tal y como se percibe en su respuesta: *“Hemos creado canales, que son otras empresas o personas que venden o ayudan a vender, que están en el mercado. Estas personas contactan con nosotros dándonos los detalles del cliente potencial y analizan su perfil, según un método que hemos desarrollado para eso. La venta puede realizarse desde Brasil o desde Europa. Cuando vendemos por medio de este canal, vendemos la licencia para el cliente, y el canal vende el servicio. Cuando el canal hace la venta de todo (licencia + servicio), entonces lo único que hacemos es cobrar del canal. En la venta no hay el compact disc (CD), solamente la factura. El modelo es muy simple. ¿Puede sufrir una evolución? Sí, en la medida que estos canales vayan aumentando, y la tendencia es que aumenten, nosotros mantenemos el control, pero perdemos esa relación que es muy personal”*.

Las empresas Caso 1 y Caso 4 han considerado la proposición como “algo relevante”, sin embargo sus prácticas reflejan la importancia dada a la fuerza de ventas. El director de la empresa Caso 1 afirmó: *“Tenemos una persona del área técnica (el gerente de cuenta o líder del proyecto) responsable del contacto directo con el cliente para identificar cómo está la satisfacción del cliente, o algo que haya escapado de la encuesta hecha anteriormente. El teléfono móvil del director está disponible para todos. El personal que hace el contacto con el cliente es en general alguien considerado ‘senior’, con noción clara de lo que es un buen o mal servicio”*. El gestor de infraestructura ha confirmado que las atribuciones de la fuerza de ventas son contactar de manera frecuente por email, contestar las solicitudes del cliente en menos de 24 horas y aplicar las encuestas de satisfacción.

El director de la empresa Caso 4 contó sobre las nuevas alianzas como forma de ampliar su fuerza de venta a nivel internacional: *“Este año hemos firmado un contrato con dos personas, una del Reino Unido y otra de Francia. Estos profesionales, los ‘lead referrals’, no son nuestros empleados, son ‘abridores de puertas’, pues tienen contacto con los minoristas locales. Estas personas*

fueron preparadas por nosotros, entienden de nuestros productos, analizan los contactos, cualifican las oportunidades y, si logran con éxito el negocio, ellos ganan una parte; si no, el riesgo es de ellos”. El ejecutivo de ventas afirmó objetivamente que su principal tarea, en este tema, es mantener un contacto frecuente con los clientes por correo electrónico.

La P19 enfatiza en el flujo regular y simétrico de informaciones que ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes. En este caso, las empresas Caso 1, Caso 2 y Caso 3 consideraron la proposición como “fundamental” y narraron de qué manera eso ocurre en sus empresas, en su día a día. La empresa Caso 1 relató que *“la comunicación con los clientes es frecuente, diaria, a través del teléfono, audio conferencia, muchos correos electrónicos; hay también las visitas, reuniones, soporte técnico al cliente 24x7 (disponible 24 horas, los 7 días de la semana); newsletters; envío de informes de alto nivel técnico respecto al que fue hecho en relación a productos y servicios”*.

La empresa Caso 2 por su parte contó que hay soporte técnico durante la semana, en horario normal de las 8:30 a las 12:30 y de las 13:30 a las 18h, sin embargo no mantiene empleados a disposición de los clientes durante 24h y explicó: *“Nuestro producto es utilizado durante la semana y en horarios de trabajo, no es un software vital, por eso no tenemos el 24x7. En caso de que el cliente quiera horario especial, eso debe venir en el contrato. Además el cliente puede enviar mensaje por correo electrónico o mensaje a través del sitio web, por el link ‘contacto’*.

El director de la empresa Caso 3 ha descrito su práctica, indicando las herramientas utilizadas para la comunicación constante con los clientes y la importancia de las alianzas en el extranjero para mantenerla activa: *“Hay comunicación a través del sistema de gestión del proyecto, hay chat, skype y el teléfono es muy poco utilizado. Ya hemos tenido la situación de atender 24x7, pero ahora no hay más. Estamos creando algo muy importante que es el ‘time zone Asia’, que es una persona en China responsable de resolver dudas, etc. Así, volvemos a la cuestión de tener alguien en el exterior, que esté en la*

región, que sepa el idioma. Tomamos la decisión de montar esta estructura, sin coste adicional, pues si fuera con coste adicional nadie lo pagaría”.

La empresa Caso 4 ha evaluado la P19 como “algo relevante” sin embargo sus prácticas revelan la preocupación con los principios de la proposición: *“Tenemos una infraestructura espectacular. Con uno de los clientes, tenemos link dedicado, por ejemplo; video conferencia que se puede mantener conectado por 24 horas. Tenemos también aquí una mesa redonda, con una cámara de video al centro que gira 360°. Todos las computadoras de la empresa tienen cámaras y eso permite que todos hagamos comunicación por video a cualquier momento. Hemos comprado hace poco un software que nos permite hacer teleconferencia con intercambio de documentos”.*

Las proposiciones P20 y P21 tratan de la gestión de una base de datos de los clientes como algo estratégico, como una orientación filosófica, clave para la gestión de las relaciones y fidelización de los clientes. En las dos proposiciones, las empresas presentaron la misma valoración, o sea, las empresas Caso 1 y Caso 2 las consideraron “fundamental” y las empresas Caso 3 y Caso 4, “muy relevante”.

La empresa Caso 1, aunque haya reconocido la importancia de las dos proposiciones, justificó un comportamiento distinto en la práctica: *“El año pasado empezamos a hacer uso de un CRM en la nube. Por ahora, mucho del CRM está en la cabeza de cada uno. Reconocemos que no es el ideal pues es un conocimiento que no es gestionable, pero así estamos. Lo que hacemos para minimizar eso es tener siempre dos personas de visita o contacto con los clientes”.* Y añadió: *“Tenemos como filosofía que debemos hacer lo mejor para el cliente, tenemos que entender lo que el cliente desea para que seamos capaces de dar nuestra mejor contribución”.*

El director de la empresa Caso 2 destacó el valor dado a una base de datos de los clientes, a través de una herramienta informatizada: *“El CRM es nuestra herramienta de comunicación. Utilizamos las informaciones del CRM para alimentar nuestro BI. Respecto a la cantidad de contactos de soporte técnico, por ejemplo. Si está aumentando la cantidad de soporte, ¿qué está pasando*

con el software? ¿Qué problemas puede estar presentando? Y de esa forma buscamos acciones correctivas.

El director de la empresa Caso 3 ha reconocido que las P20 y P21, siendo algo muy relevante para la fidelización de los clientes, no están siendo puestas en práctica como podrían. En sus palabras: *“No tenemos un CRM, pero ayudaría. Tenemos dos niveles de control: un control de proyectos que envuelve desde el inicio del contacto, la primera visita, aun sin haber vendido el sistema. Tenemos también el control de todos los gastos en los viajes que yo hago a los clientes. Yo sé cuántas veces visité el cliente, cuánto me ha costado, o sea, es más un control financiero”.*

Respecto a la empresa Caso 4, su director justificó la inexistencia de una base de datos en razón a la pequeña cantidad de clientes activos, sin embargo dio ejemplo de cómo las informaciones respecto a los servicios prestados a los clientes son organizadas: *“No tenemos CRM. Nuestra base de clientes es pequeña. Tenemos todos los contactos, con determinados niveles de segmentación, pero no es un CRM. Tenemos lo que llamamos ‘base de conocimiento’. El área de soporte tiene un ‘know-how’ interesante que permite que acumulemos conocimiento. Estamos haciendo ahora el proyecto ‘One mode’, donde todo queda registrado. Cuando tú entras en un proyecto ya en funcionamiento, tú puedes leer todo lo que fue tratado, todo lo hecho, todo lo que fue combinado con el cliente. Es posible hacer una trazabilidad de todo lo hecho y hacer alteraciones, entonces por este medio estamos de cierta forma gestionando la relación, pero desde el punto de vista técnico”.*

La proposición P22 (exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes) da énfasis a la participación del personal en contacto con los clientes. Respecto a ella, las empresas Caso 1, 3 y 4 la consideraron “muy relevante”. Ya la empresa Caso 2 la consideró “fundamental” y su director afirmó, de forma coherente con sus afirmaciones anteriores, *“los empleados deben siempre alimentar el CRM”.*

El director de la empresa Caso 1 afirmó objetivamente: *“Tenemos los contactos diarios con los clientes, por teléfono o audio conferencia”*. La empresa Caso 3, respecto a esto, declaró: *“Nuestro equipo está formado por 3 personas, siendo que dos, somos los socios. Además, hay las personas de los canales (en el extranjero). Somos entonces 6 o 7 personas que establecen la comunicación con los clientes”*.

El director de la empresa Caso 4 afirmó: *“Tenemos algunas buenas prácticas que son, por ejemplo, cuando hacemos una visita, siempre hacemos un informe en el que compartimos con las otras personas. El sector de soporte registra todos los contactos, aunque no sea en una base común. Aquí aun tenemos que mejorar”*.

En lo que se refiere a la proposición P23, esta afirma que valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con los clientes internacionales, afecta positivamente en el desempeño exportador. Respecto a esta proposición, todas las empresas de nuestro estudio incluyen, directa o indirectamente, esta práctica en sus rutinas. Las empresas Caso 2 y 3 la consideraron “fundamental”, y las empresas Caso 1 y 4, “muy relevante”. En la práctica, eso ocurre de la siguiente forma: el director de la empresa Caso 2, aunque la considere fundamental, suele delegar los contactos personales con los clientes extranjeros a la empresa brasileña a través de la cual se ha internacionalizado y que “tiene el cliente”.

El director de la empresa Caso 3, en otro momento, ya había afirmado que las visitas a los clientes son responsabilidad suya, pero explicó de qué forma eso se aplica a las otras personas: *“El equipo de soporte eventualmente participa en un proyecto. El equipo de desarrollo a su vez casi nunca y a las otras áreas es obligatorio viajar. Depende del perfil del empleado, pues ni siempre es cuestión de idioma, a veces el empleado domina el idioma incluso mejor, sin embargo para determinado cliente, otro tipo de conocimiento es más relevante”*.

El director de la empresa Caso 1 afirmó: *“Hacemos de uno a dos viajes al año a los clientes”*, y el director de la empresa Caso 4 rescató lo dicho

anteriormente: *“Dentro de mis responsabilidades está la de hacer una visita a mis clientes, una vez al mes por lo menos”*, siendo que aquí están incluidos los clientes del mercado brasileño también.

Las proposiciones siguientes, P24, P25, P26 y P27 han logrado exactamente las mismas valoraciones, es decir, las empresas Caso 1, Caso 2 y Caso 3 las han considerado “fundamental” y la empresa Caso 4, “muy relevante”.

La P24 afirma que buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación y respecto a esto, se comprobó que es una práctica relevante y común entre las empresas. El director de la empresa Caso 1 narró sus acciones hacia esta preocupación: *“Invertimos mucho en el idioma inglés. Valoramos y damos premios en el salario; traemos extranjeros para intercambio para forzar la práctica del idioma; tenemos el día del inglés (English speaking day) los viernes. Enviamos también personas al exterior (EE.UU. o Inglaterra) durante un mes, más o menos, para una inmersión”*. La empresa Caso 2 afirmó que *“los directores hablan inglés, pero los demás no tienen fluidez con el idioma, sin embargo algunos estudian inglés con el apoyo financiero de la empresa”*.

El director de la empresa Caso 3 destacó de qué forma el idioma extranjero se hace necesario en la estructura de su empresa y en la oferta de sus servicios: *“Tenemos una estructura de ‘proyecto’ que tiene 100% de contacto con los clientes. Aquí tenemos personas que hablan hasta 5 idiomas. Hay personas que hablan sólo inglés o sólo español. Hay el sector de ‘desarrollo’ y aquí hay algunos que hablan inglés. El gestor y dos técnicos hablan inglés. Hubo un tiempo en que teníamos una profesora de inglés y español aquí todos los días. Ahora ya no lo hay. El sector de ‘implementación’, que recibe el modelo, el personal que viaja, esos hablan inglés y el equipo de ‘soporte’ también. Son los cuatro sectores involucrados y los que más tienen contacto con los clientes. La parte administrativa y financiera también tienen inglés, español, pero es más para administración, contratos, ya que tienen poco contacto con los clientes”*.

Por último, respecto a la importancia de hablar el idioma del cliente, la empresa Caso 4 manifestó sus prácticas: *“Tenemos algunos directores políglotas, pero*

este es uno de los aspectos que tenemos que evolucionar. El inglés es necesario siempre, pero en el caso de Francia, hay que hablar francés. Entonces, en este caso, estamos con la presencia del socio local para ‘romper el hielo’. Tenemos un aula y maestros dedicados a la enseñanza del inglés aquí. También pagamos los cursos de inglés para los empleados, desde 2004”.

Otras acciones que ponen de manifiesto la gestión activa de las relaciones están cubiertas por las proposiciones P25, P26 y P27, que son respectivamente, aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes; evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes y buscar entender por qué los clientes desisten en la relación, e intentar recuperarlos.

Según lo dicho anteriormente, las empresas Caso 1, Caso 2 y Caso 3 fueron unánimes al afirmar que estas son acciones fundamentales en el proceso de fidelización de los clientes o, en la opinión de la empresa Caso 4, muy relevante.

Respecto a la P25, la empresa Caso 1 afirmó que a los mayores clientes les da mucho más importancia y atención, designándoles un gestor de cuenta: *“Para estos grandes clientes tenemos un exclusivo gestor de cuenta o líder de proyecto. A veces reunimos quince o treinta pequeños clientes y delegamos a un gestor, por ejemplo”.* El gestor de infraestructura afirmó que la empresa gestiona la relación con los mayores clientes a través de invitaciones para visitas; reuniones, envío de regalos y de *newsletters*, invitación para fiestas y convenciones.

El director de la empresa Caso 2 explicó que hace uso de la herramienta de clasificación de los clientes para entonces tomar decisiones al respecto: *“Hacemos el análisis de los clientes con el uso de la curva ABC. Tenemos los gestores de cuentas y gestionamos especialmente los mayores clientes”.* Su gestor de soporte añadió que suelen enviar regalos a los grandes clientes y hacer patrocinios.

La empresa Caso 3 destacó que, en cierta forma, las horas dedicadas a los clientes son una manera de clasificarlos y poder gestionar las relaciones: *“Empieza por el tipo de sistema, la cantidad de horas que trabajamos para el cliente. Todo este contacto es gestionado. Procuramos tratar a todos los clientes de forma similar. Lo que hay son prioridades. Observamos el momento en que el cliente está, sus necesidades y, por supuesto, si hay un cliente que paga y otro que no cumple los plazos de pago, la prioridad es para el que paga. Creamos un valor por tamaño de empresa”*.

La empresa Caso 4 a su vez justificó que su base de clientes es muy pequeña y por esta razón no suele hacer diferenciación a punto de definir quienes son o no son sus clientes clave, sin embargo, tiene los gestores de cuentas para gestionar las relaciones, independientemente de cualquier clasificación. Una de las acciones puestas en práctica para eso, según su ejecutivo de ventas, es invitar a los clientes que visiten la empresa en Brasil.

La P26 rescata el tema de evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes. Respecto a esto, la empresa Caso 1 afirmó: *“Mensualmente miramos los proyectos y vemos los estables, los clientes en crecimiento, etc.”*

El director de la empresa Caso 2 destacó las herramientas puestas en práctica para esta evaluación: *“Tenemos mapas gerenciales diarios a través de los cuales observamos los números. Los mapas nos dan la visión del momento de los clientes, las tendencias y el acumulado del año. Los indicadores son analizados diariamente”*.

El director de la empresa Caso 3 narró con detalle sus acciones respecto a la P26: *“Hemos creado un modelo a través de canales. Tenemos un gran canal en Europa que promueve, vende, contrata recursos que pueden ser incluso otras empresas que van a implementar nuestro producto o participar de una implementación. En paralelo a eso, hemos creado canales, que son otras empresas o personas que venden o ayudan a vender, que están en el mercado. Estas personas hacen contacto con nosotros dándonos los detalles*

del potencial cliente y analizan el perfil de este potencial cliente, según un método que hemos desarrollado para eso. Tenemos intranet, fiscalía, reuniones sectoriales, mensuales y semanales”.

Por su parte, el director de la empresa Caso 4 destacó la importancia, así como en el Caso 3, de la presencia de las alianzas a nivel internacional en la gestión de las relaciones: *“Analizando el cliente de Sudáfrica, primero que hay diferencia de idioma, segundo, gran parte de la interacción que hacemos con él es por teléfono; él usa expresiones locales que no entendemos; está el huso horario. Estos desafíos hacen que tengamos que invertir en las relaciones y siempre que sea posible tener presencia local. Tenemos la política del 24x7 en el soporte, pero son raros los casos porque es caro. La presencia de un socio local es importante por esta razón, él es quien hace la interacción con el cliente. El socio conoce el producto, sabe lo está ocurriendo en el entorno. Cuando el cliente tiene alguna duda un poco más sofisticada, el socio puede atender fácilmente”.*

La P27 trata de la gestión de los clientes perdidos. En este caso, la empresa Caso 1 demostró cómo actúan en su empresa: *“En general sabemos por qué hemos perdido el cliente a través del contacto con él. Hay más clientes de los cuales hemos desistido de los que hemos perdido”.* Su gestor de infraestructura señaló que la empresa contacta inmediatamente para intentar recuperar a un cliente.

La empresa Caso 2 trabaja con la perspectiva de evitar y anticiparse a la pérdida de clientes: *“Se busca anticiparse a una posible cancelación. Hay contactos personales en la tentativa de revertir la decisión del cliente que quiere salir”.* Eso es confirmado por su gestor de soporte que señaló que es función del gestor de cuenta revertir, haciendo contacto inmediato con el cliente.

El director de la empresa Caso 3 nada añadió respecto a esto, pero se puede recuperar lo dicho respecto a la fidelización de sus clientes: *“A lo largo de este tiempo (24 años) hemos perdido menos de 5% de los negocios realizados en el mercado donde actuamos”.*

En la empresa Caso 4, según su director: *“La relación con nuestros clientes se mantiene a lo largo del tiempo, sea a través de soporte o de nuevas demandas. No tenemos clientes perdidos. Preferimos perder dinero a perder el cliente para no quemar nuestro nombre, nuestra marca, pues difícilmente logramos con éxito un negocio sin que el cliente busque información sobre nosotros en otros clientes”*. El ejecutivo de ventas de la empresa Caso 4 ha destacado que es función del gestor de cuentas evitar que un cliente desista de la relación.

Como conclusión respecto a la gestión activa de las relaciones (FC10) se puede afirmar que las empresas valoran mucho este factor como elemento clave en la fidelización de los clientes. Las estrategias y acciones puestas en práctica son similares entre las empresas del estudio de caso, pues, según lo visto anteriormente, todas adoptan un gestor de cuentas que es el responsable directo de los contactos con los clientes en distintas situaciones: conoce su nivel de satisfacción, conoce sus necesidades, hace visitas, o incluso propone la idea de desistir con el negocio cuando sea el caso. Otro patrón común entre las cuatro empresas de nuestro estudio es el hecho de reconocer la importancia y la necesidad de hablar inglés y español en el intento de acercarse más a los clientes.

Según Flambard-Ruaud (2005, p.55), el MR está destinado a predominar en las organizaciones. Eso va a ocurrir debido al crecimiento del poder de la comunicación y de la tecnología de la información, que proporciona al enfoque relacional, una nueva fuerza y amplitud. Para la autora “las tecnologías integran una poderosa capacidad de procesamiento de informaciones con medios de comunicación omnipresentes (internet, *call centers* y terminales interactivos)” y añade que “haciendo uso de estas nuevas capacidades, las empresas pueden tratar a los clientes como “recursos escasos” y optimizar su valor (*customer equity*) en relaciones de largo plazo”. Esta teoría presenta consistencia en las empresas de nuestro estudio de caso, pues todas reconocen la importancia y trabajan para tener registrado los datos de los clientes, sin embargo, ni todas adoptan herramientas creadas especialmente para eso, como un *software* de

CRM, por ejemplo. Todas establecen canales modernos y constantes de comunicación.

La mayor parte de las empresas del estudio de caso, analizan y evalúan el desempeño de las relaciones con sus clientes, identifican aquellos considerados mejores o mayores, y tienen acciones similares de reconocimiento, pues les hacen visitas regularmente, les envían regalos, etc.

Otro punto que llama la atención, en especial en el desempeño de dos empresas, la Caso 3 y Caso 4, es el énfasis dado en la participación de socios extranjeros, aliados, que actúan en sus países como punto de contacto con los clientes.

El FC11 trata el tema de la gestión activa de la marca que también es parte de la estrategia relacional. La proposición P28 afirma la importancia del análisis del posicionamiento de la marca junto a los clientes en el proceso de fidelización, según el modelo de Lindgreen *et al* (2006). Veremos, a través de las tablas 61 y 62 y de la figura 25, de qué manera las empresas valoran esta proposición, con qué frecuencia y cómo las ponen en práctica, rescatando las informaciones obtenidas durante las entrevistas personales.

Tabla 61 - Factor Clave FC11 y Proposición P28

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC11. Gestión activa de la marca.	P28) Analizar el posicionamiento de sus marcas; el lugar que sus marcas ocupan en la opinión del cliente es esencial en el proceso de fidelización.	MR;Lindgreen <i>et al</i> (2006)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62 - Cruce de la proposición P28 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:28 = Fundamental	0	1	1	0
2 : Proposiciones:28 = Muy relevante	0	0	0	1
3 : Proposiciones:28 = Algo relevante	1	0	0	0

Fuente: Nvivo10

Respecto a la P28, las empresas Caso 2 y Caso 3 la consideraron “fundamental”; la empresa Caso 3 la consideró “muy relevante” y la Caso 1, como “algo relevante”.

La empresa Caso 2 afirmó: *“Nuestra marca está presente en todo nuestro material, en todas nuestras comunicaciones. El software, mismo en los clientes internacionales, lleva el logotipo de nuestra empresa”*. Eso corrobora la preocupación de la empresa Caso 2 de operar con el posicionamiento deseado de su marca en todas las formas de comunicación con los clientes y en sus promesas hechas a los clientes. Además, la empresa Caso 2 realiza encuestas para identificar el posicionamiento de su marca y corrige los fallos identificados entre el posicionamiento actual y el pretendido, tal como se ve en la figura 25, cuando apunta que aplica “muy frecuentemente” tales estrategias.

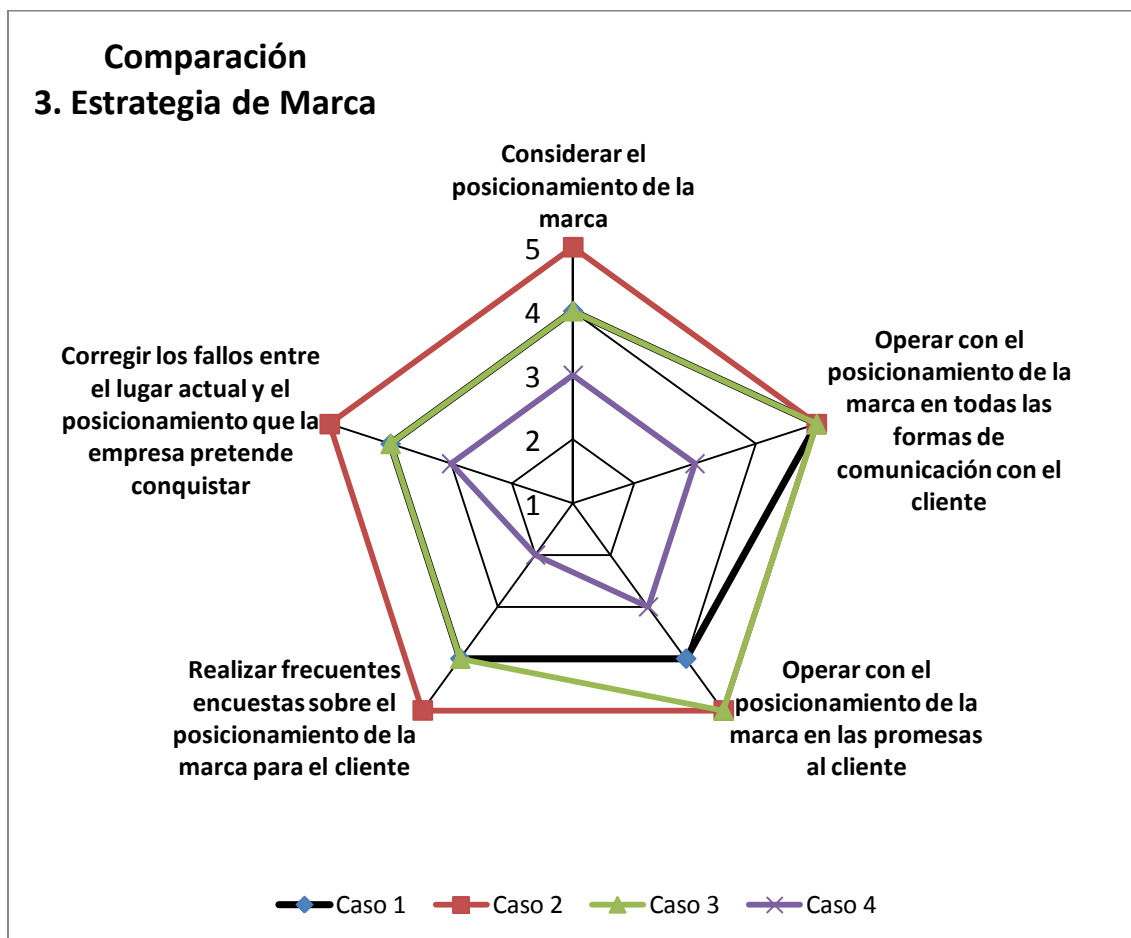
La empresa Caso 3 manifestó que frecuentemente pone en prácticas las estrategias de posicionamiento de marca y, durante la entrevista, su director afirmó: *“Nuestra marca está registrada en Brasil, pero no en todos los países, pues cuesta muy caro. Hemos estudiado, contratado una empresa de marcas y patentes y llegamos a la conclusión de que no vale la pena. Nuestra marca está presente en todos los puntos de contacto con los clientes”*.

La empresa Caso 1 consideró la P28 como “algo relevante”, sin embargo apuntó que frecuentemente pone en práctica las estrategias de marca. El director, para confirmar sus ponderaciones, destacó: *“Tenemos marca registrada. Nuestra marca está extremadamente bien valorada y está presente en todas las formas de comunicación”*.

La empresa Caso 4, que consideró como “muy relevante” la P28, apuntó sin embargo que “pocas veces” pone en práctica las estrategias de marca, sugeridas en el modelo de Lindgreen *et al* (2006). Durante la entrevista

personal, el director de la empresa dio ejemplo de su realidad, que contrasta de cierta forma con sus ponderaciones anteriores: *“Tenemos la marca registrada en América latina y también en Europa. Cuando instalamos el programa en el cliente el logotipo de nuestra empresa aparece. Tenemos un programa de comunicación visual y también de contenido y para eso tenemos una asesoría de comunicación”*.

Figura 24 – Comparación de las prácticas de gestión de Marca entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen et al (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Las empresas del estudio de caso demuestran un patrón común de comportamiento al hacer uso de sus marcas en todas las interacciones con los clientes y al tener la preocupación con el posicionamiento de sus marcas, junto a sus clientes, lo que confirma la proposición teórica. Todas las marcas están

registradas en Brasil, sin embargo, sólo la empresa Caso 4 manifestó haber registrado su marca a nivel internacional.

Dentro de la orientación hacia las relaciones, se encuentra el FC12 que analiza los elementos antecedentes de la formación de organizaciones en redes. La proposición relacionada a este factor es la P29 que apunta la necesidad de desarrollar y mantener relaciones de alto nivel, con elementos como confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos, según se observa a continuación, en la tabla 63.

Tabla 63 - Factor Clave FC12 y Proposición P29

2. Gestión Estratégica del Marketing Relacional en el B2B		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC12. Antecedentes de la formación en redes.	P29) Considerar que las redes necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos para el logro de sus objetivos, no sólo los puramente económicos es clave en el proceso de fidelización de clientes.	MR; Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Piercy y Cravens (1995)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64 - Cruce de la proposición P29 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:29 = Fundamental	0	1	1	0
2 : Proposiciones:29 = Muy relevante	1	0	0	1

Fuente: Nvivo10

La empresa Caso 2 consideró la P29 como “fundamental” y eso queda refrendado por su preferencia por entrar en el mercado internacional a través de alianzas. La empresa Caso 3 que también ha considerado la P29 como “fundamental” destacó la forma en la que busca desarrollar y mantener su red de relaciones con otras empresas: *“Fue de cierta forma lo que nuestra empresa buscó al participar de exposiciones, haciendo contactos. Suerte, sí, he tenido*

mucha suerte en ciertos momentos. La diferencia es que tenía el producto, tenía la competencia y disponibilidad para dar respuesta a lo que fuera necesario. Entonces estar presente, tener el contacto, identificar las posibilidades es fundamental y, por otro lado, estar preparado internamente, hacer los deberes de casa y bien, tener que viajar, estar lejos de la familia... es muy difícil”.

Las empresas Caso 1 y Caso 4 consideraron la P29 como “muy relevante”. El director de la empresa Caso 1 afirmó: *“No acreditamos en relaciones puramente transaccionales. Sólo apostamos por relaciones de largo plazo. Cuando vemos que el cliente es transaccional, no insistimos en ella, pues no es un cliente que encaja en nuestro perfil”*²³.

Respecto a la empresa Caso 4, su director contó cómo han desarrollado sus redes de relaciones evidenciando la importancia de estas redes para su negocio: *“Nuestra empresa empezó con alianzas en el mercado nacional para tener mano de obra y por ser una forma de lograr proyectos en el exterior. Hoy tenemos asociados de ventas, o aliados que te dan su nombre como Oracle, Microsoft, pues ellos también tienen el producto, pero necesitan una empresa que haga la implantación”.*

Cabe ampliar el análisis de la orientación hacia las relaciones, destacándose las respuestas dadas al cuestionario con escala de frecuencia, respecto a otras estrategias relacionales en el ámbito B2B, del modelo de Lindgreen *et al* (2006).

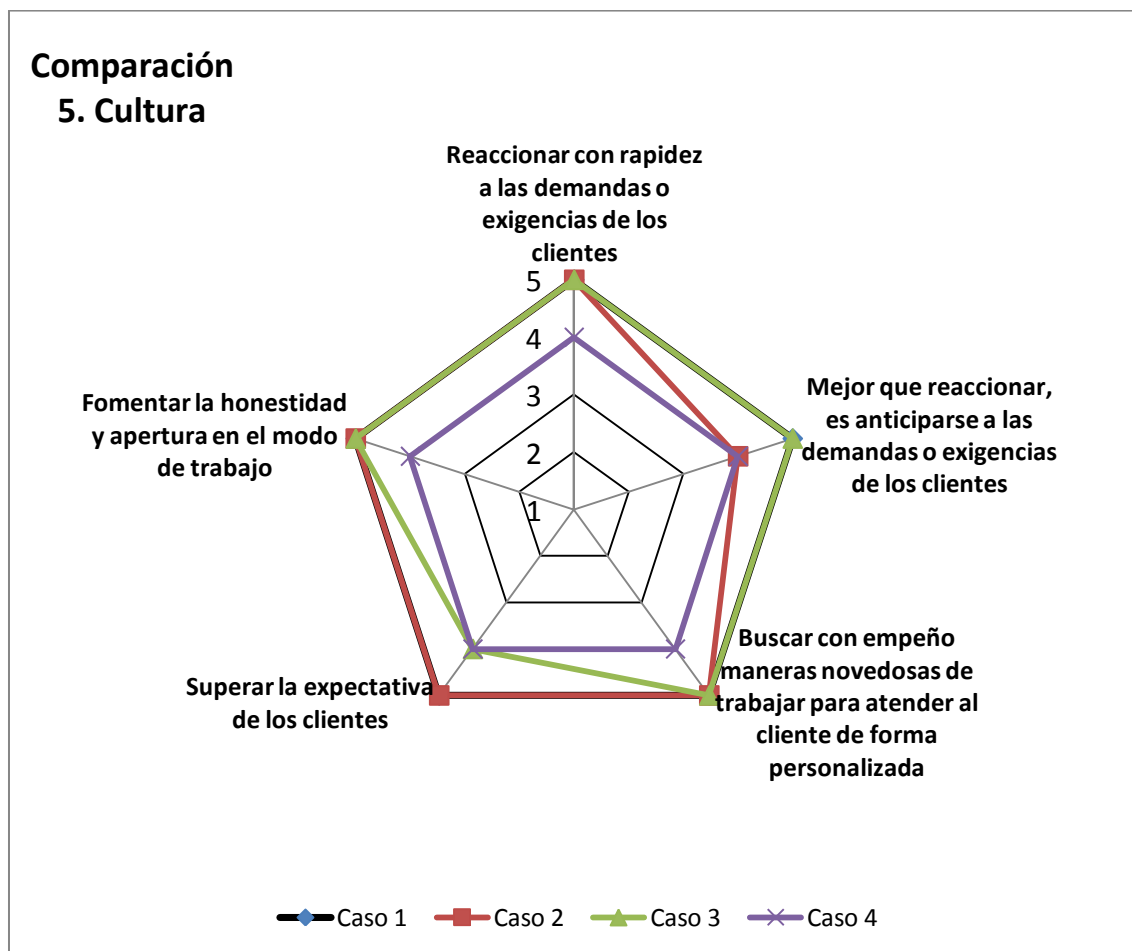
La gestión de las relaciones requiere un cambio estratégico en la cultura. De estar centrada en el producto o proceso a estar centrada en la cultura orientada al cliente. Según Lindgreen *et al* (2006), quizá sea la cultura el elemento más importante en el éxito de la gestión de las relaciones, ya que para responder a las expectativas de los clientes se requiere una cultura orientada a ellos.

Respecto a este punto, se observan, en la figura 25, las estrategias que las empresas Caso 1, Caso 2 y Caso 3 ponen en práctica “muy frecuentemente”:

²³ La traducción es literal

reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes, anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes, buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada, superar la expectativa de los clientes y fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo. A todas estas estrategias, la empresa Caso 4 señaló que “frecuentemente” las pone en práctica.

Figura 25 – Comparación de las prácticas de gestión de Cultura entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)

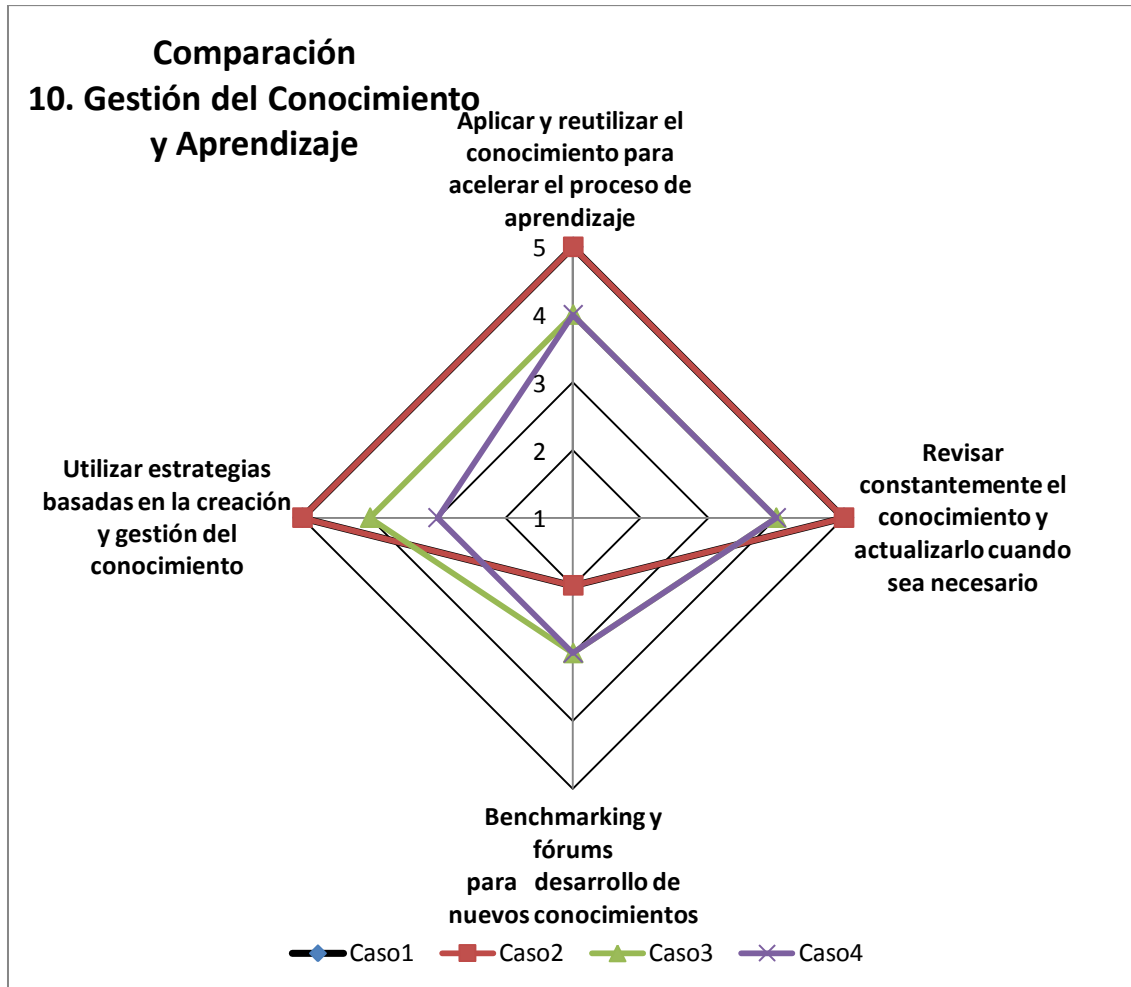


Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

Para finalizar la orientación hacia las relaciones, consideramos importante presentar también cómo las empresas del estudio de caso dicen manejar la gestión del conocimiento y aprendizaje. Lindgreen *et al* (2006) destacan que la manera de obtener una verdadera gestión de las relaciones es gestionando el

conocimiento de forma integrada, analizando y transformando en conocimiento los datos respecto al comportamiento del cliente, al conocimiento del empleado y a los procesos de negocios.

Figura 26 – Comparación de las prácticas de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje entre las empresas del estudio de caso, según Lindgreen *et al* (2006)



Fuente: Datos recogidos de los cuestionarios. Elaboración propia

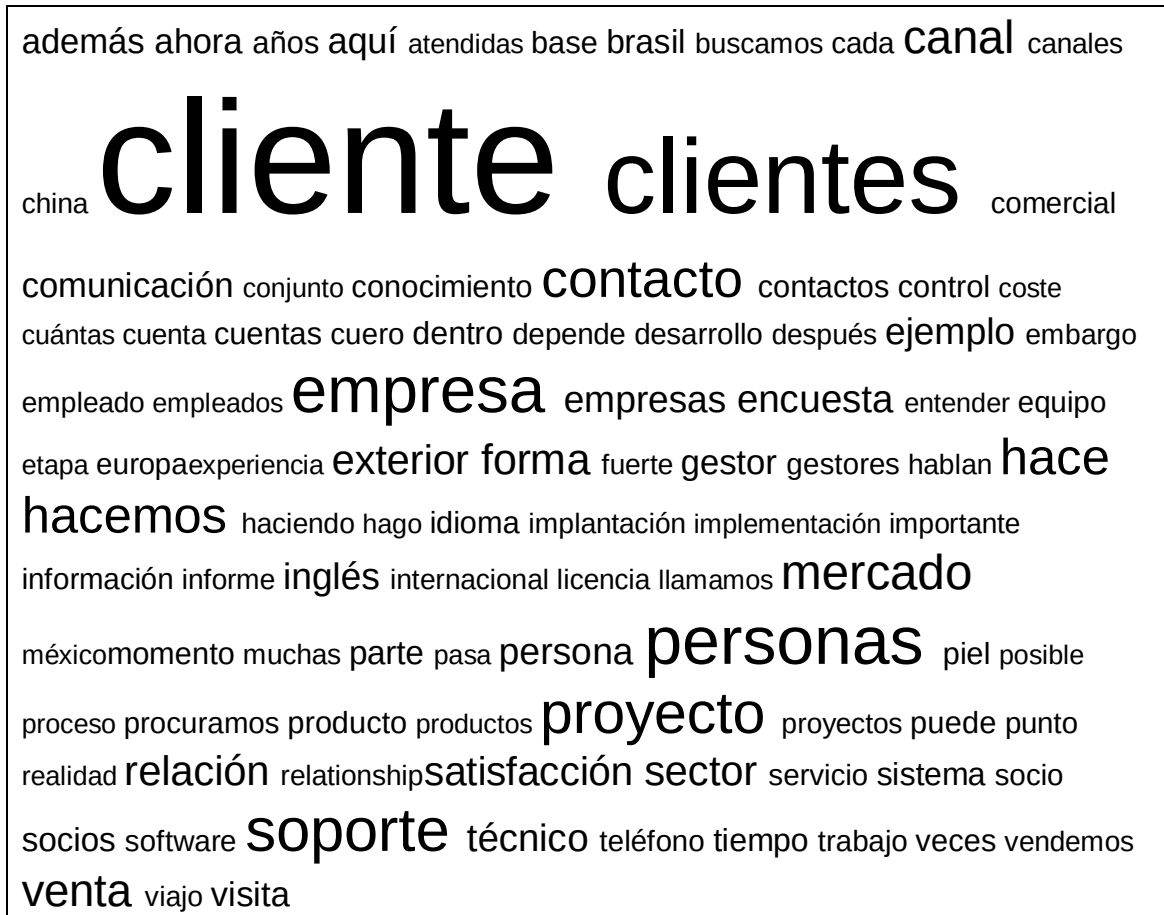
Según se observa en la figura 26, las empresas Caso 1 y Caso 2 apuntaron a que “muy frecuentemente” aplican y reutilizan el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje, utilizan estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento, así como revisan constantemente el conocimiento y lo actualizan cuando se hace necesario. Ya las empresas Caso 3 y Caso 4 dijeron

hacerlo “frecuentemente”. Una estrategia pocas veces o raramente puesta en práctica por todas las empresas de este estudio de caso es seleccionar organizaciones para *benchmarking* y fórums para desarrollo de nuevos conocimientos. Quizá, aplicar la técnica de *benchmarking* tal como debe ser, es decir, investigando las mejores prácticas de la competencia con su consentimiento y cooperación aun sea algo nuevo y difícil de ser aplicado.

Relacionado a la FC12, que trata de los antecedentes de la formación de redes, observamos que la proposición teórica tiene profunda consistencia, pues hay en común entre las empresas la creencia de que alianzas, o trabajo en red, son fundamentales e inevitables para el éxito de los negocios y todas buscan desarrollar y mantener alianzas a nivel internacional. Para eso, las empresas desarrollan principios, valores, estrategias y estructuras internas capaces de sostener la calidad de estas relaciones.

Por último, quisiéramos presentar el resultado del recurso de contar palabras del *software* NVivo10, aplicado a las entrevistas en lo que se refiere a la orientación hacia las relaciones. Destacamos que el *software* identificó las palabras de mayor frecuencia en los discursos ligados al tema de relaciones. Las palabras por sí mismas hablan de los elementos fundamentales en las relaciones de éxito: “cliente, clientes, personas, proyecto, soporte y canal.”

Figura 27 - Contar palabras sobre la gestión del marketing relacional



Fuente: Resultado del recurso de contar palabras realizada por el software NVivo10

Según se observa en la figura 27, estas palabras corroboran el alineamiento de las empresas con las manifestaciones teóricas en el área del MR, apuntadas hasta aquí.

6.3.3 Orientación hacia la internacionalización

A partir de aquí, tratamos de analizar el comportamiento de las empresas de nuestro estudio de caso en lo que se refiere a su orientación hacia la internacionalización. Este apartado atiende a las proposiciones 3, 4 y 5 de nuestro modelo de MR, en el ámbito B2B, para lograr la máxima fidelización de los clientes a nivel internacional.

Para mejor comprensión de lo expuesto, rescataremos las proposiciones del modelo.

La proposición 3 dice respecto a “Tener actitud hacia la internacionalización”. Esto implica que la organización, por presión del entorno globalizado o por vocación, ve el mercado externo como una importante o inevitable estrategia de crecimiento. De ese modo, la actitud hacia la internacionalización, alineada con la orientación a los servicios y a las relaciones, lleva la organización a prepararse para el mercado exterior.

La proposición 4 trata de “Tener un Plan Estratégico de Internacionalización”, es decir, a partir del momento que el mercado externo queda definido como una estrategia de crecimiento, viene la necesidad de un plan estratégico de internacionalización. El plan estratégico, en sus etapas, incluye un importante y amplio análisis del entorno internacional además del análisis de las condiciones internas de la organización, sus fuerzas y debilidades, para hacer frente al mercado internacional, intensamente competitivo, así como también las formas de segmentación de mercado.

La proposición 5 se refiere a la acción de “Definir la forma de acceder al mercado exterior”. Las características del servicio (*soft o hard*), los tipos de mercados (con más o menos barreras) y tipos de clientes (más o menos relacionales), entre las cuestiones económicas del mercado, llevan a la decisión entre exportación, formas contractuales (licencia, alianza, franquicia, *outsourcing*) o incluso inversión directa en el extranjero (IDE). Definida la forma de entrada en el mercado exterior, siguen en consecuencia otras decisiones de marketing internacional (estrategias, objetivos, tácticas y operaciones). De acuerdo con el tipo de mercado o país y objetivos estratégicos de la organización, la empresa puede elegir y aplicar distintas formas de entrada a la vez, o sea, puede entrar en un país vía exportación y en otro, vía franquicia, licencia, alianza, etc.

La tabla 65 presenta el FC13 y las proposiciones P30 hasta la P38, todas ellas haciendo referencia a posibles actitudes hacia la internacionalización.

Tabla 65 - Factor Clave FC13 y Proposiciones de P30 hasta P38

3. Orientación hacia la internacionalización		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC13. Actitud hacia la internacionalización.	P30) El hecho de que las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas influye en las decisiones hacia la internacionalización.	Homburg <i>et al</i> (2002); Axinn y Matthyssens (2002)
	P31) El hecho de que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.	Axinn y Matthyssens (2002); Villarreal (2005,2006);
	P32) El grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.	Axinn y Matthyssens (2002)
	P33) Tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso.	Marketing internacional; Cannon y Perreault (1999)
	P34) La complejidad e importancia del suministro del producto/servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional.	Marketing internacional; Cannon y Perreault (1999);Erramilli y Rao (1990)
	P35) El hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios.	Internacionalización de servicios; Erramilli y Rao (1990)
	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos para la entrada en mercados internacionales.	Internacionalización de servicios; Lovelock y Wirtz (2009)
	P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.	MR; Piercy <i>et al</i> (1997)
	P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	Enfoque en comportamiento; Modelo de Uppsala; Johanson y Vahlne (2009)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

La tabla 66 presenta las proposiciones y sus valoraciones recibidas por las empresas del estudio de caso.

Tabla 66 - Cruce de las proposiciones P30 hasta P38 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:30 = Fundamental	0	1	0	1
2 : Proposiciones:30 = Muy relevante	1	0	0	0
3 : Proposiciones:30 = Algo relevante	0	0	1	0
4 : Proposiciones:31 = Fundamental	1	0	0	1
5 : Proposiciones:31 = Muy relevante	0	1	1	0
6 : Proposiciones:32 = Fundamental	1	1	1	1
7 : Proposiciones:33 = Muy relevante	1	0	0	0
8 : Proposiciones:33 = Fundamental	0	1	1	1
9 : Proposiciones:34 = Muy relevante	1	1	1	1
10 : Proposiciones:35 = Poco relevante	1	0	0	0
11 : Proposiciones:35 = Muy relevante	0	1	1	0
12 : Proposiciones:35 = Fundamental	0	0	0	1
13 : Proposiciones:36 = Poco relevante	1	0	1	0
14 : Proposiciones:36 = Fundamental	0	1	0	1
15 : Proposiciones:37 = Muy relevante	1	0	1	0
16 : Proposiciones:37 = Fundamental	0	1	0	1
17 : Proposiciones:38 = Poco relevante	1	0	0	0
18 : Proposiciones:38 = Fundamental	0	1	1	0
19 : Proposiciones:38 = Algo relevante	0	0	0	1

Fuente: Nvivo10

La P30 afirma que las relaciones entre empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas y eso influye en las decisiones hacia la internacionalización. Esta proposición ha recibido distintas valoraciones. La empresa Caso 2 y Caso 4 la han considerado “fundamental”, concordando que la complejidad puede influir en la salida al extranjero. El director de la empresa Caso 2 confirmó esta valoración al decir *“Preferimos entrar en el mercado internacional a través de socios, evitando tener que montar una estructura propia, más un escalón de costes”*. Esta afirmación indica claramente una posición que intenta minimizar los riesgos.

El director de la empresa Caso 4, aunque haya valorado la P30 como fundamental, matizó su valoración, apuntando su experiencia como algo que ha sido tranquilo: *“Nuestros productos están en diferentes geografías, ya estamos*

en el mercado internacional, eso para nosotros ya es transparente, tranquilo. La decisión de ser internacional fue tomada desde hace muchos años”.

La empresa Caso 1 afirmó que la P30 es “muy relevante” sin embargo, en su empresa, el riesgo es algo a lo que suelen hacer frente: *“El riesgo está en el ADN de la empresa. Para incrementar el número de clientes en el mercado externo quizá sea necesario tener una fuerza de ventas mayor o una red de contactos mayor. Quizá el mercado internacional no sea más complejo que el nuestro (Brasil). La diferencia de cultura sí es muy importante. Las relaciones en el mercado internacional son más claras, los clientes se preocupan en desarrollar a los proveedores; dan señales de lo que va a ocurrir en el futuro dando tiempo para que el proveedor se prepare”.*

La empresa Caso 3 manifestó que la proposición es “algo relevante” y lo justificó al comentar sobre los distintos niveles de riesgos enfrentados: *“Los riesgos son distintos: hay riesgos de no recibir el pago, pero el mayor riesgo en el mercado externo es la falta de conocimiento, ni es una cuestión de idioma, sino que de método de establecer las relaciones, de adecuación a la cultura, el trabajar en horarios distintos”.*

En lo que se refiere a la P31, esta destaca que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse y eso influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.

Las empresas Caso 1 y Caso 4 coinciden en que eso sea “fundamental”. El director del Caso 1 narró su experiencia: *“En nuestro caso fue rápido, se dio por suerte. La oportunidad en el mercado internacional surgió y estábamos preparados. Pusimos nuestra “semilla” en el primer cliente extranjero de donde salieron personas que llevaron nuestra marca a otro cliente extranjero. El inicio fue difícil, pues casi nadie hablaba inglés. Después vislumbramos eso como una buena oportunidad y pasamos a prepararnos mejor, a contratar personas que tuviesen fluidez en inglés, que tuviesen una cultura más internacional. Abrimos la empresa en los EE.UU. en dos horas, la burocracia allá es casi cero”.*

El director de la empresa Caso 4, está de acuerdo con que la internacionalización es un proceso que demanda tiempo y destacó una vez más la firmeza respecto a la decisión de internacionalizarse: *“La decisión de ser internacional fue tomada antes de nace la empresa . Es una born global”*.

La P31 para las empresas Caso 2 y Caso 3 es “muy relevante”. En el Caso 2, la experiencia lleva a corroborar la proposición, ya que les ha llevado un año para definir e implementar la IDE en India. Y en el Caso 3, el director dijo que no había otra alternativa, a pesar de las dificultades: *“El hecho de ser una empresa pequeña, o vamos al exterior o no existiríamos”*.

La P32 trata de afirmar que el grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.

Esta proposición fue la primera en ser valorada como “fundamental” por las cuatro empresas. La empresa Caso 1 dijo que *“La dirección es la orientadora, debe señalar el camino. Y eso ocurre de varias formas, por ejemplo, valorando más a las personas que hablan inglés, por ejemplo”*. En la opinión del gestor de infraestructura, hay orientación por parte de la dirección, pero poca inversión.

El director de la empresa Caso 2, a respecto de su grado de compromiso, dijo: *“Estamos muy próximos a las operaciones”*. El gestor de soporte de la empresa Caso 2 confirmó que hay poca inversión en el campo de la internacionalización, pues el mercado internacional no ha sido el foco de la empresa hasta este momento.

El director de la empresa Caso 3 contó de qué forma está involucrado en el proceso: *“Hoy el proceso de internacionalización ya está delegado a la estructura de canales, a la estructura comercial. Yo no estoy presente en todos los proyectos, pero hago muchos contactos con clientes fuera de horario normal. Hace 2 años que estuvimos invirtiendo fuerte en el proceso, con apoyo de una institución de fomento. El conocimiento adquirido es puesto en un*

método, en un sistema, en cooperación con las universidades para llegar al cliente potencial”.

Ya el director de la empresa Caso 4, respecto al compromiso directivo, dijo simplemente: *“Total”*. El ejecutivo de ventas de la empresa confirmó que la dirección da orientación y hace inversiones en internacionalización.

La proposición P33 afirma que tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso. Esta proposición fue considerada “fundamental” por las empresas Caso 2, Caso 3 y Caso 4.

El director de la empresa Caso 2 afirmó *“Sí, la internacionalización está prevista, sin embargo, en este momento, estamos dando prioridad al mercado interno”*.

El director de la empresa Caso 3 dijo solamente: *“La exportación ya estaba en el ADN de la empresa”*.

La empresa Caso 4 afirmó también de forma objetiva *que “la empresa ha nacido para el mercado externo”*. De eso se puede deducir que hay un plan estratégico como apoyo a la internacionalización.

El director de la empresa Caso 1 ha valorado la P33 como “muy relevante” y declaró: *“No tenemos programas específicos por clientes. Tenemos programas por líneas de servicios. Nuestros socios en los EEUU sirven de señalizadores de las necesidades de los clientes”*.

La P34 fue la segunda en recibir una valoración unánime entre las empresas del estudio. Las cuatro empresas consideraron que la complejidad e importancia del suministro del producto o servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional como “muy relevante”.

Respecto a eso, hay la siguiente afirmación de la empresa Caso 1: *“Si el cliente usa los productos que todos hacen, él puede cambiar uno por otro por ser un dólar más barato. Si tu servicio es más complejo, si sólo tú lo haces bien, entonces la barrera de salida es mayor”*.

Para la empresa Caso 2 no hubo comentarios, y para la empresa Caso 3 se justifica de la siguiente manera: *“Hay inversiones en viajes, pues es necesario estar en contacto con el cliente, que no siempre lee los correos electrónicos. Es necesario estar allá, explicando. En servicios se invierte mucho”*.

El director de la empresa Caso 4 afirmó que *“Para un minorista firmar con nosotros la compra de un software de POS²⁴(caja), tenemos que haber construido con él una relación de mucha confianza, pues él está poniendo en nuestras manos todo el dinero que entra a su empresa, por ello en un software de POS tiene que existir confianza, una relación muy fuerte”*.

La P35 afirma que el hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios. Respecto a ello, las empresas manifestaron distintas valoraciones, entre “poco relevante” y “fundamental”.

Para la empresa Caso 1 la P35 es “poco relevante” pues para ellos eso no se aplica. Para el director de la empresa Caso 2, esta proposición es “muy relevante” y para ilustrarla hay la siguiente afirmación a los largo de su entrevista: *“Entramos en Colombia, a través de un cliente interno”*.

En el Caso 3 y Caso 4, la proposición fue bien valorada, sin embargo no hubo comentarios a respecto, pues tampoco se aplica a sus experiencias de internacionalización.

La proposición P36 trata de la posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos como atractivos para la entrada en mercados internacionales. Esta proposición fue considerada “poco relevante” por la empresa Caso 1 y su director comentó: *“Incluso tenemos una posibilidad de hacer uso de incentivos pero aún sigue en análisis”*.

La empresa Caso 3 también ha considerado la P36 como “poco relevante”, y las empresas Caso 2 y Caso 4 la han considerado “fundamental”.

²⁴Point Of Sales (punto de venta – caja)

En el cuestionario de perfil de internacionalización, una de las preguntas buscaba saber si la empresa había recibido apoyo de algún organismo de gobierno u otra entidad. Todas las empresas han afirmado que no recibieron ningún apoyo en sus primeros intentos hacia el mercado extranjero. Eso puede justificar las posiciones evidenciadas en la P36. Actualmente, después de haber pasado por las barreras iniciales y haber logrado ciertos niveles de internacionalización, se observa que algunas de las empresas están haciendo uso de programas de apoyo financiero o técnico, tal y como se puede apreciar en el comentario del director de la empresa Caso 3, conectado a la proposición P32: *Hace 2 años que estuvimos invirtiendo fuerte en el proceso, con apoyo de una institución de fomento (...).*”

Respecto a la empresa Caso 2, muy recientemente, ha sido divulgado en los periódicos, que la empresa fue seleccionada, por Softex, junto a otras siete empresas brasileñas, para recibir recursos del Prosoft (véase 5.8 del capítulo 5).

La proposición P37 afirma que el énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización. Respecto a esto, la empresa Caso 1 ha valorado como “muy relevante”, sin embargo, recuperando lo que su director ha dicho anteriormente (véase la P33), ellos no tienen programas específicos por clientes o mercados, pero sí programas de acuerdo con el tipo o línea de servicio. Para la empresa Caso 3, incluso habiendo evaluado la P37 como “muy relevante”.

Las empresas Caso 2 y Caso 4, han valorado la P37 como “fundamental”. Según lo visto anteriormente, los productos y acciones de la empresa Caso 2 son intermediados por empresas de Brasil a través de las cuales actúa en Colombia, Argentina, México y Estados Unidos, por eso no se puede afirmar que la empresa tenga programas y acciones concretos para el mercado de exportación aunque valore la proposición. El director de la empresa Caso 4 ha relacionado los servicios y productos a la posibilidad de construir programas y acciones concretos para el mercado de exportación, pues ha dicho: *“Tenemos productos, pero tenemos conciencia de que en la cuenta de productividad y*

facturación entre productos y servicios, el lado de los servicios aun es muy pesado, lo que nos lleva a ver que hay un largo camino por delante para productos. Para revertir esta cuenta es necesario desarrollar más el ciclo comercial. El contacto con los socios locales debe seguir evolucionando para que todo eso revierta en el equilibrio de la cuenta. Los servicios (mano de obra técnica) no son el diferencial, pero los hacemos, pues es parte importante, sin embargo queremos mejorar, haciendo que nuestros servicios sean de mayor valor añadido, como servicios de consultoría que ayuden a instalar nuestros productos y que estén de acuerdo con nuestro diferencial competitivo, que es el minorista”.

En lo que se refiere a la proposición P38, esta afirma que la internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.

En este caso, las empresas presentaron valoraciones muy distintas entre “poco relevante, algo relevante y fundamental”. En la opinión de la empresa Caso 1, la P38 es “poco relevante” y para la Caso 4, es “algo relevante” y en ambos casos no hay comentarios que puedan ser relacionados a la proposición. Sus realidades apuntan que sus mercados extranjeros están lejos de las fronteras, pues la empresa Caso 1 ha empezado por Inglaterra y la empresa Caso 4, por Portugal.

Ya para las empresas Caso 2 y Caso 3, la P38 fue considerada “fundamental”. La empresa Caso 2 justificó tal valoración a través de su experiencia: *“Preferimos América Latina, por ser países con idioma semejante al portugués, por el huso horario más próximo, por las distancias y por tener más posibilidades comerciales, teniendo en cuenta el precio de nuestros productos que sirven más a estos mercados.* De la misma manera, el director de la empresa Caso 3 comentó de qué forma la P38 se manifestó en su realidad y sus decisiones, trayendo la importancia de conocer el idioma: *“El inicio en México surgió con la oportunidad de ir a una exposición. Fue también una cuestión de idioma, estudié tres meses de español y eso lo dejó más fácil. La*

*segunda experiencia, relacionada con España, también en razón del idioma, pero en este caso una empresa que tenía negocios en Brasil, nos conoció y nos llamó*²⁵. Respecto a la orientación hacia la internacionalización, hemos podido identificar comportamientos comunes entre las empresas de nuestro estudio de caso, así como no comunes. Veamos a modo de conclusión estos comportamientos:

Aunque las relaciones entre empresas internacionales sean más complejas y arriesgadas y que puedan tardar un cierto tiempo para concretarse es común el interés de las cuatro empresas en actuar en el mercado internacional. Los posibles riesgos no llegan a evitar que las empresas hagan sus intentos. La decisión hacia la internacionalización está prevista en el plan estratégico de todas las empresas, dos de ellas incluso han citado, coincidentemente, que esta decisión está en el ADN de sus empresas, es decir, consideran la internacionalización como algo inherente a sus negocios.

Según Axinn y Matthyssens (2002), la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y puede tardar en concretarse, sin embargo es parte de la evolución natural de las organizaciones. Debe partir necesariamente de la alta dirección, debe diseminarse por toda la organización la cultura “*going global* (ser global)” y la inversión en cualificar las diversas áreas de la empresa (recursos humanos, tecnología, gestión, logística, etc.). Esta proposición teórica encuentra absoluta unanimidad entre las empresas de nuestro estudio de caso.

Erramilli y Rao (1990) distinguen entre servicios “*hard*” y servicios “*soft*”. En los servicios *hard* es posible separar la producción del consumo, de forma que las empresas pueden empezar su internacionalización por las exportaciones (servicios de arquitectura, contabilidad, etc.) cuyos planes pueden ser transmitidos por Internet. Los servicios *soft*, como por ejemplo, los de restaurantes, alquiler de coches, hoteles, etc. donde la producción y consumo ocurren simultáneamente, se suelen ser internacionalizar a través de franquicias o inversión directa en el exterior, ya que la exportación es inviable.

²⁵ La traducción es literal

Entre las empresas de nuestro estudio de caso se observa que predominan los servicios tipo “*hard*” ya que todas las empresas pueden dejar disponibles sus *softwares* a través de internet, así como sus servicios pueden ser prestados virtualmente. Esta teoría de internacionalización de servicios de Erramilli y Rao (1990) tiene consistencia entre todas las empresas de nuestro estudio de caso.

La teoría de internacionalización de servicios de Erramilli y Rao (1990) se aplica especialmente para explicar la internacionalización de la empresa Caso 2, pues los autores afirman que las empresas de servicio suelen también internacionalizarse por seguir a sus clientes del mercado doméstico. Con el tiempo, tales empresas que siguen a sus clientes pasan a tener experiencia internacional, consiguen más confianza en el proceso y pasan a invertir de forma independiente. Este comportamiento es típico de la empresa Caso 2, que se ha internacionalizado indirectamente a través de uno de sus clientes, y ahora, posteriormente, ha avanzado y ganado confianza, a punto de abrir su filial comercial en India. Esta teoría no se aplica a las demás.

La internacionalización de la empresa Caso 4 también queda explicada por la teoría de las “*born globals*”, es decir, empresas que se internacionalizaron desde su fundación. Según Barber y Darder (2004) la rapidez en emprender en el extranjero se explica por la creciente competencia internacional, por los avances en la tecnología de comunicación y transporte, además de la integración de las economías mundiales bajo la globalización. El surgimiento de este tipo de empresa que sigue un rápido proceso de internacionalización “rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta la teoría escandinava: la experiencia”. Son exportadoras activas, desde su nacimiento, sin haber pasado por etapas previas.

La empresa Caso 4, se fundó en 2004, cuando también empezaron sus exportaciones a Portugal, como consecuencia de los movimientos de integración de uno de sus clientes, una empresa multinacional.

Concluimos que el proceso de internacionalización de las cuatro empresas de nuestro estudio de caso puede ser explicado por la teoría escandinava, o modelo de Uppsala, que defiende que la internacionalización de una empresa

es un proceso movido por el aprendizaje respecto a las operaciones internacionales y también por el compromiso gradual con los negocios internacionales. Las etapas de aprendizaje y de compromiso por los cuales pasa una empresa al internacionalizarse son, según Johanson y Vahlne (2009), los siguientes: exportaciones no regulares, exportaciones a través de agentes, la elección de una subsidiaria en el extranjero y la producción en el exterior. Así se manifiesta en especial el proceso de la empresa Caso 1, que empezó con sus exportaciones en 2007, avanzando posteriormente hacia alianzas e IDE en los EUA e Inglaterra. La empresa Caso 3 tuvo su primera exportación en 2003 a México, avanzando posteriormente hacia alianzas e IDE en Europa y muy recientemente en China. La empresa Caso 2 que además de exportar indirectamente, pasó a la IDE en India, y por fin la empresa Caso 4 que, se trata de una *born global*, sigue su proceso con base en su aprendizaje y compromiso con los negocios internacionales.

Identificamos un comportamiento común entre las empresas que es la ausencia de un plan estratégico de marketing específico para cada mercado, es decir, las empresas hacen adaptaciones según surgen las necesidades y demandas de sus clientes, pero no tienen nada planeado con antelación, teniendo en cuenta las características de los mercados o países.

Las empresas tampoco consideran el apoyo de gobiernos y entidades como estímulo a sus pasos hacia la internacionalización.

El FC14, apoyado por las proposiciones P39 hasta la P42, nos ayuda a analizar el comportamiento de las empresas del estudio de caso cuanto a la proposición 5 de nuestro modelo teórico. La proposición se refiere a la acción de definir la forma de acceder al mercado exterior (vía exportación, franquicia, licencia, alianza, IDE, etc.), que puede estar influido directa o indirectamente por el grado de libertad y flexibilidad; compromiso e inversión; seguridad y riesgo (FC14).

Tabla 67 - Factor Clave FC14 y Proposiciones P39 hasta P42

3. Orientación hacia la internacionalización		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC14. Grado de libertad y flexibilidad; compromiso e inversión; Seguridad y riesgo.	P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	Internacionalización; Barber y Darder (2004)
	P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.	Internacionalización; Organización en redes; Cateora y Graham (2001)
	P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.	MR; Marketing internacional; modelo de benevolencia; Evangelista (1996); Formas de internacionalización Cateora y Graham (2001); Lee et al (2004)
	P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68 - Cruce de las proposiciones P39 hasta P42 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:39 = Muy relevante	0	0	1	1
2 : Proposiciones:39 = Algo relevante	0	0	0	0
3 : Proposiciones:39 = Irrelevante	0	1	0	0
4 : Proposiciones:40 = Fundamental	0	1	0	0
5 : Proposiciones:40 = Algo relevante	1	0	1	1
6 : Proposiciones:41 = Fundamental	0	1	0	0
7 : Proposiciones:41 = Algo relevante	1	0	1	1
8 : Proposiciones:42 = Fundamental	0	1	0	0
9 : Proposiciones:42 = Muy relevante	0	0	1	0
10 : Proposiciones:42 = Algo relevante	1	0	0	1

Fuente: Nvivo10

Según se observa en la tabla 68, la proposición P39, al afirmar que la exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el

proceso de internacionalización, ha sido valorada de distintas formas. En lo que se refiere a las empresas Caso 1 y Caso 2, que la consideraron “algo relevante” e “irrelevante” respectivamente, no hay otros comentarios que puedan ser relacionados a esta proposición. De cualquier forma, las dos empresas han empezado su internacionalización a través de exportación y la siguen utilizando.

La empresa Caso 3 consideró la proposición “muy relevante” y realizó el siguiente comentario: *“La venta directa ocurre, pero mucho más en los mercados donde no existe un canal local”*. Eso se manifiesta de igual manera para la empresa Caso 4, que dice: *“Hay licencias directas al cliente”*.

La proposición P40 afirma que la posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influye en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio. Respecto a ella, las empresas Caso1, Caso 3 y Caso 4 la consideraron “algo relevante”, cuando para la empresa Caso 2, es “fundamental”.

Asociada a esta proposición, está el comentario del director de la empresa Caso 1, coherente con su valoración: *“Hasta hoy no hemos visto muchas ventajas. Quizá las redes sean complicadas, quizá muy burocráticas; el retorno no depende sólo de su desempeño; la relación no depende sólo de nuestro desempeño”*.

El director de la empresa Caso 3 ha comentado sobre los proyectos compartidos, lo que justifica la valoración atribuida a la proposición: *“Hemos tenido un intento, pues empezamos a exportar a través de un programa de APEX, que incentiva las empresas a exponer”*. No identificamos comentarios de la empresa Caso 4 que pudiera corroborar su valoración a la P40.

Ya el discurso de la empresa Caso 2 se mostró coherente con la valoración dada a la P40: *“Acreditamos que muchas empresas juntas pueden cooperar, solas no lo conseguirían, pero en grupo sí. Las empresas son ‘coopetidoras’”*.

Con relación a la proposición P41, esta señala que el énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado

por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.

Las empresas Caso 1, Caso 3 y Caso 4 manifestaron la misma opinión, pues la consideraron como “algo relevante”. Coherente con la valoración, se identificó en el contenido de la entrevista de la empresa Caso 1 la creencia de que la benevolencia mutua se da con el paso del tiempo: *“Con el tiempo de relación va cambiando la forma de trabajar. Hay más confianza. El cliente que antes auditaba la cantidad de horas trabajadas, pasa incluso a no hacerlo, y sólo cuestiona el qué y el cómo las cosas están siendo hechas.* Para el gestor de infraestructura, el comportamiento de la empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente, hay más compromiso, confianza, hay más proyectos en conjunto, hay más relación y crecen las ventas.

Conectada a la P41 y coherente con la valoración a ella atribuida, se puede rescatar lo que ha dicho el director de la empresa Caso 3: *“Depende del tipo de cliente. Hay clientes que casi se puede considerar amigos, hay otros que mantienen una distancia. La confianza está siempre presente, pues como trabajamos con un sistema que es la esencia del negocio, o los clientes confían o no confían; hay del tipo que confía, sin enseñar los dientes... hay otros con quien conversamos y hacemos proyectos juntos. Hay clientes que hacen recomendación de proveedor, o sea, yo diría que hoy la gran fortaleza de nuestra empresa es nuestra red de relaciones (networking).”*

La P41 es “algo relevante” también para la empresa Caso 4, y respecto a ella, se pudo relacionar el siguiente comentario: *“Tanto interno como externo, a medida que se conquistan nuevos negocios, nuestro grado de confianza se eleva. Un cliente que compra el producto de una empresa ubicada a 9 mil km de distancia, desea profundamente que el software sea también vendido a otro, pues eso significa que él ha hecho un buen negocio, que no se arriesgó sólo. Por eso las referencias o recomendaciones son relevantes para nosotros. Una empresa nos recomienda a otra.”* En la opinión del ejecutivo de ventas, a medida que avanza la relación, hay más proyectos desarrollados en conjunto.

Ya para la empresa Caso 2, la P41 se muestra como “fundamental” y para ella se puede destacar la política de asumir riesgos, tal y como mencionó su director anteriormente (véase las citas de la P6), que denota un comportamiento extracontractual, motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos. El gestor de soporte confirma que la relación cambia positivamente, pues se incrementan las ventas, hay más relaciones y proyectos en conjunto.

La proposición P42 apunta que el énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional. Esta proposición ha recibido distintas valoraciones, siendo “fundamental” para la empresa Caso 2, “muy relevante” para la empresa Caso 3, y “algo relevante” para las empresas Caso 1 y Caso 4.

La empresa Caso 1, dio un ejemplo de estrategia que utiliza para incrementar el compromiso entre ella y sus clientes, corroborando esta proposición: *“Vemos el servicio que tenemos en el cliente y buscamos colocar otros servicios más”*.

En lo que se refiere a la empresa Caso 2, cabe recordar que sus exportaciones ocurren de forma indirecta (por medio de una empresa cliente del mercado interno - aliada) y sus contactos con los clientes internacionales se dan en razón de las encuestas de satisfacción y soporte técnico. Las tácticas de marketing para incrementar el compromiso se da a través de la empresa aliada, En el Caso 4, las tácticas ya presentadas anteriormente, como las visitas regulares del director o gestor de las relaciones, corroboran la proposición.

El director de la empresa Caso 3 ha narrado cómo cree que, a través de sus productos, puede incrementar la relación de compromiso y confianza, confirmando la valoración dada a la P42 como “muy relevante”: *“El trabajo que estamos desarrollando en los últimos años es para desarrollar canales. Eso porque, en nuestra visión, cuanto más yo pueda mejorar nuestro producto, teniendo alguien para traducirlo e implementarlo, haciendo el servicio, mejor. El objetivo de la empresa en plazo mediano es ser desarrollador de producto y*

repasar esa tecnología, añadir valor a cada proyecto, pasar este valor para los clientes, mejorando las ventas. Este es nuestro enfoque”.

Observamos que independiente de la exportación directa ser considerada una forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, eso no se configura como un criterio para las empresas. Todas las empresas han empezado en el mercado internacional a través de exportación, pero se muestran abiertas a distintas oportunidades y formas, que es lo que sirve de estímulo para el proceso de internacionalización.

Es posible afirmar que a pesar de las ventajas de proyectos compartidos, como por ejemplo, los consorcios, ninguna de las empresas se ha aprovechado de esta posibilidad para empezar en el mercado internacional. Sus primeros intentos e iniciativas fueron de forma individual y sin apoyo de entidades del gobierno. Sin embargo, después de haber captado clientes y negocios a nivel internacional, algunas de las empresas hicieron uso de los recursos promocionales de la APEX (incentivos a participación en ferias y exposiciones) junto a otras empresas del segmento.

Son comunes entre las empresas de nuestro estudio de casos los comportamientos que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona con el paso del tiempo, principalmente a través de la oferta de más productos y servicios de valor añadido, sea directamente o por medio de empresas en el exterior, consideradas las aliadas o canales, cuya función es estar más cerca del cliente para mejor gestionar sus demandas. La preocupación e interés en fidelizar a los clientes es común a todas las empresas del estudio. Quedan por tanto confirmadas las proposiciones teóricas.

El FC15 también sirve de contenido para el análisis de la proposición 5 de nuestro modelo, relacionado con las formas de entrada en el mercado internacional. De esta vez, se observa el nivel de orientación e interés en la cooperación, lo que de cierta forma contribuye a la internacionalización a través de alianzas estratégicas, franquicias, *joint ventures*, etc.

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

La tabla 69 presenta el FC15 y las proposiciones con él relacionadas. Más adelante, la tabla 70 presenta los cruces de las valoraciones atribuidas a las proposiciones, identificadas por el Nvivo10.

Tabla 69 - Factor Clave FC15 y Proposiciones P43 hasta P47

3. Orientación hacia la internacionalización		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC15. Orientación hacia la cooperación.	P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010); Cateora y Graham (2001); Welch <i>et al</i> (1997)
	P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.	Enfoque en comportamiento; Evangelista (1996); Organizaciones en redes; Wright <i>et al</i> , (2007)
	P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010); Cateora y Graham (2001)
	P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.	Enfoque en comportamiento; Inversiones colaborativas; Cavusgil <i>et al</i> (2010)
	P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.	Organizaciones en redes; Cavusgil <i>et al</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70 - Cruce de las proposiciones P43 hasta P47 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Proposiciones:43 = Fundamental	0	1	0	0
2 : Proposiciones:43 = Muy relevante	1	0	1	1
3 : Proposiciones:44 = Fundamental	0	1	1	0
4 : Proposiciones:44 = Muy relevante	1	0	0	1
5 : Proposiciones:45 = Fundamental	0	1	1	0
6 : Proposiciones:45 = Muy relevante	1	0	0	1
7 : Proposiciones:46 = Fundamental	0	1	0	0
8 : Proposiciones:46 = Muy relevante	1	0	0	0
9 : Proposiciones:46 = Algo relevante	0	0	1	1
10 : Proposiciones:47 = Fundamental	0	1	0	0
11 : Proposiciones:47 = Muy relevante	1	0	1	0
12 : Proposiciones:47 = Algo relevante	0	0	0	1

Fuente: Nvivo10

La P43 afirma que mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación. El cruce de la proposición P43 y las valoraciones recibidas apunta a que las empresas Caso 1, Caso 3 y Caso 4 la han considerado “muy relevante”, mientras que la empresa Caso 2 la ha considerado “fundamental”.

Respecto a esa idea identificamos que la empresa Caso 1 fomenta distintas formas de relaciones entre empresas, sin embargo no participa en ningún consorcio. Con relación a la empresa Caso 3, identificamos que existe interés en mantener redes de relaciones, como se percibe en las palabras del director, pero no depende de la participación de consorcios de exportación: *“Hemos ingresado en un grupo, en una asociación de fabricantes de máquinas para piel/cuero y calzado (Abrameq²⁶), sin embargo, si dependiésemos solamente de esta asociación, estaríamos esperando hasta hoy para exportar”*.

En relación a la empresa Caso 4, la orientación hacia las redes de relaciones suelen ocurrir como se verá más adelante, pero también no participan en consorcios. El director de la empresa Caso 2, defendió la proposición pero

²⁶ Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins'

afirmó que *“los consorcios que hay actualmente tienen objetivos distintos a los nuestros”*.

Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones. Esto es lo que afirma la proposición P44, siendo que las empresas Caso 1 y Caso 4 la han valorado como “muy relevante” y las empresas Caso 2 y Caso 3 como “fundamental”. Las experiencias de las empresas, descritas en su perfil de internacionalización, apuntan a que muchos de sus negocios internacionales ocurrieron gracias a sus conexiones. Véase el Caso 2 en que la empresa en los Estados Unidos le indicó a una empresa en Inglaterra, por ejemplo.

De la entrevista de la empresa Caso 3 se puede destacar una afirmación del director, que viene al hilo de la proposición: *“Creo que empieza por las relaciones. Muchas empresas tienen excelentes productos, pero no logran estar presente en el mercado para demostrar este producto. Entonces, antes del producto viene la relación”*. Ya el director de la empresa Caso 4, respecto a las conexiones afirmó: *“Lo que viene en primer lugar son las recomendaciones, la relación. Los servicios para nosotros son una puerta de entrada”*.

La proposición P45 afirma que una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional. Las empresas Caso 2 y Caso 3 la valoraron como “fundamental”, mientras que las empresas Caso 1 y Caso 4 como “muy relevante”.

Respecto a esta proposición y a la empresa Caso 1, se puede destacar algo que ha dicho su director y que ilustra la importancia del tema: *“Durante mucho tiempo hemos estado muy cerrados, pero ahora tenemos incluso directores con enfoque específico en alianzas con big players (Google, Oracle, SAP). Con el tiempo vamos aprendiendo, por ello, hoy las alianzas son más naturales para nosotros. Respecto a los socios de las alianzas evaluamos la línea de productos, el carácter de la empresa. Los valores deben ser igual a los nuestros”*.

El director de la empresa Caso 2 ha reforzado la relevancia de la P45 al decir: *“Para avanzar en el mercado internacional es este tipo de alianzas que buscamos”*.

La P45 está ilustrada por la forma en que la empresa Caso 3 se estructura a nivel internacional: *“Hemos creado un modelo a través de canales. Los mercados son comunes para las dos empresas, fortalece la marca, ofrece presencia local. Se mantiene mientras sea bueno para los dos lados como en todo el negocio”*. De igual forma, la proposición se refuerza por la forma de actuación de la empresa Caso 4: *“Tenemos varias empresas asociadas a nosotros, nacionales e internacionales”*.

El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales, es lo que afirma la proposición P46. Para la empresa Caso 2 eso fue considerado “fundamental”, y para la empresa Caso 1, “muy relevante”. Están de acuerdo las empresas Caso 3 y Caso 4 que la han considerado “algo relevante”. Respecto a esta proposición se destaca de la entrevista de la empresa Caso 1 la siguiente afirmación: *“Aun no hemos pensado respecto a una JV tampoco hemos recibido ninguna propuesta. Cuando surja una propuesta evaluaremos”*.

Para el director de la empresa Caso 3, les requiere más atención las barreras culturales que políticas, lo que justifica su valoración a la P46: *“Vemos cuestiones culturales principalmente”*.

La proposición P47 destaca que las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres, y sirven de estímulo para la internacionalización. Tal proposición fue valorada como “fundamental” por la empresa Caso 2 y como “muy relevante” por las empresas Caso 1 y Caso 3.

La nueva realidad de la empresa Caso 2, es decir, su oficina comercial en India para actuar a través de alianzas con empresas de ERP²⁷ locales, ilustra bien el

²⁷ ERP: Enterprise resource Planning

valor atribuido a la P47. El director de la empresa Caso 3 afirmó que es debido a estas ventajas preconizadas por la proposición que ellos buscan la formación de alianzas: *“Por eso queremos desarrollar los canales y tener enfoque en mejorar el producto”*. El director de la empresa Caso 4 la evaluó como “algo relevante” sin embargo afirmaciones anteriores pueden ilustrar que la P47 se hace presente en la realidad de la empresa, cuando su director afirmó por ejemplo que busca alianzas locales para estar más cerca de las necesidades de los clientes. La presencia de socios locales reduce los costes de transacción e incertidumbres.

A modo de conclusión respecto al FC15, observamos que el nivel de orientación hacia la cooperación es muy elevado y considerado entre las empresas de nuestro estudio de caso, tanto que todas ellas buscan crecer y desarrollarse a nivel internacional, estableciendo alianzas estratégicas con empresas locales en sus mercados de interés.

Las alianzas pueden funcionar como agentes comerciales, como prestadores de servicio y de asistencia técnica e incluso como gestores de las relaciones de forma más próxima a los clientes. Es así con la empresa Caso 1 en los Estados Unidos e Inglaterra; con la empresa Caso 3 en China, con la empresa Caso 4 en Francia y más recientemente con la empresa Caso 2, en India. Este es claramente un patrón de comportamiento establecido entre las empresas, que nos permite sugerir que se repita en otras empresas del sector de las TIC.

Otro punto en común entre las empresas de nuestro estudio es que todas han afirmado haber sido recomendadas por sus clientes actuales a otras empresas potenciales. Eso evidencia que cuanto más profundas son las conexiones, mayor es el potencial para las exportaciones.

El FC 16 buscó analizar el interés de las empresas en aprovechar la tendencia al *global Sourcing* y de proveer acceso de sus especialistas a otras empresas. Para eso, observamos las consideraciones de las empresas respecto a las proposiciones P48 y P49, según se detalla en las tablas 71 y 72, a continuación.

Tabla 71- Factor Clave FC16 y Propositiones P48 y P49

3. Orientación hacia la internacionalización		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC16. Interés en aprovechar la tendencia al <i>global sourcing</i> de proveer acceso a sus especialistas.	P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Cavusgil <i>et al</i> (2010)
	P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshore outsourcing</i> .	Enfoque en comportamiento; Organizaciones en red; Cavusgil <i>et al</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 72 - Cruce de las proposiciones P48 y P49 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1 : Propositiones:48 = Fundamental	0	1	0	0
2 : Propositiones:48 = Muy relevante	0	0	0	1
3 : Propositiones:48 = Algo relevante	1	0	1	0
4 : Propositiones:49 = Fundamental	1	1	0	0
5 : Propositiones:49 = Muy relevante	0	0	0	1
6 : Propositiones:49 = Algo relevante	0	0	1	0

Fuente: Nvivo10

La proposición P48 destaca que el creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales. Durante las entrevistas buscamos saber si las empresas tenían interés en ser parte de redes globales como proveedoras y así ponerse disponible a la formación de alianzas.

Las empresas Caso 1 y Caso 3 la consideraron “algo relevante”, siendo que la empresa Caso 1 manifestó su interés e incluso relató su intento: “Hemos

evaluado la posibilidad de trabajar con empresas de Uruguay pero acabó por no evolucionar. Es una alternativa para la escasez de mano de obra”.

La empresa Caso 3 ha aprovechado el momento para comentar respecto a la dinámica de mercado, con tendencias a la centralización, es decir, importantes sectores industriales bajo control de pocos proveedores: *“El canal atiende los proyectos pequeños. Nosotros atendemos los proyectos grandes. Cada día más está ocurriendo la centralización, no sólo en la industria de piel/cuero, sino que en todas las áreas. En el mundo del la piel/cuero existen 6,7 grandes grupos y en el momento que tú estás en uno de estos grupos, tú pasas a ser conocido. Hoy transitamos por casi todos los grandes grupos. No digo trabajando, pero recientemente hicimos ponencias, demostraciones. Eso también es una característica, conseguir la confianza requiere tiempo. En Argentina, por ejemplo, tardamos 3 años en lograr vender.”*

La empresa Caso 4 ha valorado la proposición como “muy relevante” para la cual se puede destacar el siguiente punto de la entrevista que ilustra su disposición en formar alianzas actuando como proveedores: *“Estamos abiertos siempre a evaluar. Tardamos en tomar una decisión respecto al segmento, pues es fácil decir hacia dónde se va y muy difícil decir hacia dónde no se va”.*

La empresa Caso 2 ha valorado la P48 como “fundamental” y eso es validado por afirmaciones anteriores del director cuando ha destacado su interés en formar alianzas.

La proposición P49 trata del interés de las empresas en ofrecer acceso a sus especialistas a empresas internacionales como un factor fundamental para la entrada en alianzas como proveedor de servicios a nivel internacional (*offshore outsourcing*).

De forma coherente con su práctica, la empresa Caso 1 valoró la P49 como “fundamental” y explicó: *“Somos proveedores de outsourcing”*. De igual forma, la empresa Caso 2 justificó su valoración relatando su disposición en prestar servicios al mercado internacional, desde Brasil: *“Estamos con un proyecto de solución de BI en la nube a ser lanzado dentro de poco tiempo.”*

Para la empresa Caso 4, la P49 es “muy relevante” y su director destacó sus experiencias, no como contratada, pero sí como empresa contratante de *offshore outsourcing*: *“Hemos contratado servicios de empresas extranjeras varias veces, pero fueron temas puntuales, específicos. Trabajamos con varios modelos de subcontratación, desde la subcontratación de un proyecto, hasta el modelo de DDS (Desarrollo Distribuido de Software) en que definimos una especificación técnica, hacemos un pregón reverso por Internet, o sea, cuando los desarrolladores alrededor del mundo ofrecen sus servicios, hacen sus propuestas, por medio de un software accesible por Internet. Tenemos desarrolladores en China, Rusia, Malasia, Israel que hacen programas para nosotros; es una buena idea, pero para que esto ocurra, el nivel de documentación técnica debe ser sofisticado, no es para cualquiera que lo pida. Hacer DDS para producto nuevo es muy interesante, sin embargo hacer DDS para sistemas que ya existen y con los cuales es necesario hacer integraciones, entonces es casi imposible”*.

La empresa Caso 3 ha valorado la P49 como “algo relevante” y no hay datos para relacionar a esta proposición.

La empresa Caso 1 es proveedora de servicios, configurando el *offshore outsourcing*; la empresa Caso 2 se está estructurando para hacerlo, ofreciendo su *software* de BI en la nube; la empresa Caso 3 tiene como objetivo establecer alianzas para proveer productos y servicios, y la empresa Caso 4 hace parte de la red global como contratante de servicios. Observamos entonces que las empresas del estudio de caso reconocen la importancia y la necesidad de estar en sintonía con la moderna dinámica del mercado y se muestran abiertas a las posibilidades de *global sourcing*, lo que confirma las proposiciones teóricas.

El FC17 trata de analizar el interés de las empresas del estudio de caso en hacer uso de las ventajas competitivas del tipo propiedad, internalización y localización, haciendo inversiones directas en el extranjero (véase P50 en la tabla 73).

Tabla 73 - Factor Clave FC17 y Proposición P50

3. Orientación hacia la internacionalización		
Factores Clave	Proposiciones de nivel operativo	Referencias
FC17. Interés en hacer uso de las ventajas competitivas.	P50) Las ventajas de propiedad, internalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.	Enfoque económico de IDE Paradigma ecléctico; Holsapple <i>et al</i> (2006); Cavusgil <i>et al</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74 - Cruce de la proposición P50 y valoraciones recibidas

	A : Caso 1	B : Caso 2	C : Caso 3	D : Caso 4
1: Proposiciones:50 = Muy relevante	1	0	1	1
2 : Proposiciones:50 = Irrelevante	0	1	0	0

Fuente: Nvivo10

Las empresas Caso 1, Caso 3 y Caso 4 fueron unánimes en valorar la P50 como “muy relevante” y eso porque las tres empresas ya tienen sus inversiones directas en países extranjeros, en forma de filial comercial con el objetivo de ser más eficiente en sus servicios.

La empresa Caso 1 justificó tal valoración, poniendo parte de la decisión como respuesta a una demanda de los clientes: *“Existe una tendencia de que uno de nuestros clientes exija la presencia de nuestra empresa en el exterior. Y si eso se confirma evaluaremos”*.

La empresa Caso 3 ha dado detalles de su experiencia e igualmente destacó la participación del cliente en la decisión de hacer una IDE: *“La IDE fue importante, hasta en el sentido de seguridad para el cliente. En el inicio, en el proyecto de Francia, fue importante la presencia de un europeo allá para dar*

soporte a ellos. Si tuviésemos abierto una filial en Italia, con un italiano, quizá ya estaríamos trabajando allá”.

El director de la empresa Caso 4 recordó: *“Ya hay una IDE en Portugal”,* y llamó la atención de la importancia de la localización, confirmando la valoración dada a la P50: *“La presencia local es fundamental a la hora de prestar el servicio. El desarrollo del software puede ser hecho en cualquier lugar, pero respecto al tema de la relación, de la cultura, para eso es necesario estar próximo”.*

Respecto a la empresa Caso 2, su director valoró la proposición como “irrelevante” y la justificó con su posición a la época de la entrevista, en abril de 2012: *“No nos interesa estar en el exterior, es un nivel más de costes e inversión”.* Actualmente (en diciembre de 2012), sin embargo, se supone que esta afirmación sería distinta, pues la empresa anunció la inversión en su filial comercial en India, con recursos propios.

Según Holsapple *et al* (2006) y Amatucci (2009, p. 15) la empresa tiene ventaja comparativa al ubicarse en locales privilegiados desde el punto de vista de la producción, del acceso a la materia prima, de la distribución, del mercado o de incentivos gubernamentales. En la ausencia de ventajas como estas, no existiría incentivo para la empresa involucrarse en la IDE, y los mercados extranjeros podrían ser atendidos a través de la exportación.

Como conclusión, observamos que la ventaja competitiva, principalmente relacionada a la ventaja de localización, es confirmada por las empresas de nuestro estudio de caso, que tienen en común la orientación hacia la internacionalización, incluso a nivel de inversión directa en el extranjero. Es posible afirmar que para las empresas de nuestro caso, los principales beneficios están relacionados a la producción de los servicios y a la distribución (venta de los softwares), además del tema de la gestión de las relaciones con los clientes.

En lo que se refiere a la orientación hacia la internacionalización, observase que las palabras “canal, cliente, mercado, empresas y alianzas”, son las más

citadas a lo largo de las entrevistas, lo que viene a reforzar lo concluido anteriormente respecto al gran interés de las empresas en permanecer y ampliar su participación en el mercado internacional a partir de alianzas con otras empresas, las que llaman de canal.

Hasta aquí hemos identificado los principios, creencias y comportamiento de las empresas de nuestro estudio de casos múltiple, hacia las orientaciones básicas de nuestro modelo, de modo individual y comparado. Presentamos en las figuras 28, 29, 30 y 31 nuestra interpretación de la realidad de cada una de las empresas, aplicada al diseño del modelo teórico.

Posteriormente, en la tabla 75, presentamos las conclusiones sobre los principales resultados obtenidos con relación a la existencia de un patrón de comportamiento común entre las cuatro empresas del estudio de casos, analizadas según el modelo teórico de MR. Estas conclusiones tienen origen en la comparación de las empresas con relación a las siete proposiciones básicas del modelo, planteado a nivel teórico.

Figura 28 - La empresa Caso 1 aplicada al modelo teórico de MR

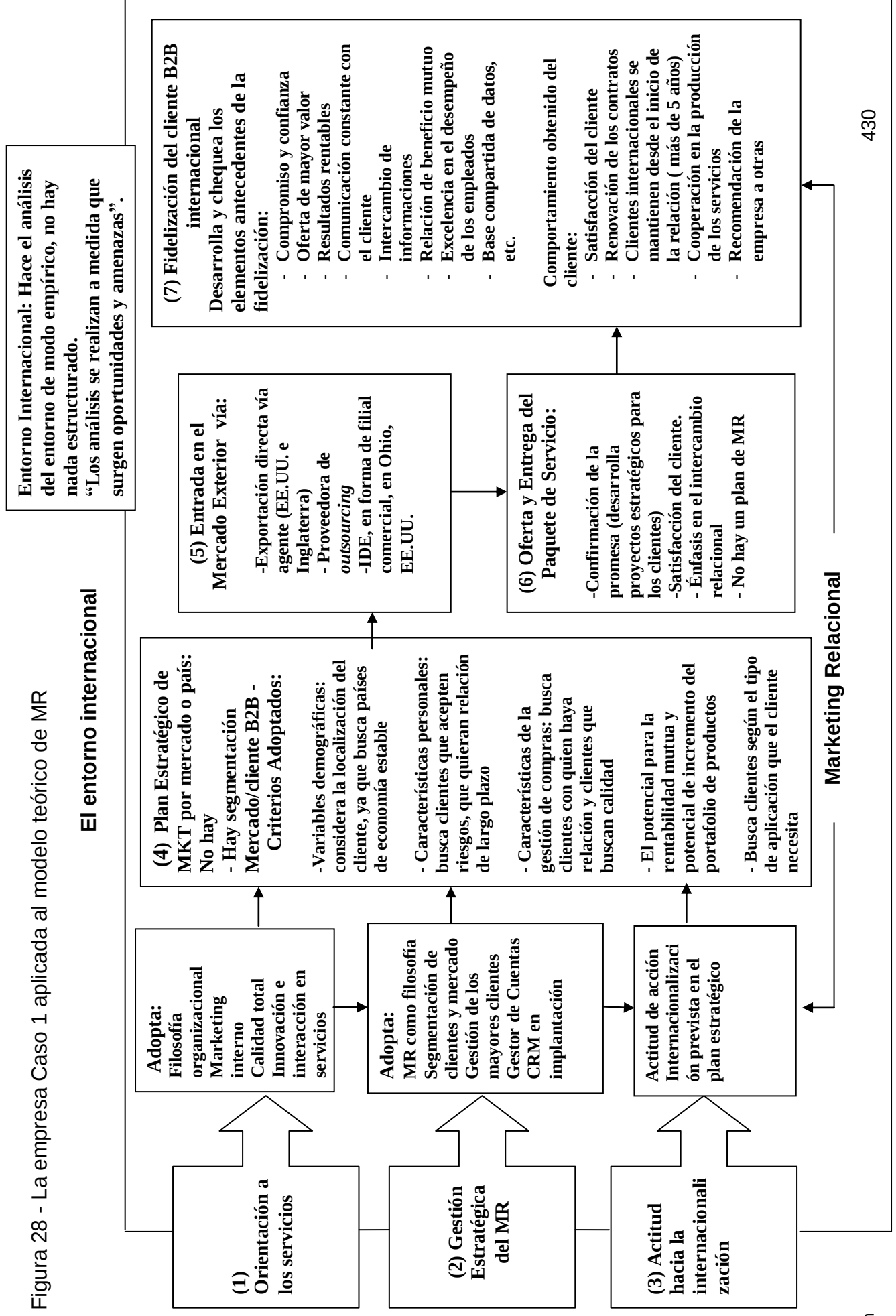


Figura 29 – La empresa Caso 2 aplicada al modelo teórico de MR

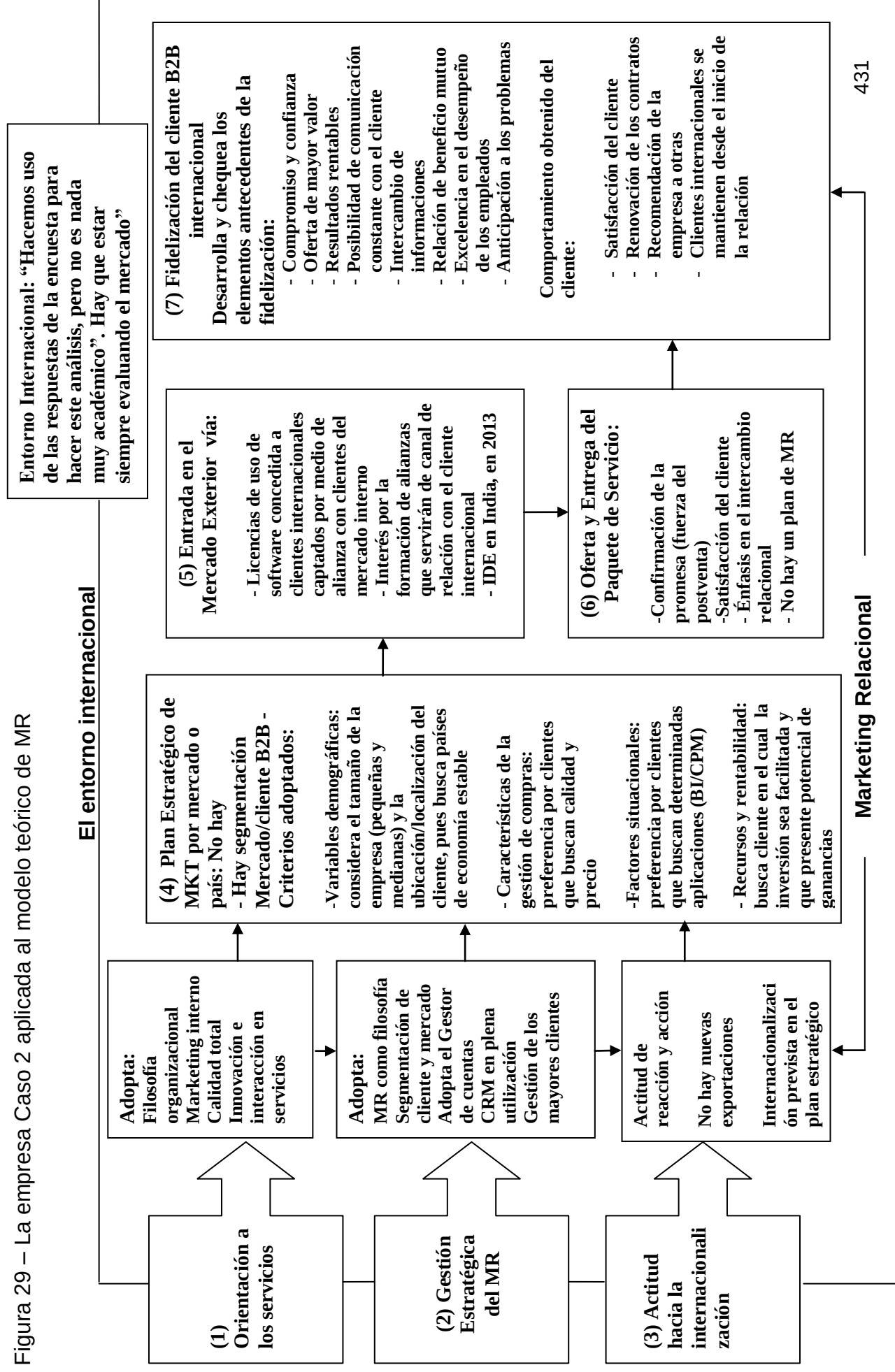


Figura 30 – La empresa Caso 3 aplicada al modelo teórico de MR

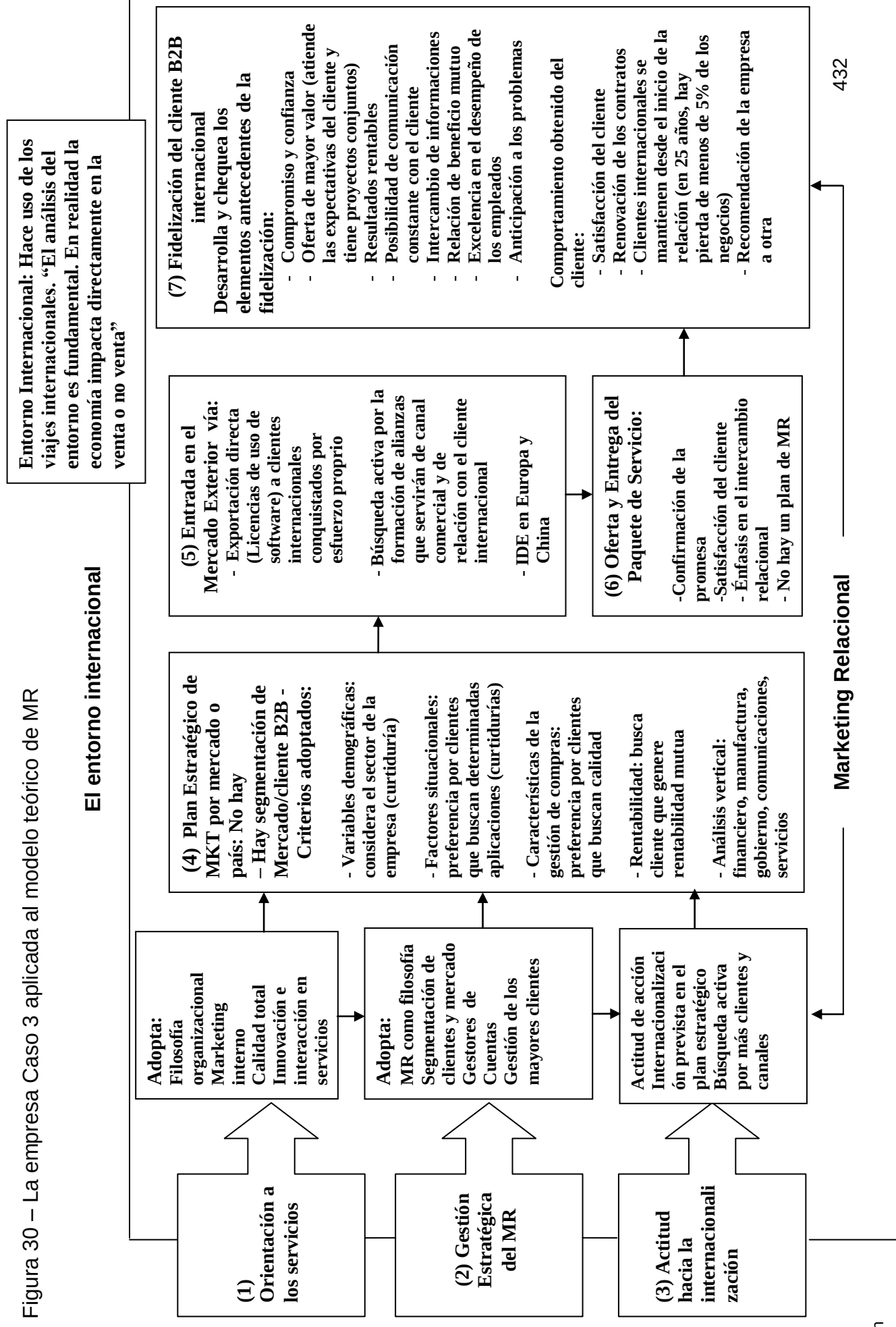


Figura 31 – La empresa Caso 4 aplicada al modelo teórico de MR

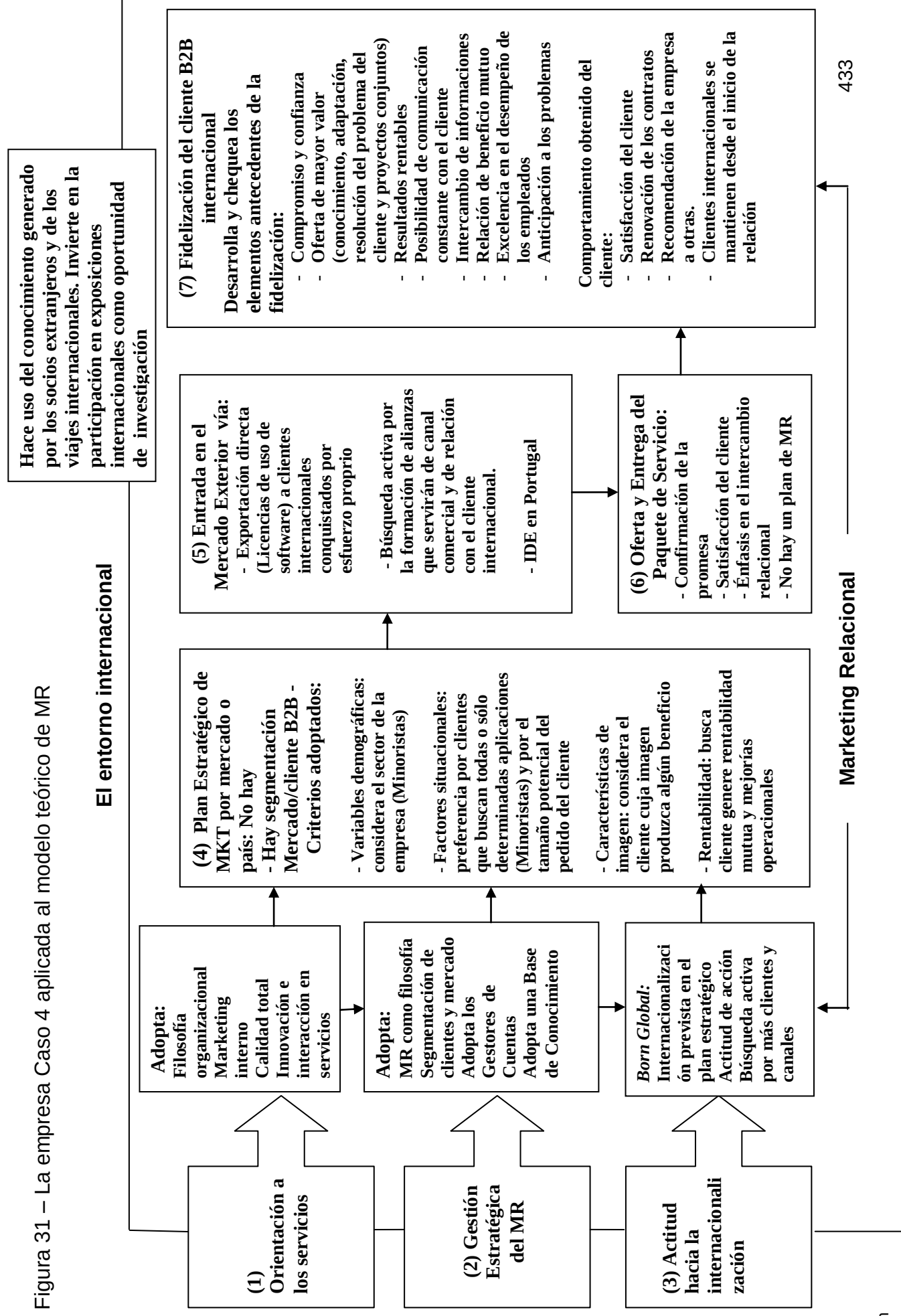


Tabla 75 - Conclusiones de los principales resultados obtenidos con relación a la existencia de un patrón de comportamiento común de las cuatro empresas del estudio de casos, analizadas según el modelo teórico de MR

Proposiciones del modelo	Empresa Caso 1	Empresa Caso 2	Empresa Caso 3	Empresa Caso 4
1 - “Estar orientadas hacia los servicios”				
Toda la organización reconoce los servicios como una orientación filosófica de la organización, como una lógica dominante, valorada y promovida por el nivel directivo, estratégico, y los demás niveles de la organización.	Cumple totalmente. Servicios hacen parte de su <i>core business</i> . La empresa es proveedora de <i>outsourcing</i> a nivel internacional.	Cumple totalmente. Aunque su producto principal sea <i>softwares</i> de BI y gestión, presta los servicios de soporte, así como servicios de valor añadido, como entrenamiento y consultoría.	Cumple totalmente. Aunque su producto principal sea <i>software</i> para el segmento de curtiduría, presta los servicios de soporte, así como servicios de valor añadido, como consultoría.	Cumple totalmente. Aunque su producto principal sea <i>software</i> para el minorista, reconoce la importancia de prestar los servicios de soporte, así como servicios de valor añadido, como consultoría. La empresa es contratante de <i>outsourcing</i> a nivel internacional.
Esta orientación hacia los servicios a su vez, requiere necesariamente que todos en la organización actúen para encantar y satisfacer al cliente, interno y externo.	Cumple totalmente. Desarrolla formas de preparar y satisfacer sus clientes internos: entrenamientos, premios, fiestas, comisiones, participación en los resultados.	Cumple totalmente. Desarrolla formas de preparar y satisfacer sus clientes internos: entrenamientos, premios, comisiones, formación técnica.	Cumple totalmente. Desarrolla formas de preparar y satisfacer sus clientes internos: entrenamientos, fiestas, participación en los resultados, desarrollo de líderes.	Cumple totalmente. Desarrolla formas de preparar y satisfacer sus clientes internos: entrenamientos, premios, comisiones, participación en los resultados, viajes, formación técnica y de gestión.

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

El servicio como lógica dominante presupone el cliente como elemento fundamental de la relación, en la cual, sus intereses y necesidades son las fuerzas motrices para la oferta de los servicios, así como para la innovación.	Cumple totalmente. Tiene sus productos básicos y hace adaptaciones según las necesidades de los clientes. Desarrolla proyectos especiales.	Cumple totalmente. Tiene sus productos básicos y hace adaptaciones según las necesidades de los clientes.	Cumple totalmente. Tiene sus productos básicos y hace adaptaciones según las necesidades de los clientes. Tiene proyectos en conjunto con los clientes.	Cumple totalmente. Tiene sus productos básicos (base cero) y hace adaptaciones según las necesidades de los clientes. Tiene proyectos en conjunto con los clientes.
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.			
2 - “Estar orientadas hacia la gestión estratégica de Marketing Relacional”				
La organización reconoce la importancia de las relaciones como fundamental para la competitividad sostenible en los mercados y el Marketing Relacional pasa a permearla.	Cumple totalmente. La empresa ha alcanzado el mercado inglés a través de recomendación, o sea, buena relación.	Cumple totalmente. La empresa ha alcanzado el mercado internacional a través de relación con clientes del mercado interno.	Cumple totalmente. La empresa trabaja para ampliar alianzas.	Cumple totalmente. La empresa trabaja para desarrollar y ampliar alianzas.
Todas las relaciones establecidas por la organización son valoradas y monitorizadas: entre los empleados, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con los accionistas, los gobiernos, etc.	Cumple parcialmente. La empresa dispone de formas de monitoreo y evaluación de las relaciones con los clientes, pero no con los demás <i>stakeholders</i> . La adopción del <i>software</i> de CRM es reciente.	Cumple parcialmente. La empresa dispone de formas de monitoreo y evaluación de las relaciones con los clientes, pero no con los demás <i>stakeholders</i> . Utiliza las informaciones del <i>software</i> de CRM para alimentar el BI.	Cumple parcialmente. La empresa dispone de formas de monitoreo y evaluación de las relaciones con los clientes, pero no con los demás <i>stakeholders</i> . No tiene un <i>software</i> de CRM, pero tiene un proceso de control de proyectos.	Cumple parcialmente. La empresa dispone de formas de monitoreo y evaluación de las relaciones con los clientes, pero no con los demás <i>stakeholders</i> . No tiene un <i>software</i> de CRM, pero tiene una “base de conocimiento” para cada proceso.

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

Las empresas proveedoras de servicio, después de investigar los mercados y clientes, deben seleccionar aquellos potenciales clientes que también dan valor a las relaciones.	Cumple totalmente. No adopta un método o modelo de segmentación, sin embargo tiene criterios claros de segmentación y los pone en práctica: localización, tipo de aplicación, que busca calidad y relación duradera. A los clientes captados, aplica la gestión de los clientes clave (mayores clientes).	Cumple totalmente. No adopta un método o modelo de segmentación, sin embargo tiene criterios claros de segmentación y los pone en práctica: tamaño, que buscan calidad y ciertas aplicaciones. A los clientes captados, aplica la gestión de los clientes clave, identificados por el método ABC.	Cumple totalmente. No adopta un método o modelo de segmentación, sin embargo tiene criterios claros de segmentación y los pone en práctica: por sector, tipo de aplicación y tamaño potencial del pedido y clientes cuya imagen produzca algún beneficio. No aplica la gestión de clientes clave pues su base de clientes es muy pequeña.	Cumple parcialmente. No adopta un método o modelo de segmentación, sin embargo tiene criterios claros de segmentación y los pone en práctica: por sector, tipo de aplicación, tamaño potencial del pedido y clientes cuya imagen produzca algún beneficio. No aplica la gestión de clientes clave pues su base de clientes es muy pequeña.
La organización debe mantener las relaciones establecidas: hacer inversiones en estrategias, en herramientas de gestión y de comunicación constante, para mantener la calidad de las relaciones y garantizar la plena satisfacción de sus clientes.	Cumple totalmente. La empresa adopta modernas herramientas de comunicación constante con sus clientes. Utiliza el gestor de los clientes clave o líder de proyecto.	Cumple totalmente. La empresa adopta modernas herramientas de comunicación constante. Utiliza el gestor de cuentas.	Cumple totalmente. La empresa adopta modernas herramientas de comunicación constante. Utiliza el gestor de cuentas.	Cumple totalmente. La empresa adopta modernas herramientas de comunicación constante. Utiliza el gestor de relaciones.
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.			

3 - “Tener actitud hacia la internacionalización”				
La organización, por presión del entorno globalizado o por vocación, ve el mercado externo como una importante o inevitable estrategia de crecimiento.	Cumple totalmente.	La internacionalización está prevista en el plan estratégico como estrategia de crecimiento. La empresa tiene como meta ser una empresa global y se encuentra internacionalizada a través de exportación e IDE en los EEUU e Inglaterra (acción).	Cumple totalmente.	Aunque haya empezado a exportar a través de clientes del mercado interno (reacción), la empresa tiene prevista la internacionalización en su plan estratégico y ha avanzado con una IDE en India (acción).
	Cumple totalmente.	La internacionalización está prevista en el plan estratégico como estrategia de crecimiento y ha avanzado con alianzas e IDE en Europa y China (acción).	Cumple totalmente.	La internacionalización está prevista en el plan estratégico como estrategia de crecimiento(es una <i>Born Global</i>) y ha avanzado con alianzas e IDE en Portugal (acción).
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.			
4 - “Tener un Plan Estratégico de Internacionalización”				
El plan estratégico, en sus etapas, incluye un importante y amplio análisis del entorno internacional para hacer frente al mercado internacional, intensamente competitivo.	Cumple parcialmente.	No hay un plan específico de internacionalización para cada mercado o país. El análisis del entorno internacional “es empírico, no hay nada estructurado”.	Cumple parcialmente.	No hay un plan específico de internacionalización para cada mercado o país. El análisis del entorno internacional “no es muy académico”.
	Cumple parcialmente.	No hay un plan específico de internacionalización para cada mercado o país. El análisis del entorno internacional “se da por medio de los socios extranjeros y de los viajes	Cumple parcialmente.	No hay un plan específico de internacionalización para cada mercado o país. El análisis del entorno internacional “se da por medio de los socios extranjeros y de los viajes

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

					internacionales”.
Para el marketing relacional de éxito, la segmentación de mercado es fundamental en la decisión del tipo de internacionalización y la empresa selecciona aquellos que más afinidades tienen con sus objetivos y orientaciones respecto a los servicios y relaciones.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.
El MR de éxito implica que las partes involucradas tengan interés en cooperar además de valores y objetivos en común.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.				
5 - “Decidir la forma de acceder al mercado exterior”					
Las características del servicio llevan a la decisión entre exportación, formas contractuales (licencia, alianza, franquicia, <i>outsourcing</i>) o incluso inversión directa en el extranjero (IDE).	Cumple totalmente. La empresa ha optado por la exportación primeramente, para aprovechar una oportunidad. Es proveedora de <i>outsourcing</i> . Ha avanzado a nivel de inversión y riesgo, haciendo una IDE, en Ohio, USA.	Cumple totalmente. La empresa ha iniciado por la exportación indirecta, por medio de cliente del mercado interno. Ofrece licencias de uso de <i>software</i> . Está abierta a las posibilidades de alianzas. Recientemente ha optado	Cumple totalmente. La empresa ha optado por la exportación. Ofrece licencias de uso de <i>software</i> . Tiene alianzas definidas (canales) y busca ampliarlas. Ha optado también por IDE, con filial comercial en	Cumple totalmente. La empresa ha optado por IDE en Portugal. Ofrece licencias de uso de <i>software</i> . Tiene alianzas definidas, (canales o <i>lead referrals</i>) Es contratante de <i>outsourcing</i> .	

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

	Está abierta a las posibilidades de alianzas.	por IDE, con filial comercial en India.	Europa e China.	
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.			
6: “Preparar la oferta y entrega del paquete de servicio”.				
La organización debe formatear su “Paquete de Servicios” para cada tipo de mercado y cliente: significa que, conocidas las necesidades específicas del cliente, su entorno, y en consecuencia, se hace la oferta del servicio de acuerdo con estas necesidades, teniendo en cuenta también los objetivos e intereses de ambas partes.	Cumple parcialmente. La propuesta de oferta puede ser genérica o única: Hay productos y servicios estándar, sin embargo la empresa trata de conocer las necesidades y hacer personalización según cada cliente. No hay un plan de MR para cada país o cliente.	Cumple parcialmente. La propuesta de oferta puede ser genérica o única: Hay productos y servicios estándar, sin embargo la empresa trata de conocer las necesidades y hacer personalización según cada cliente. No hay un plan de MR para cada país o cliente.	Cumple parcialmente. La propuesta de oferta puede ser genérica o única: Hay productos y servicios estándar, sin embargo la empresa trata de conocer las necesidades y hacer personalización según cada cliente. No hay un plan de MR para cada país o cliente.	Cumple parcialmente. La propuesta de oferta puede ser genérica o única: Hay productos y servicios estándar, sin embargo la empresa trata de conocer las necesidades y hacer personalización según cada cliente. No hay un plan de MR para cada país o cliente.
La “entrega del servicio” debe cumplir las promesas y confirmar todas las orientaciones anteriores, es decir, debe traer de forma intrínseca la orientación a los servicios, a las relaciones, etc., buscando la satisfacción del cliente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.	Cumple totalmente.
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.			

Capítulo 6 – Resultados de la Investigación

7 - “Gestionar la fidelización del cliente B2B internacional”.					
La empresa se empeña en desarrollar, mantener y chequear el compromiso y la confianza, la vinculación afectiva, la oferta de mayor valor, los resultados rentables, la comunicación constante con el cliente, el intercambio de informaciones, la relación de beneficio mutuo, la excelencia en el desempeño de los empleados, los proyectos y negocios conjuntos, una base de datos compartida, etc.	Cumple totalmente. Lo hace directamente a través de los gestores de cuentas, líderes de proyectos, soporte técnico y también a través de sus filiales. Aplica encuestas de satisfacción y modernas herramientas para comunicación constante.	Cumple totalmente. Lo hace directamente a través del soporte técnico y también a través su cliente del mercado interno. Aplica encuestas de satisfacción y modernas herramientas para comunicación constante.	Cumple totalmente. Lo hace directamente a través del soporte técnico, del gestor de cuentas y a través de los canales, además de sus filiales en Europa e China. Aplica encuestas de satisfacción y modernas herramientas para comunicación constante.	Cumple totalmente. Lo hace directamente a través del soporte técnico, de los gestores de cuentas y también a través de los canales, además de su filial en Portugal. Aplica encuestas de satisfacción y modernas herramientas para comunicación constante.	Cumple totalmente.
Como resultado, se espera que el cliente se comporte de modo fiel, es decir: que compre repetidas veces, que apoye y participe en la producción del servicio, que haga recomendaciones de su proveedor a otras empresas, que amplíe la relación hacia otros negocios, etc.	Cumple totalmente. La empresa mantiene sus clientes desde el inicio de la relación, en 2007; los clientes renuevan los contratos, participan en la producción de los servicios y hacen recomendaciones de la empresa a otras.	Cumple totalmente. La empresa mantiene sus clientes desde el inicio de la relación, en 2005; hay la renovación de los contratos de licencias y recomendación de la empresa a otras.	Cumple totalmente. La empresa mantiene sus clientes internacionales, pues en 25 años, hubo cerca de 5% de pérdida de clientes. Hay renovación de contratos; los clientes hacen recomendaciones de la empresa a otras.	Cumple totalmente. La empresa mantiene sus clientes desde el inicio de la relación, en 2004; los clientes renuevan los contratos, participan en la producción de los servicios y hacen recomendaciones de la empresa a otras.	Cumple totalmente.
Conclusión:	Alto grado de homogeneidad en los comportamientos.				

Fuente: Elaboración propia

6.4 Resumen y conclusiones del capítulo

Una vez realizado el análisis de los datos cualitativos de las empresas separadamente y en conjunto, buscamos contrastar la realidad con el modelo teórico propuesto, y presentamos las conclusiones sobre la existencia de un patrón de comportamiento común entre las cuatro empresas del estudio de casos.

Los resultados presentados pretenden dar respuesta al problema de investigación, ya que explican de forma objetiva y resumida, la manera en que las empresas gestionan las relaciones con sus clientes B2B, a nivel internacional, y si esta manera genera un cierto grado de fidelización. Las conclusiones también permiten contrastar nuestro modelo teórico con la realidad analizada.

En principio, concluimos que nuestro modelo de MR para el contexto de empresas B2B, en el ámbito internacional, se valida con un alto grado de coincidencia con el comportamiento de las empresas, en lo que pone en práctica y también en lo que no pone en práctica.

El modelo propuesto encuentra validación en prácticamente todas las proposiciones teóricas, principalmente en las proposiciones 1, 3, 5 y 7, no obstante, concluimos que el modelo necesitaría de ajustes en las proposiciones 2, 4 y 6 para representar efectivamente la realidad de las industrias de software del sur de Brasil.

Los datos recogidos nos permiten afirmar que las empresas adoptan fuertemente la orientación hacia los servicios como filosofía organizacional, confirmando la proposición 1, pues tienen asimilado que son proveedoras de solución por encima de todo y por eso la interacción con los clientes a través de los servicios es fundamental. Eso queda reflejado también en lo que se refiere a la valoración dada al personal, su formación motivación y entrenamiento, pues ellos son los que hacen y mantienen la imagen de la empresa y la calidad de los servicios en todos los puntos de contacto con los clientes. Además las empresas desarrollan mecanismos ligados a la motivación en el intento de

retener a sus empleados, confirmando las investigaciones realizadas por las entidades del sector de las TIC (véase epígrafe 5.7.1.2 del capítulo 5) cuyos resultados apuntan a que las dificultades del sector se concentran en gran parte en la contratación y retención de personal cualificado.

Respecto a la proposición 2, podemos concluir que las empresas están empezando a orientarse hacia las relaciones de modo amplio, pues las reconocen como fundamental para la competitividad sostenible en los mercados. Las relaciones se manifestaron como fundamentales en el inicio del proceso de internacionalización de todas las empresas y aun lo siguen siendo, pues las empresas de nuestro estudio de caso trabajan para desarrollar nuevas alianzas con empresas y ampliar su participación a nivel internacional, también confirmando en las investigaciones y proyecciones de Softex (véase epígrafe 5.7.1.2 del capítulo 5). Sin embargo, en el contenido de las entrevistas, es posible observar que los directores admiten que aun hay muchas cosas que pueden ser realizadas para mejorar en este punto. Y es aquí que se presenta la necesidad del **primer ajuste** de nuestro modelo: La orientación hacia las relaciones, o gestión estratégica de MR, presupone que las relaciones establecidas por la organización sean valoradas y monitorizadas en diversos puntos de la empresa: entre los empleados, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con los accionistas, los gobiernos, etc. Entre las empresas del estudio de caso se percibe que hay preocupación así como acciones sistemáticas de gestión de las relaciones hacia el personal y a los clientes actuales, pues hacía estos últimos, adoptan, unánimemente, la figura del gestor de cuentas o de relaciones, dejan claro quién es el punto de contacto y el responsable de sus temas de interés, en la empresa. Sin embargo, esta gestión no se manifiesta hacia los demás *stakeholders* (gobiernos, comunidad, proveedores...) y convendría que algo fuera hecho para cumplir totalmente con la orientación hacia las relaciones.

Conviene destacar que las cuatro empresas del estudio de casos están trabajando para desarrollar alianzas con empresas o personas en el extranjero que actúen como canales de venta, proveedores de servicios o gestores de las relaciones con los clientes locales. Queda aun más relevante la gestión de las

relaciones hacia estas personas, que la literatura presenta como PRM²⁸, pues es fundamental que los aliados de igual forma estén recibiendo la debida importancia y atención, ya que son el punto de contacto e imagen de la empresa junto al cliente y al mercado.

En lo que se refiere a la proposición 3, concluimos que las empresas están fuertemente orientadas hacia la internacionalización, mucho más de forma proactiva que reactiva, pues la consideran como una estrategia de crecimiento y la tienen prevista en sus planes estratégicos. La empresa Caso 1 manifestó su deseo de ser global, la empresa Caso 4 ya se dice global desde su concepción y las demás trabajan para crecer en distintos países. La internacionalización es parte importante no solamente para la imagen de las empresas como también para sus finanzas, como se observa en la tabla 40 de este capítulo, donde se ve el porcentaje de la facturación proveniente del mercado internacional sobre la facturación total. Para la empresa Caso 1, eso representa el 37%; para la empresa Caso 3, está entre el 41% y 60%; para la empresa Caso 4 está entre el 61% y 80% y para la empresa Caso 2, la facturación con las licencias representa menos de 20%. Sin embargo, el director de la empresa Caso 2 prevé un importante incremento en su facturación a partir del 2013, cuando empezará a funcionar la oficina en India. Estos datos vienen a confirmar algunas de las proyecciones de Softex (2011) de que el sector de las TIC continuará creciendo y que habrá más inversiones en los países emergentes, en los cuales se encuadra India y China (véase epígrafe 5.7.1.2 del capítulo 5).

En la proposición 4 se hace necesario el **segundo ajuste** al modelo de MR propuesto. Partiendo del principio de que existe la orientación proactiva hacia la internacionalización y para que las organizaciones de servicio B2B logren la máxima fidelización de los clientes internacionales, hemos planteado la necesidad de un plan estratégico de marketing para cada mercado o país donde la empresa esté actuando. Este es el punto que no encuentra validación en la práctica, pues, aunque las empresas consideren la internacionalización como estrategia de crecimiento, no hay una planificación de marketing, con

²⁸ *Partner Relationship Management*

objetivos, estrategias y herramientas, de acuerdo con los mercados y sus características específicas, es decir, no hay un análisis de cada país sobre a dónde estén exportando o invirtiendo directamente. Las decisiones son tomadas según los análisis del entorno, realizados por los directores y gestores de cuentas cuando visitan a los clientes, cuando hacen encuestas de satisfacción o cuando hay alguna insatisfacción manifestada durante la entrega del servicio, o sea, las empresas reaccionan según el contexto y la situación que se presenta, sin una proyección, examinada sistemáticamente, por tipo de país o tipo de cliente.

Respecto a la proposición 4, concluimos que para las cuatro empresas del estudio de casos, la preocupación con las relaciones empieza en la segmentación de mercado, es el inicio del proceso, lo que coincide con lo propuesto en nuestro modelo de MR. Las empresas tienen claro la importancia de definir el tipo de cliente con quien desean trabajar y buscan mantener los criterios adoptados, entre los cuales destacamos la preferencia por clientes que preconizan la calidad y las relaciones de largo plazo. Sin embargo, las empresas no adoptan modelos estructurados de segmentación; la hacen de modo empírico, confiando en las experiencias de los directores, de la fuerza de ventas o de los gestores de cuentas. En el caso de que hubiera un proceso de planificación del marketing para cada mercado o país, habría muy probablemente, una etapa de estudio de mercado, dando origen a la segmentación con el uso de algunos de los métodos o modelos disponibles en la literatura y asegurando más coherencia a la gestión.

La proposición 5 de nuestro modelo es validada, pues todas las empresas adoptan una o más de las formas de entrada en el mercado internacional, previstas en el modelo, para empresas de servicios B2B. El comportamiento de las empresas se repite de forma muy semejante, pues los cuatro casos empezaron con exportaciones y licencias de uso de *software*, han avanzado al nivel de formación de alianzas y al nivel de IDE. La formación de alianzas o redes de empresas es la manera a través de la cual el mercado se está estructurando a nivel global, y el comportamiento de las empresas de nuestro estudio confirma esta tendencia. A través de alianzas con empresas locales, de

distintos países, las proveedoras de *softwares* y servicios se aproximan a los clientes (que muchas veces exigen esta proximidad), reducen los costes de inversión, mejoran su presencia en el mercado, fortalecen sus marcas, creciendo así de forma sostenible. La IDE es un paso más en riesgo e inversión, sin embargo no es algo que impresiona a las empresas de nuestro estudio, pues todas ellas, en más o menos tiempo, motivadas por las oportunidades de las buenas relaciones, por las características de sus productos y servicios, han avanzado en esta dirección.

Respecto a la proposición 6 que trata de la preparación de la oferta del paquete de productos y servicios para cada tipo de mercado y cliente podemos concluir que las empresas lo cumplen parcialmente. Es decir, todas las empresas de nuestro estudio de casos tratan de conocer las necesidades específicas del cliente a través de las encuestas, de los contactos con los gestores de cuenta, del soporte técnico, de las visitas, etc., y, consecuentemente, buscan plantear su oferta de productos y servicios de acuerdo con estas necesidades, teniendo en cuenta también los objetivos e intereses de ambas partes. Sin embargo, el hecho de no haber un plan estratégico de marketing por tipo de mercado o tipo de cliente, implica no tener un plan de marketing relacional. Es otro punto de nuestro modelo que no encuentra validación y donde entra el **tercer ajuste**: las empresas suelen segmentar el mercado, empíricamente, e investigan el nivel de satisfacción de sus clientes, pero no suelen planificar con antelación las estrategias y acciones de MR específicamente, o sea, no suelen elegir las acciones adecuadas a las características, preferencias y necesidades de cada cliente. Definir una oferta única, personalizada, requiere contestar a algunas preguntas, pensando individualmente, en cada cliente: ¿Cómo este cliente prefiere relacionarse con nosotros?; ¿Hasta qué punto podemos contar con su cooperación en proyectos conjuntos?; ¿Qué le gusta y qué no le gusta?; ¿Qué le encantaría?, etc.

Eso no quiere decir que las empresas de nuestro estudio de caso no presenten actitud y preferencia por el intercambio relacional. Se ha puesto de manifiesto que las empresas desarrollan el marketing de interacción, a través de acciones genéricas y estándares (visitas a los clientes, canales de comunicación

constante, disponibilidad de un gestor de cuentas, envío de regalos), pero sin una investigación o programación previa respecto al tema. Los directores han dejado claro que hay mucho espacio para mejoras en este tema. Defendemos que, en caso de que hubiera un plan de marketing relacional, adaptado al perfil del cliente, observando el grado de interés que los clientes tienen en profundizar en las relaciones, las empresas tendrían más control, proximidad y quizá más creatividad en la gestión de las relaciones, optimizando las inversiones financieras y de tiempo, ampliando las oportunidades de negocios, el compromiso, la confianza, la dependencia sana y por tanto las perspectivas de relaciones aun más duraderas.

En lo que se refiere a la “entrega del servicio” las empresas de nuestro estudio de caso se muestran extremadamente responsables y sensibles al cumplimiento de las promesas hechas a sus clientes. Esto es fundamental para que se confirme la existencia de todas las orientaciones anteriores, es decir, las empresas que se preocupan en proveer siempre las mejores soluciones, con alta calidad, están poniendo en evidencia sus orientaciones a los servicios, a las relaciones y a las exigencias del mercado internacional.

Finalmente, en lo que se refiere a la proposición 7, en sintonía con la proposición anterior, es posible concluir que hay fidelización de los clientes internacionales hacia sus proveedores. Las cuatro empresas de nuestro estudio de casos demuestran gestionar eficazmente y de forma muy semejante los elementos antecedentes de la fidelización de sus clientes. Estos elementos fueron identificados a partir de encuestas realizadas con expertos del sector de las TIC, como parte de la metodología de recogida de datos. En resumen, las empresas hacen inversiones en el desarrollo y mantenimiento del compromiso y de la confianza, ofrecen mayor valor que la competencia, ofrecen la posibilidad de adaptación a las necesidades del cliente, se esfuerzan en la resolución de problemas, incentivan el desarrollo de proyectos conjuntos, proveen resultados rentables, ofrecen distintas y constantes posibilidades de comunicación con el cliente, hacen el intercambio de informaciones, establecen como prioritarias las relaciones de beneficio mutuo, exigen la excelencia en el

desempeño de los empleados, buscan anticiparse a los problemas o corregirlos rápidamente, entre otros.

Como resultado, el comportamiento de sus clientes internacionales se manifiesta de forma análoga: son comportamientos típicos de clientes fieles, pues las relaciones se mantienen desde un principio, hay satisfacción y consecuentemente hay renovación de las licencias anualmente, hay proyectos en común y los clientes hacen recomendación de sus proveedores a otras empresas.

Tras lo expuesto, consideramos que nuestro modelo de MR, que incorpora las orientaciones hacia los servicios, a las relaciones y a la internacionalización, puede ser aplicado a las demás industrias de *software*, u otros sectores en el ámbito B2B, a fin de ayudarlas a que logren la máxima fidelización de sus clientes a nivel internacional.

Para incorporar el modelo de MR a la práctica de empresas B2B, en el ámbito internacional, los directivos deben empezar por optar conscientemente por las orientaciones básicas (hacia los servicios, a las relaciones y a la internacionalización) y seguir por priorizar inversiones de tiempo y recursos financieros para seleccionar, preparar, valorar y retener a su equipo, que será el responsable de la planificación y de la ejecución del marketing relacional, en todas sus etapas, incluyendo las formas de control y monitoreo constante de lo que está planificado.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

7. Conclusiones y contribuciones de la investigación

En este capítulo, presentamos las conclusiones a las que hemos llegado a través de la investigación e indicamos sus principales limitaciones.

7.1 Conclusiones y contribuciones vinculadas a los objetivos

La presente investigación ha buscado contribuir al campo de la investigación de la gestión del marketing relacional, haciendo un análisis de su aplicación en el entorno de los negocios a nivel internacional. Para esto, se buscó la interrelación entre el marketing de servicios, el marketing relacional y el marketing internacional, a través de una aportación empírica en el segmento de las TIC, en el ámbito B2B.

Antes de presentar las conclusiones, juzgamos oportuno en este momento rescatar nuestro objetivo general: “proponer un modelo de actuación en el marketing relacional en el ámbito de las empresas de servicios, en el segmento B2B, para lograr la máxima fidelización de clientes del mercado internacional”.

Para alcanzar este objetivo general, hemos definido los objetivos específicos que serán repasados a continuación y asociados a los resultados y conclusiones que obtuvimos a lo largo de la investigación. Los cuatro primeros objetivos fueron cubiertos en mayor medida con el análisis teórico conceptual y con la contribución de expertos, mientras que el quinto se alcanzó en el análisis empírico.

Primera conclusión:

Nuestro primer objetivo ha sido revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional en las empresas de servicios. En relación a ello, hemos podido concluir que la literatura ha avanzado de forma que nos permite afirmar que el camino hacia la prestación de servicios es un camino sin vuelta atrás. Eso significa que las empresas proveedoras, en el desarrollo de nuevos productos, deben, simultáneamente, añadir servicios a su portafolio, pues estos constituyen la base fundamental del intercambio, de las relaciones, en todos los

segmentos (B2B, B2C, B2G). Es la lógica de servicio dominante (*S-D logic*), que según Vargo y Lusch (2004), e independientemente de la forma en que los servicios se entreguen, directa o indirectamente (vía subcontratación), representan una posibilidad de innovación, de ampliación de oportunidades, de interacción y creación de valor, de expansión de mercado y de crecimiento sostenible, especialmente en el ámbito B2B.

Cabe señalar que distintos autores aportaron a la teoría sus definiciones de MR, de modo a complementar las anteriores. En esta tesis hemos adoptado la definición de que el marketing relacional es el proceso de identificar y establecer, mantener, perfeccionar y, cuando sea necesario, concretar relaciones con los clientes y otros interesados, con lucro, de manera que los objetivos de todos los involucrados sean alcanzados y que eso se realice por medio de la oferta y cumplimiento mutuo de promesas (Grönroos, 2002).

Para cumplir con este proceso, las empresas necesitan estar atentas al entorno y a la dinámica de sus relaciones con proveedores, clientes y demás *stakeholders*. Pels *et al* (2006) ha contribuido de forma importante al defender que el marketing relacional y el marketing transaccional pueden existir simultáneamente. La definición o elección entre uno u otro depende de los análisis del entorno, de la estructura y de las preferencias del cliente. Nuestra investigación se acerca a los autores y enseña que la empresa tomará decisiones respecto a su política de relaciones de acuerdo con el perfil encontrado, mostrándose adaptable y flexible a la dinámica y complejidad del mercado.

No obstante, el enfoque dado por el marketing relacional tiende a prevalecer al transaccional, pues aborda la forma en que las empresas se están estructurando a nivel global, es decir, en redes y de forma cooperativa, que exige la disposición y actitud para las relaciones.

Esta tesis contribuye al área de MR y a las aportaciones de Vargo y Lusch (2004), Evangelista (1996) y Wright *et al* (2007) al confirmar empíricamente estos conceptos: las empresas investigadas en el estudio de casos múltiple confirman esta tendencia a la lógica del servicio dominante, ya que todas ellas

se posicionan como proveedoras de soluciones; confirman la preferencia y el predominio del intercambio relacional, confirman el interés por el desarrollo de redes y alianzas a nivel de mercado interno e internacional.

Segunda conclusión

En lo relativo al segundo objetivo (Revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional específicamente para el caso del mercado B2B), concluimos que el éxito de las relaciones en este mercado está estrechamente ligado a la preparación de los empleados de las organizaciones. Cada elemento del equipo debe estar alineado con la propuesta de calidad y con el valor de la organización en cada momento del servicio. Para eso debe partir de la organización la conciencia de que sus empleados son sus primeros clientes y merecen por tanto información, entrenamiento, valoración y confianza, o sea, seguir los principios del marketing interno. De nuestro estudio de caso aprendimos que las empresas son conscientes de las dificultades sobre la mano de obra, por las cuales están pasando las empresas de las TIC en Brasil y por eso están preparadas para hacer frente a estas dificultades. La necesidad de retener mano de obra cualificada en el ámbito técnico y relacional, hace que las empresas valoren sus equipos por medio de incentivos financieros, además de buenos sueldos, de un entorno placentero de trabajo, de entrenamiento constante así como de incentivos a través de viajes, financiación para cursos de idiomas, fiestas, etc.

La percepción de la calidad, bien como la satisfacción de los clientes hacia los productos y servicios, son algunos de los aspectos clave en la fidelización de los clientes B2B, pues generan el compromiso y la confianza. Estos aspectos, cuando se añaden en las estrategias de marketing relacional, ayudan a que los clientes se resistan a las alternativas atractivas de la competencia. Nuestro estudio de casos nos permite afirmar que las empresas, de forma unánime, hacen uso de herramientas como las “encuestas” para identificar la percepción y nivel de satisfacción de los clientes, por lo menos una vez al año. Desarrollan también otras formas para mantener una evaluación de las relaciones, sea por medio del contacto de los empleados con los clientes, sea por el *software* de CRM o por seguimiento de proyectos.

Destacamos también en el ámbito B2B, la creación de conceptos como el de la “coopetición”, es decir, la unión entre empresas competidoras (competición) en temas de interés y actuación común (cooperación). Por tanto, una contribución importante de esta tesis es que hemos presentado diversos principios y modelos de relaciones, desarrollados a lo largo del tiempo, que denotan que las organizaciones están caminando en dirección a la estructura de redes y alianzas para la cooperación, y por eso las relaciones de alto nivel de calidad se hacen necesarias.

No solamente hemos presentado estos conceptos a nivel teórico, sino que también expresamos las formas o estrategias de cómo implementar, desarrollar y mantener las relaciones de calidad, capaces de generar la fidelización. Esto por tanto sirve como una guía estratégica del MR en el ámbito B2B, siendo nuestra aportación también a la práctica de las empresas y al mundo académico.

Tercera conclusión

Respecto al tercer objetivo (Revisar y organizar la literatura existente sobre el marketing relacional especialmente en el mercado internacional), hemos identificado que la literatura avanza con fuerza hacia la globalización en el contexto de las empresas. Eso ocurre de tal forma que ellas pueden intentar mantenerse exclusivamente en su mercado doméstico, por presión o por vocación, pasan a considerar la posibilidad de avanzar hacia el mercado exterior, teniendo en cuenta el incremento de la competencia, las alternativas de nuevos mercados, las facilidades de acceso a informaciones de mercado a nivel global, las posibilidades de alianzas de orden comercial o productiva, la posibilidad de reducción de costes y de incremento de las ganancias.

Para identificar el por qué y cómo las empresas se internacionalizan, hemos presentado los fundamentos teóricos de la internacionalización de empresas. Hemos encontrado que la teoría se divide básicamente en dos grupos: las corrientes teóricas con enfoque económico y las corrientes teóricas con enfoque en la evolución del comportamiento de las organizaciones. En la corriente de enfoque económico vimos que las empresas pueden decidirse

hacia la internacionalización por el modo más comprometido en términos de inversión y riesgo, es decir, por medio de las inversiones directas en el extranjero (IDE) para obtener ventajas económicas de propiedad y control (teoría de Hymer), o para gestionar mejor el ciclo de vida de los productos asociado a su coste de producción (teoría del ciclo-de-vida de Vernon). A esta teoría Dunning añade, en su paradigma ecléctico, los conceptos de la ventaja de localización, de propiedad e internalización. En la corriente con enfoque en la evolución del comportamiento de las empresas, destacamos el enfoque escandinavo del modelo de Uppsala que apunta el proceso de internacionalización como algo movido por etapas de aprendizaje y compromiso gradual con los negocios internacionales. Apuntamos también la corriente del comportamiento, la teoría de las inversiones colaborativas (las alianzas estratégicas y las *joint ventures*), el enfoque de redes, las iniciativas emprendedoras a nivel internacional y el fenómeno de las *born globals*.

Empíricamente, concluimos que las empresas de nuestro estudio de casos múltiple tienen su internacionalización explicada por más de una corriente teórica, lo que es algo habitualmente presente en otras investigaciones.

El modelo de Upsala, que considera la internacionalización como algo movido por etapas de aprendizaje y compromiso gradual con los negocios internacionales, justifica el hecho de que todas las empresas de nuestro estudio hayan avanzado hacia la IDE, de forma individual o en conjunto con empresas extranjeras, consideradas aliadas o canales. A eso es posible asociar los conceptos de la ventaja de localización, de propiedad e internalización del paradigma ecléctico de Dunning, que pertenece a la corriente de enfoque económico. La corriente enfocada en la evolución del comportamiento, por medio del modelo de Upsala y de la teoría de las inversiones colaborativas, se hace más presente entre las cuatro empresas de nuestro estudio de caso, aproximándonos por lo tanto a autores como Johanson y Vahlne (2009).

Con respecto a la internacionalización de las empresas de servicio, nuestra investigación nos lleva a confirmar fuertemente las aportaciones de Erramilli y Rao (1990), pues su teoría nos conduce a que las relaciones entre empresas

son muchas veces el impulso para su proceso de internacionalización. Todas las empresas de nuestra investigación han empezado en el mercado internacional a partir de relaciones, establecidas con empresa del entorno nacional (Caso 2) y con empresas internacionales (Casos 1, 3 y 4). El fenómeno de las empresas *born globals* explica especialmente la inserción de la empresa Caso 4 en el mercado internacional.

Además, las características, propiedades y tipos de servicio (nivel de intangibilidad, inseparabilidad y adaptación del servicio al cliente, *hard* o *soft*) destacadas por Erramilli y Rao (1990), sirven para explicar la internacionalización de las empresas de nuestro estudio. En los servicios *hard*, donde se encuadran los cuatro casos, es posible separar la producción del consumo, permitiendo que las empresas empiecen su internacionalización por las exportaciones y licencias, pues la entrega del servicio puede ser transmitida por Internet.

Esta tesis contribuye al confirmar las proposiciones teóricas, pues el estudio de casos pone de manifiesto la congruencia entre lo aportado teóricamente y la práctica de las empresas en diversos puntos. Uno de ellos es la motivación de las empresas para el mercado externo: sostener el crecimiento de la empresa (Caso 1), buscar nuevos mercados que no estén en recesión (Caso 2), atender la demanda del mercado (Caso 3) y aprovechar las facilidades de venta del producto en otros sitios (caso 4). Además, en la tesis dejamos claro la relevancia del marketing relacional, tanto en el inicio del proceso de internacionalización como en su mantenimiento y sostenibilidad, ya que las empresas siguen el enfoque de inversiones colaborativas, a través de la formación de alianzas, para las cuales son necesarias relaciones con alto nivel de calidad. Con eso creemos que esta tesis enriquece y supera muchos de los autores de la literatura relacionada al marketing internacional que frecuentemente se limitaban a las estrategias de producto, precio, distribución y promoción a ser desarrollada en el exterior, sin dar la debida importancia a las relaciones entre los miembros, integrantes del negocio, y sus distintas características personales, culturales y operativas.

Cuarta conclusión

El objetivo 4 de esta tesis es proponer un modelo de MR a las empresas de servicio B2B de ámbito internacional, con base a tres sub-objetivos y, mientras los rescatamos, expresamos nuestras conclusiones. El modelo de MR que proponemos es una herramienta al servicio de los gestores, que puede ayudarles a organizar estratégicamente las diferentes orientaciones (servicios, relaciones e internacionalización) respecto a las cuales deben tomar importantes decisiones. Nuestro modelo amplía el marco teórico del marketing relacional, pues incluye el ámbito internacional, poco o nada presente en modelos publicados anteriormente (véanse los modelos de Morgan y Hunt, 1994; Christopher *et al*, 1994; Wilson y Vlosky, 1997; Gummesson, 1999 y 2010; Pels *et al*, 2000).

El sub-objetivo 4.1 (Enunciar los antecedentes o requisitos determinantes de las relaciones comerciales duraderas a nivel internacional para los negocios del ámbito B2B), fue alcanzado cuando recogimos datos de la literatura y de la consulta que hicimos a los expertos del segmento de las TIC, quienes apuntaron diferentes actitudes y estrategias que generan y fortalecen las relaciones. A estas actitudes pasamos a llamar de antecedentes determinantes de las relaciones duraderas que resumimos a continuación: una mejor selección del cliente o del proveedor, los objetivos y valores compartidos, la actitud hacia las relaciones a través de entrenamiento de los empleados, capacidad de dar soporte cualificado a los clientes y de ofrecer innovación, la interacción entre equipos de proveedor y cliente, las relaciones y contactos personales, la honestidad, la benevolencia mutua, la confianza, el compromiso y los beneficios mutuos, el flujo de informaciones, la sinergia, las compatibilidades, etc. Estos son sólo algunos de los muchos elementos identificados como fundamentales y claves para un desempeño de éxito en el mercado exterior. Después de cumplir con el sub-objetivo 4.1 hemos añadido los elementos a nuestro modelo (proposición 6) para que fuesen contrastados, en sus respectivas proposiciones teóricas, en el estudio de casos múltiple.

Para lograr el sub-objetivo 4.2 (Presentar las herramientas, tácticas y técnicas más empleadas por el segmento en sus estrategias de marketing relacional)

hemos recogido a la revisión de la literatura, ampliamente presentada en el capítulo 3 de esta tesis. Respecto a eso concluimos que los autores suelen coincidir y compartir algunos puntos muy importantes, que hemos incorporado a nuestro modelo de MR y contrastado con la práctica de las empresas. Estos puntos son por ejemplo: tener criterios y seleccionar el socio potencial, definir la propuesta de la relación, formular los objetivos de desempeño, desarrollar ofertas de productos específicas para cada cliente, crear valor, establecer canales de comunicación (gestor de cuentas o gestor de relaciones), implementar estrategias relacionales, medir el desempeño, captando datos de relaciones a través de *software* de CRM, BI, minería de datos, etc.

Esta tesis contribuye en el sentido de reforzar lo que dicen los autores revisados (Pels *et al* 2000; Lindgreen *et al* 2006; Das, 2009; Cavusgil *et al*, 2010 y otros), respecto a que ‘no hay una única manera o un camino único y cierto’. Sin embargo cada relación debe ser tratada como única, la empresa debe involucrarse en ella y gestionarla, haciendo modificaciones en su oferta cuando sea necesario (Burnett, 2002). Aquí en este punto, los resultados de nuestro estudio de casos nos apartan especialmente de Lindgreen *et al* (2006) y Burnett (2002) quienes defienden estrategias relacionales “planeadas por tipo específico de cliente”. Hemos visto que las empresas de nuestro estudio aunque desarrollen estrategias relacionales con sus clientes, lo hacen de manera general, o sea, no las planifican según características específicas de sus clientes según recomiendan los autores.

Logramos cumplir con el sub-objetivo 4.3 de describir los criterios de segmentación de mercado y atributos de los clientes-claves, idóneos para la conquista y fidelización, cuando recogimos a la literatura, pero también añadimos conocimiento al marco teórico del MR y de las TIC cuando consultamos los expertos de este segmento para identificar y describir los criterios y atributos específicos relevantes en este tipo de negocio.

De la literatura, hemos destacado elementos técnicos basados en las características demográficas de tamaño de la empresa, en las características de la operación (tecnología y recursos del cliente) y relacionales como: la actitud hacia la cooperación, la vinculación afectiva, congruencia de objetivos y

valores, comunicación, conexión, resultados rentables, responsabilidad, satisfacción, entre otros tantos ya presentados anteriormente en el capítulo 3 de esta tesis.

De la consulta a los expertos, destacamos algunos de los atributos relacionados a los clientes B2B idóneos para la conquista y fidelización, que coinciden con la literatura: el tamaño de la empresa cliente, el potencial de incremento o crecimiento, la posibilidad de ganancias, los tipos de aplicación demandada, etc.

De igual modo, después de cumplir con el sub-objetivo 4.3 añadimos los resultados a nuestro modelo (proposición 2) para que fuesen contrastados, en sus respectivas proposiciones teóricas, en el estudio empírico.

Quinta conclusión

El objetivo 5 de esta tesis es contrastar el modelo propuesto con empresas de *software* de Rio Grande do Sul que se relacionan con clientes del ámbito internacional.

Es a través de este objetivo que estamos contribuyendo de forma particular y exclusiva con el campo de estudios del marketing relacional e internacional, eso porque nuestro modelo de MR para el contexto de empresas de servicios B2B, en el ámbito internacional, es validado en prácticamente todas sus proposiciones, principalmente en las proposiciones 1, 3, 5 y 7, pese a que el modelo necesitaría de ajustes en los parcialmente validados como el 2, el 4 y el 6, para representar efectivamente la realidad de las industrias de software del sur de Brasil.

La validez del modelo se da por el alto grado de coincidencia en el comportamiento de las empresas, y esta homogeneidad es nítida en lo que hacen las empresas, así como en lo que no hacen en su día a día.

Sexta conclusión

Contrastada la proposición 1, concluimos que las empresas adoptan fuertemente la orientación hacia los servicios como parte de su filosofía organizacional (Vargo y Lusch, 2004; Lusch *et al*, 2010), confirmando las proposiciones teóricas, pues han asimilado que son proveedoras de solución por encima de todo y por eso la interacción con los clientes, a través de servicios realizados por personas cualificadas y motivadas, es fundamental.

Séptima conclusión

Respecto a la proposición 2, concluimos que las empresas están empezando a orientarse hacia las relaciones de modo amplio, sin embargo, se observa que hay muchas cosas que deben ser mejoradas en este punto. Es en la proposición 2 que sugerimos el primer ajuste en el modelo, pues la orientación hacia la gestión del MR supone que las relaciones establecidas por la organización con los empleados, con los clientes, con los proveedores, con la comunidad, con los accionistas, los gobiernos, etc. sean valoradas y chequeadas constantemente. En la práctica, esta gestión se lleva a cabo hacia los clientes y a los empleados, pero no hacia los demás *stakeholders*, hecho que nos aparta de las aportaciones teóricas de autores como Christopher *et al* (1991) y Gummesson (1999). Muy importante es el hecho de que las empresas están trabajando para desarrollar alianzas en el extranjero que actúen como canales de venta, proveedores de servicios o gestores de las relaciones con los clientes locales, entonces, es fundamental que las empresas revisen sus estrategias relacionales hacia sus aliados en el exterior.

Octava conclusión

Concluimos que la proposición 3 es validada totalmente, pues las empresas están fuertemente orientadas hacia la internacionalización, de forma mucho más activa, que reactiva, y la tienen prevista en sus planes estratégicos como alternativa de crecimiento. Eso nos pone en perfecta alineación con las investigaciones de Cannon y Perreault (1999), Axinn y Matthyssens (2002),

Barber y Darder (2004), Villarreal (2005, 2006), Johanson y Vahlne (2009) y otros.

Novena conclusión

La proposición 4 se valida parcialmente. Respecto a ello, concluimos que es necesario el segundo ajuste al modelo de MR propuesto, pues aunque las empresas consideren la internacionalización como estrategia de crecimiento, no realizan una planificación de marketing, con objetivos, estrategias y herramientas, de acuerdo con los mercados y sus características específicas, según fue destacado por los autores Evangelista (1996), Piercy *et al* (1997), Cateora y Graham (2001), Lee *et al* (2004) en lo que se refiere a los antecedentes determinantes de las relaciones duraderas.

No obstante, para las cuatro empresas del estudio de casos, la preocupación con las relaciones empieza en la segmentación de mercado. Sin seguir un modelo o estructura formal, las empresas tienen claro la importancia de definir el tipo de cliente con quien desean trabajar, priorizan los clientes que buscan calidad y relaciones de largo plazo, y eso viene al encuentro de las proposiciones teóricas (Saphiro y Bonoma, 1984; Reichheld, 1996; Grönroos, 2002; Tinsley, 2002; Harrington y Tjan, 2008).

Décima conclusión

La proposición 5 de nuestro modelo se valida totalmente. El comportamiento de las empresas de nuestro estudio confirma la tendencia a la formación de alianzas o redes de empresas como forma de estructurarse a nivel global, según aportaron Piercy y Cravens (1995), Evangelista (1996), Welch *et al* (1997), Cateora y Graham (2001), Wright *et al* (2007), Cavusgil *et al* (2010). Las empresas se comportan también de forma muy semejante en su trayectoria de internacionalización, pues han empezado con exportaciones y licencias de uso de *software*, han avanzado al nivel de formación de alianzas y al nivel de IDE. Todas, en más o menos tiempo, se han direccionado hacia otras formas de internacionalización, motivadas por las buenas relaciones, por la fuerza de

las características de sus productos y servicios y por las oportunidades del mercado global.

Undécima conclusión

Respecto a la proposición 6 que trata de la preparación de la oferta del paquete de productos y servicios para cada tipo de mercado y cliente concluimos que las empresas lo cumplen parcialmente. Las empresas de nuestro estudio de caso se muestran extremadamente responsables y preocupadas con el cumplimiento de las promesas hechas a sus clientes, confirmando así las orientaciones anteriores a los servicio, a las relaciones y a las exigencias del mercado internacional. Por otra parte, aunque las empresas empíricamente segmenten el mercado e investiguen el nivel de satisfacción de sus clientes, ellas no suelen “planificar con antelación las estrategias y acciones de MR específicamente”. Tal conclusión nos aparta de lo que afirman y recomiendan, por ejemplo, Evangelista (1996), Cateora y Graham (2001), Burnett (2002), Lee *et al* (2004), Lindgreen *et al* (2006). Por eso se sugiere el tercer ajuste en esta proposición.

Duodécima conclusión

Concluimos que las empresas de nuestro estudio de caso desarrollan el marketing de interacción (Pels *et al*, 2000), a través de acciones genéricas y estándares (visitas a los clientes, canales de comunicación constante, disponibilidad de un gestor de cuentas, envío de regalos), pero sin que eso resulte de una programación previa, pensada caso a caso, resultado de una interacción con los clientes o aliados.

Decimotercera conclusión

En lo que se refiere a la proposición 7, esta es validada totalmente, y concluimos que las cuatro empresas del estudio de casos demuestran gestionar eficazmente y de forma muy semejante los elementos antecedentes de la fidelización de sus clientes: invierten en el desarrollo y mantenimiento del compromiso y de la confianza, exigen la excelencia en el desempeño de los empleados, ofrecen mayor valor que la competencia, buscan anticiparse a los

problemas o corregirlos rápidamente, incentivan el desarrollo de proyectos conjuntos, proveen resultados rentables, ofrecen modernas formas de comunicación con el cliente, hacen el intercambio de informaciones, entre otros (Berry y Parasuraman, 1992; Burnett, 2002; Grönroos, 2002; Hutt y Speh, 2002; Lovelock y Wright, 2002; Day, 2004; Kotabe y Murray, 2004; Lindgreen *et al*, 2006; Pekkarinen *et al*, 2009). Con eso sus clientes internacionales se presentan como clientes fieles, pues las relaciones se mantienen desde su principio, hacen la renovación de las licencias anualmente, comparten proyectos y hacen recomendación de sus proveedores a otras empresas.

Decimocuarta conclusión

Respecto a los datos e informaciones recogidas de fuentes secundarias del sector de las TIC en Brasil, concluimos que las empresas de nuestro estudio confirman y comparten las tendencias de crecimiento de mercado así como los desafíos apuntados, principalmente en lo que se refiere a las dificultades de retención de talentos, de reclutamiento de personal cualificado a nivel técnico, a nivel de comportamiento y con conocimiento de idiomas. Hay que sumar a eso, que los directores son personas visiblemente dedicadas y responsables de muchas funciones a la vez, estratégicas (como debe ser), pero incluso tácticas y operacionales, algo muy característico entre las pequeñas y medianas empresas, donde se encuadra nuestra muestra.

Decimoquinta conclusión

El objetivo del análisis comparativo de los estudios de caso es obtener un cierto nivel de generalización analítica, en que una teoría previamente desarrollada es usada como patrón, con el que son comparados los resultados empíricos del estudio de caso. Según Yin (2010, p. 61) “si dos o más casos demuestran apoyar la misma teoría, la replicación puede ser afirmada”. Sin embargo, Los resultados obtenidos en esta tesis no pueden ser generalizados en términos probabilísticos, como lo son en las investigaciones cuantitativas. La posibilidad de transferencia de los resultados pasa del investigador original que ha desarrollado la investigación para aquellos que buscan aplicar o transferir las evidencias para otros contextos.

En nuestra investigación, la gran totalidad de las proposiciones teóricas son confirmadas en los cuatro casos investigados, según hemos demostrado con el procesamiento de los datos de los cuestionarios y entrevistas, por medio del *software* Nvivo10 y nuestros análisis.

Concluimos, por tanto, que nuestro modelo de MR, que incorpora las orientaciones hacia los servicios, a las relaciones y a la internacionalización, puede ser aplicado a las demás industrias de software, u otros sectores en el ámbito B2B, a fin de ayudarles a que logren la máxima fidelización de sus clientes a nivel internacional.

Subrayamos que para incorporar el modelo de MR a la práctica de empresas B2B, en el ámbito internacional, los directivos deben empezar por optar profunda y conscientemente por las orientaciones básicas (hacia los servicios, a las relaciones y a la internacionalización), dando prioridad a las inversiones de tiempo y recursos financieros para seleccionar, preparar, valorar y retener el personal, pues todos participan, en tiempo parcial o integral, de la planificación y principalmente de la ejecución del marketing relacional.

Podemos resaltar también el valor de esta tesis dada la profundidad alcanzada en la interpretación de los datos, paso fundamental en las investigaciones cualitativas.

7.2 Limitaciones y orientaciones sobre futuras investigaciones

En esta tesis fuimos fieles al presentar los datos e informaciones en su integridad y sus orígenes, para garantizar su validez. Hemos seleccionado procedimientos metodológicos de carácter cualitativo que permiten cierta replicación, sin embargo la posibilidad de generalización seguirá siendo, para algunos investigadores, la principal limitación de los estudios de caso y quizá a esto estemos susceptibles. Partiendo de esto, sugerimos la utilización de otras técnicas de investigación, con énfasis en métodos cuantitativos y estadísticos.

Una de las proposiciones teóricas en el campo del marketing afirma que la calidad en servicios debe ser identificada bajo el punto de vista de los clientes. Teniendo en cuenta esta afirmación, con la cual estamos de acuerdo, concluimos que esta puede ser una limitación de nuestra investigación ya que hemos recogidos los datos cualitativos de a los proveedores solamente. Esta decisión se debe a la gran dificultad que hay en lograr que las empresas expongan detalles respecto a sí mismas, mucho más, a nivel de clientes internacionales. De cualquier forma, esta puede ser una orientación para futuras investigaciones, es decir, que sean incluidos los clientes y aliados a nivel internacional como fuentes de información primaria.

Esto podrá ser logrado a través de la formación de grupos académicos de investigación, ubicados en los diferentes países, donde las empresas proveedoras estén actuando vía exportación, licencia o alianza.

Por nuestra parte, podremos seguir avanzando en la realización de estudios en los que esté involucrada la figura del “embajador corporativo” como objeto de investigación, es decir, la persona que tiene el papel de representar una empresa junto al mercado internacional. ¿Cómo es evaluada y valorada esta función?, ¿Qué características tienen las empresas que adoptan la figura del embajador corporativo?, ¿Cómo esto ocurre en otros países? Estas y otras son algunas cuestiones que nos ilusiona seguir investigando en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software (2011): *Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências 2011*. São Paulo. Disponible en http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2011.pdf Accedido en 23 de Septiembre de 2011.

ABRAMOVSKY, L.; GRIFFITH, R. y SAKO, M. (2004): "Offshoring of business services and its impact on the UK economy". *Advanced Institute of Management Research*. November.

ACM (Association for Computing Machinery), (2006): "Globalization and Offshoring of Software - A Report of the ACM Job Migration Task Force" Editores: ASPRAY, W.; MAYADAS, F. y VARD, M. Recuperado de: <http://www.acm.org/globalizationreport>, 15 de Abril de 2010.

AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil, Radiografia do Comércio Exterior Brasileiro: Passado, Presente e Futuro. Disponible en <http://www.aeb.org.br/userfiles/file/AEB%20-%20Radiografia%20Com%C3%A9rcio%20Exterior%20Brasil.pdf>, accedido en 20 de Diciembre de 2012.

AHMAD R. y BUTTLE, F. (2001): Customer retention: a potentially potent marketing management strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 9, p. 29–45.

ALBAUM, G. y TSE, D. (2001): "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters". *Journal of International Marketing*. V. 9, n. 4, p.59-81.

AMA – American Marketing Association – concepto de marketing relacional. Disponible en <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=R>. Acceso en 1 de Mayo de 2010.

AMATUCCI, M. (2009): *Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Editora Atlas.

ANG, L. y BUTTLE, F. (2006): "Customer retention management process – a quantitative study". *European Journal of Marketing*. V. 40, N° 1/2, p.83-99.

APEX-BRASIL (2012): Projeto Setorial Integrado (PSI). <http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=713>, accedido en 30 de Enero de 2012.

AXELSSON B. y AGNDAL, H. (2000): "Internationalization of the Firm. A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network". *The 16th IMP-conference in Bath, U.K.* Recuperado de: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/28.pdf>, 16 de Mayo de 2010.

AXINN, C. y MATTHYSSENS, P. (2002): "Limits of internationalization theories in an unlimited world". *International Marketing Review*, V. 19, n. 5, p.436 – 449.

BAKER, M. (2005): "O que é Marketing?" Capítulo 1 de *Administração de Marketing*. Organizado por Michael Baker. Rio de Janeiro: Elsevier. 5ª Edição, p.3 – 12.

- BALLANTYNE, D. y CHRISTOPHER, M. PAYNE, A. (2003): "Relationship marketing: looking back, looking forward". *Marketing Theory*. V. 3 (1) 159-166.
- BARBER, J. P. y DARDER, F. L. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- BASSI, A. D. A. (2011): *Eficacia de la orientación al mercado y prácticas actuales de Marketing: aplicación de una economía emergente*. Tesis Doctoral defendida y publicada en la Universidad de Deusto – ESTE, San Sebastián, España.
- BERRY, L. (1983). "Relationship Marketing". In L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editores), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (p. 25-28). Utah: American Marketing Association.
- BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1992): *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.
- BERRY, L. (1995): "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 23, Nº4, p.236 – 245.
- BERRY, L., PARASURAMAN A. y ZEITHALM V. (2003): "Ten Lessons for Improving Service Quality". *Marketing Science Institute*, Rep. Nº3-104, p. 61-77.
- BERTOLUCI, M. S (2008): "A disputa dos BRICs. Desafios e competitividade no futuro do mercado mundial". In: *Agora, o mercado é o mundo*. IEE. V. XII, Porto Alegre, p.149-174.
- BEVILACQUA, M.; CIARAPICA, F.E.; GIACCHETTA, G. (2006): "A fuzzy-QFD approach to supplier selection". *Journal of Purchasing & Supply Management*, n.12, p. 14-27.
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento - Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/Programas_e_Fundos/Prosoft/prosoft_empresa.html, en 20 de Diciembre de 2012.
- BRASIL, V. (2004): *Tipo de Relacionamento: Impactos Sobre o Processo de Escolha do Sistema de Prestação de Serviços*. In: SLONGO, L. y LIBERALI, G. (Org.) *Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas, p. 72-84.
- BROCHADO, A. y MARTINS, F V. (2008): "Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: base de segmentação e métodos de classificação". *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. V. 10, Nº 27, p. 132-149.
- BRODIE, R. J. COVIELLO, N., BROOKES, R. y LITTLE, V. (1997): "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices". *Journal of Marketing Management*, V.13, p. 383-406.
- BURNETT, K. (2002): *Gestión de la relación con el cliente clave*. Madrid: Prentice Hall.1ª edición.

CADOGAN, J. W.; KUIVALAINEN, O. y SUNDQVIST, S. (2009): "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization". *Journal of International Marketing*, V. 17, No. 4, p. 71–89.

CANNON, J. P. y PERREAULT, W. D. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research*, V. XXXVI, November, p. 439-460.

CASADO, J. C. A. (2002): *Alta fidelidad – Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Madrid: ESIC Editorial.

CASTRO C. y ARMARIO, E. (1999): *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC Editorial.

CATEORA, P. y GRAHAM, J. (2001): *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC Editora. 10ª Edição.

CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, V.58, n.3, p. 1-21.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. y RIESENBERGER, J.R. (2010): *Negócios internacionais – estratégias, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CERVIÑO, J. (2006): *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un Mercado globalizado*. Madrid: Ediciones Pirámide.

CHETTY, S. y CAMPBELL-HUNT, C. (2004): "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach". *Journal of International Marketing*, V. 12, No. 1, p. 57–8.

CHIESL, N. y LAMB, S. (1983): "Segmenting International Industrial Markets." *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 11, Nº 3, p.250-258.

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1994): *Marketing Relacional-integrando la calidad el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ed. Diaz Santos.

COLLIS, J. y HUSSEY, R. (2006): *Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.

CONWAY, T. y SWIFT, J.S. (2000): "International relationship marketing: The importance of psychic distance". *European Journal of Marketing*. V. 34, Nº 11/12, p. 1391-1413.

COVIELLO, N.; BRODIE, R. y MUNRO, H. J. (1997): "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme". *Journal of Marketing Management*, V. 13, p. 501-522.

- COVIELLO, N. y MARTIN, K. (1999): "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector". *Journal of International Marketing*. V. 7, No. 4, p. 42-66.
- COVIELLO, N., E. BRODIE, R. y DANAHER, P. *et al.* (2002): "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices". *Journal of Marketing*. V. 66, p. 33 – 46.
- CUNNINGHAM, L. F., YOUNG, C., LEE, M. y ULAGA, W. (2006): "Customer perceptions of service dimensions: cross-cultural analysis and perspective". *International Marketing Review*, V. 23, No. 2, p. 192-210.
- DAS, T. K. (2009): "Relationship marketing research (1994-2006) An academic literature review and classification." *Marketing Intelligence & Planning*. V. 27, No. 3, p. 326-363.
- DAS, T.K. y TENG, B. (2003): "Partner analysis and alliance performance". *Scandinavian Journal Management*. 19, p. 279–308.
- DAVIS, P. R. (2007): "A relationship approach to construction supply chains". *Industrial Management & Data Systems*. V. 108 No. 3, p. 310-327.
- DAY, G. S. (2004): "Achieving Advantage with a New Dominant Logic", in "Invited Commentaries on 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing'", *Journal of Marketing*, V. 68, p. 18-27.
- DEMO, G. y PONTE, V. (2008): *Marketing de Relacionamento (CRM) – Estado da Arte e Estudos de Caso*. São Paulo: Editora Atlas.
- DIBB, S. y WENSLEY, R. (2002): "Segmentation analysis for industrial markets. Problems of integrating customer requirements into operations strategy. *European Journal of Marketing*. V. 36, N° 1 / 2, p. 231-251.
- DIEGUES, A. C. Jr. (2010): *Atividades de software no Brasil: dinâmica concorrencial, política industrial e desenvolvimento*. Tesis Doctoral defendida y publicada en la Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Brasil.
- DOYLE, P. y SAUNDERS, J. (1985): "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets." *Journal of Marketing*. V. 49, Spring, p. 24-32.
- DONALDSON, B. y O'TOOLE, T. (2000): "Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets." *Journal of Business & Industrial Marketing*, V. 15, n.7, p.491-506.
- DUNNING, J. H. y RUGMAN, A.M. (1985): "The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment". *AEA Papers and Proceedings*, V. 75, N° 2.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*, V. 14, N. 4. p. 532-550.
- ELIASHBERG J. y LILIEN, G. L. (1993): *Mathematical Marketing Models: Some Historical Perspectives*. Handbooks in OR & MS, V. 5, Elsevier Science Publishers B.V. p. 3-23.

ERIKSSON, E. (2008): "Achieving Suitable Coopetition in Buyer-Supplier Relationships: The Case of AstraZeneca". *Journal of Business-to-Business Marketing*, V. 15, nº 4, p. 425-454.

ERRAMILLI, K. M., y RAO, C. P. (1990): "Choice of foreign market entry modes by service firms: Role of market knowledge". *International Management Review*, 30(2), 135-150.

ESCUDERO, A. I. R y CILLÁN, J. G. (1999): *Ciencia y método científico* in SANCHEZ, F.J.S. - Coordinador -, (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ed. Pirámides, p. 21 – 50.

EVANGELISTA, F. U. (1996): "Linking business relationships to marketing strategy and export performance". *Advances in International Marketing*. V. 8, p.59-83.

FARREL, D. (2006): "Smarter offshoring". *Harvard Business Review*. June, p. 84 – 96.

FLAMBARD-RUAUD, S. (2005): "Relationship Marketing in Emerging Economies: Some Lessons for the Future". *VIKALPA*, V. 30, Nº 3, July – September.

FORD, D. y ROSSON, P. (1982): "*The Relationships Between Export Manufacturers and their Overseas Distributors*". *Export Management*, Praeger, New York, p. 257-275.

FORD, D., HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1986): "How do companies interact?" *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol 1, n. 1, p. 26-41.

GANGULI, S. (2007): "Coopetition Models in the Context of Modern Business". *The Icfai Journal of Marketing Management*, V. VI, No. 4, p. 6-16.

GARVER, M. S. y GAGNON, G. B. (2002): "Seven keys to improving customer satisfaction programs". *Business Horizons*, September-October 2002, p.35-42.

GENÇTÜRK, E. F. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Forthcoming in Journal of International Marketing*. V.9, N.2, June 2001, p.14-29.

GITOMER, J. (1998): *Customer satisfaction is worthless: customer loyalty is priceless: how to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know*. Austin, TX:bard press.

GORDON, I. (2000): *Marketing de Relacionamento – estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre*. 2ª ed. São Paulo: Futura.

GRÖNROOS, C. (1990): "Relationship approach to the marketing function in service contexts". *Journal of Business Research* 29 (1), p. 3 - 12.

_____(1993): *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

_____(1994a): "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, 2, p. 9 - 22.

_____(1994b): "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, 10, p. 347-360.

_____(1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". *Journal of Academy of Marketing Service*, V. 23, Nº 4, p. 252 - 254.

_____(2000): "Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value". *The Marketing Review*, Nº 1, p.5-14.

_____(2002): "Marketing Classic". *The Marketing Review*, n. 3, p. 129-146.

GUENZI, P.; PARDO, C. y GEORGES, L. (2007): "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study". *Industrial Marketing Management*. n. 36, p.121-133.

GUMMESSON, E. (2005): *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman, Segunda edição.

GUMMESSON, E. (2010): *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman, Terceira edição.

GUTEK, B. et al (1999): "Distinguishing between service relationship and encounters". *Journal of Applied Psychology*. V. 84, n. 2, p. 218-233.

HAIR, J., BABIN, B., MONEY, A. y SAMOUEL, P. (2005): *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

HARRINGTON, R. y TJAN, A. (2008): "Transforming Strategy One Customer at a Time". *Harvard Business Review*, March, p. 62 – 72.

HARTMANN, E.; RITTER, T. y GEMUENDEN, H. (2002): "The Fit between Purchase Situation and B2B E-Marketplaces and its Impact on Relationship Success". *18th Annual IMP Conference at the Dijon-Burgundy Graduate School of Management*, 5th - 7th September 2002. Recuperado de: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=493, en 20 de Septiembre de 2010.

HEDAA, L. y RITTER, T. (2005): "Business relationship on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited". *Industrial Marketing Management*, n.34, p. 714 – 721.

HILL, W.W. (2009): "Information sharing with B2B customers: the seller's double-edge sword". *Proceedings of Allied Academies International Internet Conference*. V.11, p.118-120.

HINGLEY, M. y LINDGREEN, A. (2001): "Relationship Marketing in Agricultural Products Marketing: Case Findings from the Food and Beverage Sector". 17th Annual IMP Conference, 9-11 Sept, Oslo, Norway, p.1-24.

HOLSAPPLE, E. OZAWA, T. OLIENYK, J. (2006): "Foreign "Direct" and "Portfolio" Investment in Real Estate". *Journal of Real Estate Portfolio Management*. V. 12, N. 1, p. 37-47.

HOMBURG C.; KROHMER H.; CANNON J.; KIEDAISCH I. (2002): "Customer satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships". *Journal of International Marketing*, V. 10, N.4, p. 1-29.

HUETE, L. M. (1997): *Servicios y Beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto.

HUNTLEY, J. K. (2006): "Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention". *Industrial Marketing Management*, n.35, p.703-714.

HUMAN, G. y NAUDÉ, P. (2009): "Relationship or Innovation orientation in B2B markets: Empirical results from an emerging market". Artículos del IMP Group. Recuperado de <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7265.pdf> , 16 de Mayo 2010.

HUTT, M. y SPEH, T. W. (2001): *Business Marketing Management – A Strategic View of Industrial And Organizational Markets*. Harcourt:Bookman.

HUTT, M. y SPEH, T. W. (2002): *B2B - Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Bookman.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponible en <http://ibge.gov.br/home/>, accedido en 20 de Diciembre de 2012.

JANDA, S.; MURRAY, J. y BURTON, S. (2002): "Manufacturer-supplier relationships. An empirical test of a model of buyer outcomes". *Industrial Marketing Management*, n.31, p.411-420.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (2009): "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 40, p. 1411–143.

JONES M. y COVIELLO N. (2005): "Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time". *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.

JUHANTILA, O. y VIROLAINEN, V. (2003): "Buyers' expectations from their suppliers". *19Th Annual IMP-Group Conference*. Lugano, Switzerland, September, p. 1-25.

KALEKA, A. (2002): "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markes: guidelines for industrial exporters". *Industrial Marketing Management*. V. 31, p. 273-283.

KEEGAN, J. y GREEN, M. (1999): *Princípios de marketing global*. São Paulo: Ed. Saraiva.

KOTABE, M. y MURRAY, J. (2004): "Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, n.33, p.7-14.

KOTLER, P. (1992): "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There?" *Planning Review*, V. 20, n.5, p. 50- 52.

KOTLER, P.; (2000): *Administração de Marketing* – 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P.; CAMARA I. y CRUZ I. (2002): *Dirección de Marketing* – Edición del milenio, Madrid: Pearson Prentice.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Princípios de Marketing* – 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. (2010): *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

KUMAR, V. y NAGPAL, A. (2001): "Segmenting Global Markets: Look Before You Leap". *Marketing Research*, Spring, 13, 1, p. 8-13.

LANCASTRE, A. y LAGES, L. F. (2006): "The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context". *Industrial Marketing Management*, n.35, p.774 - 789.

LANCIONI, R.; SMITH, M. y STEIN, A. (2009): "Industrial Organization and Customer Relationship Management: The Impact on Customer Service Orientation in B-to-B Markets". *Journal of Management & Public Policy*, V. 1, n. 1, p. 57- 88.

LARA, P. y CASADO, J. M. (2002): *Marketing Relacional – Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Prentice Hall: Madrid.

LEE, D.; SIRGY, M.J.; BROWN, J.R. y BIRD, M.M. (2004): "Importer's Benevolence Toward Their Foreign Export Suppliers". *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.32, n.1, p. 32-48.

LEONIDOU, L.; BARNES, B. R. y TALIAS, M. A. (2006): "Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance and conflict". *Industrial Marketing Management*, n.35, p.576-588.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*. Nº 62, p. 92-102, May-Jun.

LEVITT, T. (1984): "The globalization of markets". *The McKinsey Quarterly*, Summer, 1984, p.1-20.

LIBAI, B., MULLER, E. y PERES, R. (2009): "The diffusion of Services". *Journal of Marketing Research*, V. XLVI, April 2009, p.163–175

LIBERALI, G. (2004): *Construindo Relacionamentos em Mercados Internacionais*. Capítulo 9, p. 141 – 152, en: SLONGO, L. A. y LIBERALI, G. -

Organizadores - (2004): *Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

LILIEN, G. L., KOTLER, P. y MOORTHY, S. K. (1992): *Marketing Models*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J. y WOUTERS, J. (2006): "A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships". *Industrial Marketing Management*, n.35, p.57- 71.

LOVELOCK, C. y WRIGHT, L. (2002): *Serviços – Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.

LOVELOCK, C. y WIRTZ, J. (2009): *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª edición, México: Pearson Educación.

LUSCH, R. F., VARGO, S. L. y TANNIRU, M. (2010): "Service, value networks and learning". *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.38, p.19–31.

MADRUGA, R. (2004): *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas.

MARRETT, C. B. (1971): "On the Specification of Interorganizational Dimensions". *Sociology and Social Research*, 56, p. 83-99.

McKENNA, R. (1996): *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

McKENNA, R. (1997): *Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier.

McQUISTON, D.H. (2001): "A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers' Representatives and Their Principals". *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 165-181.

MCTI - Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação (2011): *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015. Balanço das Atividades Estruturantes 2011*. Disponible en: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0218/218981.pdf. Accedido en 31 de Enero de 2012.

MENDES, P. E. (2012): "A (re)invenção das relações internacionais na viragem do século. O desafio do construtivismo". *Relações Internacionais*, n.36, Lisboa.

MOLINER, M. (2003): "El marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing". *ESIC Market*, enero-abril 2003, p.271-291.

MORGAN, R. y M. HUNT, S. D. (1984): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, V. 58, July, p. 20-38.

MORRIS, M.H.; PITT, L.F. y HONEYCUTT, E.D. (2001): *Business to Business Marketing – A strategic approach*. 3rd edition. USA. Sage Publications Inc.

NAVARRO, M. S. y ALESSI, H. C. (2007): *A Importância da formação universitária do profissional de Sistemas de Informação*. Recuperado de www.mirelli.info/arquivos/artigo.pdf, en Agosto de 2007.

OBSERVATORIO SOFTEX (2009): *Software e Serviços de TI - 2009: A indústria brasileira em perspectiva*. Campinas: Observatório Softex, N 1. Disponible en: <http://publicacao.observatorio.softex.br/publicacoes/>, accedido en 28 de Enero de 2012.

OBSERVATORIO SOFTEX (2011): *Software e Serviços de TI: Considerações de mercado - 2011*. Workshop Evento Sebrae – SP, Disponible en <http://publicacao.observatorio.softex.br/publicacoes/>, accedido en 28 de Enero de 2012.

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disponible en <http://www.oecd.org/brazil/>, accedido en 20 de Diciembre de 2012.

O'MALLEY, L. y TYNAN, C. (2005): *Marketing de Relacionamento*. Capítulo 3 de Administração de Marketing. Organizado por Michael Baker. Rio de Janeiro: Elsevier. 5ª Edição, p. 3 – 12.

PALMATIER, R. W. (2008): "Interfirm Relational Drivers of Customer Value". *Journal of Marketing*. V. 72, p. 76–89.

PALMER, R., LINDGREEN, A. y VANHAMME, J. (2005): "Relationship marketing: schools of thought and future research directions". *Marketing Intelligence & Planning*, V. 23 No. 3, p. 313-330.

PARADA, A. D.; (2001): *El marketing relacional en los mercados industriales: desarrollo de un modelo integrado y contrastación empírica en Galicia*. Tesis Doctoral defendida y publicada en la Universidad de Vigo, España.

PAYNE, A. y FROW, P. (1999): "Developing a Segmented Service Strategy: Improving Measurement in Relationship Marketing". *Journal of Marketing Management*, n.15, p. 797 - 818.

PAYNE, A. y HOLT, S. (2001): "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing". *British Journal of Management*, V.12, p. 159 - 182.

PEKKARINEN, O., SALMINEN, R. y JALKALA, A. (2009): "Service Offering in Solution Marketing – A Case Study", *IMP2009 Conference*, Marseilles, p.1-18. Recuperado de <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7273.pdf> , 16 de Mayo de 2010.

PELTON, L.; STRUTTON, D. y LUMPKIN, J. R. (2005): *Canales de marketing y distribución comercial. Un enfoque de administración de relaciones*. México: McGraw-Hill.

PELS, J., COVIELLO, N. y BRODIE, R. (1999): "Transactions versus relationships? The risk of missing the real issues", *Proceedings of the Industrial*

Marketing and Purchasing Group Conference, University College Dublin, 2-4 September.

PELS, J., COVIELLO, N. y BRODIE, R. (2000): "Integrating Transactional and relational marketing exchange: A pluralistic perspective". *Journal of Marketing*, Summer, p.11 – 20.

PIERCY, N. F. y CRAVENS, D. W. (1995): "The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda". *European Journal of Marketing*. V. 29, nº 3, p. 7 – 34.

PIERCY, N.; KATSIKEAS, C.S. y CRAVENS, D.W. (1997): "Examining de Role of Buyer-Seller Relationship in Export Performance". *Journal of World Business*, V.32, n.1.

PITMAN, R. E. F. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.

RAMOS, A. Global Investment Research. Disponible en <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/view-from/a-view-from-brazil/index.html>. Accedido en 14 de Agosto de 2012.

REICHHELD, F. F. y SASSER, W. E. (1995): "Zero Defections: Quality comes to Services". *Harvard Business Review*, 73, October, 1995.

REICHHELD, F. (1996): "Customer Service on British Airways". Letters to the Editor, *Harvard Business Review*, January-February.

_____ (1996): "Learning from customers defection", *Harvard Business Review*, March-April, 1996, p.56-59.

_____ (2001): "Lead for loyalty". *Harvard Business Review*, July-August, 2001, p.76-84.

_____ (2002): *Princípios de Lealdade*. Rio de Janeiro: Campus.

ROBERTSON, T. y BARICH, H. (1992): "A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets". *Planning Review*, V. 20, Nº 6, p. 4 – 12.

RODRIGUEZ, I. R.; AGUDO, J. y GUTIERREZ, H. (2006): "Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships". *Industrial Marketing Management*, n.35, p. 666-675.

ROESCH, S. M. (2006): *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

SAAKSJARVI, M., HELLEN, K., GUMMERUS, J. y GRÖNROOS, C. (2008): "Love at First Sight or a Long-term Affair? Different Relationship Levels as Predictors of Customer Commitment". *European Advances in Consumer Research*, V. 8, p. 402 – 403.

SAPHIRO, B. y BONOMA. T. V. (1984): "How to segment industrial markets". *Harvard Business Review*, May-June 1984, p.104-110.

SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T. y AULAKH, P. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.29, N. 4, p. 358-373.

SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. E. y PUSATERI, M. A. (2000): "An empirical investigation of key account salesperson effectiveness". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; V. 20, 4; p. 253-261.

SHARLAND, A. (2001): "The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes in International Buyer-Supplier Arrangements". *Industrial Marketing Management*. N.30, p.551-559.

SHETH J. y PARVATIYAR A. (2002): "Evolving Relationship Marketing into a Discipline". *Journal of Relationship Marketing*, V. 1(1), P.3 – 16.

SHETH, J. y SHAH, R. (2003): "Till death do us part...but not always: Six antecedentes to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges". *Industrial Marketing Management*, n.32, p.627-631.

SICHTMANN, C. y SELASINSKY, M. (2010): "Exporting Services Successfully: Antecedents and Performance Implications of Customer Relationships". *Journal of International Marketing*. V. 18, N. 1, p. 86–108.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YAU, O. H. M.; CHOW, R. P. M.; LEE, J. S. Y. y LAU, L. B. Y. (2005). "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation". *Journal of Business Research*, n. 58, p. 185-194.

SMITH, W. R. (1956): "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies." *The Journal of Marketing*. V. 21, N° 3, p. 3-8.

SOFTSUL (2008): Relatório Softsul. Disponible en http://publicacao.observatorio.softex.br/publicacoes/arquivos/agentes/RELATORIO_SOFTSUL.pdf. Accedido en 28 de Enero de 2012.

SYMON, G.; CASSEL, C. (1998): *Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide*. Londres: Sage.

STONE M. y WOODCOCK, N. (1998): *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi.

STYLES, C. y AMBLER, T. (2000): "The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and UK". *Australian Journal of Management*, V. 25, N°3, p. 261-282.

SU, N. (2011): *Three Essays on Chinese IT Service Industry: Capability Development, Internationalization Strategy and Cultural Templates*. Tesis Doctoral defendida y publicada en Leonard N. Stern School of Business New York University.

TINSLEY, D. B. (2002): "Relationship marketing's strategic array". *Business Horizons*, January-February 2002, p.70-76.

TRIVIÑOS, A. N. (2011): *Introdução à pesquisa em ciências sociais – a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

TROCHIM, W. M.K. (1989): “Outcome pattern matching and program theory”. *Evaluation and Program Planning*, V. 12, p.355-366.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E. y WETHERBE, J. (2010): *Tecnologia da Informação para Gestão*. 6ª edição, Porto Alegre: Bookman.

VARGO, S. L. y LUSCH, R.F. (2004): “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of marketing*, n. 68, p.1-17.

VAZQUEZ, R. y VIJANDE, M. L. (1998). *Estrategias de Marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Madrid: Editorial Civitas.

VENCE, D. (2002): “It’s still the master key – marketers always will rely on transactional angle”, *Business Source Premier*, V. 36, Nº. 13, p. 1-9.

VILLARREAL, O. (2005). “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión* V. 5. Nº 2, p. 55-73.

VILLARREAL, O. (2006): *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Tesis Doctoral defendida y publicada en la Universidad del País Vasco, Bilbao, España.

VILLARREAL, O. y RODRIGUEZ, L. (2010). “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. V. 16, Nº 3, 2010, p. 31-52.

VLOSKY, R. P. y WILSON, E. J. (1997): “Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue”. *Journal of Business Research*. V. 39, p. 1-14.

WARD, T. y DAGGER, T. (2007): “The complexity of relationship marketing for service customers”. *Journal of Services Marketing*. V. 21, Nº4, p. 281–290.

WEBSTER, F.E. (1992): “The changing role of marketing in the corporation”. *Journal of Marketing*. V. 56, p. 1-17.

WEITZ, B. y BRADFORD, K.D. (1999): “Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 27, p. 241-254.

WELCH, D. E.; WELCH, L.; YOUNG, L. y WILKINSON, I. (1997): “The importance of networks in Export Promotion: Policy Issues”. *Journal of International Marketing*. V. 6. N. 4, p. 66 – 82.

WIND, Y. (1978): “Issues and Advances in Segmentation Research”. *Journal of Marketing Research*, V. XV, p. 317-37.

WRIGHT, M.; WESTHEAD P. y UCBASARAN D. (2007): “Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International

Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications". *Regional Studies*, V. 41.7, p. 1013–1029.

ZINELDIN, M. y PHILIPSON, S. (2007). "Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps". *Journal of Consumer Marketing*, V. 24, Nº 4, p. 229–241.

YIN, R. K. (2010): *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Los anexos a continuación son resultado de las distintas formas de recolección de los datos. La traducción es literal.

ANEXO A1 – Encuesta a los expertos respecto a los criterios de segmentación y pre-requisitos para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas – Enviada y recibida por correo electrónico a e-Core, en 11 de Julio de 2007. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

A e-Core Desarrollo de Software

At. Sr XXX

Estimado Sr XXX

De acuerdo con nuestro contacto vía e-mail de 09/07/07, y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión de Empresas, en el área de marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, listar los criterios considerados “ideales” para la segmentación de los clientes en el mercado internacional. En otras palabras, ¿cuáles serían las formas ideales de “agrupar” los clientes actuales y potenciales, visando una mejor gestión de las relaciones?

(Observación: listar cuantos criterios juzgar necesario o apropiado).

Respuesta:

En el caso de e-Core decidimos por utilizar el patrón (estándar) sugerido por la consultora AT&T, segmentando los servicios outsourcing de TI en las siguientes categorías:

1. Procesos de Negocios (BPO)
2. Aplicativos
3. Infraestructura
4. Hardware
5. Además de la segmentación por tipo de servicio, consideramos también un análisis vertical de negocios: Servicios Financieros, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios. Dentro del segmento que actuamos (2. Aplicativos) es común visualizar las siguientes formas de oferta de servicios (siguiendo la clasificación de Gartner):
 - 2.1 Application Outsourcing (AO)
 - 2.2 Discrete/Project-based (basados en proyectos)

2.3 Staff Augmentation (expansion del staff)

Teniendo en cuenta estos factores de segmentación y clasificación de servicios, la oferta de e-Core se encuadra en los puntos 2.2 e 2.3.

Cuestión 2:

Con base en las características del producto “software”, enumerar los elementos o pre-requisitos determinantes en “producto, precio, distribución, promoción y otros” para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas teniendo en vista la fidelización de los mismos.

Respuesta:

El factor precio es un punto de diferenciación de la oferta brasileña cuando comparada con patrones americanos y australianos (mercados atendidos por e-Core), pero no es el punto principal.

Comúnmente, otros factores, además del precio, también son considerados para análisis de la oferta brasileña: estabilidad del ambiente de negocios y tamaño del “pool” de talentos en el área de tecnología.

Para clientes de la costa leste americana la baja diferencia en el huso horario muchas veces acaba siendo un punto decisivo, pues es posible la alta interacción entre equipos *on-site* y *offsite*.

Otros aspectos presentes como desafío para la oferta brasileña son: fragilidad de la “marca Brasil” (falta de reconocimiento del Brasil como proveedor de servicios de outsourcing, así como India) y bajo número de profesionales con fluencia en el idioma inglés. En el caso de e-Core, nos destacamos por el bajo *turnover* de nuestra equipe (*retention rate* = 88%) y por la calificación y pro-actividad de nuestros profesionales, además de los puntos como proximidad (tanto geográfica como relacional) y *expertise* en determinadas verticales de negocios.

ANEXO A2 – Encuesta a los expertos respecto a los criterios de segmentación y pre-requisitos para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas– Enviada y recibida por correo electrónico a Sadig, en 11 de Julio de 2007. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

À SADIG

Estimado Sr XXX

De acuerdo con nuestro contacto vía e-mail de 09/07/07, y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones, cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión de Empresas, en el área de marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, listar los criterios considerados “ideales” para la segmentación de los clientes en el mercado internacional. En otras palabras, ¿cuáles serían las formas ideales de “agrupar” los clientes actuales y potenciales, visando una mejor gestión de las relaciones?

(Observación: listar cuantos criterios juzgar necesario o apropiado).

Respuesta:

En lo que se refiere a software, en general, la segmentación de clientes/prospects es muy variada, pues depende directamente de la naturaleza del software.

Comúnmente la segmentación de los softwares es hecha en verticales: planos de salud, industria de calzados, hospitales, aseguradoras, o sea, por negocios. En el caso específico da Sadig y sus soluciones (Sadig Análisis, Performance (BSC) y Planning) tenemos la ventaja de trabajar con soluciones genéricas y que sirven para cualquier segmento de negocios. Por ejemplo, entre nuestros clientes, tenemos organizaciones de los más variados rubros: industria de calzados, de alimentos, atacados/distribuidoras, minoristas, servicios financieros, hospitales, ayuntamientos, etc. Todos usando las mismas soluciones (mismos softwares), que son adaptadas al negocio del clientes, sin la necesidad de programación tradicional adicional. Son llamadas de soluciones horizontales, capaces de ser utilizadas en cualquier tipo de negocio.

Cuestión 2:

Con base en las características del producto “software”, enumerar los elementos o pre-requisitos determinantes en “producto, precio, distribución, promoción y otros” para que las relaciones con os clientes internacionales sean duraderas teniendo en vista la fidelización de los mismos:

Respuesta: Innovación, Precios competitivos, Recursos humanos cualificados, Comunicación constante

ANEXO A3 – Encuesta a los expertos respecto a los criterios de segmentación y pre-requisitos para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas – Enviada y recibida por correo electrónico a E-Virtua, en 13 de Julio de 2007. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

Para E-Virtua

Estimado Sr XXX

De acuerdo con nuestro contacto vía e-mail de 09/07/07, y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión de Empresas, en el área de marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, listar los criterios considerados “ideales” para la segmentación de los clientes en el mercado internacional. En otras palabras, ¿cuáles serían las formas ideales de “agrupar” los clientes actuales y potenciales, visando una mejor gestión de las relaciones?

(Observación: listar cuantos criterios juzgar necesario o apropiado).

Respuesta:

1. Tamaño de la empresa (planta) del cliente.
2. Potencial de aumento de la cartera de productos dentro del mismo cliente.
3. Crecimiento del mercado.
4. Capacidad de dar soporte
5. Ganancias

Cuestión 2:

Con base en las características del producto “software”, enumerar los elementos o pre-requisitos determinantes en “producto, precio, distribución, promoción y otros” para que las relaciones con los clientes internacionales sean duraderas teniendo en vista la fidelización de los mismos.

Respuesta:

Training (entrenamiento); Capacitación de los integrantes de canales, Soporte calificado, Innovación, Actualización permanente.

ANEXO B1 – Encuesta a los expertos respecto a las características de los países para que sean considerados potenciales para el software brasileño – Enviada y recibida por correo electrónico a Softex, en 04 de Agosto de 2009. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

A Softex

Estimado Sr XXX

De acuerdo con nuestro contacto en el pasado mes de julio, considerando su experiencia en el sector de softwares y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones, cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión y Dirección de Empresas, en marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, ¿qué características se debe tener en cuenta en los países en el momento de seleccionarlos (segmentación de mercado) para prospección y oferta de softwares de Brasil? Listar por lo menos 7 características.

Características que deben estar presentes en los países considerados “potenciales”:

C 1: 2. Nivel de madurez del país para el uso de las TIC. O sea, si el mercado está maduro o no para adquirir soluciones TIC. Para determinadas soluciones o servicios de las TIC (ej. Automoción para bancos y cajas de ahorro), es más indicado actuar en mercados de alta madurez (países desarrollados) y en mercados con baja madurez, como los mercados de países emergentes (ej.: soluciones de gobierno electrónico).

C 2: Países con capacidad de pago.

C 3: Países con infraestructura de las TIC. Ejemplos: nivel de penetración de ordenadores en los hogares para *softwares* de uso personal; existencia de banda ancha para *softwares* comercializados como servicios.

C 4: Ventajas competitivas de nuestras soluciones en relación a las nativas.

C 5: Países que demuestran respeto a los contratos y acuerdos.

C 6: Países que demuestran respeto a la propiedad intelectual.

C 7: Países que tengan acuerdos con Brasil, lo que evita la doble tributación.

Cuestión 2 – Con base en las características apuntadas, ¿cuáles son los países considerados potenciales para los *softwares* de Brasil?

EUA: Mercado maduro y sofisticado, con oportunidades en casi todos os sectores.

México: País emergente, con semejanzas en relación a Brasil, sin una industria de software de punta, lo que hace las soluciones brasileñas más competitivas para casi todos los sectores.

Sudáfrica: País en desarrollo, también con semejanzas con Brasil, sin una industria de software de punta, lo que hace las soluciones brasileñas más competitivas para casi todos los sectores, en especial gobierno electrónico, Telecom, educación, automoción en general.

España: Mercado maduro y sofisticado, con oportunidad en casi todos los sectores.

Japón: Mercado maduro y sofisticado, con oportunidad en los sectores de *outsourcing* en general y para automoción bancaria, en especial.

Inglaterra: Igual que Japón, mercado maduro y sofisticado, con oportunidad en los sectores de *outsourcing* en general y para automoción bancaria, en especial.

Argentina: Mercado donde las soluciones de software y TI brasileñas son muy competitivas. Proximidad cultural, barrera del idioma de baja intensidad y costos comerciales reducidos son otros atractivos.

Chile: Igual que Argentina: Mercado donde las soluciones de software y TI brasileñas son muy competitivas. Proximidad cultural, barrera del idioma de baja intensidad y costos comerciales reducidos son otros atractivos.

Angola: País en desarrollo que presenta carencias en todos los sectores, lo que significa oportunidades; destaque para Gobierno electrónico, Telecom, educación, automoción en general. Barrera del idioma inexistente.

Portugal: Barrera del idioma inexistente. Mercado de mediana madurez para el uso de TI. Proximidad con otro país potencialmente importante (España), que reduce costos.

Acuerdo de Privacidad

Caso sea de su interés que su nombre, así como de su empresa sean omitidos en la publicación de esta tesis, favor señalar a continuación:

() Omitir mi nombre así como de mi empresa cuando publicada la tesis

! Muchas gracias por su colaboración!

Marlise Vanti

ANEXO B2 – Encuesta a los expertos respecto a las características de los países para que sean considerados potenciales para el software brasileño – Enviada y recibida por correo electrónico a P3D, en 02 de Septiembre de 2009. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

À P3D

Prezado XXX

De acuerdo con la indicación del Sr XXX (de Softex), considerando su experiencia en el sector de softwares y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones, cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión y Dirección de Empresas, en marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, ¿qué características se debe tener en cuenta en los países en el momento de seleccionarlos (segmentación de mercado) para prospección y oferta de softwares de Brasil? Listar por lo menos 7 características.

Características que deben estar presentes en los países considerados “potenciales”:

C 1: Verificar la infraestructura disponible en su sector de actuación.

C 2: Estudiar los productos de la competencia y verificar si el producto realmente tiene diferencial (calidad, Coste, Compatibilidad, etc.).

C 3: Cuantificar las inversiones en adaptación /localización mínimos antes de iniciar las ventas.

C 4: Participar de eventos específicos del sector (evitar eventos genéricos).

C 5: Hacer un plan que considere inversión en cada nuevo mercado de 3 años de presencia.

C 6: Hacer el deber de casa para estructurar el equipo de soporte en el idioma y horario en que los nuevos clientes estarán operando.

C 7: Después, hacer todo el levantamiento de costos iniciales para esta operación y multiplicar por 2 el capital a ser invertido en el período.

Cuestión 2:

Con base en las características apuntadas, ¿cuáles son los países considerados potenciales para los *softwares* de Brasil?

Para esta pregunta, primero tenemos que considerar cual es el producto. De acuerdo con el que la empresa desarrolla, los países pueden ser más o menos interesantes. En el caso de software educativo en 3D, mi experiencia en el sector educativo es que no existen países específicos, pero sí momentos en que gobiernos están invirtiendo en determinados sectores. El que debemos procurar es cuando y donde esto está ocurriendo en su sector. Esto é más importante que el mayor mercado (en general el mas procurado)

Estados Unidos de América: Mayor mercado de TIC del mundo.

India: Mercado enorme que utiliza software en lengua inglesa. Sin embargo compra solamente productos que tengan tecnología diferenciada. “Commodities” difícilmente conseguirán competir con las empresas locales.

Países con lengua inglesa o española: Con foco en estos mercados, los costes de traducción y formación del equipo serán reducido.

Acuerdo de Privacidad

Caso sea de su interés que su nombre, así como de su empresa sean omitidos en la publicación de esta tesis, favor señalar a continuación:

() Omitir mi nombre así como de mi empresa cuando publicada la tesis

! Muchas gracias por su colaboración!

Marlise Vanti

ANEXO B3 – Encuesta a los expertos respecto a las características de los países para que sean considerados potenciales para el software brasileño – Enviada y recibida por correo electrónico a HDI, en 07 de Septiembre de 2009. *En esta ocasión, la publicación de los nombres fue autorizada, sin embargo decidimos no hacerla.*

A HDI

Sr XXX

De acuerdo con la indicación del Sr XXX (de Softex), considerando su experiencia en el sector de softwares y teniendo su previa aprobación, le envío las cuestiones, cuyas respuestas contribuirán para el desarrollo de mi tesis doctoral en Gestión y Dirección de Empresas, en marketing internacional, por la Universidad de Deusto, España.

Cuestión 1:

Con base en las características del producto “software”, ¿qué características se debe tener en cuenta en los países en el momento de seleccionarlos (segmentación de mercado) para prospección y oferta de softwares de Brasil? Listar por lo menos 7 características.

Características que deben estar presentes en los países considerados “potenciales”:

C 1: Estabilidad Política: visibilidad cuanto al futuro político, jurídico e institucional.

C 2: Estabilidad económica: visibilidad de medio plazo cuanto a las características económicas, particularmente a los que se refiere a seguridad económica del mercado.

C 3: Capacidad de compra del mercado: Aceptación del producto o servicio, capacidad de absorción del producto o servicio por las empresas directa o indirectamente ligadas al mercado.

C 4: Presencia de mano de obra especializada para la operación. Por tratarse de servicio + producto, nuestra oferta depende de disponibilidad de MO especializada en la empresa asociada o para la operación directa.

C 5: Posicionamiento estratégico: Caso el mercado en cuestión sea punto central de una región geográfica, o una economía más fuerte de un continente etc. es viable una filial para operación directa.

C 6: Lengua: Ya tenemos operación en Inglés, Español y Portugués, y eso facilita la integración entre filial o socio extranjero y la matriz en Brasil.

C 7: Reglamentación del mercado: nuestro producto actúa en áreas de garantía de calidad y de certificación de sistemas. En países que actúan bajo reglamentación ISO/IEEE o SoX nuestro producto es é más interesante a los clientes.

Cuestión 2:

Con base en las características apuntadas, ¿cuáles son los países considerados potenciales para los *softwares* de Brasil?

Japón: Economía de servicios. Fuerte tendencia a la internacionalización.

Australia: Fuerte vocación a servicios de TIC, intermediando los EE.UU y Oriente.

España: Aun que esté en un malo momento económico, tiene fuerte presencia económica en nuestros países vecinos, como Chile, Colombia, Perú etc.

EE.UU: Momento económico difícil, pero es el mayor mercado del mundo!

Emirados Árabes: Viene se consolidando como polo de servicios del oriente medio.

Acuerdo de Privacidad

Caso sea de su interés que su nombre, así como de su empresa sean omitidos en la publicación de esta tesis, favor señalar a continuación:

() Omitir mi nombre así como de mi empresa cuando publicada la tesis

! Muchas gracias por su colaboración!

Marlise Vanti

Doutoranda

mar@vanti.com.br

ANEXO C1 – Cuestionario enviado y recibido por correo electrónico a la empresa Caso 1, en 07 de marzo de 2012. *En esta ocasión, la publicación de los nombres NO fue autorizada.*

Sr Director

La presente investigación es parte fundamental de mi tesis de doctorado, realizada por la Universidad de Deusto, de España. Fue desarrollada una amplia investigación con el objetivo de proponer un modelo de actuación de marketing relacional a las empresas de servicio B2B de manera que puedan lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional.

Considerando la contribución de su empresa al sector, nos gustaría contar con su participación para que lleguemos a resultados más precisos sobre el sector de TIC, tan importante en nuestro país.

Por favor, haga un esfuerzo para responder todos los campos de la investigación.

II. Confidencialidad:

La investigación pide informaciones detalladas o sensibles, sin embargo todas las informaciones prestadas serán consideradas confidenciales. Los resultados serán presentados de forma consolidada. Caso sea de su preferencia, el nombre de su empresa no será mencionado.

Si es de su interés que el nombre de su empresa no sea mencionada, informe aquí:

(☒) No deseo que el nombre de la empresa sea citada expresamente.

III. Resultado de la investigación

Caso sea de su interés recibir una copia de esta tesis, después de aprobada y publicada, por favor informe aquí:

(☒) Sí, deseo recibir la tesis (por email, en pdf), después de aprobada y publicada.

IV) Duración

El tiempo estimado para responder este cuestionario es de 30 minutos aproximadamente. Caso surja alguna duda, basta enviar un e-mail para Marlise.

Este cuestionario, después de respondido debe ser enviado a mar@vanti.com.br

Muchas gracias por su participación

Prof. Marlise Alves Silva Vanti

Título de Doctorado a ser obtenido por la Universidad de Deusto - España

1. Perfil da empresa – dados básicos

Responder
escribiendo
libremente aquí.

1. Perfil de la Empresa – Datos básicos	
1.1 Nombre de la empresa	EMPRESA CASO 1
1.2 Localización	Matriz: Porto Alegre Filiales en São Paulo y Estados Unidos
1.3 Año de creación	
1.4 Nombre de los Directores o Fundadores	
1.5 Tipo de sociedad (SA.; LTDA)	Sociedad Limitada
1.6 Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE versión 1.0)	☐ COHW – Consultoría en <i>Hardware</i> ☐ PROD – Desarrollo y edición de <i>software</i> listo para uso ☒ ENCO – Desarrollo de <i>software</i> bajo pedido y otras consultorías en <i>software</i> ☐ PROC – Procesamiento de datos ☐ BD – Actividades de base de datos, distribución on-line de contenido electrónico ☐ MANU – Mantenimiento y reparación de máquinas de despachos y de informática ☐ OUTR – Otras actividades de informática no especificadas anteriormente
1.7 Descripción de su negocio actual (principal actividad)	Optimizar el negocio del cliente, a través de soluciones de tecnología de información con creatividad y transparencia.
1.8 Principales productos /servicios ofrecidos en el mercado	<i>DBA as a Service</i> Desarrollo de Software Soluciones SAP <i>iyond</i> , Gestión de Configuración, Aplicativos del Google
1.9 Número de empleados actualmente (en Brasil y en el exterior –si hay)	En Brasil: 130 En el exterior: 2
1.10 Evolución de la facturación total del	Facturación Total (MI + ME) en 2011:

Mercado Interno (MI) y Mercado Externo (ME) De 2009 a 2011 (en Reales)	☐ menos de R\$ 500 mil ☐ entre R\$ 500 mil y R\$ 1 millón ☐ entre R\$ 1 y R\$ 3 millones ☐ entre R\$ 3 y R\$ 10 millones ☒ entre R\$ 10 y R\$ 50 millones ☐ más de R\$ 50 millones /año
1.11 Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total	☐ menos del 20% ☒ del 21% al 40% ☐ del 41% al 60% ☐ del 61% al 80% ☐ del 81% al 100%

II. A continuación hay tablas solicitando informaciones específicas de distintas formas de internacionalización. Le pedimos que conteste, en los espacios en blanco, solamente las preguntas respecto a las formas de internacionalización que su empresa ya adoptó o está adoptando, ignorando las demás, en el caso de que nunca las haya adoptado.

Las formas apuntadas son:

2.1 Exportación

2.2 Licencia

2.3 Franquicia

2.4 Alianzas internacionales

2.5 Joint Venture (JV)

2.6 Inversión Directa en el Extranjero - IDE (filiales comerciales, industriales, o de servicios; tiendas propias...)

2.7 Global Sourcing (GS)

Así que son concluidas las informaciones respecto a las formas de internacionalización, por favor pase a los puntos siguientes.

2. Formas de internacionalización adoptadas – perfil histórico y actual

2.1 Exportación	
Modo de exportación:	Nuestra primera exportación fue: ☐ Indirecta (vía trading company) ☐ Directa sin agente ☒ Directa con Agente
Participación en red:	Nuestra primera exportación fue: ☐ en red, a través de un consorcio ☒ iniciativa individual
Año de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue en el año 2007.
País de destino de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue para atender demandas de infraestructura en Inglaterra
Motivación:	¿Cómo surgió la oportunidad de la primera exportación? Por indicación, a través de relación con una empresa de los Estados Unidos.
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación actual:	¿Cómo están nuestras exportaciones actualmente? La empresa exporta principalmente el servicio <i>Data Base Administration (DBA) as a Service</i> y también realiza desarrollo de software.
Número de empresas clientes en el exterior:	¿Cuántos son nuestros clientes extranjeros? Total: 03 empresas.
Cantidad de exportaciones al año	¿Cuál es el promedio de exportaciones al año? (por procesos o valores) La facturación de la empresa en 2011 fue de 12,5 millones de Reales y de eso, el 37% es del mercado externo.

Principales destinos de las exportaciones actualmente:	¿Cuáles son los principales países de destino? Estados Unidos e Inglaterra.
Motivación para las exportaciones actualmente:	¿Por qué y con qué objetivos exportamos actualmente? El objetivo es sostener los números anuales de crecimiento de la empresa. La decisión de abrir una unidad fuera de Brasil es parte de la estrategia adoptada para tornarse una empresa de actuación global, fortaleciendo la marca y no solamente a nivel nacional, pero también a nivel internacional.
Nivel de fidelización de los clientes internacionales	¿Cómo es la relación con nuestros clientes? A lo largo de esos años de prestación de servicio se crio una relación de confianza, permitiendo que la empresa desarrolle proyectos estratégicos para la compañía. Además, en razón de esta relación creada, nuevos métodos de trabajo fueron introducidos como la metodología ágil, por iniciativa e intermedio de la Caso 1. ¿Nuestros clientes son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? El principal cliente internacional de la Caso 1 ya compra servicios de la empresa hace más de 5 años, y eso puede ser considerada una relación duradera al considerar el mercado de TIC.
Otros comentarios:	

3. Evalúe el nivel de relevancia de los criterios de segmentación de clientes en el mercado B2B internacional

3.1 Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general		1	2	3	4	5
Demográficos	Sector de actuación de la empresa potencial			X		
	Tamaño de la empresa				X	
	Ubicación de la empresa					X
Características de la operación	Nivel de tecnología demandada				X	
Cómo los clientes gestionan las compras	Centramos en empresas que buscan calidad					X
	Centramos en empresas que buscan servicio			X		
	Centramos en empresas que buscan precio		X			
	Centramos en empresas con las que ya tenemos una fuerte relación					X
Factores situacionales	Centramos en clientes que demanden determinadas aplicaciones de nuestros productos				X	
	Centramos en clientes que demanden todas las aplicaciones posibles de nuestros productos			X		
	Centramos en el tamaño potencial del pedido		X			
Características personales	Centramos en empresas cuyos valores sean similares a los nuestros				X	
	Centramos en clientes que acepten riesgos				X	
	Centramos en empresas que demuestren alta fidelidad para con sus proveedores				X	
Crecimiento del cliente	Centramos en empresas que crecen de forma sostenible			X		
Potencial Internacional	Centramos en empresas cuyos negocios sean compatibles con los nuestros a nivel internacional				X	
Temporalidad y ciclos económicos	Centramos en clientes donde no exista temporalidad en la demanda					X
	Centramos en clientes ubicados en países donde los ciclos económicos sean estables			X		
Imagen	Centramos en clientes cuya imagen produzca algún beneficio para nosotros		X			
Integración vertical	Centramos en clientes con menor riesgo de que vengan a ser nuestros competidores, a través de productos o servicios sustitutos.			X		
Posibilidad de mejoría	Centramos en clientes que puedan generar mejorías para nosotros				X	
La rentabilidad del cliente	Centramos en clientes que puedan obtener más y mejores resultados al utilizar nuestros productos o servicios				X	
	Centramos en clientes cuya relación deba generar rentabilidad mutua				X	
La estructura de costes del cliente	Centramos en clientes cuya estructura de coste favorezca a nuestra organización como proveedora		X			
Recursos	Centramos en clientes para los cuales posamos lograr recursos e inversión más fácilmente.		X			

3.2 Criterios de segmentación para las industrias de software en específico
1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación para las industrias de software en específico	1	2	3	4	5
Centramos en el tamaño del parque instalado (planta) del cliente		X			
Centramos en el potencial de incremento de la cartera de productos dentro del mismo cliente				X	
Centramos en la capacidad que el cliente tiene de dar soporte		X			
Centramos en las posibilidades de ganancias				X	
Centramos en los procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing – BPO</i>) ¹		X			
Centramos en el análisis vertical (sectorial): Financiero, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios		X			
Centramos en los tipos de aplicativos que el cliente demanda				X	
Centramos en la infraestructura del cliente potencial		X			
Centramos en el tipo de Hardware del cliente potencial	X				

¹ *Business Process Outsourcing*: posibilidades de contratación de servicios de terceros.

4. Evalúe la frecuencia con que su empresa hace uso de las estrategias y herramientas en las relaciones con sus clientes internacionales. Marque con una "X" en casilla, teniendo en cuenta que:

1= Nunca; 2= Pocas veces; 3= Algunas veces; 4= Muy Frecuentemente y 5= Frecuentemente.

	4.1 Estrategias y herramientas de MR utilizadas con los clientes B2B del mercado internacional	1	2	3	4	5
Estrategia del cliente	Tener criterios y estrategias para seleccionar a los clientes y alguien en la empresa responsable de estas estrategias					X
	Analizar el valor y ciclo de vida del cliente para entender su importancia para la organización			X		
	Definir objetivos claros para cada segmento y desarrollar propuestas de valor coherentes con los objetivos			X		
	Construir y desarrollar relaciones con los clientes más rentables, analizar continuamente su potencial y tomar medidas				X	
	Tomar medidas para transformar clientes no rentables en clientes rentables			X		
	Retener a los clientes de más valor habiendo evaluado los factores de fidelización e introducir propuestas de valor				X	
	Entender por qué los clientes desisten de la organización e intentar recuperarlos		X			
	Estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y hacer que las propuestas de valor de la organización superen sus expectativas				X	
	Revisar las estrategias del cliente continuamente				X	
	Desarrollar excelentes estrategias que fomenten en el cliente la confianza y el compromiso					X
	Trabajar de forma cercana al cliente intercambiando conocimiento					X
Interacción con los clientes	Dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa					X
	Tener el descriptivo de todas las maneras y momentos en que se puede contactar con el cliente (<i>puntos de contactos o touch points</i>)					X
	Desarrollar canales de interacción personalizados			X		
	Registrar las interacciones con el cliente (herramientas de CRM, grabaciones...)		X			
	Verificar la efectividad de las interacciones con los clientes			X		
	Hacer uso del <i>feedback</i> de los clientes para mejoras			X		
	Revisar continuamente las estrategias de interacción			X		
Estrategia de Marca	Considerar el posicionamiento de la marca, el lugar que ocupa la marca en la opinión del cliente				X	
	Operar con el posicionamiento de la marca en todas las formas de comunicación con el cliente (tarjetas, publicidad, embalaje...)					X
	Operar con el posicionamiento de la marca en las promesas al cliente				X	
	Realizar frecuentes encuestas sobre el posicionamiento de la marca para el cliente				X	
	Corregir los fallos entre el lugar actual y el posicionamiento que la empresa pretende conquistar				X	
Creación de valor	Ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente				X	
	Hacer frecuentes encuestas de mercado para identificar otras necesidades del cliente			X		

	Proveer las mejores ofertas del mercado por la excelencia en añadir valor				X	
	Crear valores superiores a la competencia				X	
	Averiguar las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes				X	
	Proponer / ofrecer soluciones innovadoras				X	
	Tener toda la organización centrada en el cliente				X	
Cultura	Reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes					X
	Mejor que reaccionar, es anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes					X
	Buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada					X
	Superar la expectativa de los clientes					X
	Fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo					X
Personas	Realizar el reclutamiento y selección del personal con mentalidad orientada hacia el cliente			X		
	Desarrollar la cultura de organización hacia el cliente a través de entrenamiento			X		
	Gratificar el mérito de los empleados con comportamiento orientado al cliente			X		
	Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y garantizar así la satisfacción del cliente			X		
	Asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes			X		
	Considerar a los empleados de la organización como los recursos más importantes de la misma				X	
Organización	Gestionar la relación con los clientes desde distintos departamentos de la organización				X	
	Definir procedimientos para las reclamaciones de los clientes					X
	Registrar de forma clara las responsabilidades y procedimientos con los clientes					X
	Designar un gerente para establecer relaciones con los clientes clave					X
	Adaptar la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes					X
	Desarrollar formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización				X	
Tecnología de la información	Consolidar en una sola base de datos, los datos de los clientes, obtenidos por diversas vías			X		
	Aplicar tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, tales como entrada de pedido, facturación on-line y otras posibles configuraciones					X
	Permitir integración entre los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> , y de los canales de contacto con el cliente, de modo que todos los integrantes de la empresa puedan compartir los datos de los clientes					X
	Aplicar sistemas de información tales como <i>data mining</i> para analizar los datos de los clientes e identificar por ejemplo, clientes rentables, tendencias de compra, elementos de fidelización, etc.			X		
	Utilizar las tecnologías más modernas para estar en contacto con el cliente y con el canal para transmitirles informaciones en tiempo real			X		
	Utilizar sistemas integrados a los sistemas de los clientes,				X	

	que permitan la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos					
Gestión de las relaciones	Determinar estándares (patrones) y criterios de medida para cada proceso de gestión de relación			X		
	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y eliminar fallas del proceso			X		
	Tener indicadores claves de desempeño para ser medidos y analizados			X		
	Implementar herramientas o modelos para la mejora continua del proceso de relación con los clientes				X	
	Medir el desempeño del canal y de los proyectos de valor añadido			X		
	Revisar de forma regular los procesos de gestión de las relaciones a la luz del criterio del valor añadido			X		
Gestión del conocimiento y aprendizaje	Aplicar y reutilizar el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje y con ello ganar tiempo en el mercado y reducir costes					X
	Revisar constantemente el conocimiento y actualizarlo cuando sea necesario					X
	Seleccionar organizaciones para <i>benchmarking</i> y participar de foros para desarrollo de nuevos conocimientos		X			
	Utilizar estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento					X

5. A continuación hay una lista de proposiciones para las cuales pedimos que nos informe su nivel de relevancia en relación a la fidelización de los clientes internacionales, en una escala de 1 a 5, siendo 1 para “no relevante” y 5 para “fundamental”. Marque una “X” en la casilla del número correspondiente, teniendo en cuenta que: 1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

5.1 Orientación hacia los servicios

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Nº	Proposiciones de nivel operativo				
	1	2	3	4	5
1	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.				
2			X		
3					X
4				X	
5					X
6				X	
7					X
8					X
9				X	
10					X

5.2 Orientación a las Relaciones

Nº		Proposiciones de nivel operativo				
		1	2	3	4	5
11	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.					X
12	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador; en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.				X	
13	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.				X	
14	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.				X	
15	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.					X
16	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes.					X
17	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.				X	
18	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.			X		
19	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.					X
20	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.					X
21	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.					X
22	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.				X	
23	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta				X	

		positivamente el desempeño exportador.							
24		P24) Buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación.							X
25		P25) Aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes, influye fuertemente en el desarrollo de relaciones duraderas.							X
26		P26) Evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, es clave en el proceso de fidelización.							X
27		P27) Buscar entender por qué los clientes desisten de la relación e intentar recuperarlos es esencial en el proceso de fidelización.							X
28		P28) Analizar el posicionamiento de sus marcas; el lugar que sus marcas ocupan en la opinión del cliente es esencial en el proceso de fidelización.				X			
29		P29) Considerar que las redes necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos para el logro de sus objetivos, no sólo los puramente económicos es clave en el proceso de fidelización de clientes.						X	

5.3 Orientación a la Internacionalización

N°	Proposiciones de nivel operativo					1	2	3	4	5
30	P30) El hecho de que las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas influye en las decisiones hacia la internacionalización.								X	
31	P31) El hecho de que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.									X
32	P32) El grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.									X
33	P33) Tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso.								X	
34	P34) La complejidad e importancia del suministro del producto/servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional.								X	
35	P35) El hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios.						X			
36	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos						X			

		para la entrada en mercados internacionales.						
37		P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.					X	
38		P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	X					
39		P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.				X		
40		P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.				X		
41		P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.				X		
42		P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.				X		
43		P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.					X	
44		P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.					X	
45		P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.					X	
46		P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.					X	
47		P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.					X	
48		P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.				X		
49		P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshore outsourcing</i> .						X
50		P50) Las ventajas de propiedad, internacionalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.					X	

Ud. puede incluir aquí sus comentarios, críticas y sugerencias para esta investigación.
Gracias!

ANEXO E1 – Transcripción de la entrevista personal, registrada por grabación, con el director de la empresa Caso 1.

Empresa: Caso 1

Fecha 03/04/2012 Inicio: 17h – Duración 1:05min

Local: Porto Alegre

Informante: Director

Transcripción de la entrevista personal

Respecto a la empresa: La empresa empezó a exportar sus servicios en el inicio de 2007. Trabajamos mucho con una persona en los EEUU, que es casi un socio. Es un brasileño, ubicado en NY, responsable de los contactos internacionales. Desde el pasado año, hemos abierto un despacho en Ohio. Aun no tenemos negocios firmados por este despacho, pero ya tenemos fuertes indicativos de ganancias para este año. La persona en el despacho de Ohio es norteamericana. Con el desarrollo de los negocios en los EEUU, logramos conquistar parte de las actividades de un cliente norteamericano en el Reino Unido. Con el paso del tiempo, esta parte fue quedándose fortalecida, tanto que ahora tenemos más negocios en Reino Unido que en Norte América. Eso fue gracias a las relaciones. Hoy tenemos personas indo y viniendo constantemente, generalmente de Brasil para el Reino Unido, de Brasil para los EEUU. Procuramos centralizar las operaciones aquí en Brasil, eventualmente precisamos de una persona en el Reino Unido por un tiempo, como una forma de centralizar demandas y despacharlas para ser hechas en Brasil. Pienso que ese es un modelo más o menos clásico de prestación de servicios.

Respecto a los productos: DBA es la Administración de base de datos. Esas empresas (los clientes internacionales) trabajan en el segmento de drogas farmacéuticas, con un volumen de datos muy elevado, entonces eso genera mucho volumen de información y son estructuras de datos muy complejas. Entonces prestamos este servicio de gestión de esta base de datos, tenemos que mantenerla consistente, con muy bueno desempeño, disponible. La estructura de la base de datos es nuestra, desarrollamos sistemas para ellos, pero los datos son de ellos. Este cliente por tener base de datos muy grande, no es en la nube. Tenemos otros clientes cuyas bases son en la nube.

P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona delante del mercado? Posicionamiento: Nos posicionamos como proveedores de servicios, pues esta parte de DBA es puro servicio, y la parte de desarrollo de sistemas, como es personalizado, yo también clasificaría como servicio, porque el cliente no vende eso para otro.

P2- C2. ¿Cómo Ud. percibe la demanda de los clientes internacionales? En general, demandan más productos o más servicios?

La demanda de los clientes a nivel internacional: El 100% de nuestros clientes prefieren y demandan servicios personalizados para generar un software para ellos, pero puede que otros prefieran software listos, aunque no sea nuestro caso.

P3 - C3. ¿Cuál es su opinión respecto a relación entre la interacción con los clientes, los servicios y la innovación?

P4- C4. ¿De qué manera influye en la innovación de los servicios?

Interacción con el cliente, servicio e innovación: Intentamos mucho, pero es difícil generar y gestionar la innovación. En la parte de soporte, DBA, hay un poco más de espacio para innovación, pero es más en el cómo hacer las cosas. En la parte de desarrollo de sistemas, tenemos mas espacio para crear, entonces logramos proponer soluciones más innovadoras. Trabajamos con algunos productos estandarizados (Patrón Oracle, etc.) pero tenemos productos desarrollados por nosotros. En TIC, el producto es casi una *commodity*, la diferencia quizá sea el precio un poco menor, una argumentación un poco mejor, pero en servicios no. Mucha gente habla en “fábrica de software”... ¿Cuál es el concepto que viene por detrás de esto? Una línea de montaje (ensamble). Y software no es eso. Tenemos el concepto de que software es mucho más un trabajo artístico, tenemos técnicas para refinar, para que todos hagan bien su función y la interacción con el cliente es fundamental. Usando esta metodología

que tenemos, hacemos reuniones diarias con los clientes de por lo menos 30 min, en las cuales los clientes dicen lo que es necesario mejorar, incrementar, etc. trabajando de manera evolutiva.

P5- C5. ¿Ud. tiene como principio integrar productos y servicios para lograr más interacción con el cliente y levantar barreras a la competencia? ¿De qué manera?

P6- C6. ¿Ud. considera la posibilidad de absorber riesgos (financieros, de control...) que serían del cliente con el propósito de conquistarlo o mantenerlo?

Absorción de riesgos para conquistar o mantener clientes: Asumimos muchos riesgos, quizá hasta demasiado. Si no asumimos riesgos es difícil generar buen negocio. Tenemos varias métricas de niveles de riesgos que estamos asumiendo, en general asumimos riesgos medianos para captar el negocio y enseñar al cliente nuestro valor. Apostamos que tenemos que poner el “pie” en la empresa del cliente, enseñar nuestros servicios para entonces ir expandiendo. La mayor dificultad es entrar, “poner la semilla”... Después de esto es bien tranquilo.

P7- C7. ¿De qué manera las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento del personal afectan el nivel de satisfacción de los clientes internacionales?

Equipo interno y el contacto con el cliente internacional: Ni todos los empleados están en proyectos internacionales, pero todos los que están tienen contacto directo con los clientes. Invertimos mucho en el desarrollo de la lengua inglesa, valoramos, damos premios en los sueldos. Traemos extranjeros para intercambio para forzar la práctica del idioma; tenemos el día del Inglés (*English speaking day*) en los viernes; en este día solo es posible hablar en inglés. Enviamos también personas al exterior, tanto para los EEUU como para Inglaterra, durante un mes inmerso en la cultura que equivale a unos 5 años de estudio aquí.

Reflejo de las actitudes y habilidades del equipo en la satisfacción del cliente: El brasileño en general es querido por todos, considerado muy creativo, encuentra soluciones distintas para situaciones que parecen fuera de rumbo, consigue cambiar, convencer, implementar ideas nuevas.

P8- C8. ¿Cómo Ud. trata la “motivación” (comisión, reconocimiento, promoción) del personal? ¿Qué acciones o prácticas son aplicadas?

P9- C9. ¿De qué manera Ud. prepara los empleados que no tienen contacto directo con los clientes internacionales? ¿Ellos reciben igual entrenamiento (formación) comparado a los que tienen contacto directo?

Motivación del equipo: La posibilidad de viajar al extranjero que damos a nuestro personal, que depende de su desempeño, es un factor motivado. Tenemos un plan de carrera, un sistema de evaluación razonablemente justo, con el cual todos aquí estamos de acuerdo. Trabajamos mucho en el desarrollo de habilidades del personal. Trabajamos por gestión de competencias: si necesitamos de una determinada competencia y la persona no la presenta, entonces invertimos para que esta persona desarrolle la competencia necesaria. Como el inglés por ejemplo, es así. Hay gente pensando en estudiar otros idiomas. Hay personas aquí estudiando alemán, aunque no sepamos si vamos a usar alemán en una próxima fase, o español, pero ya estamos pensando en esto. Con los empleados del mercado doméstico es igual: hay premios en viajes a otras ciudades de Brasil, entradas al cine, regalos, participación en los resultados.

P9- C10. ¿Cómo Ud. trata la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones o herramientas son aplicadas?

Comunicación interna: Tenemos un estilo de empresa casual, un entorno de relajación, con espacio para descanso, con almohadas. La gente se queda allí, bebe agua, café, a veces ponemos una mesa para juegos. Hay que tener una válvula de escape, juegos, actividades fuera de la empresa (barbacoa, *happy hour*, fútbol, etc).

P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto a su empresa?

La empresa como valor para el cliente: Nuestros clientes valoran nuestra excelencia en la prestación de servicio. Somos muy valorados por las cosas que hacemos, por hacerlas bien. Cuando perdemos un proyecto, sabemos que fue por precio, pero no es por eso que vamos bajar el precio y ofrecer un servicio de menor calidad. Tenemos aquí una especie de lema que es el siguiente: si uno no se siente en condiciones de poner su nombre en un proyecto, no podemos entregarlo al cliente. La calidad tiene mucho peso.

P10- C12. ¿De qué forma su empresa tiene conocimiento de estos atributos? ¿A través de encuestas de satisfacción, visitas, reuniones?

Encuesta de satisfacción del cliente: Hacemos encuestas, con preguntas abiertas, de satisfacción de los cliente nacionales e internacionales una o dos veces al año, *on line* o por teléfono en general.

P10- C13. ¿Cuáles son las principales dificultades en prestar servicios a nivel internacional?

P11- C14 ¿Su empresa participa de alguna red de empresas, o consorcios a nivel nacional o internacional? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Participación en consorcio: Hemos hablado cierta vez con la gente de Softex, pero preferimos andar con nuestras propias pernas. Es una cuestión estilo, mismo en el mercado interno, no tenemos muchas asociaciones. Mientas esté dando cierto, así seguiremos.

P12- C15. ¿De qué forma Ud. hace el análisis del entorno de mercado (clientes) internacional? (SWOT)

Análisis del entorno internacional: El análisis del entorno que hacemos es de modo empírico, no hay nada estructurado. Los análisis ocurren a medida que surgen oportunidades y amenazas.

P12- C16. ¿Cuáles son las acciones de MR que su empresa practica junto a los clientes internacionales principalmente?

Acciones de MKT relacional con los clientes internacionales: Aquí en el mercado interno es más fácil. En el año pasado, hicimos el Boteco (bar), siempre pensamos en algo diferente. Como marketing relacional, internacionalmente, hacemos una o dos visitas por año a nuestros clientes, les invitamos a una experiencia distinta para ellos, una barbacoa con *caipirinha*, por ejemplo, pero es difícil, depende de la disponibilidad de ellos. Hubo casos de encontrar a los clientes en exposiciones de Oracle, por ejemplo, pero es raro.

P13- C17. ¿Ud. acredita que los clientes internacionales en general desean ser fidelizados?

Los clientes internacionales quieren ser fidelizados? Creo que sí, los clientes internacionales con que tenemos experiencia, con quienes trabajamos, prefieren trabajar con un conjunto limitado de proveedores y buscan relaciones de largo plazo, son fieles.

P14- C18. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional? ¿Qué criterios Ud. utiliza? ¿Qué tipo de esfuerzo hay en esta etapa?

Segmentación: En el mercado internacional, elegimos los clientes básicamente por recomendación, relaciones. Eventualmente rechazamos clientes. Tenemos aquí algo informal, tenido por broma, pero que va en serio, que es el proceso de selección del cliente. Es nuestro perfil el tomar el problema del cliente como nuestro; eso genera una buena percepción y en cierta forma contribuye para la fidelización del cliente. Nos preocupamos del problema del cliente y no hacemos sólo lo que nos da más dinero, sino que hacemos lo que creemos que da más valor añadido al cliente. Si vemos que no encajamos como proveedor de la necesidad del cliente o si el cliente sólo quiere el menor precio entonces no pasa en el proceso de selección

de cliente. El tamaño no es un factor relevante pues tenemos clientes pequeños y grandes. El cliente ideal debe estar abierto al *outsourcing* internacional. Nuestro desafío es convencer al cliente a contratar a nosotros y no a una empresa india, por ejemplo. Eso ya fue más difícil, pero ahora se hace más fácil. Para el cliente internacional el beneficio ofrecido es muy importante, así como la referencia de otra empresa (case). Los clientes piden el teléfono de otras empresas (nuestros clientes) y llaman para contrastar informaciones.

P15- C19. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción del cliente internacional?

Gestión de la satisfacción de los clientes internacionales: Tenemos una persona del sector técnico (el gerente de cuenta o líder del proyecto) responsable del contacto directo con el cliente para identificar cómo está la satisfacción del cliente, o algo que tenga escapado de la encuesta hecha anteriormente. El teléfono móvil del director es un teléfono disponible para todos.

P15- C20. ¿Cómo la empresa gestiona las actitudes positivas en relación a las quejas, confianza, el cumplimiento de promesas y actitudes de apoyo en situaciones de emergencia?

Orientación hacia el cliente: La satisfacción del cliente es fundamental para nosotros. El personal que hace el contacto con el cliente es en general alguien considerado “senior”, con noción clara de lo que es un buen o mal servicio. Muchas veces parte de nosotros la iniciativa de mejorar un servicio que no está bien, pues la idea es empezar y mantener la imagen positiva, y el cliente reconoce eso. Si el cliente no está abierto a la interacción, la relación no será duradera. Va a ser un servicio más transaccional y no vamos tener tanto interés en renovar el contrato.

Equipo: En el área técnica, el conocimiento técnico pesa mucho y lo evaluamos con un examen, una entrevista. La parte de grado y pos-gradó usamos después en el momento de promoción en la carrera, entonces algunos cargos tienen prerequisites, pero el que más hemos utilizado es la formación. La mano de obra en TIC está muy reducida. Entonces invertimos en formación, seleccionamos personas jóvenes que tienen perfil que queremos; la parte técnica vamos desarrollar y con el tiempo ya serán profesionales de calidad y confianza.

P16- C21. ¿Cómo la empresa conoce la oferta de la competencia?

Competencia: Seguimos a la competencia a través de las noticias. Tenemos el personal de marketing que recoge las informaciones respecto a la competencia y elabora un informe mensual, el “boletín de la competencia”. En el mercado de TIC, obtener informaciones de la competencia es muy difícil, y lo que hay es a través de noticias y de conversaciones entre profesionales. Nuestro principio es que nuestra empresa debe ser un lugar diferente, alegre y que hay que venir aquí para divertirse. “Nuestro concepto de trabajo es diversión”. “Jefe” es una palabra borrada aquí dentro. Hay cobros por resultados y presión como cualquier ambiente corporativo, pero por encima de todo hay que sentirse bien trabajando aquí.

P17- C22. ¿Cómo la empresa diseña su mix de marketing (paquete de oferta) internacional? ¿Hay personalización de productos y servicios?

P17- C23. ¿Cómo la empresa gestiona el desarrollo de nuevos productos para los clientes internacionales?

Desarrollo de nuevos productos para los clientes: Desarrollar nuevos producto es parte de nuestro día a día.

P18- C24. ¿Qué funciones son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto a la satisfacción de los clientes?

P19- C25. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? ¿De forma regular, sistémica, continua?

Comunicación con los clientes internacionales: La comunicación con los clientes es frecuente, diaria, a través del teléfono, audio conferencia, muchos correos electrónicos; hay

también las visitas, reuniones, soporte técnico al cliente 24x7 (24 horas x 7 días de la semana); *newsletters*; envío de informes de alto nivel técnico respecto al que fue hecho en relación a productos y servicios.

P20- C26. ¿Qué importancia tiene la TI en el día a día de la empresa para la fidelización de los clientes?

P21- C27. ¿De qué manera el CRM es utilizado en las relaciones con los clientes internacionales?

CRM: El año pasado empezamos recientemente a hacer uso de un CRM en la nube. Por ahora, mucho del CRM está en la cabeza de cada uno. Reconocemos que no es el ideal pues es un conocimiento que no es gestionable, pero así estamos. Lo que hacemos para minimizar eso es tener siempre dos personas de visita o contacto con los clientes. Tenemos como filosofía que debemos hacer lo mejor para el cliente, tenemos que entender la necesidad del para que seamos capaces de dar nuestra mejor contribución.

P22- C28. ¿De qué manera los empleados son incentivados a conocer las necesidades de los clientes?

P23- C29. ¿De qué manera la empresa incentiva los contactos directos, personales con los clientes internacionales? ¿Con qué frecuencia Ud. realiza viajes internacionales?

Incentivo de viajes: Hacemos de una a dos viajes al año de visita al los clientes

P24- C30. ¿Los directores y empleados hablan inglés? ¿Cómo es tratado el tema de idiomas junto a los empleados?

P25- C31. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores o mayores clientes?

Gestión de los “mejores” clientes: A los mayores clientes damos mucho más importancia y atención. Para estos grandes clientes tenemos un exclusivo gestor de cuenta o líder de proyecto. A veces reunimos quince o treinta pequeños clientes y delegamos a un gestor, por ejemplo.

P26- C32. ¿Con qué frecuencia y como la empresa mide el desempeño de los clientes internacionales a fin de rever las estrategias?

Frecuencia de medida de desempeño de los clientes: Mensualmente miramos los proyectos y vemos los estables, los clientes en crecimiento, etc. En general sabemos porque hemos perdido el cliente a través del contacto con él. Hay más clientes de los cuales hemos desistido de los que hemos perdido.

P27- C33. ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? Véase la respuesta en la cuestión P10-C11

P28- C34. ¿De qué forma la empresa gestiona su marca a nivel internacional?

Marca: Tenemos marca registrada. Nuestra marca está extremadamente bien valorada y está presente en todas las formas de comunicación. Tenemos un trabajo bastante fuerte con relación a nuestra marca.

P29- C35. ¿Ud. participa de alguna red de empresas?

Redes de empresas/consorcios: No participamos de ningún consorcio. Quizá sea complicado participar de estas redes, generalmente muy burócrata, quizá sea necesario hacer inversiones sin mucha certeza de retorno, una vez que el retorno no depende de tu desempeño únicamente. Hasta hoy no hemos visto mucha ventaja. Hasta hemos intentado, con un socio de APEX, pero no avanzó. Quizá por un conjunto de malas experiencias y ausencia de un beneficio claro, nos hemos apartado.

P30- C36. ¿Qué razones, motivos, llevan la empresa a buscar negocios en los mercados extranjeros? ¿En qué medida la complejidad y los riesgos influyen en las decisiones de internacionalización de la empresa?

Riesgos del Mercado internacional: El riesgo está en el ADN de la empresa. Para incrementar el número de clientes en el mercado externo quizá sea necesario tener una fuerza de ventas mayor o una red de contactos mayor. Quizá el mercado internacional no sea más complejo que el nuestro (Brasil). La diferencia de cultura sí es muy importante. Las relaciones en el mercado internacional son más claras, los clientes se preocupan en desarrollar a los proveedores; dan señales de lo que va a ocurrir en el futuro dando tiempo para que el proveedor si prepare.

P31- C37. ¿En qué medida el tiempo de preparo necesario para el éxito en el mercado externo influye en las decisiones de internacionalización de su empresa?

Respecto al tiempo para entrar en el mercado internacional: En nuestro caso fue rápido, se dio por suerte. La oportunidad en el mercado internacional surgió y estábamos preparados. Pusimos nuestra "semilla" en el primer cliente extranjero de donde salieron personas que llevaron nuestra marca a otro cliente extranjero. El inicio fue difícil, pues casi nadie hablaba inglés. Después vislumbramos eso como una buena oportunidad y pasamos a prepararnos mejor, a contratar personas que tuviesen fluidez en inglés, que tuviesen una cultura más internacional. Abrimos la empresa en los EE.UU. en dos horas, la burocracia allá es casi cero.

P32- C38. ¿Cómo Ud. describe la participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización de la empresa?

Participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización: La dirección es la orientadora, debe señalar el camino. Y eso ocurre de varias formas, por ejemplo, valorando más a las personas que hablan inglés, por ejemplo.

P34- C40. ¿En qué medida la complejidad del producto o servicio determina el tipo o nivel de relación con el cliente internacional?

Nivel de servicio y relación: Si el cliente usa los productos que todos hacen, él puede cambiar uno por otro por ser un dólar más barato. Si tu servicio es más complejo, si sólo tú lo haces bien hecho, entonces la barrera de salida es mayor.

P35- C41. ¿La internacionalización de algún cliente del mercado interno ha influido en la internacionalización de su empresa? No.

P36- C42. ¿En qué medida la posibilidad de conquista de escala y de incentivos de los gobiernos extranjeros ha influido en la internacionalización?

Escala e incentivos de gobierno: Hacemos uso de incentivos de nuestro gobierno, pero de gobierno extranjero hasta hoy no hemos hecho uso de ningún beneficio. Incluso tenemos una posibilidad de hacer uso de línea de crédito en Ohio, pero aun sigue en análisis.

P33- C39. ¿La internacionalización de la empresa está prevista en el plan estratégico?

Exportación en el plan estratégico: No tenemos programas específicos por clientes. Tenemos programas por líneas de servicios. Nuestros socios en los EEUU sirven de señalizadores de las necesidades de los clientes.

P37- C43. ¿Cómo la empresa gestiona las relaciones con los clientes para los cuales exporta? ¿Hay paquetes especiales de marketing?

P38- C44. ¿De qué forma la proximidad con países vecinos ha influido en sus exportaciones?

P39- C45. ¿Qué ventajas Ud. ve en las exportaciones directas?

P40- C46. ¿En qué medida la posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de consorcio o alianza?

Promoción: Por hora nuestra promoción es sólo por indicación. Como nuestro negocio es B2B, dependemos del canal. Ya hemos participado de ferias internacionales, pero como el retorno fue muy abajo del esperado, entonces en este momento no estamos participando.

P41- C47. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? ¿Hay más benevolencia, compromiso y confianza?

Benevolencia, compromiso y confianza en la relación con el cliente: Con el tiempo de relación va cambiando la forma de trabajar. Logramos evolucionar en el servicio pues hay más confianza. El cliente que antes auditaba la cantidad de horas trabajadas, pasa incluso a no hacerlo, y sólo cuestiona el qué y el cómo las cosas están siendo hechas.

P42- C48. ¿Qué tipo de estrategias o inversiones son aportadas?

P43- C49. ¿En qué medida el mantenimiento de las redes de relaciones ayudan a promover los consorcios de exportación?

P44- C50. ¿En qué medida las redes de relaciones más estrechas ayudan a promover las exportaciones?

P45- C51. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de alianza estratégica? En el pasado año tuvimos una restructuración en la empresa a nivel de dirección y creamos una gestión dedicada a las alianzas con los *big players* (Google, Oracle, SAP). La idea es que empecemos a trabajar con empresas pequeñas y medianas. Durante mucho tiempo hemos estado muy cerrados, pero hoy las alianzas son más naturales para nosotros. Respecto a los socios de las alianzas evaluamos la línea de productos, el carácter de la empresa. Los valores deben ser igual a los nuestros.

P45- C52. ¿Ud. ha pensado en entrar en el mercado externo vía cooperación tipo JV?

Perspectivas de Joint Venture: Aun no hemos pensado respecto a una *Joint Venture* tampoco hemos recibido ninguna propuesta. Cuando surja una propuesta evaluaremos.

P46- C53. ¿En qué medida las barreras del país de interés influyen en la decisión por una alianza?

P47- C54. ¿En qué medida la participación en una red de empresas genera ventajas competitivas, reduce costes e incertidumbres en el mercado externo?

P48- C55. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad del *outsourcing*?

Somos proveedores de *outsourcing*. Hemos evaluado la posibilidad de trabajar con empresas de Uruguay, pero no avanzó. Es una cuestión de costes, pues allá es mas barato. Hemos pensado en abrir un despacho en Uruguay, pues sería una alternativa para la carencia de mano de obra.

P49- C59. ¿Cómo su empresa se posiciona respecto a las posibilidades de *Global Sourcing*?

P50- C60. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad de Inversión Directa en el Extranjero? Existe una tendencia de que uno de nuestros clientes exija la presencia de nuestra empresa en el exterior. Y se eso si confirma evaluaremos. No acreditamos en relaciones puramente transaccionales. Sólo apostamos por relaciones de largo plazo. Cuando vemos que el cliente es transaccional, no insistimos en ella, pues no es un cliente que se encaja en nuestro perfil. Queremos clientes que aposten en relaciones de largo plazo, de ganar-ganar.

ANEXO T1 – Cuestionario de triangulación enviado y recibido por correo electrónico a la empresa Caso 1, en 27 de Julio de 2012.

Empresa: **Caso 1**

Localización: **POA**

Informante: Gestor de infraestructura

Email:

Función en la empresa: Gestor de infraestructura

Tiempo en la función: 2 años y medio

Fecha: 27/07/2012

Le con atención las cuestiones y marque con “x” la casilla que corresponde a su percepción. En algunas cuestiones hay más de una alternativa que puede ser seleccionada.

1. P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona en el mercado? (Apunte solamente una alternativa)

☐ como proveedores de productos

☐ como proveedores de software

☒ como proveedores de servicios

☒ como proveedores de soluciones

2. P2- C2. ¿Qué en general los clientes internacionales más están demandando actualmente? (Apunte solamente una alternativa)

☐ productos

☐ software personalizados

☐ servicios

☒ soluciones integradas

3. P8- C8. ¿De qué manera Ud. percibe que la empresa trata la “motivación” de su personal? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ comisión, gratificación

☒ reconocimiento a través de elogios, entrenamientos.

☐ promoción para otros niveles o funciones

☐ viajes, premios.

☒ participación en los resultados de la empresa

☒ entorno relajante, con entretenimiento

☐ otras: ¿Cuáles?

4. P9- C9. ¿De qué manera los empleados son preparados para el contacto directo con los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ Entrenamientos específicos sobre los productos y servicios

☒ Reuniones para presentar a los empleados el perfil del cliente, sus características y demandas

☒ Ayuda financiera para cursos de idiomas (inglés, español...)

☒ Otras: ¿Cuáles? Normalmente el empleado pasa por un período de atendimento de las demandas, junto de empleados con más experiencia, sin contacto directo con el cliente.

Solamente atendiendo remotamente para sentir cómo funciona.

☐ Normalmente no hay preparo

5. P9- C10. ¿Cómo es tratada la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒ por email

☒ a través de reuniones frecuentes

☒ agenda compartida on line

☒ por intranet

☒ Cuadro de avisos

☐ conversas informales

☐ otras: ¿Cuáles?

6. P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto al que su empresa les ofrece? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ calidad de los productos	☐ precio	☐ soporte técnico
☐ excelencia de los servicios	☒ agilidad del equipo	☐ la marca
☐ cumplimiento de plazos	☒ relacionamiento	
☒ otros. ¿Cuáles? _Compromiso con los desafíos y problemas del cliente		

7. P12- C17. ¿Cuáles son las acciones de relacionamiento que su empresa pone en práctica junto a los clientes internacionales principalmente? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒ viajes para visitas	☒ reuniones, conferencias <i>on line</i>
☐ envío de regalos	☐ desarrollo de proyectos en común
☐ envío de newsletters	☐ customizaçãõ de produtos e serviços
☐ invitación para fiestas, convenciones	☐ patrocinios
☐ otras. ¿Cuáles? _____	

8. P14- C20. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional para el logro de nuevos clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ por el tamaño	☐ por el potencial de crecimiento
☐ por el tipo de producto/servicio demandado	☒ por recomendación
☐ por la importancia de la marca	☐ por la localización
☐ no hay criterios específicos	
☐ otros criterios. ¿Cuáles? _____	

9. P15- C21. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción de los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒ a través de encuestas de satisfacción
- ☐ a través de informes del vendedor o gestor de cuenta
- ☒ a través de viajes/visitas
- ☒ a través de reuniones, conferencias *on line*
- ☐ a través de un CRM
- ☐ a través del atendimento 24x7 del soporte técnico
- ☒ Otras. ¿Cuáles? A través de alcance de SLAs

10. P18- C26. ¿Qué responsabilidades son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto al monitoreo de la satisfacción de los clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ hacer contacto frecuente por email
- ☒ hacer contacto frecuente por teléfono
- ☒ responder a las solicitudes del cliente en menos de 24h
- ☐ responder a las solicitudes del cliente en menos de 48h
- ☒ aplicar las encuestas de satisfacción
- ☐ mantener el CRM siempre actualizado
- ☐ otras. ¿Cuáles? _____

11. P19- C27. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () de forma regular y continua por teléfono (x) a través del vendedor o gestor de cuenta
(x) de forma regular y continua por emails (x) a través de reuniones, conferencias *on line*
() otras. ¿Cuáles? _____

12. P25- C33. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- (x) invitación para visitas (x) reuniones, conferencias *on line*
(x) envío de regalos () desarrollo de proyectos en común
(x) envío de *newsletters* () personalización de productos y servicios
(x) invitación para fiestas, convenciones () patrocinios
() intercambio electrónico de datos () descuentos, gratificaciones
() la empresa no clasifica los clientes
() otras. ¿Cuáles? _____

13. P27- C35. ? ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? (Puede apuntar más de una alternativa)

- (x) hace contacto inmediato en el intento de recuperarlo
() es función del gestor de cuenta reverter
(x) normalmente no busca saber la razón de la pérdida
() la empresa no ha perdido clientes
() otras. ¿Cuáles? _____

14. P32- C41. ¿Cómo Ud. describe la participación de los directores y sus inversiones en calificación de los sectores para el proceso de internacionalización (exportaciones, etc.) da empresa? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () da la orientación e invierte en el proceso
(x) hay orientación, pero poca inversión
() no hemos tenido orientación para la internacionalización
() otras. ¿Cuáles? _____

15. P41- C50. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () hay más benevolencia, tolerancia
(x) hay más compromiso y confianza
(x) hay más proyectos en conjunto
() hay mejores condiciones de precios
(x) hay más relaciones
(x) crecen las ventas
() otras. ¿Cuáles? _____

Muchas gracias.

ANEXO C2 – Cuestionario enviado y recibido por correo electrónico a la empresa Caso 2, en 10 de Abril de 2012. *En esta ocasión, la publicación de los nombres NO fue autorizada.*

Para Caso 2

Sr Director

La presente investigación es parte fundamental de mi tesis de doctorado, realizada por la Universidad de Deusto, de España. Fue desarrollada una amplia investigación con el objetivo de proponer un modelo de actuación de marketing relacional a las empresas de servicio B2B de manera que puedan lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional.

Considerando la contribución de su empresa al sector, nos gustaría contar con su participación para que lleguemos a resultados más precisos sobre el sector de TIC, tan importante en nuestro país.

Por favor, haga un esfuerzo para responder todos los campos de la investigación.

II. Confidencialidad:

La investigación pide informaciones detalladas o sensibles, sin embargo todas las informaciones prestadas serán consideradas confidenciales. Los resultados serán presentados de forma consolidada. Caso sea de su preferencia, el nombre de su empresa no será mencionado.

Si es de su interés que el nombre de su empresa no sea mencionada, informe aquí:

(x) No deseo que el nombre de la empresa sea citada expresamente.

III. Resultado de la investigación

Caso sea de su interés recibir una copia de esta tesis, después de aprobada y publicada, por favor informe aquí:

(x) Sí, deseo recibir la tesis (por email, en pdf), después de aprobada y publicada.

IV) Duración

El tiempo estimado para responder este cuestionario es de 30 minutos aproximadamente. Caso surja alguna duda, basta enviar un e-mail para Marlise.

Este cuestionario, después de respondido debe ser enviado a mar@vanti.com.br

Muchas gracias por su participación

Prof. Marlise Alves Silva Vanti

Título de Doctorado a ser obtenido por la Universidad de Deusto - España

1. Perfil de la empresa – datos básicos

Responder escribiendo libremente aquí.

1. Perfil de la Empresa – Datos básicos	
1.1 Nombre de la empresa	Caso 2
1.2 Localización	
1.3 Año de creación	1986
1.4 Nombre de los Directores o Fundadores	
1.5 Tipo de sociedad (SA.; LTDA)	S/A
1.6 Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE versión 1.0)	☐ COHW – Consultoría en <i>Hardware</i> ☒ PROD – Desarrollo y edición de <i>software</i> listo para uso ☐ ENCO – Desarrollo de <i>software</i> bajo pedido y otras consultorías en <i>software</i> ☐ PROC – Procesamiento de datos ☐ BD – Actividades de base de datos, distribución on-line de contenido electrónico ☐ MANU – Mantenimiento y reparación de máquinas de despachos y de informática ☐ OUTR – Otras actividades de informática no especificadas anteriormente
1.7 Descripción de su negocio actual (principal actividad)	Desarrollo y comercio de soluciones de software: BI (<i>Business Intelligence</i>) y CPM (<i>Corporate Performance Management</i>)
1.8 Principales productos /servicios ofrecidos en el mercado	Productos: <i>Softwares</i> de Análisis, Performance, Paineles, Mobile y ETL. Servicios de consultoría, Asesoría Técnica y Soporte a los Productos
1.9 Número de empleados actualmente (en Brasil y en el exterior –si hay)	En Brasil: 35 En el exterior: No hay.
1.10 Evolución de la	

facturación total del Mercado Interno (MI) y Mercado Externo (ME) De 2009 a 2011 (en Reales)	Facturación Total (MI + ME) en 2011: () menos de R\$ 500 mil () entre R\$ 500 mil y R\$ 1 millón () entre R\$ 1 y R\$ 3 millones (x) entre R\$ 3 y R\$ 10 millones () entre R\$ 10 y R\$ 50 millones () más de R\$ 50 millones /año
1.11 Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total	 (x) menos del 20% () del 21% al 40% () del 41% al 60% () del 61% al 80% () del 81% al 100%

II. A continuación hay tablas solicitando informaciones específicas de distintas formas de internacionalización. Le pedimos que conteste, en los espacios en blanco, solamente las preguntas respecto a las formas de internacionalización que su empresa ya adoptó o está adoptando, ignorando las demás, en el caso de que nunca las haya adoptado.

Las formas apuntadas son:

2.1 Exportación

2.2 Licencia

2.3 Franquicia

2.4 Alianzas internacionales

2.5 Joint Venture (JV)

2.6 Inversión Directa en el Extranjero - IDE (filiales comerciales, industriales, o de servicios; tiendas propias...)

2.7 Global Sourcing (GS)

Así que son concluidas las informaciones respecto a las formas de internacionalización, por favor pase a los puntos siguientes.

2. Formas de internacionalización – perfil histórico y actual

2.1 Exportación		Responder escribiendo libremente aquí.
Modo de exportación:	Nuestra primera exportación fue: () Indirecta (vía trading company) () Directa sin agente () Directa con Agente (X) Indirecta (vía otra empresa de TI brasileña)	
Participación en red:	Nuestra primera exportación fue: (x) en red, a través de un consorcio () iniciativa individual	
Año de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue en el año 2005	
País de destino de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue para Colombia Por que para este país? Porque la empresa cliente brasileña se internacionalizó y se llevó el software de este fabricante.	
Motivación:	¿Cómo surgió la oportunidad de la primera exportación? Tenemos un socio que poseía una solución de software para gestión de Consorcios, nuestro software es uno de los módulos de esta solución y la misma fue exportada.	
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? (x) No () Sí ¿Cuál? _____ () Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____	
Situación actual:	¿Cómo están nuestras exportaciones actualmente? Nuestras exportaciones a través de esta socia de Consorcios están paradas, pues ella no ha exportado más. Tenemos otras licencias de software vendidas para el exterior a través de cliente, cuya matriz es en Brasil, tiene operación en varios países y contractó nuestro software para uso también en estos países.	
Número de empresas clientes en el exterior:	¿Cuántos son nuestros clientes extranjeros? 02	

Cantidad de exportaciones al año	¿Cuál es el promedio de exportaciones al año? (por procesos o valores) No estamos haciendo exportaciones este momento, estamos dando prioridad al mercado interno.
Principales destinos de las exportaciones actualmente:	¿Cuáles son los principales países de destino? Colombia (Consortio), Argentina, México y EE.UU (operaciones en el exterior de cliente brasileño)
Motivación para las exportaciones actualmente:	¿Por qué y con qué objetivos exportamos actualmente? En aquel momento, nuestra idea fue buscar mercados que no eran recesivos, sin embargo hoy eso no ocurre.
Nivel de fidelización de los clientes internacionales	¿Cómo es la relación con nuestros clientes? (X) Los contactos son frecuentes (por lo menos 1 vez al mes) () Hay intercambio de informaciones frecuentes () Tenemos proyectos conjuntos () Nuestros clientes hacen recomendaciones de nuestra empresa a otras () Consideramos que somos como socios (X) En general, nos conocemos poco ¿Nuestros clientes son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? Más de 5 años ¿Cuáles son los principales criterios adoptados para evaluación del rendimiento de la relación? Encuesta de satisfacción periódica
Otros comentarios:	

2.2 Licencias	
Año de la primera licencia Internacional:	Nuestra primera concesión de licencia internacional fue en 2005
Nombre de la empresa extranjera licenciada:	Nuestra primera concesión de licencia internacional fue para la empresa financiera de Colombia.
Tipo de licencia:	El tipo de nuestra primera concesión de licencia internacional fue: (x) Uso de software () Marca

	☐ Patente ☐ Tecnología ☐ Otra. ¿Cuál? _____
País de la primera licencia:	El país de nuestra primera concesión de licencia internacional fue Colombia, porque nuestro socio realizó la venta y lo acompañamos.
Motivación:	¿Por qué razón hemos licenciado por primera vez? Porque nuestro socio realizó la venta de su solución de Consorcio y nuestro producto hacia parte de esta solución. ¿Cómo surgió la oportunidad? La empresa asociada tenía despacho comercial en Bogotá.
Apoyo del gobierno o entidad	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación de las concesiones de licencias internacionales actualmente:	¿Tenemos concedido licencias actualmente? ¿Cómo la evaluamos? La solución del cliente con matriz en Brasil, que envió copias de nuestro software para el exterior, ha crecido con la operación del cliente, sin embargo la de la financiera no tiene perspectiva de crecimiento.
Cantidad de licencias concedidas actualmente:	¿Cuántas licencias tenemos concedidas actualmente? 04
Países de la licencias concedidas actualmente:	¿En qué países tenemos licencias concedidas actualmente? Colombia, Argentina, México y EE.UU.
Motivación para las licencias actualmente:	¿Con que objetivos estamos concediendo licencias?
Nivel de fidelización de los licenciados internacionales:	¿Cómo es la relación con nuestros licenciados? ☒ Los contactos son frecuentes (por lo menos 1 vez al mes) ☐ Hay intercambio de informaciones frecuentes ☐ Tenemos proyectos conjuntos ☐ Nuestros clientes hacen recomendaciones de nuestra empresa a otras ☐ Consideramos que somos como socios ☒ En general, nos conocemos poco

	¿Nuestros licenciados son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? Superior a 5 años.
Otros comentarios:	

3. Evalúe el nivel de relevancia de los criterios de segmentación de clientes en el mercado B2B internacional

3.1 Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general		1	2	3	4	5
Demográficos	Sector de actuación de la empresa potencial	X				
	Tamaño de la empresa				X	
	Ubicación de la empresa				x	
Características de la operación	Nivel de tecnología demandada		X			
Cómo los clientes gestionan las compras	Centramos en empresas que buscan calidad					X
	Centramos en empresas que buscan servicio		X			
	Centramos en empresas que buscan precio				X	
	Centramos en empresas con las que ya tenemos una fuerte relación			X		
Factores situacionales	Centramos en clientes que demanden determinadas aplicaciones de nuestros productos					X
	Centramos en clientes que demanden todas las aplicaciones posibles de nuestros productos	X				
	Centramos en el tamaño potencial del pedido	X				
Características personales	Centramos en empresas cuyos valores sean similares a los nuestros			X		
	Centramos en clientes que acepten riesgos	X				
	Centramos en empresas que demuestren alta fidelidad para con sus proveedores	X				
Crecimiento del cliente	Centramos en empresas que crecen de forma sostenible	X				
Potencial Internacional	Centramos en empresas cuyos negocios sean compatibles con los nuestros a nivel internacional	X				
Temporalidad y ciclos económicos	Centramos en clientes donde no exista temporalidad en la demanda	X				
	Centramos en clientes ubicados en países donde los ciclos económicos sean estables				X	
Imagen	Centramos en clientes cuya imagen produzca algún beneficio para nosotros			X		
Integración vertical	Centramos en clientes con menor riesgo de que vengan a ser nuestros competidores, a través de productos o servicios sustitutos.			X		
Posibilidad de mejora	Centramos en clientes que puedan generar mejoras para nosotros			X		
La rentabilidad del cliente	Centramos en clientes que puedan obtener más y mejores resultados al utilizar nuestros productos o servicios			x		
	Centramos en clientes cuya relación deba			X		

	generar rentabilidad mutua					
La estructura de costes del cliente	Centramos en clientes cuya estructura de coste favorezca a nuestra organización como proveedora	X				
Recursos	Centramos en clientes para los cuales posamos lograr recursos e inversión más fácilmente.					X

3.2 Criterios de segmentación para las industrias de software en específico

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias de software en específico	1	2	3	4	5
Centramos en el tamaño del parque instalado (planta) del cliente			x		
Centramos en el potencial de incremento de la cartera de productos dentro del mismo cliente		x			
Centramos en la capacidad que el cliente tiene de dar soporte			X		
Centramos en las posibilidades de ganancias					X
Centramos en los procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing – BPO</i>) ²	X				
Centramos en el análisis vertical (sectorial): Financiero, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios				X	
Centramos en los tipos de aplicativos que el cliente demanda					x
Centramos en la infraestructura del cliente potencial				x	
Centramos en el tipo de Hardware del cliente potencial			x		

² *Business Process Outsourcing*: posibilidades de contratación de servicios de terceros.

4. Evalúe la frecuencia con que su empresa hace uso de las estrategias y herramientas en las relaciones con sus clientes internacionales. Marque con una "X" en casilla, teniendo en cuenta que:

1= Nunca; 2= Pocas veces; 3= Algunas veces; 4= Muy Frecuentemente y 5= Frecuentemente.

	4.1 Estrategias y herramientas de MR utilizadas con los clientes B2B del mercado internacional	1	2	3	4	5
Estrategia del cliente	Tener criterios y estrategias para seleccionar a los clientes y alguien en la empresa responsable de estas estrategias					X
	Analizar el valor y ciclo de vida del cliente para entender su importancia para la organización				X	
	Definir objetivos claros para cada segmento y desarrollar propuestas de valor coherentes con los objetivos				X	
	Construir y desarrollar relaciones con los clientes más rentables, analizar continuamente su potencial y tomar medidas				X	
	Tomar medidas para transformar clientes no rentables en clientes rentables				X	
	Retener a los clientes de más valor habiendo evaluado los factores de fidelización e introducir propuestas de valor				X	
	Entender por qué los clientes desisten de la organización e intentar recuperarlos				X	
	Estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y hacer que las propuestas de valor de la organización superen sus expectativas					X
	Revisar las estrategias del cliente continuamente			X		
	Desarrollar excelentes estrategias que fomenten en el cliente la confianza y el compromiso					X
	Trabajar de forma cercana al cliente intercambiando conocimiento				X	
Interacción con los clientes	Dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa					X
	Tener el descriptivo de todas las maneras y momentos en que se puede contactar con el cliente (<i>puntos de contactos o touch points</i>)					X
	Desarrollar canales de interacción personalizados					X
	Registrar las interacciones con el cliente (herramientas de CRM, grabaciones...)					X
	Verificar la efectividad de las interacciones con los clientes					X
	Hacer uso del <i>feedback</i> de los clientes para mejoras					X
	Revisar continuamente las estrategias de interacción					X
Estrategia de Marca	Considerar el posicionamiento de la marca, el lugar que ocupa la marca en la opinión del cliente					X
	Operar con el posicionamiento de la marca en todas las formas de comunicación con el cliente (tarjetas, publicidad, embalaje...)					X
	Operar con el posicionamiento de la marca en las promesas al cliente					X
	Realizar frecuentes encuestas sobre el posicionamiento de la marca para el cliente					X
	Corregir los fallos entre el lugar actual y el posicionamiento que la empresa pretende conquistar					X

Creación de valor	Ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente					X
	Hacer frecuentes encuestas de mercado para identificar otras necesidades del cliente					X
	Proveer las mejores ofertas del mercado por la excelencia en añadir valor					X
	Crear valores superiores a la competencia					X
	Averiguar las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes					X
	Proponer / ofrecer soluciones innovadoras				X	
	Tener toda la organización centrada en el cliente					X
Cultura	Reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes					X
	Mejor que reaccionar, es anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes				X	
	Buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada					X
	Superar la expectativa de los clientes					X
	Fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo					X
Personas	Realizar el reclutamiento y selección del personal con mentalidad orientada hacia el cliente					X
	Desarrollar la cultura de organización hacia el cliente a través de entrenamiento					X
	Gratificar el mérito de los empleados con comportamiento orientado al cliente					X
	Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y garantizar así la satisfacción del cliente				X	
	Asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes					X
	Considerar a los empleados de la organización como los recursos más importantes de la misma					X
Organización	Gestionar la relación con los clientes desde distintos departamentos de la organización				X	
	Definir procedimientos para las reclamaciones de los clientes					X
	Registrar de forma clara las responsabilidades y procedimientos con los clientes					X
	Designar un gerente para establecer relaciones con los clientes clave					X
	Adaptar la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes					X
	Desarrollar formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización					X
Tecnología de la información	Consolidar en una sola base de datos, los datos de los clientes, obtenidos por diversas vías					X
	Aplicar tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, tales como entrada de pedido, facturación on-line y otras posibles configuraciones				X	
	Permitir integración entre los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> , y de los canales de contacto con el cliente, de modo que todos los integrantes de la empresa puedan compartir los datos de los clientes			X		
	Aplicar sistemas de información tales como <i>data mining</i> para analizar los datos de los clientes e identificar por ejemplo, clientes rentables, tendencias de compra, elementos de					X

	fidelización, etc.					
	Utilizar las tecnologías más modernas para estar en contacto con el cliente y con el canal para transmitirles informaciones en tiempo real					X
	Utilizar sistemas integrados a los sistemas de los clientes, que permitan la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos		X			
Gestión de las relaciones	Determinar estándares (patrones) y criterios de medida para cada proceso de gestión de relación					x
	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y eliminar fallas del proceso					X
	Tener indicadores claves de desempeño para ser medidos y analizados					X
	Implementar herramientas o modelos para la mejora continua del proceso de relación con los clientes					X
	Medir el desempeño del canal y de los proyectos de valor añadido					X
	Revisar de forma regular los procesos de gestión de las relaciones a la luz del criterio del valor añadido					X
Gestión del conocimiento y aprendizaje	Aplicar y reutilizar el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje y con ello ganar tiempo en el mercado y reducir costes					X
	Revisar constantemente el conocimiento y actualizarlo cuando sea necesario					X
	Seleccionar organizaciones para <i>benchmarking</i> y participar de foros para desarrollo de nuevos conocimientos		X			
	Utilizar estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento					X

5. A continuación hay una lista de proposiciones para las cuales pedimos que nos informe su nivel de relevancia en relación a la fidelización de los clientes internacionales, en una escala de 1 a 5, siendo 1 para “no relevante” y 5 para “fundamental”. Marque una “X” en la casilla del número correspondiente, teniendo en cuenta que: 1= Nada Relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

5.1 Orientación hacia los servicios

Nº		Proposiciones de nivel operativo					1	2	3	4	5
1	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.								X		
2	P2) Percibir que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están migrando de modelos con foco en bienes hacia modelos asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor es fundamental para la fidelización de los clientes.									X	
3	P3) Considerar que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos es clave para la fidelización del cliente.									X	
4	P4) Estructurar las acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, para identificar sus necesidades latentes y para crear necesidades nuevas es crucial para la fidelización de los clientes.									X	
5	P5) Priorizar la integración de productos con servicios para ofrecer un conjunto de beneficios, que resulte en compromisos mutuos con los clientes es relevante para la fidelización de los clientes.									X	
6	P6) Considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente.								X		
7	P7) Las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento de todo el personal ejercen un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente.										X
8	P8) La satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.										X
9	P9) Preparar todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, es esencial para la fidelización de los clientes.										X
10	P10) Identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; esto sí significa calidad.										X

5.2 Orientación a las Relaciones

Nº	Proposiciones de nivel operativo					
		1	2	3	4	5
11	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.					X
12	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador; en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.					X
13	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.					X
14	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.					X
15	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.					X
16	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes.					X
17	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.					X
18	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.					X
19	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.					X
20	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.					X
21	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.					X
22	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.					X
23	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta					X

36	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos para la entrada en mercados internacionales.						X
37	P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.						X
38	P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.						x
39	P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.	X					
40	P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.						X
41	P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.						X
42	P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.						X
43	P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.						X
44	P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.						X
45	P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.						X
46	P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.						X
47	P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.						X
48	P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.						X
49	P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshore outsourcing</i> .						X
50	P50) Las ventajas de propiedad, internacionalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.	X					

Ud. puede incluir aquí sus comentarios, críticas y sugerencias para esta investigación.

ANEXO E2 – Transcripción de la entrevista personal, registrada por grabación, con el director de la empresa Caso 2.

Empresa: Caso 2
Fecha 17/04/2012
Inicio: 16h – Duración 1:13min
Local: Porto Alegre
Informante: Director

Transcripción de la entrevista personal

Respecto a la empresa:

Respecto a los productos:

P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona delante del mercado? Posicionamiento: Somos desarrolladores y proveedores de soluciones de BI y CPM (*Corporate Performance Management*) y ofrecemos productos más los servicios añadidos a los mismos. Uno de nuestros servicios (optativo) es la consultoría en BI/CPM, a través del cual implantamos la solución de software y modelos gerenciales, considerando las mejores prácticas del mercado, aprendidas a lo largo de nuestra experiencia, desde 1991 en proyectos de información gerencial. Tenemos las mejores prácticas que es software + servicios + mejores prácticas = solución *turn key*, o sea, vira la llave y ya está funcionando. La decisión respecto a la compra de más o menos servicios es del cliente y depende fundamentalmente del tamaño del sector de TI interno. Hay empresas que saben los módulos que quieren, entonces vendemos la solución con los *templates* listos. Nuestro producto es una herramienta altamente parametrizable y amigable. Si el cliente piensa que tiene competencia para hacer la implantación, vendemos o alquilamos la licencia a él y él asume. Sin embargo, hay empresas que no tienen equipo de TI, por ejemplo, en este caso se puede prestar una consultoría completa, que incluye la consultoría a nivel de la organización, así como instalación de red, de internet, de la base de datos, el *software*, se sugiere el modelo gerencial, se entrena los vendedores, o sea, todo lo relacionado al proyecto de BI/CPM. Este último sería un caso extremo, en que el cliente contrata todo del comienzo al fin del proyecto.

P2- C2. ¿Cómo Ud. percibe la demanda de los clientes internacionales? ¿En general, demandan más productos o más servicios?

La demanda de los clientes a nivel internacional: Yo no tengo esta respuesta, pero me arriesgo a decir que las empresas son iguales en cualquier lugar del mundo. Cambia la cultura, el idioma, las leyes, pero los seres humanos son iguales. Las personas quieren todo listo, funcionando, cuanto menos tengan que pensar y gestionar mejor.

P3 - C3. ¿Cuál es su opinión respecto a relación entre la interacción con los clientes, los servicios y la innovación?

P4- C4. ¿De qué manera influye en la innovación de los servicios?

P5- C5. ¿Ud. tiene como principio integrar productos y servicios para lograr más interacción con el cliente y levantar barreras a la competencia? ¿De qué manera? Interacción con el cliente, servicio e innovación: En el día a día es el mayor generador de ideas. Recibimos muchas sugerencias a partir de los clientes. Tenemos por ejemplo un grupo de usuarios que hacen intercambio de informaciones, críticas y sugerencias. Estimulamos que las personas de este grupo registren sus sugerencias, las cuales son enviadas para el sector de soporte que por su vez las interpreta y las envía al sector de desarrollo que las pone en la lista de *backlog* (ideas/sugerencias/demandas). El sector de desarrollo, cuando está planeando la nueva versión, considera todas estas sugerencias de nuestra base de datos de clientes. De nada sirve la innovación por si misma, debe ser algo que fidelice el cliente. Muchas veces se trata solamente de hacer diferente algo que se está haciendo hoy, eso también es innovación. No es necesariamente lanzar un nuevo producto. Nuestro CRM está muy orientado al cliente, sirve para registrar todo que el cliente dice, todo de bueno y de malo. A cada dos años se hace una encuesta con los clientes de nuestra base de datos. Nuestra preocupación nº1 es fidelizar a nuestros clientes. Quien tiene 600 clientes, tiene un mercado propio. Nuestro postventa es muy elogiado por los clientes, es uno de nuestros puntos fuertes. A veces, los clientes quieren cancelar el pago mensual de mantenimiento porque nuestro producto es estable y no presenta problemas. Tenemos la tendencia de ofrecer el alquiler de

licencias por esta razón, si el cliente quiere cancelar, en este caso, él no podrá más usar los productos.

P6- C6. ¿Ud. considera la posibilidad de absorber riesgos (financieros, de control...) que serían del cliente con el propósito de conquistarlo o mantenerlo?

Absorción de riesgos para conquistar o mantener clientes: Tenemos dentro de nuestra política comercial un contrato de riesgo. Depende del tipo de cliente. Tenemos una evaluación de la demanda del cliente y del número de horas de trabajo. Cuanto menor el cliente, mayor la posibilidad de problemas en el día a día, pues el cliente puede no estar preparado, no tener sector de soporte técnico, entonces el contrato tiende a ser menor, menos productos. Cuando si tiene un proyecto mayor y el cliente tiene duda, hacemos una evaluación de la demanda del cliente y del número de horas de trabajo que será preciso. Implantamos y damos 30 días para que el cliente teste nuestros productos y servicios, y en caso de que el cliente no apruebe nuestro producto, él paga 50% del coste de implantación del proyecto y devuelve el software. Por otro lado, se el cliente decide por la compra del producto, él paga el saldo de 50%, pues todo lo hecho durante la evaluación es aprovechado.

P7- C7. ¿De qué manera las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento del personal afectan el nivel de satisfacción de los clientes internacionales?

Contacto de los empleados con los clientes internacionales: Las ventas para el mercado internacional son hechas sólo a través de socios que actúan en el exterior. Nosotros no actuamos comercialmente de forma directa en el mercado internacional, solamente por intermedio de estos socios. (En Brasil) Tenemos 35 empleados, gran parte CLT; solamente los directores y los gestores son socios de la empresa. Tenemos gestores de cuenta responsable de un conjunto de clientes. El cliente tiene solamente un interlocutor en la empresa, además del soporte técnico que es para dudas respecto al uso de la herramienta. En el soporte técnico son 6 personas que atienden todo Brasil y los clientes en el exterior. Nuestro mayor sector es el comercial. En el sector de desarrollo de software tenemos 10 personas. El contacto con el cliente es realizado por el sector comercial y por el soporte de nuestra socia en el exterior.

Reflejo de las actitudes y habilidades del equipo en la satisfacción del cliente: Cualquier persona dentro de la empresa puede influir en la imagen de la empresa.

P8- C8. ¿Cómo Ud. trata la “motivación” (comisión, reconocimiento, promoción) del personal? ¿Qué acciones o prácticas son aplicadas?

Motivación del equipo: Tenemos un sistema de metas, que se traducen en ganancia financiera. Hacemos inversión en formación técnica internamente y eventualmente usamos cursos externos. Buscamos contratar personal que vive cerca de la empresa, generando mejor calidad de vida. Somos una empresa flexible, pero siempre con disciplina. En el sector de soporte es preciso tener silencio, horario... En el sector de desarrollo también es necesario horas de trabajo. Ya el sector comercial es más flexible. Exigimos que todos sean profesionales y traten a todos con educación y respeto y por eso seleccionamos nuestros empleados por su perfil personal.

P9- C9. ¿De qué manera Ud. prepara los empleados que no tienen contacto directo con los clientes internacionales? ¿Ellos reciben igual entrenamiento (formación) comparado a los que tienen contacto directo?

P9- C10. ¿Cómo Ud. trata la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones o herramientas son aplicadas?

Comunicación interna: Tenemos una agenda compartida entre todos, *on line*, de todas las unidades de la empresa. Hacemos teleconferencias semanales para que todos tengan el mismo discurso. En caso de que sea algo más serio, se escribe e se divulga a toda la empresa. Todos los sectores (comercial, servicios, directivos) se reúnen semanalmente, y los directivos reciben un informe general. Además hacemos uso del correo electrónico y skype con una banda ancha muy potente. Los procesos y metodologías (administrativos, comerciales y técnicos) son documentados con el fin de estandarizar las acciones y discursos.

P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto a su empresa?

La empresa como valor para el cliente: Proveemos solución de BI/CPM similares a la competencia. Identificamos que nuestros clientes valoran nuestra profesionalidad y compromiso. Nuestro punto alto es el sector de soporte y postventa, normalmente deficiente en la competencia. Somos cumplidores de plazos y rechazamos trabajo caso de que no consigamos cumplir con el plazo que los clientes piden.

P10- C12. ¿De qué forma su empresa tiene conocimiento de estos atributos? ¿A través de encuestas de satisfacción, visitas, reuniones?

Encuesta de satisfacción del cliente: Cada 2 años se hace una encuesta de satisfacción con nuestra base de clientes, enviada por correo electrónico. Tenemos una empresa de asesoría de comunicación que hace esta encuesta. Algunas veces por teléfono. Con algunos clientes específicos de la curva ABC pedimos que sea realizada una visita. Tenemos los clientes conquistados por nosotros, pero tenemos clientes a través de socios y respetamos el trato hecho con los socios respecto a los contratos, sin embargo, en la política de nuestra sociedad hay una cláusula que nos permite hacer una encuesta de satisfacción directa con el cliente, llamada de “*quality assurance*”. Para evaluar nuestros socios, nuestra empresa hace la encuesta de satisfacción, por correo electrónico.

P10- C13. ¿Cuáles son las principales dificultades en prestar servicios a nivel internacional?

P11- C14 ¿Su empresa participa de alguna red de empresas, o consorcios a nivel nacional o internacional? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Participación en consorcio: El consorcio que conozco tiene un enfoque distinto, que es la venta de servicios, de *outsourcing*, de fábrica de software o administración a distancia, y no hacemos esto. Además el mercado brasileño está pujante (en abril de 2012).

P12- C15. ¿De qué forma Ud. hace el análisis del entorno de mercado (clientes) internacional? (SWOT)

Análisis del entorno internacional: Hacemos uso de las respuestas de la encuesta para hacer este análisis, pero no es nada muy académico, pero hay que estar siempre evaluando el mercado.

P12- C16. ¿Cuáles son las acciones de MR que su empresa practica junto a los clientes internacionales principalmente?

Acciones de MKT relacional con los clientes internacionales: Eso era una cosa que no hacíamos bien, aunque tengamos el discurso de valoración del cliente. Teníamos acciones reactivas, pero ahora, este año, hemos cambiado, contractamos personas para ayudarnos a hacer este trabajo de forma proactiva, son los gestores de cuentas exclusivos. Tenemos dos personas haciendo este trabajo, visitando a los clientes, conversando, intentando anticiparse a los problemas, a las insatisfacciones del cliente, y si no estamos dentro (visitando el cliente), no vamos a saber. Lo más común es el cliente no reclamar y, cuando se ve, el cliente cancela el servicio. Además de eso, tenemos muchos canales de comunicación. A todos los clientes, incluso los del mercado internacional, tenemos la *newsletter* institucional, la *newsletter* relacionada a los productos y sus funcionalidades del tipo “¿Ud. sabía qué?”. A través de las *news*, buscamos enseñar a los clientes que ellos están con proveedores confiables, que la empresa está creciendo y, por tanto no les va abandonar por el medio del camino. Tenemos regalos de la empresa que damos a los clientes y a los formadores de opinión.

P13- C17. ¿Ud. acredita que los clientes internacionales en general desean ser fidelizados?

Los clientes internacionales quieren ser fidelizados? Creo que es posible fidelizar, pero depende de la forma como la empresa está internacionalizada. Nosotros procuramos tener un socio en el país de destino para que promueva distintas acciones de MR, pues éste conoce mejor los clientes, sus culturas, rutinas y preferencias. Este socio (partner) extranjero replicaría en su país las mismas acciones que practicamos aquí (visitas, regalos, etc.).

P14- C18. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional? ¿Qué criterios Ud. utiliza? ¿Qué tipo de esfuerzo hay en esta etapa?

Segmentación: Nuestro criterio de segmentación es el tamaño de la empresa, las pequeñas y medianas empresas, independientemente del segmento, pues nuestro software es horizontal y sirve para todos los segmentos (industrias, servicios, comercio). Buscamos empresas que sean pequeñas y medianas. No buscamos grandes empresas porque estas en general presentan mayor resistencia al producto nacional y el coste comercial es muy alto. Existe el momento en que si percibe que determinado cliente no vale la pena. No tenemos metodología para percibir eso. Las personas que están en las ventas tienen experiencia y distinguen los clientes. Tenemos como principio no forzar una venta. No sirve de nada vender el producto a quién no quiere de hecho comprarlo. Éste cliente quedará insatisfecho y hablará mal de la empresa. Esta percepción se logra con la experiencia de vida del equipo de ventas.

P15- C19. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción del cliente internacional?

Gestión de la satisfacción de los clientes internacionales: Tenemos los Gestores de Cuentas que son responsables de un conjunto de clientes. Cualquier tema, que no sea soporte técnico, debe ser direccionado al gestor de cuentas. Para los temas técnicos está el soporte técnico. Están también las encuestas de satisfacción. Además todo debe ser registrado y eso genera un informe al gestor de cuentas, que lleva los temas para una reunión con el director de tecnología.

P15– C20. ¿Cómo la empresa gestiona las actitudes positivas en relación a las quejas, confianza, el cumplimiento de promesas y actitudes de apoyo en situaciones de emergencia?

Orientación hacia el cliente: Todo es registrado y eso genera un informe que el gestor de soporte lleva al gestor de tecnología. Tenemos los gestores de cuentas que son los responsables de un conjunto de clientes. Cualquier tema, que no sea soporte técnico, debe ser direccionado al gestor de cuentas.

Equipo:

P16- C21. ¿Cómo la empresa conoce la oferta de la competencia?

Competencia: Además de los medios convencionales, seguimos algunas empresas de la competencia a través de los alertas del Google. Después de mapeado, hacemos un filtro, pues hay muchas divergencias en lo que es publicado.

P17- C22. ¿Cómo la empresa diseña su mix de marketing (paquete de oferta) internacional? ¿Hay personalización de productos y servicios?

P17- C23. ¿Cómo la empresa gestiona el desarrollo de nuevos productos para los clientes internacionales?

Estandarización/personalización de producto: Nuestros productos son personalizados por parámetros y no por programación tradicional. Hacemos el software tener la “cara” que el cliente desea, a través de parámetros muy poderosos, sin perder la facilidad de uso. En mercados pequeños, la herramienta siempre tiene que ser fácil, de nada sirve el cliente comprar y no conseguir usarla, pues el cliente va quedarse insatisfecho, el coste con soporte aumenta y la insatisfacción también.

P18- C24. ¿Qué funciones son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto a la satisfacción de los clientes?

P19- C25. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? ¿De forma regular, sistémica, continua?

Comunicación con los clientes internacionales: En nuestro caso, nuestros gestores de cuenta hacen contacto con nuestros socios en el exterior y ellos a su vez con quien decide, o con los gestores de TI que centralizan las compras, o con el sector de marketing o comercial. Para los temas técnicos está el soporte técnico. El soporte técnico hace contacto con los consultores de los socios que dan soporte a los usuarios del software. El soporte técnico está disponible de lunes a viernes, de las 08:30 a las 12:00 y de las 13:30 a las 18:00. Horarios distintos pueden ser definidos desde que previstos en el contrato, según presupuesto específico. Además de eso, el socio o cliente tiene posibilidad de enviar e-mail o mensaje a través de contacto en nuestro sitio web.

P20- C26. ¿Qué importancia tiene la TI en el día a día de la empresa para la fidelización de los clientes?

P21- C27. ¿De qué manera el CRM es utilizado en las relaciones con los clientes internacionales?

CRM: El CRM es nuestra herramienta de comunicación. Utilizamos las informaciones del CRM para alimentar nuestro BI interno. Respecto a la cantidad de contactos de soporte técnico a lo largo del tiempo, por ejemplo... Si la cantidad de demandas de soporte está aumentando, se cuestiona: “¿Qué está pasando con el software?”. ¿Qué problemas el sistema puede estar presentando? Y de esa forma buscamos acciones correctivas. Los empleados, después de cualquier contacto con el socio o cliente, deben siempre alimentar el CRM.

P22- C28. ¿De qué manera los empleados son incentivados a conocer las necesidades de los clientes?

P23- C29. ¿De qué manera la empresa incentiva los contactos directos, personales con los clientes internacionales? ¿Con qué frecuencia Ud. realiza viajes internacionales?

En nuestro caso los contactos ocurren a través de la empresa socia brasileña que detiene el cliente.

P24- C30. ¿Los directores y empleados hablan inglés? ¿Cómo es tratado el tema de idiomas junto a los empleados?

Los directores hablan inglés, pero los demás no tienen fluidez con el idioma, sin embargo algunos estudian inglés con el apoyo financiero de la empresa. Hoy en día, el inglés no es indispensable, pues los clientes en el exterior son atendidos por los socios y no directamente por nosotros.

P25- C31. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores o mayores clientes?

Gestión de los “mejores” clientes: Hacemos el análisis de los clientes con el uso de la curva ABC. Tenemos los gestores de cuentas y gestionamos especialmente los mayores clientes (facturación). Tenemos mapas gerenciales diarios a través de los cuales observamos los números, mismo que

cambien poco. Los mapas nos dan la visión del momento de los clientes, las tendencias y el acumulado del año. Los indicadores son analizados diariamente. Yo analizo diariamente los indicadores financieros, que es mi área, y el responsable del sector técnico analiza los indicadores de soporte, sin embargo yo también analizo estos números de soporte por lo menos una vez por mes.

P26- C32. ¿Con qué frecuencia y como la empresa mide el desempeño de los clientes internacionales a fin de rever las estrategias?

Frecuencia de medida de desempeño de los clientes:

P27- C33. ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? La idea es que sepamos de la insatisfacción del cliente antes, por eso se tiene ahora los gestores de cuenta, más pro activos. Se busca anticiparse a una posible cancelación. Hay contactos personales en la tentativa de revertir la decisión del cliente que quiere salir. Buscamos no solamente adelantarnos a una posible cancelación sino que buscamos dar oxígeno a esta relación con el cliente, y eso genera fidelización.

P28- C34. ¿De qué forma la empresa gestiona su marca a nivel internacional?

Marca: Nuestra marca está presente en todo nuestro material, en todas nuestras comunicaciones. El software, mismo en los clientes internacionales, lleva el logotipo de nuestra empresa. Somos apoyadores de eventos, intentamos siempre estar presentes, mismo que a través de empresas que usan nuestros productos.

P29- C35. ¿Ud. participa de alguna red de empresas?

Redes de empresas/consorcios:

P30- C36. ¿Qué razones, motivos, llevan la empresa a buscar negocios en los mercados extranjeros? ¿En qué medida la complejidad y los riesgos influyen en las decisiones de internacionalización de la empresa?

Riesgos del Mercado internacional: Preferimos entrar en el mercado internacional a través de socios, evitando tener que montar una estructura propia, un escalón de costes más.

P31- C37. ¿En qué medida el tiempo de preparo necesario para el éxito en el mercado externo influye en las decisiones de internacionalización de su empresa?

Respecto al tiempo para entrar en el mercado internacional:

P32- C38. ¿Cómo Ud. describe la participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización de la empresa?

Participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización: Estamos muy próximos de las operaciones.

P34- C40. ¿En qué medida la complejidad del producto o servicio determina el tipo o nivel de relación con el cliente internacional?

Nivel de servicio y relación:

P35- C41. ¿La internacionalización de algún cliente del mercado interno ha influido en la internacionalización de su empresa?

P36- C42. ¿En qué medida la posibilidad de conquista de escala y de incentivos de los gobiernos extranjeros ha influido en la internacionalización?

Escala e incentivos de gobierno:

P33- C39. ¿La internacionalización de la empresa está prevista en el plan estratégico?

Exportación en el plan estratégico: Sí, la internacionalización está prevista sin embargo, en este momento, estamos dando prioridad al mercado interno. Preferimos entrar en el mercado internacional a través de asociadas, evitando tener que montar una estructura propia, una estructura más de costes. Actualmente predomina la relación de cooperación con brasileños que actúan en el exterior, con contrato.

P37- C43. ¿Cómo la empresa gestiona las relaciones con los clientes para los cuales exporta? ¿Hay paquetes especiales de marketing? No

P38- C44. ¿De qué forma la proximidad con países vecinos ha influido en sus exportaciones?

Preferimos América Latina, por tener países con idioma semejante al portugués, por el huso horario más próximo, por las distancias y por tener más posibilidades comerciales, teniendo en cuenta el precio de nuestros productos que sirven más a estos mercados.

P39- C45. ¿Qué ventajas Ud. ve en las exportaciones directas?

P40- C46. ¿En qué medida la posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de consorcio o alianza?

Las demandas en el mercado externo suelen ser muy grandes y a veces las empresas por separado no logran atenderlas, pero juntas sí. Las empresas son "cooperadoras" y no competidoras. Sin embargo los consorcios que hay actualmente tienen objetivos distintos a los nuestros.

P41- C47. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? ¿Hay más benevolencia, compromiso y confianza?

P42- C48. ¿Qué tipo de estrategias o inversiones son aportadas?

P43- C49. ¿En qué medida el mantenimiento de las redes de relaciones ayudan a promover los consorcios de exportación?

P44- C50. ¿En qué medida las redes de relaciones más estrechas ayudan a promover las exportaciones?

P45- C51. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de alianza estratégica?

Orientación hacia las alianzas: Se fuera el caso de crecer en el mercado externo, yo empezaría por América Latina y buscaría alguien dentro de uno de los países para representar nosotros. Después, en caso de éxito, entonces pasaríamos a la compra de la operación, se hace una inversión directa en el extranjero. Para avanzar en el mercado internacional este es el tipo de alianzas que buscamos.

P45- C52. ¿Ud. ha pensado en entrar en el mercado externo vía cooperación tipo JV?

Perspectivas de *Joint Venture*: No, aun no.

P46- C53. ¿En qué medida las barreras del país de interés influyen en la decisión por una alianza?

P47- C54. ¿En qué medida la participación en una red de empresas genera ventajas competitivas, reduce costes e incertidumbres en el mercado externo?

P48- C55. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad del *outsourcing*?

Tenemos un proyecto de SaaS (*software as a service*), una solución de BI hospedada en la nube a ser lanzada dentro de poco tiempo. El cliente podrá comprar por internet, con tarjeta de crédito, o sea, una solución bastante fácil de implantar y usar, con EAD (entrenamiento a distancia) etc.

P49- C59. ¿Cómo su empresa se posiciona respecto a las posibilidades de *Global Sourcing*?

P50- C60. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad de Inversión Directa en el Extranjero?

Ventajas en tener Inversión Directa en el Extranjero: No nos interesa estar en el exterior directamente, es un nivel mayor de coste e inversión y con alto riesgo de no lograr éxito.

Internacionalización a través de indicación: Entramos en Colombia, a través de un socio que vendió su software de consorcio juntamente con el nuestro.

ANEXO T2 – Cuestionario de triangulación enviado y recibido por correo electrónico a la empresa Caso 2, en 27 de Julio de 2012.

Empresa: **Caso 2**
Localización: **POA**
Informante: **Gestor de soporte**
Email:
Función en la empresa: **Gerente de Soporte**
Tiempo en la función: 10 años
Fecha: 12/julio/2012

Le con atención las cuestiones y marque con “x” la casilla que corresponde a su percepción. En algunas cuestiones hay más de una alternativa que puede ser seleccionada.

1. P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona en el mercado? (Apunte solamente una alternativa)

☐ como proveedores de productos	☐ como proveedores de software
☐ como proveedores de servicios	☒ como proveedores de soluciones

2. P2- C2. ¿Qué en general los clientes internacionales más están demandando actualmente? (Apunte solamente una alternativa)

☐ productos	☐ software personalizados	☐ servicios	☒ soluciones integradas

3. P8- C8. ¿De qué manera Ud. percibe que la empresa trata la “motivación” de su personal? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒ comisión, gratificación	☒ reconocimiento a través de elogios, entrenamientos.
☒ promoción para otros niveles o funciones	☐ viajes, premios.
☐ participación en los resultados de la empresa	☒ entorno relajante, con entretenimiento
☐ otras: ¿Cuáles?	

4. P9- C9. ¿De qué manera los empleados son preparados para el contacto directo con los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- | |
|--|
| ☐ Entrenamientos específicos sobre los productos y servicios |
| ☒ Reuniones para presentar a los empleados el perfil del cliente, sus características y demandas |
| ☒ Ayuda financiera para cursos de idiomas (inglés, español...) |
| ☐ Otras: ¿Cuáles? |
| ☐ Normalmente no hay preparo |

5. P9- C10. ¿Cómo es tratada la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒ por email	☒ a través de reuniones frecuentes	☒ agenda compartida on line
☐ por intranet	☐ Cuadro de avisos	☐ conversas informales
☒ otras. ¿Cuáles? _ software de workflow _		

6. P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto al que su empresa les ofrece? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ calidad de los productos	☐ precio	☒ soporte técnico
☒ excelencia de los servicios	☐ agilidad del equipo	☐ la marca
☒ cumplimiento de plazos	☒ relacionamiento	
☐ otros. ¿Cuáles? _____		

7. P12- C17. ¿Cuáles son las acciones de relacionamiento que su empresa pone en práctica junto a los clientes internacionales principalmente? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐ viajes para visitas	☒ reuniones, conferencias on line
☒ envío de regalos	☐ desarrollo de proyectos en común

- (x) envío de newsletters () customiza  o de produtos e serviços
 () invitación para fiestas, convenciones () patrocinios
 () otras.   Cuáles? _____

8. P14- C20. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional para el logro de nuevos clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () por el tamaño () por el potencial de crecimiento
() por el tipo de producto/servicio demandado (x) por recomendación
() por la importancia de la marca () por la localización
() no hay criterios específicos
() otros criterios. ¿Cuáles?

9. P15- C21. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción de los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒ (x) a través de encuestas de satisfacción
- ☒ (x) a través de informes del vendedor o gestor de cuenta
- ☐ () a través de viajes/visitas
- ☒ (x) a través de reuniones, conferencias *on line*
- ☒ (x) a través de un CRM
- ☐ () a través del atendimento 24x7del soporte técnico
- ☐ () Otras. ¿Cuáles?

10. P18- C26. ¿Qué responsabilidades son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto al monitoreo de la satisfacción de los clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () hacer contacto frecuente por email
- () hacer contacto frecuente por teléfono
- () responder a las solicitudes del cliente en menos de 24h
- () responder a las solicitudes del cliente en menos de 48h
- (x) aplicar las encuestas de satisfacción
- (x) mantener el CRM siempre actualizado
- (x) otras. ¿Cuáles? Responder a las solicitaciones del cliente en el menor tiempo posible y siempre hacer el follow-up

11. P19- C27. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- () de forma regular y continua por teléfono () a través del vendedor o gestor de cuenta
(x) de forma regular y continua por emails (x) a través de reuniones, conferencias *on line*
(x) otras. ¿Cuáles? CRM

12. P25- C33. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ invitación para visitas ☒ reuniones, conferencias *on line*
☒ envío de regalos ☐ desarrollo de proyectos en común
☒ envío de *newsletters* ☐ personalización de productos y servicios
☐ invitación para fiestas, convenciones ☒ patrocinios
☐ intercambio electrónico de datos ☐ descuentos, gratificaciones
☐ la empresa no clasifica los clientes
☐ otras. ¿Cuáles?

13. P27- C35. ? ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒ (x) hace contacto inmediato en el intento de recuperarlo
- ☒ (x) es función del gestor de cuenta revertir
- ☐ () normalmente no busca saber la razón de la pérdida
- ☐ () la empresa no ha perdido clientes
- ☐ () otras. ¿Cuáles?

14. P32- C41. ¿Cómo Ud. describe la participación de los directores y sus inversiones en calificación de los sectores para el proceso de internacionalización (exportaciones, etc.) da empresa? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ da la orientación e invierte en el proceso
- ☒ hay orientación, pero poca inversión
- ☐ no hemos tenido orientación para la internacionalización
- ☒ otras. ¿Cuáles? _No ha sido objetivo de la empresa la explotación del mercado internacional.

15. P41- C50. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ hay más benevolencia, tolerancia
- ☐ hay más compromiso y confianza
- ☒ hay más proyectos en conjunto
- ☐ hay mejores condiciones de precios
- ☒ hay más relaciones
- ☒ crecen las ventas
- ☐ otras. ¿Cuáles? _____

Muchas gracias.

ANEXO C3 – Cuestionario enviado y recibido por correo electrónico a la empresa
Caso 3, en 30 de Mayo de 2012. *En esta ocasión, la publicación de los nombres NO fue autorizada.*

Para Caso 3

Sr Director

La presente investigación es parte fundamental de mi tesis de doctorado, realizada por la Universidad de Deusto, de España. Fue desarrollada una amplia investigación con el objetivo de proponer un modelo de actuación de marketing relacional a las empresas de servicio B2B de manera que puedan lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional.

Considerando la contribución de su empresa al sector, nos gustaría contar con su participación para que lleguemos a resultados más precisos sobre el sector de TIC, tan importante en nuestro país.

Por favor, haga un esfuerzo para responder todos los campos de la investigación.

II. Confidencialidad:

La investigación pide informaciones detalladas o sensibles, sin embargo todas las informaciones prestadas serán consideradas confidenciales. Los resultados serán presentados de forma consolidada. Caso sea de su preferencia, el nombre de su empresa no será mencionado.

Si es de su interés que el nombre de su empresa no sea mencionada, informe aquí:

(☒) No deseo que el nombre de la empresa sea citada expresamente.

III. Resultado de la investigación

Caso sea de su interés recibir una copia de esta tesis, después de aprobada y publicada, por favor informe aquí:

(☒) Sí, deseo recibir la tesis (por email, en pdf), después de aprobada y publicada.

IV) Duración

El tiempo estimado para responder este cuestionario es de 30 minutos aproximadamente. Caso surja alguna duda, basta enviar un e-mail para Marlise.

Este cuestionario, después de respondido debe ser enviado a mar@vanti.com.br

Muchas gracias por su participación

Prof. Marlise Alves Silva Vanti

Título de Doctorado a ser obtenido por la Universidad de Deusto - España

1. Perfil de la empresa – datos básicos

1. Perfil de la Empresa – Datos básicos		Responder escribiendo libremente aquí.
1.1 Nombre de la empresa	Caso 3	
1.2 Localización	Novo Hamburgo - RS	
1.3 Año de creación	1988	
1.4 Nombre de los Directores o Fundadores		
1.5 Tipo de sociedad (SA.; LTDA)	SA	
1.6 Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE versión 1.0)	☐ COHW – Consultoría en <i>Hardware</i> ☒ PROD – Desarrollo y edición de <i>software</i> listo para uso ☒ ENCO – Desarrollo de <i>software</i> bajo pedido y otras consultorías en <i>software</i> ☐ PROC – Procesamiento de datos ☐ BD – Actividades de base de datos, distribución on-line de contenido electrónico ☐ MANU – Mantenimiento y reparación de máquinas de despachos y de informática ☐ OUTR – Otras actividades de informática no especificadas anteriormente	
1.7 Descripción de su negocio actual (principal actividad)	Desarrollo de Sistema Integrado para el sector de curtidurías/calzados.	
1.8 Principales productos /servicios ofrecidos en el mercado		
1.9 Número de empleados actualmente (en Brasil y en el exterior –si hay)	En Brasil: 40 colaboradores En el exterior: 6 colaboradores	
1.10 Evolución de la		

facturación total del Mercado Interno (MI) y Mercado Externo (ME) De 2009 a 2011 (en Reales)	Facturación Total (MI + ME) en 2011: () menos de R\$ 500 mil () entre R\$ 500 mil y R\$ 1 millón () entre R\$ 1 y R\$ 3 millones (x) entre R\$ 3 y R\$ 10 millones () entre R\$ 10 y R\$ 50 millones () más de R\$ 50 millones /año
1.11 Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total	 () menos del 20% () del 21% al 40% (X) del 41% al 60% () del 61% al 80% () del 81% al 100%

II. A continuación hay tablas solicitando informaciones específicas de distintas formas de internacionalización. Le pedimos que conteste, en los espacios en blanco, solamente las preguntas respecto a las formas de internacionalización que su empresa ya adoptó o está adoptando, ignorando las demás, en el caso de que nunca las haya adoptado.

Las formas apuntadas son:

2.1 Exportación

2.2 Licencia

2.3 Franquicia

2.4 Alianzas internacionales

2.5 Joint Venture (JV)

2.6 Inversión Directa en el Extranjero - IDE (filiales comerciales, industriales, o de servicios; tiendas propias...)

2.7 Global Sourcing (GS)

Así que son concluidas las informaciones respecto a las formas de internacionalización, por favor pase a los puntos siguientes.

2. Formas de internacionalización adoptadas – perfil histórico y actual

2.1 Exportação		Responder escribiendo libremente aquí.
Modo de exportación:	Nuestra primera exportación fue: ☐ Indirecta (vía trading company) ☒ Directa sin agente ☒ Directa con Agente	
Participación en red:	Nuestra primera exportación fue: ☐ en red, a través de un consorcio ☒ iniciativa individual	
Año de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue en el año 2003	
País de destino de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue para <u>México</u> Por que para este país? Porque es un mercado semejante al brasileño, y presentaba en aquél momento un potencial importante.	
Motivación:	¿Cómo surgió la oportunidad de la primera exportación? En una feria en Brasil, con el contacto con un cliente potencial	
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____ ¿Cómo están nuestras exportaciones actualmente?	
Situación actual:	¿Cómo están nuestras exportaciones actualmente? Deben crecer entre el 100 y el 150% en los próximos 5 años	
Número de empresas clientes en el exterior:	¿Cuántos son nuestros clientes extranjeros? 20	
Cantidad de exportaciones al año	¿Cuál es el promedio de exportaciones al año? (por procesos o valores) Entre el 50% y el 60% de la capacidad de la empresa.	

Principales destinos de las exportaciones actualmente:	¿Cuáles son los principales países de destino? Américas, India, Asia y Europa
Motivación para las exportaciones actualmente:	¿Por qué y con qué objetivos exportamos actualmente? Porque el mercado necesita de nuestros productos y servicios.
Nivel de fidelización de los clientes internacionales	¿Cómo es la relación con nuestros clientes? (Puede apuntar más de una alternativa) (x) Los contactos son frecuentes (por lo menos 1 vez al mes) (x) Hay intercambio de informaciones frecuentes (x) Tenemos proyectos conjuntos (x) Nuestros clientes hacen recomendaciones de nuestra empresa a otras (x) Consideramos que somos como socios () En general, nos conocemos poco ¿Nuestros clientes son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? Tenemos clientes desde el inicio de la empresa, en 24 años hemos perdido menos del 5% de los negocios realizados en el mercado que actuamos. ¿Cuáles son los principales criterios adoptados para evaluar el desempeño de la relación? Atendimiento de las expectativas de los clientes.
Otros comentarios:	

2.4 Alianza internacional	
Año de la primera alianza internacional:	Nuestra primera alianza internacional ocurrió en el año de 2006.
Nombre de la primera empresa socia en la alianza internacional:	El nombre de la empresa con la cual nos asociamos por primera vez es _____.
Tipo de alianza internacional:	El tipo de alianza que hemos realizado por primera vez fue: (x) comercial () productiva () transferencia de tecnología () Otra. ¿Cuál? _____

País de la primera alianza internacional:	O país da empresa com a qual nos associamos por primeira vez é _____ Suíza _____ porque _____ mercado comum produtos complementarios _____.
Motivación:	¿Por qué y con qué objetivos hemos realizado nuestra primera alianza internacional? Mercado común para las dos empresas. ¿Cómo surgió la oportunidad? Mercado común
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? (x) No () Sí ¿Cuál? _____ () Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación de las alianzas internacionales actualmente:	¿Cómo están nuestras alianzas internacionales actualmente? Positivo con expectativa de crecimiento.
Cantidad de alianzas internacionales actualmente:	¿Cuántas alianzas internacionales tenemos actualmente? 06 alianzas.
Países donde hay alianzas actualmente:	Los países en donde tenemos alianzas actualmente son: Suíza, España, México, Italia, India, China
Motivación para las alianzas actualmente:	¿Por qué y con qué objetivos tenemos nuestras alianzas actualmente? Fortalecimiento de la marca y presencia local ¿Cómo las evaluamos? Venta y éxito de los proyectos
Nivel de éxito o fidelización en las alianzas:	¿Cómo es la relación con nuestros socios? De "partners" (asociadas) ¿Ellos son fieles a nosotros? ¿Cuántos años de relación? (promedio) Como todo el negocio mientras sea bueno para los dos lados
Otros comentarios:	

2.6 Inversión Directa en el Extranjero (IDE) (Filiales comerciales, industriales o de servicios en otros países)	
Año de la primera IDE:	El año de nuestra primera IDE fue 2006.
País de la primera IDE:	El país en donde hemos hecho nuestra primera IDE es Suiza porque es el país del socio.
Tipo de la primera IDE:	El tipo de nuestra primera IDE fue: ☒ creación ☐ adquisición ☐ filial propia ☐ fusión ☐ Otra ¿Cuál? _____
Motivación de la primera IDE:	¿Por qué razón hemos hecho nuestra primera IDE? Fortalecer el nombre de la empresa en el mercado europeo. ¿Cómo surgió la oportunidad?
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación de las IDE actualmente:	¿Qué tipo de IDE tenemos actualmente? Filial ¿Cómo las evaluamos? Con base en el resultado económico.
Cantidad de IDE actualmente:	¿Qué cantidad de IDE tenemos actualmente? 01
Países donde hay IDE actualmente:	¿En qué países tenemos IDE actualmente? Un país de Europa.
Motivación de	¿Por qué razón y con qué objetivos tenemos IDE actualmente?

las IDE actuales:	
Ventajas:	¿Qué ventajas la IDE no aporta actualmente? Proximidad con el cliente.
Otros comentarios:	

3. Evalúe el nivel de relevancia de los criterios de segmentación de clientes en el mercado B2B internacional

3.1 Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

3.1 Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general		1	2	3	4	5
Demográficos	Sector de actuación de la empresa potencial					X
	Tamaño de la empresa			X		
	Ubicación de la empresa			X		
Características de la operación	Nivel de tecnología demandada			X		
Cómo los clientes gestionan las compras	Centramos en empresas que buscan calidad					X
	Centramos en empresas que buscan servicio				X	
	Centramos en empresas que buscan precio		X			
	Centramos en empresas con las que ya tenemos una fuerte relación			X		
Factores situacionales	Centramos en clientes que demanden determinadas aplicaciones de nuestros productos					X
	Centramos en clientes que demanden todas las aplicaciones posibles de nuestros productos					X
	Centramos en el tamaño potencial del pedido			X		
Características personales	Centramos en empresas cuyos valores sean similares a los nuestros		X			
	Centramos en clientes que acepten riesgos	X				
	Centramos en empresas que demuestren alta fidelidad para con sus proveedores			X		
Crecimiento del cliente	Centramos en empresas que crecen de forma sostenible				X	
Potencial Internacional	Centramos en empresas cuyos negocios sean compatibles con los nuestros a nivel internacional		X			
Temporalidad y ciclos económicos	Centramos en clientes donde no exista temporalidad en la demanda	X				
	Centramos en clientes ubicados en países donde los ciclos económicos sean estables			X		
Imagen	Centramos en clientes cuya imagen produzca algún beneficio para nosotros			X		
Integración vertical	Centramos en clientes con menor riesgo de que vengan a ser nuestros competidores, a través de productos o servicios sustitutos.	X				
Posibilidad de mejoría	Centramos en clientes que puedan generar mejorías para nosotros		X			
La rentabilidad del cliente	Centramos en clientes que puedan obtener más y mejores resultados al utilizar nuestros productos o servicios				X	
	Centramos en clientes cuya relación deba generar rentabilidad mutua					X
La estructura de costes del	Centramos en clientes cuya estructura de coste favorezca a nuestra organización como			X		

cliente	proveedora					
Recursos	Centramos en clientes para los cuales posamos lograr recursos e inversión más fácilmente.				X	

3.2 Criterios de segmentación para las industrias de software en específico

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

3.2 Criterios de segmentación para las industrias de software en específico	1	2	3	4	5
Centramos en el tamaño del parque instalado (planta) del cliente			X		
Centramos en el potencial de incremento de la cartera de productos dentro del mismo cliente			X		
Centramos en la capacidad que el cliente tiene de dar soporte	X				
Centramos en las posibilidades de ganancias				X	
Centramos en los procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing – BPO</i>) ³	X				
Centramos en el análisis vertical (sectorial): Financiero, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios					X
Centramos en los tipos de aplicativos que el cliente demanda					X
Centramos en la infraestructura del cliente potencial		X			
Centramos en el tipo de Hardware del cliente potencial		X			

³ *Business Process Outsourcing*: posibilidades de contratación de servicios de terceros.

44. Evalúe la frecuencia con que su empresa hace uso de las estrategias y herramientas en las relaciones con sus clientes internacionales. Marque con una "X" en casilla, teniendo en cuenta que:

1= Nunca; 2= Pocas veces; 3= Algunas veces; 4= Muy Frecuentemente y 5= Frecuentemente.

	4.1 Estrategias y herramientas de MR utilizadas con los clientes B2B del mercado internacional	1	2	3	4	5
Estrategia del cliente	Tener criterios y estrategias para seleccionar a los clientes y alguien en la empresa responsable de estas estrategias				X	
	Analizar el valor y ciclo de vida del cliente para entender su importancia para la organización				X	
	Definir objetivos claros para cada segmento y desarrollar propuestas de valor coherentes con los objetivos				X	
	Construir y desarrollar relaciones con los clientes más rentables, analizar continuamente su potencial y tomar medidas					X
	Tomar medidas para transformar clientes no rentables en clientes rentables				X	
	Retener a los clientes de más valor habiendo evaluado los factores de fidelización e introducir propuestas de valor					X
	Entender por qué los clientes desisten de la organización e intentar recuperarlos				X	
	Estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y hacer que las propuestas de valor de la organización superen sus expectativas					X
	Revisar las estrategias del cliente continuamente				X	
	Desarrollar excelentes estrategias que fomenten en el cliente la confianza y el compromiso					X
	Trabajar de forma cercana al cliente intercambiando conocimiento					X
Interacción con los clientes	Dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa					X
	Tener el descriptivo de todas las maneras y momentos en que se puede contactar con el cliente (<i>puntos de contactos o touch points</i>)					X
	Desarrollar canales de interacción personalizados				X	
	Registrar las interacciones con el cliente (herramientas de CRM, grabaciones...)					X
	Verificar la efectividad de las interacciones con los clientes				X	
	Hacer uso del <i>feedback</i> de los clientes para mejoras		X			
	Revisar continuamente las estrategias de interacción				X	
Estrategia de Marca	Considerar el posicionamiento de la marca, el lugar que ocupa la marca en la opinión del cliente				X	
	Operar con el posicionamiento de la marca en todas las formas de comunicación con el cliente (tarjetas, publicidad, embalaje...)					X
	Operar con el posicionamiento de la marca en las promesas al cliente					X
	Realizar frecuentes encuestas sobre el posicionamiento de la marca para el cliente				X	
	Corregir los fallos entre el lugar actual y el posicionamiento				X	

	que la empresa pretende conquistar					
Creación de valor	Ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente					X
	Hacer frecuentes encuestas de mercado para identificar otras necesidades del cliente				X	
	Proveer las mejores ofertas del mercado por la excelencia en añadir valor					X
	Crear valores superiores a la competencia				X	
	Averiguar las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes					X
	Proponer / ofrecer soluciones innovadoras				X	
	Tener toda la organización centrada en el cliente				X	
Cultura	Reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes					X
	Mejor que reaccionar, es anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes					X
	Buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada					X
	Superar la expectativa de los clientes				X	
	Fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo					X
Personas	Realizar el reclutamiento y selección del personal con mentalidad orientada hacia el cliente				X	
	Desarrollar la cultura de organización hacia el cliente a través de entrenamiento				X	
	Gratificar el mérito de los empleados con comportamiento orientado al cliente				X	
	Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y garantizar así la satisfacción del cliente					X
	Asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes					X
	Considerar a los empleados de la organización como los recursos más importantes de la misma					X
Organización	Gestionar la relación con los clientes desde distintos departamentos de la organización				X	
	Definir procedimientos para las reclamaciones de los clientes					X
	Registrar de forma clara las responsabilidades y procedimientos con los clientes					X
	Designar un gerente para establecer relaciones con los clientes clave					X
	Adaptar la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes					X
	Desarrollar formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización				X	
Tecnología de la información	Consolidar en una sola base de datos, los datos de los clientes, obtenidos por diversas vías					X
	Aplicar tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, tales como entrada de pedido, facturación on-line y otras posibles configuraciones					X
	Permitir integración entre los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> , y de los canales de contacto con el cliente, de modo que todos los integrantes de la empresa puedan compartir los datos de los clientes					X

	Aplicar sistemas de información tales como <i>data mining</i> para analizar los datos de los clientes e identificar por ejemplo, clientes rentables, tendencias de compra, elementos de fidelización, etc.					X
	Utilizar las tecnologías más modernas para estar en contacto con el cliente y con el canal para transmitirles informaciones en tiempo real					X
	Utilizar sistemas integrados a los sistemas de los clientes, que permitan la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos				X	
Gestión de las relaciones	Determinar estándares (patrones) y criterios de medida para cada proceso de gestión de relación				X	
	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y eliminar fallas del proceso				X	
	Tener indicadores claves de desempeño para ser medidos y analizados				X	
	Implementar herramientas o modelos para la mejora continua del proceso de relación con los clientes				X	
	Medir el desempeño del canal y de los proyectos de valor añadido					X
	Revisar de forma regular los procesos de gestión de las relaciones a la luz del criterio del valor añadido				X	
Gestión del conocimiento y aprendizaje	Aplicar y reutilizar el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje y con ello ganar tiempo en el mercado y reducir costes				X	
	Revisar constantemente el conocimiento y actualizarlo cuando sea necesario				X	
	Seleccionar organizaciones para <i>benchmarking</i> y participar de foros para desarrollo de nuevos conocimientos			X		
	Utilizar estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento				X	

5 A continuación hay una lista de proposiciones para las cuales pedimos que nos informe su nivel de relevancia en relación a la fidelización de los clientes internacionales, en una escala de 1 a 5, siendo 1 para “no relevante” y 5 para “fundamental”. Marque una “X” en la casilla del número correspondiente, teniendo en cuenta que:

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

5.1 Orientación hacia los servicios

Nº	Proposiciones de nivel operativo					1	2	3	4	5
1	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.							X		
2	P2) Percibir que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están migrando de modelos con foco en bienes hacia modelos asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor es fundamental para la fidelización de los clientes.									X
3	P3) Considerar que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos es clave para la fidelización del cliente.									X
4	P4) Estructurar las acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, para identificar sus necesidades latentes y para crear necesidades nuevas es crucial para la fidelización de los clientes.									X
5	P5) Priorizar la integración de productos con servicios para ofrecer un conjunto de beneficios, que resulte en compromisos mutuos con los clientes es relevante para la fidelización de los clientes.								X	
6	P6) Considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente.							X		
7	P7) Las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento de todo el personal ejercen un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente.									X
8	P8) La satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.								X	
9	P9) Preparar todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, es esencial para la fidelización de los clientes.								X	
10	P10) Identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; esto sí significa calidad.								x	

5.2 Orientación a las Relaciones

Proposiciones de nivel operativo					
Nº		1	2	3	4 5
11	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.				X
12	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador; en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.				X
13	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.				X
14	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.				X
15	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.				X
16	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes.			X	
17	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.			X	
18	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.				X
19	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.				x
20	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.				X
21	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MIR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.				X
22	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.				X

23	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta positivamente el desempeño exportador.						X
24	P24) Buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación.						X
25	P25) Aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes, influye fuertemente en el desarrollo de relaciones duraderas.						X
26	P26) Evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, es clave en el proceso de fidelización.						X
27	P27) Buscar entender por qué los clientes desisten de la relación e intentar recuperarlos es esencial en el proceso de fidelización.						X
28	P28) Analizar el posicionamiento de sus marcas; el lugar que sus marcas ocupan en la opinión del cliente es esencial en el proceso de fidelización.						X
29	P29) Considerar que las redes necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos para el logro de sus objetivos, no sólo los puramente económicos es clave en el proceso de fidelización de clientes.						X

5.3 Orientación a la Internacionalización

N°	Proposiciones de nivel operativo	1	2	3	4	5
30	P30) El hecho de que las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas influye en las decisiones hacia la internacionalización.			X		
31	P31) El hecho de que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.				X	
32	P32) El grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.					X
33	P33) Tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso.					X
34	P34) La complejidad e importancia del suministro del producto/servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional.				X	
35	P35) El hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios.				X	
36	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos para la entrada en mercados internacionales.		X			
37	P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el				X	

		mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.							
38		P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.							X
39		P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.						X	
40		P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.					X		
41		P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.					X		
42		P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.						X	
43		P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.						X	
44		P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.							X
45		P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.							X
46		P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.					X		
47		P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.						X	
48		P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.					X		
49		P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshore outsourcing</i> .					X		
50		P50) Las ventajas de propiedad, internacionalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.						X	

Ud. puede incluir aquí sus comentarios, críticas y sugerencias para esta investigación.

ANEXO E3 – Transcripción de la entrevista personal, registrada por grabación, con el director de la empresa Caso 3.

Empresa: Caso 3

Fecha 13/07/2012 Inicio: 14h – Duración 1:13min

Local: Ciudad de Novo Hamburgo

Informante: Director

Transcripción de la entrevista personal

Respecto a la empresa: Nuestra forma de trabajar es muy simple, el hecho de que estemos en un único segmento (curtiduría/piel) a nosotros nos favorece. Una curtiduría es igual en todo el mundo, la manera como si trabaja cambia un poco, pero lo demás, la piel, la vaca, los equipos que son casi todos (90%) producidos en Europa, todo es igual. El tipo de piel puede tener variación, la piel/cuero para zapato es para zapato, puede ser mejor o peor, más feo, más bonito, pero en lo demás no cambia mucho.

¿Qué hacemos nosotros? Identificamos cual es el escenario en donde vamos a implantar nuestro producto. De acuerdo con el escenario, definimos los módulos del producto. Una vez definidos los módulos, ya sabemos cual será el esfuerzo de implementación de estos módulos; existen alrededor de 10 ó 12 escenarios posibles en una implementación. Fuera de Brasil, el único país en donde hemos vendido también los módulos de gestión, de finanzas y de contabilidad fue en México, que es un mercado que me gusta mucho. Sólo este año ya estuve en México 3 veces...Llevé regalos, fui a una boda, ya estuve en un bautizado; cuando estoy allá hago una barbacoa...Es decir, si uno no se aproxima del cliente, si no tiene con él una fuerte relación, es muy difícil vender servicios. Entonces, después de mapeado el escenario es posible definir el tanto de licencia, el otro tanto de servicio y formar el valor del proyecto. Este es un modelo de venta directa, o exportación directa.

Hemos creado un modelo a través de canales. Tenemos un gran canal que, en el inicio de la operación, era una empresa independiente, que es la unidad que tenemos en Suiza, pero después de una reorganización interna aquí, esa unidad pasó a ser una sucursal, una filial. Para el mercado nada cambió. Esa unidad de Suiza promueve, vende, contrata recursos que pueden ser incluso otras empresas que van a implementar nuestro producto o participar de una implementación. Contratamos, por ejemplo, mano de obra de SAP para trabajar en nuestros proyectos. Cuando implementamos nuestro sistema en una manufacturera, es la empresa en Europa que hace este servicio, que tiene hoy casi la misma facturación que la empresa en Brasil.

En paralelo a eso, hemos creado canales, que son otras empresas o personas que venden o ayudan a vender, que están en el mercado. Estas personas hacen contacto con nosotros dándonos los detalles del potencial cliente y analizan el perfil de este potencial cliente, según un método que hemos desarrollado para eso.

La venta puede realizarse desde Brasil o desde Europa. Cuando vendemos por intermedio de este canal, vendemos la licencia para el cliente, y el canal vende el servicio. Ya ocurrió del canal hacer la venta de todo, entonces lo único que hacemos es cobrar del canal. En la venta no hay CD, solamente la factura. El modelo es muy simple. ¿Puede sufrir una evolución? Sí, en la medida que estos canales vayan aumentando, y la tendencia es que aumenten, nosotros, mantenemos el control, pero perdimos esa relación que es muy personal. Hoy tenemos un canal en India, en México, y además de la unidad en Suiza, tenemos una persona en China que es nuestro empleado. El trabajo que estamos haciendo es para tener un canal en Indonesia, en otra área de China que es muy grande, un canal en Italia y en España. De la misma forma como tenemos esa persona en China, tenemos una persona en España, un consultor para trabajar el mercado de Europa, con interés en la vertical "piel/cuero". Siguiendo este modelo, la tendencia es de venta de más licencias, pues normalmente vendemos el proyecto (licencia + servicios). Cuando la venta parte de nosotros, el cliente normalmente hace contacto, pide una ampliación, etc. Entonces tenemos contacto directo con él. Cuando la venta parte del canal, nosotros perdemos ese control y esa posibilidad de negociación y entonces quizá, crezca la venta de licencia "pura", pues el canal va siempre vender el servicio. Tenemos 10% de los clientes de Brasil (40 de las 400 industrias de piel/cuero existentes)

Respecto a los productos: Nuestro producto es un software con enfoque el proceso de producción, pero hay otros módulos (financiero, contabilidad, etc.). Hay actualizaciones (*upgrades*) que son adquiridos según la necesidad del cliente.

P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona delante del mercado?

P2- C2. ¿Cómo Ud. percibe la demanda de los clientes internacionales? En general, demandan más productos o más servicios?

Posicionamiento/ La demanda de los clientes a nivel internacional: La solución es la palabra de la moda, pero en realidad, sin la solución tú no vendes. Siempre que el cliente abre la puerta de su empresa, y eso vale para todas, él quiere que alguien le ayude a hacer algo. Nosotros nos posicionamos como alguien que desarrolla el producto y conoce este segmento. Esa cuestión incluso de establecer los canales ha sido difícil para nosotros. Tuvimos que montar toda una estrategia para repasar conocimiento, para que cualquier uno que esté vendiendo nuestro sistema conozca la industria de piel, sepa como implementar el producto y sepa como mejorar el día a día de una curtiduría.

P3 - C3. ¿Cuál es su opinión respecto a relación entre la interacción con los clientes, los servicios y la innovación?

P4- C4. ¿De qué manera influye en la innovación de los servicios?

Interacción con el cliente, servicio e innovación: Si existe hoy una barrera en nuestro negocio es justamente las personas y el conocimiento. El producto fue pensado, fue hecho, adaptado a cada realidad, pero si no hay alguien pilotando la implantación, cuando es necesario entender la necesidad del cliente, lo é importante a ser hecho, el orden en que debe ser hecho y usar la herramienta, entonces funciona. La innovación y el conocimiento en la aplicación del producto son fundamentales. Cada cliente contribuye con el desarrollo del producto. A veces el cliente contribuye con algo muy bueno, pero otros clientes no precisan o tienen dificultad en utilizar, por que las estructuras son diferentes. Lo que vale para una empresa ni siempre vale para la otra. Cada proyecto es una investigación. ¿Cómo empezamos un proyecto? Mapeamos la empresa, los procesos, identificamos la adherencia entre el producto y la organización. En esta adherencia es posible ver lo que hay que añadir y es eso que desarrolla el producto. El producto contiene 80%, 90% de lo que la empresa necesita y después se le va mejorando.

P5- C5. ¿Ud. tiene como principio integrar productos y servicios para lograr más interacción con el cliente y levantar barreras a la competencia? ¿De qué manera?

Los servicios son la diferencia. Hay dos aspectos: primero, el cliente se siente confortable y más que esto, (segundo), existe alguien que quiere hacerlo, está apto a hacerlo y tiene conocimiento suficiente para hacerlo.

Competencia: En el mercado existen algunos competidores. Cuando hicimos nuestro plan estratégico los identificamos de manera más detallada. En la región del Vale (RS-Brasil), en aquél momento, había una empresa que trabajaba con cuero/piel inyectado, otras que trabajaban con zapatos, o sea, había 3 ó 4 empresas. En Franca también hay una empresa pequeña que trabaja más con zapatos que con piel/cuero. Eso vale para el mundo también. Hay pequeñas empresas. Nuestro mayor competidor era una empresa española que hoy está prácticamente fallida. Nuestros mayores competidores son las "soluciones domésticas", es decir, pequeñas soluciones creadas por la propia empresa que ya está enraizada, incluso pueden no estar funcionando como podrían, pero la solución está dentro de la empresa, bajo control de ella. En Italia, hay otras 4 ó 4 empresas, con 2 de las cuales intenté hacer sociedad, sin éxito hasta el momento.

P6- C6. ¿Ud. considera la posibilidad de absorber riesgos (financieros, de control...) que serían del cliente con el propósito de conquistarlo o mantenerlo?

Absorción de riesgos para conquistar o mantener clientes: Eso es inversión. Por ejemplo: vendemos un proyecto de mil horas, pero al fin trabajamos 2 mil, 3 mil horas. En muchos proyectos ha pasado eso y eso es normal si estás dentro del cliente y tú quieres conquistar un nombre, una reputación. Y eso nuestra empresa tiene hoy (un nombre, una reputación). Todos los clientes que participan de un proyecto suelen decir: "ellos (la empresa) han cometido errores, pero nunca dejaron de hacer y entregar lo que han prometido (mismo sin saber) a nosotros. Eso es lo que nosotros llevamos (como marca).

P7- C7. ¿De qué manera las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento del personal afectan el nivel de satisfacción de los clientes internacionales?

Equipo interno y el contacto con el cliente internacional: Tenemos una estructura de **proyecto**, que divide personas con perfil de análisis de sistemas, que son personas que participan de una discusión técnica, para entender el modelo del cliente, junto con personas con perfil de analista de negocios, que vinieron de curtiduría, que hicieron ingeniería de producción o gestión de empresas y trabajan con piel/cuero. Ese personal sí, tiene 100% de contacto con los clientes. Aquí tenemos personas que hablan hasta 5 idiomas. Hay personas que hablan sólo inglés o sólo español. Hay el

sector de **desarrollo** y aquí hay algunos que hablan inglés. El gestor y dos técnicos hablan inglés. En el sector de desarrollo hay mucho cambio de personal. En realidad formamos mucha mano de obra. Hubo un tiempo en que teníamos una profesora de inglés y español aquí todos los días. Ahora ya no lo hay. El sector de **implementación**, que recibe el modelo, el personal que viaja, esos hablan inglés y el equipo de **soporte** también. Son los 4 sectores involucrados y e que más tienen contacto con los clientes. La parte administrativa financiera también tienen inglés, español, pero es más para burocracias, contratos, pues hacen poco contacto con los clientes.

Reflejo de las actitudes y habilidades del equipo en la satisfacción del cliente: Nosotros estamos por hacer dentro de poco tiempo una encuesta, pero estamos en un excelente momento de satisfacción. Hemos alcanzado una estabilidad, el equipo es antiguo. El equipo más antiguo es el de producto. En este sector tenemos gente con casi 20 años de empresa y el equipo de soporte tiene gente con 13, 14 años de empresa.

P8- C8. ¿Cómo Ud. trata la “motivación” (comisión, reconocimiento, promoción) del personal? ¿Qué acciones o prácticas son aplicadas?

Motivación del equipo: Hacemos muchas cosas, siempre buscamos ayuda y conocimiento. Hacemos confraternización con todo el equipo, una vez al mes hacemos un desayuno cuando cada área enseña sus proyectos. Antes de proponer un trabajo para el grande grupo, hacemos un trabajo con los líderes de cada sector. Para motivar un programador, su gestor tiene que estar motivado, su gestor tiene que estar en línea con los demás. Son 6 grandes áreas, tenemos 6 grandes líderes, 6 coordinadores y apoyadores. Años atrás no hacíamos eso, era solamente fiesta de final de año, no solíamos celebrar. Entonces, hemos buscado una empresa especialista que trabaja en el área de empresas de tecnología, que conoce las características de la generación Y, Z y hemos empezado a discutir temas, incluso clima de satisfacción, es decir, hacemos un trabajo muy fuerte en RH. Tenemos aquí una consultoría de RH en tempo completo, montamos un proyecto para un año más. En realidad ese trabajo de liderazgos ha sido relacionado con el plan de ascensión, productividad, etc., junto al RH. Aún no tenemos una distribución financiera de los resultados, sin embargo, reconocemos el desempeño con buenos sueldos, incrementos. Hemos transformado la empresa en Sociedad Anónima hace más o menos 1 año. El proyecto es abrir el capital y eso está relacionado al tema de división de resultados. El hecho es que fueron años de mucha inversión. El joven, en realidad, muchas veces busca un desafío y si la propuesta (de la competencia) es interesante, él cambia.

P9- C9. ¿De qué manera Ud. prepara los empleados que no tienen contacto directo con los clientes internacionales? ¿Ellos reciben igual entrenamiento (formación) comparado a los que tienen contacto directo?

P9- C10. ¿Cómo Ud. trata la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones o herramientas son aplicadas?

Comunicación interna: Tenemos una intranet muy fuerte, una fiscalía, tenemos reuniones sectoriales. Además de eso, los pares se reúnen de forma sistemática, tenemos una reunión mensual (el desayuno es pago por la empresa) y semanal, todos los viernes hay un café en el final de la tarde, en que cada uno contribuye.

P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto a su empresa?

La empresa como valor para el cliente: Tenemos un sistema para curtiduría. Puede no ser el mejor, sin embargo, la empresa tiene un producto que es hecho para curtiduría.

P10- C12. ¿De qué forma su empresa tiene conocimiento de estos atributos? ¿A través de encuestas de satisfacción, visitas, reuniones?

Encuesta de satisfacción del cliente: Vamos actualizar, pero no hay una sistematización. Hubo un tiempo en que había encuestas de forma sistemática, pero hemos dado un tiempo porque hemos pasado por muchas dificultades. El mercado de piel es uno mercado muy complejo, hubo años, 2006 por ejemplo, muy difícil para nosotros en el mercado interno. Después ha venido la crisis de 2009, entonces estábamos más preocupados en ver donde íbamos trabajar, donde íbamos crear cosas realmente diferentes y no hacíamos contacto con el cliente para no correr el riesgo de él pedir algo que no íbamos tener tiempo para hacer. Hemos cambiado eso en los últimos dos años. Hay clientes que aun tienen versiones muy antiguas, entonces estamos haciendo las actualizaciones. Y a cada trabajo hecho el cliente percibe que estamos cambiando, mejorando y que la empresa tiene estructura, ha crecido. Ese trabajo fuera del país nos ayudó financieramente, entonces, principalmente por nuestro producto, por la empresa estar evolucionando siempre, el cliente no quiere cambiar. Esta es mi percepción, hasta porque viajo mucho y estoy siempre en el cliente. Yo viajo para el exterior, me quedo un tempo, vuelvo, hago un viaje por Brasil, entonces hay clientes que tardamos

un poco más para visitar. Este mercado es muy interesante, hay 3 ó 4 encuentros, ferias y exposiciones en que toda la gente del segmento se encuentra, es un mercado muy pequeño, por eso, donde hay una acción, está todo el mundo allá. Nuestra publicidad es bien orientada, está siempre en las 2 revistas principales, una nacional y otra internacional, que el público está siempre leyendo, entonces si tiene una interacción, sin embargo, puede mejorar mucho, sea al sistematizar una encuesta de satisfacción, sea en tema de la información. Hemos creado hace poco la *newsletter* para generar mas información.

P10- C13. ¿Cuáles son las principales dificultades en prestar servicios a nivel internacional?

P11- C14 ¿Su empresa participa de alguna red de empresas, o consorcios a nivel nacional o internacional? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Participación en consorcio: Hemos tenido un intento, pues empezamos a exportar a través de un programa de APEX, que incentiva las empresas a exponer. Hemos ingresado en un grupo, en una asociación de fabricantes de máquinas para piel/cuero y calzado (Abrameq⁴), sin embargo, si dependiésemos solamente de esta asociación, estaríamos esperando hasta hoy para exportar. Yo fui a México por primera vez con ellos, pero he viajado 15 días antes de la exposición y me quedé 15 días más, al término de la exposición. He relacionado las empresas de interés y fui visitarlas.

P12- C15. ¿De qué forma Ud. hace el análisis del entorno de mercado (clientes) internacional? (SWOT)

Análisis del entorno internacional: El análisis del entorno es fundamental. En realidad la economía impacta directamente en la venta o no venta. En término de volumen, el mercado de piel/cuero es dividido en piel/cuero para la industria automovilística, piel/cuero para la industria de calzados y piel/cuero para artefactos, que es un mercado pequeño, pero de valor añadido muy alto, incluso nuestro cliente de Francia trabaja con Louis Vuitton, Gucci. Entonces, cuando hablamos en crisis, difícilmente alguien deja de comprar un zapato, puede demorar un poco, pero compra. Ya lo mismo no ocurre con un automóvil con banco de piel. Esa crisis de 2009 y 2010 aniquiló los Estados Unidos, aniquiló Europa... entonces yo me quedé sin ir a México durante 2 años, pues México depende 100% del mercado norteamericano, una vez que México no tiene mercado interno con volumen que justifique inversiones en un nuevo proyecto, y depende de los EE.UU. En la mitad del año pasado, los EE.UU empezaron a dar señales de mejoría, la industria automovilística ha mejorado, entonces yo fui nuevamente a México. México es sólo un ejemplo, pero eso vale para los demás países y mercados.

P12- C16. ¿Cuáles son las acciones de MR que su empresa practica junto a los clientes internacionales principalmente?

Acciones de MKT relacional con los clientes internacionales: No hacemos nada y eso es muy malo. Como he dicho, son 4 ó 5 eventos que se tiene, son participaciones en exposiciones y visitas. Respecto a llevar regalos, a veces sí, a veces no, pues no es algo muy común. Los clientes quieren que el sistema funcione, pero es algo que hay que ser mejorados, dejarlo más profesional.

P13- C17. ¿Ud. acredita que los clientes internacionales en general desean ser fidelizados?

Los clientes internacionales quieren ser fidelizados?

P14- C18. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional? ¿Qué criterios Ud. utiliza? ¿Qué tipo de esfuerzo hay en esta etapa?

Segmentación: La segmentación tiene un foco: una curtiduría. No elegimos el cliente, pero el valor del proyecto suele seleccionarlo.

P15- C19. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción del cliente internacional?

Gestión de la satisfacción de los clientes internacionales: A través del canal. Hoy en todos los países que estamos hay alguien físicamente, un empleado o una persona de la empresa que es nuestro canal. Un índice de satisfacción importante para nosotros es obtenido a través del sistema que gestiona el proyecto. Después que se acaba el proyecto, pasa al soporte, entonces hay toda la relación con el cliente. Entonces el cliente hace sus comentarios. Tenemos entonces los datos respecto a cuantas solicitudes el cliente ha hecho, cuántas fueron atendidas, cómo fueron atendidas, nuestro tiempo de respuesta, cuántas horas hemos trabajado para el cliente, o sea, tenemos toda esta estadística. Nuestro cliente recibe esta información de forma mensual. Estamos implementando la auditoría, que según nuestro punto de vista, hace parte de la venta también. Con relación a las 6 personas en el exterior, son en realidad 6 empresas (no empleados directos) y ellos tienen remuneración por comisión.

P15- C20. ¿Cómo la empresa gestiona las actitudes positivas en relación a las quejas, confianza, el cumplimiento de promesas y actitudes de apoyo en situaciones de emergencia?

⁴ Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins

Orientación hacia el cliente: Depende de la situación, cuando es una queja en la etapa de implementación, ella es tratada con mucha flexibilidad, pues es un proceso que está en gestación. Cuando es una queja porque el soporte ha tardado en atender, entonces procuramos entender qué ha pasado, hacemos una investigación y damos una explicación al cliente. Si hay una característica de la empresa muy fuerte es la preocupación con el cliente. Cuando hay un problema, nos quedamos estresados mientras no resolvemos y eso los clientes valoran. Ya hemos tenido la situación de atendimento 24x7, pero ahora no hay más. En los sistemas antiguos nada se hace, porque funcionan. En los sistemas nuevos, trabajamos muy fuerte la etapa de test.

Estamos creando algo muy importante que es el *time zone* Asia, que es una persona en China responsable de quitar dudas, etc. Durante la implantación de un proyecto es normal que el cliente se comunique directamente con quién lo está implementando, pero cuando pasa 1 ó 2 años de la implantación, es obvio que hay que tener soporte. Entonces volvemos en la cuestión de tener alguien en el exterior, que este en la región, que sepa el idioma. Tomamos la decisión de montar esta estructura, sin coste adicional, pues si fuera con coste adicional nadie lo pagaría.

Equipo: Nuestro equipo está formado por 3 personas, siendo dos los socios. Además de estos, hay las personas de los canales. Somos entonces 6 ó 7 personas que establecen la comunicación con los clientes.

P16- C21. ¿Cómo la empresa conoce la oferta de la competencia?

Competencia: Casi no hay competencia.

P17- C22. ¿Cómo la empresa diseña su mix de marketing (paquete de oferta) internacional? ¿Hay personalización de productos y servicios?

P17- C23. ¿Cómo la empresa gestiona el desarrollo de nuevos productos para los clientes internacionales?

Desarrollo de nuevos productos para los clientes:

P18- C24. ¿Qué funciones son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto a la satisfacción de los clientes?

P19- C25. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? ¿De forma regular, sistémica, continua?

Comunicación con los clientes internacionales: Hay a través del sistema de gestión del proyecto, hay chat, skype y el teléfono es muy poco utilizado.

P20- C26. ¿Qué importancia tiene la TI en el día a día de la empresa para la fidelización de los clientes?

P21- C27. ¿De qué manera el CRM es utilizado en las relaciones con los clientes internacionales?

CRM: No tenemos un CRM, pero ayudaría. Tenemos dos niveles de control: un control de proyectos que envuelve desde el inicio del contacto, la primera visita, mismo aun sin haber vendido el sistema. Tenemos también el control de todos los gastos en los viajes que yo hago a los clientes. Yo sé cuantas veces yo visité el cliente, cuanto me ha costado, o sea, es más un control financiero.

P22- C28. ¿De qué manera los empleados son incentivados a conocer las necesidades de los clientes?

P23- C29. ¿De qué manera la empresa incentiva los contactos directos, personales con los clientes internacionales? ¿Con qué frecuencia Ud. realiza viajes internacionales?

Incentivo de viajes: El equipo de soporte eventualmente participa de un proyecto. El equipo de desarrollo a su vez casi nunca y a las otras áreas es obligatorio viajar. Depende del perfil del empleado, pues ni siempre es cuestión de idioma, a veces el empleado domina el idioma incluso mejor, sin embargo para determinado cliente, otro tipo de conocimiento es más relevante.

P24- C30. ¿Los directores y empleados hablan inglés? ¿Cómo es tratado el tema de idiomas junto a los empleados?

Respuesta en la P7: Aquí tenemos personas que hablan hasta 5 idiomas. Hay personas que hablan sólo inglés o sólo español. Hay el sector de **desarrollo** y aquí hay algunos que hablan inglés. El gestor y dos técnicos hablan inglés. En el sector de desarrollo hay mucho cambio de personal. En realidad formamos mucha mano de obra. Hubo un tiempo en que teníamos una profesora de inglés y español aquí todos los días. Ahora ya no lo hay. El sector de **implementación**, que recibe el modelo, el personal que viaja, esos hablan inglés y el equipo de **soporte** también. Son los 4 sectores involucrados y e que más tienen contacto con los clientes. La parte administrativa financiera también tienen inglés, español, pero es más para burocracias, contratos, pues hacen poco contacto con los clientes.

P25- C31. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores o mayores clientes?

Gestión de los “mejores o mayores” clientes: Sí, tenemos. Empieza por el tipo de sistema, la cantidad de horas que trabajamos para el cliente. Todo este contacto es gestionado. Procuramos tratar a todos los clientes de forma similar. Lo que hay son prioridades. Observamos el momento en que el cliente está, sus necesidades y, por supuesto, si hay un cliente que paga y otro que no cumple los plazos de pago, la prioridad es para el que paga. Creamos un valor por tamaño de empresa.

P26- C32. ¿Con qué frecuencia y como la empresa mide el desempeño de los clientes internacionales a fin de rever las estrategias?

Frecuencia de medida de desempeño de los clientes:

P27- C33. ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos?

P28- C34. ¿De qué forma la empresa gestiona su marca a nivel internacional?

Marca: Nuestra marca es registrada en Brasil, pero no en todos los países, pues cuesta muy caro. Hemos estudiado, contratado una empresa de marcas y patentes y llegamos a la conclusión de que no vale la pena. Nuestra marca está presente en todos los puntos de contacto con los clientes.

P29- C35. ¿Ud. participa de alguna red de empresas?

Redes de empresas/consorcios: Véase respuesta a P11

P30- C36. ¿Qué razones, motivos, llevan la empresa a buscar negocios en los mercados extranjeros? ¿En qué medida la complejidad y los riesgos influyen en las decisiones de internacionalización de la empresa?

Riesgos del Mercado internacional: Los riesgos son distintos: hay riesgos de no recibir el pago, pero el mayor riesgo en el mercado externo es la falta de conocimiento, ni es una cuestión de idioma, sino que de método de establecer las relaciones, de adecuación a la cultura, el trabajar en horarios distintos.

P31- C37. ¿En qué medida el tiempo de preparo necesario para el éxito en el mercado externo influye en las decisiones de internacionalización de su empresa?

Respecto al tiempo para entrar en el mercado internacional:

P32- C38. ¿Cómo Ud. describe la participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización de la empresa?

P34- C40. ¿En qué medida la complejidad del producto o servicio determina el tipo o nivel de relación con el cliente internacional?

Participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización: El hecho de ser una empresa pequeña, o iríamos al exterior o no existiríamos. Hoy el proceso de internacionalización ya está delegado a la estructura de canales, a la estructura comercial. Yo no estoy presente en todos los proyectos, pero hago muchos contactos con clientes fuera de horario normal. Hay inversiones en viajes, pues es necesario estar en contacto con el cliente, que ni siempre le los correos electrónicos.

Nivel de servicio y relación: Es necesario estar allá, explicando... en servicios se invierte mucho. Hace 2 años que estuvimos invirtiendo fuerte en el proceso, con apoyo del BNDES⁵. El conocimiento adquirido es puesto en un método, en un sistema, en cooperación con las universidades para llegar al cliente potencial (Australia, Rusia, Indonesia).

P35- C41. ¿La internacionalización de algún cliente del mercado interno ha influido en la internacionalización de su empresa?

P36- C42. ¿En qué medida la posibilidad de conquista de escala y de incentivos de los gobiernos extranjeros ha influido en la internacionalización?

Escala e incentivos de gobierno: Respuesta P32 (BNDES)

P33- C39. ¿La internacionalización de la empresa está prevista en el plan estratégico?

Exportación en el plan estratégico: La exportación ya estaba en el DNA de la empresa.

Inicio en México: Surgió la oportunidad de ir a una exposición. En esta época, en 2001, 2002, muchos brasileños del segmento de piel/cuero y calzados estaban trabajando allá. Esa región de León, donde tenemos un despacho, es muy parecida con la nuestra aquí. Entonces fue un mercado que nos llamó la atención, pues hay más 600 curtidurías. Fue también una cuestión de idioma, estudié 3 meses de español y eso ha facilitado. La segunda experiencia, relacionada con España, también en razón del idioma, pero en este caso una empresa que tenía negocios en Brasil, nos conoció y nos llamó. A través de nuestro trabajo en Brasil, un grupo de brasileños y chinos nos llamaron para hacer un trabajo para ellos en China. Esta fue una experiencia en el idioma inglés y de ahí surgió la oportunidad en Europa, pues de esta relación con el cliente en China, conocí a mi actual socio en Europa, que se interesó por nuestro sistema. Él me envió un correo electrónico, comentó

⁵ Banco Nacional de Desenvolvimento Social (Institución de fomento de Brasil)

que hacia automatización y que seríamos complementares. De ahí conversamos y esta persona me ayudó a vender un gran proyecto en Europa. De Europa fuimos a Indonesia e India.

P37- C43. ¿Cómo la empresa gestiona las relaciones con los clientes para los cuales exporta? ¿Hay paquetes especiales de marketing?

P38- C44. ¿De qué forma la proximidad con países vecinos ha influido en sus exportaciones?
Ninguna. Es el sector que interesa.

P39- C45. ¿Qué ventajas Ud. ve en las exportaciones directas? La venta directa acontece, pero mucho más en los mercados donde no exista un canal local. Yo veo más desventajas, pues todo el trabajo que estamos desarrollando en los últimos años es para desarrollar canales. Eso porque, en nuestra visión, cuanto más yo pueda mejorar nuestro producto, teniendo alguien para traducirlo e ir implementarlo, haciendo el servicio, mejor. El objetivo de la empresa en plazo mediano es ser desarrollador de producto y repasar esa tecnología, añadir valor a cada proyecto, pasar este valor para los clientes, mejorando las ventas. Este es nuestro enfoque.

P40- C46. ¿En qué medida la posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de consorcio o alianza?

Orientación a las Alianzas: El propio canal de venta es una alianza. El canal vende, está en la delantera, pero yo voy para visitar y conocer el cliente.

P41- C47. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? ¿Hay más benevolencia, compromiso y confianza?

Benevolencia, compromiso y confianza en la relación con el cliente: Depende del tipo de cliente. Hay clientes que casi se puede considerar amigos, hay otros que mantienen una distancia. La confianza está siempre presente, pues como trabajamos con un sistema que es la esencia del negocio, o los clientes confían o no confían; hay del tipo que confía, sin enseñar los dientes... hay otros con quien conversamos y hacemos proyectos juntos. Hay clientes que hacen recomendación de proveedor, o sea, yo diría que hoy la gran fortaleza de nuestra empresa es nuestra red de relaciones (*networking*).

P42- C48. ¿Qué tipo de estrategias o inversiones son aportadas?

P43- C49. ¿En qué medida el mantenimiento de las redes de relaciones ayudan a promover los consorcios de exportación?

P44- C50. ¿En qué medida las redes de relaciones más estrechas ayudan a promover las exportaciones?

P45- C51. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de alianza estratégica?

Orientación hacia las alianzas:

P45- C52. ¿Ud. ha pensado en entrar en el mercado externo vía cooperación tipo JV?

Perspectivas de *Joint Venture*:

P46- C53. ¿En qué medida las barreras del país de interés influyen en la decisión por una alianza?

Barreras de países y su influencia en la decisión de entrada en países: Cuestiones culturales principalmente.

P47- C54. ¿En qué medida la participación en una red de empresas genera ventajas competitivas, reduce costes e incertidumbres en el mercado externo?

Por eso queremos desarrollar los canales y tener enfoque en mejorar el producto.

P48- C55. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad del *outsourcing*?

Interés de empresas internacionales en comprar los productos o servicios: El canal atiende los proyectos pequeños. Nosotros atendemos los proyectos grandes. Cada día más está ocurriendo la centralización, no sólo en la industria de piel/cuero, sino que en todas las áreas. En el mundo del la piel/cuero existen 6, 7 grandes grupos y en el momento que tú estás en uno de estos grupos, tú pasas a ser conocido. Hoy transitamos por casi todos los grandes grupos. No digo trabajando, pero recientemente hicimos ponencias, demostraciones. Eso también es una característica, conquistar la confianza demanda tiempo. En Argentina tardamos 3 años para vender.

P49- C59. ¿Cómo su empresa se posiciona respecto a las posibilidades de *Global Sourcing*?

No hay.

P50- C60. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad de Inversión Directa en el Extranjero?

Ventajas en tener Inversión Directa en el Extranjero: La IDE fue importante, hasta en el sentido de seguridad para el cliente. En el inicio, en el proyecto de Francia, fue importante la presencia de un

europeo allá para dar soporte a ellos. Si tuviésemos abierto una filial en Italia, con un italiano, quizá ya estaríamos trabajando allá.

Relación entre servicios, MKT relacional y fidelización de clientes en los negocios internacionales: Creo que empieza por las relaciones. Muchas empresas tienen excelentes productos, pero no logran estar presente en el mercado para demostrar este producto. Entonces, antes del producto viene la relación. **P.29:** Fue de cierta forma lo que nuestra empresa buscó al participar de exposiciones, haciendo contactos. Suerte, sí, he tenido mucha suerte en ciertos momentos. La diferencia es que tenía el producto, tenía la competencia y disponibilidad para dar sustentación a lo que fuera necesario. Entonces estar presente, tener contacto, identificar las posibilidades es fundamental y, por otro lado, estar preparado internamente, hacer el deber de casa y bien, tener que viajar, estar lejos de la familia, a veces quedar mitad del año fuera, es muy difícil. La industria de curtiduría no es fácil, son lugares lejanos, escondidos, de mucha contaminación, eso todo está muy relacionado.

Total 1h e 33min.

ANEXO C4 – Cuestionario enviado y recibido por correo electrónico a la empresa
Caso 4, en 04 de Junio de 2012. *En esta ocasión, la publicación de los nombres NO fue autorizada.*

Para Caso 4

Sr Director

La presente investigación es parte fundamental de mi tesis de doctorado, realizada por la Universidad de Deusto, de España. Fue desarrollada una amplia investigación con el objetivo de proponer un modelo de actuación de marketing relacional a las empresas de servicio B2B de manera que puedan lograr la máxima fidelización de sus clientes de ámbito internacional.

Considerando la contribución de su empresa al sector, nos gustaría contar con su participación para que lleguemos a resultados más precisos sobre el sector de TIC, tan importante en nuestro país.

Por favor, haga un esfuerzo para responder todos los campos de la investigación.

II. Confidencialidad:

La investigación pide informaciones detalladas o sensibles, sin embargo todas las informaciones prestadas serán consideradas confidenciales. Los resultados serán presentados de forma consolidada. Caso sea de su preferencia, el nombre de su empresa no será mencionado.

Si es de su interés que el nombre de su empresa no sea mencionada, informe aquí:

(x) No deseo que el nombre de la empresa sea citada expresamente.

III. Resultado de la investigación

Caso sea de su interés recibir una copia de esta tesis, después de aprobada y publicada, por favor informe aquí:

(x) Sí, deseo recibir la tesis (por email, en pdf), después de aprobada y publicada.

IV) Duración

El tiempo estimado para responder este cuestionario es de 30 minutos aproximadamente. Caso surja alguna duda, basta enviar un e-mail para Marlise.

Este cuestionario, después de respondido debe ser enviado a mar@vanti.com.br

Muchas gracias por su participación

Prof. Marlise Alves Silva Vanti

Título de Doctorado a ser obtenido por la Universidad de Deusto - España

1. Perfil de la empresa – datos básicos

Responder escribiendo libremente aquí.

1. Perfil de la Empresa – Datos básicos	
1.1 Nombre de la empresa	Caso 4
1.2 Localización	Porto Alegre - RS
1.3 Año de creación	2004
1.4 Nombre de los Directores o Fundadores	
1.5 Tipo de sociedad (SA.; LTDA)	Ltda
1.6 Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE versión 1.0)	☐ COHW – Consultoría en <i>Hardware</i> ☐ PROD – Desarrollo y edición de <i>software</i> listo para uso ☒ ENCO – Desarrollo de <i>software</i> bajo pedido y otras consultorías en <i>software</i> ☐ PROC – Procesamiento de datos ☐ BD – Actividades de base de datos, distribución on-line de contenido electrónico ☐ MANU – Mantenimiento y reparación de máquinas de despachos y de informática ☐ OUTR – Otras actividades de informática no especificadas anteriormente
1.7 Descripción de su negocio actual (principal actividad)	Desarrollo de <i>software</i> bajo encomienda y comercialización de productos para minoristas.
1.8 Principales productos /servicios ofrecidos en el mercado	Productos: Software para Cajas (de tiendas y supermercados) <i>Mobile Retail Suite</i> : Movilidad. Software para la Gestión de la fuerza de trabajo
1.9 Número de empleados actualmente (en Brasil y en el exterior –si hay)	En Brasil: 100 En el exterior: 10
1.10 Evolución de la	

facturación total del Mercado Interno (MI) y Mercado Externo (ME) De 2009 a 2011 (en Reales)	Facturación Total (MI + ME) en 2011: () menos de R\$ 500 mil () entre R\$ 500 mil y R\$ 1 millón () entre R\$ 1 y R\$ 3 millones () entre R\$ 3 y R\$ 10 millones (x) entre R\$ 10 y R\$ 50 millones () más de R\$ 50 millones /año
1.11 Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total	 () menos del 20% () del 21% al 40% () del 41% al 60% (x) del 61% al 80% () del 81% al 100%

II. A continuación hay tablas solicitando informaciones específicas de distintas formas de internacionalización. Le pedimos que conteste, en los espacios en blanco, solamente las preguntas respecto a las formas de internacionalización que su empresa ya adoptó o está adoptando, ignorando las demás, en el caso de que nunca las haya adoptado.

Las formas apuntadas son:

2.1 Exportación

2.2 Licencia

2.3 Franquicia

2.4 Alianzas internacionales

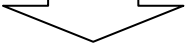
2.5 Joint Venture (JV)

2.6 Inversión Directa en el Extranjero - IDE (filiales comerciales, industriales, o de servicios; tiendas propias...)

2.7 Global Sourcing (GS)

Así que son concluidas las informaciones respecto a las formas de internacionalización, por favor pase a los puntos siguientes.

1. Formas de internacionalización adoptadas – perfil histórico y actual

2.1 Exportación		Responder escribiendo libremente aquí.
Modo de exportación:	Nuestra primera exportación fue: ☐ Indirecta (vía trading company) ☒ Directa sin agente ☐ Directa con Agente	
Participación en red:	Nuestra primera exportación fue: ☐ en red, a través de un consorcio ☒ iniciativa individual	
Año de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue en 2004	
País de destino de la primera exportación:	Nuestra primera exportación fue para Portugal ¿Por que para este país? Sede del Grupo	
Motivación:	¿Cómo surgió la oportunidad de la primera exportación? Potencializar negocios entre las empresas en Brasil y Portugal	
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____	
Situación actual:	¿Cómo están nuestras exportaciones actualmente? Estables, sin embargo estamos exportando para otros países, como Sudáfrica e Irlanda	
Número de empresas clientes en el exterior:	¿Cuántos son nuestros clientes extranjeros? 3 empresas	
Cantidad de exportaciones al año	¿Cuál es el promedio de exportaciones al año? (por procesos o valores) Ocurren todos los meses, pues parte de las personas que trabajan en Brasil están dedicados a los clientes del exterior.	

Principales destinos de las exportaciones actualmente:	¿Cuáles son los principales países de destino? Portugal, Sudáfrica e Irlanda
Motivación para las exportaciones actualmente:	¿Por qué y con qué objetivos exportamos actualmente? Porque los productos son modulados y pueden ser vendidos en otros sitios, además de eso el cambio está favorable.
Nivel de fidelización de los clientes internacionales	¿Cómo es la relación con nuestros clientes? (x) Los contactos son frecuentes (por lo menos 1 vez al mes) () Hay intercambio de informaciones frecuentes (x) Tenemos proyectos conjuntos () Nuestros clientes hacen recomendaciones de nuestra empresa a otras () Consideramos que somos como socios () En general, nos conocemos poco ¿Nuestros clientes son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? La relación con nuestros clientes se mantiene a lo largo del tiempo, sea a través de soporte o de nuevas demandas. ¿Cómo las evaluamos? Por el índice de satisfacción
Otros comentarios:	

2.2 Licencias	
Año de la primera licencia Internacional:	Nuestra primera concesión de licencia internacional fue en 2009
Nombre de la empresa extranjera licenciada:	Nuestra primera concesión de licencia internacional fue para la empresa "X".
Tipo de licencia:	El tipo de nuestra primera concesión de licencia internacional fue: (x) Uso de software () Marca () Patente () Tecnología () Otra. ¿Cuál? _____

País de la primera licencia:	El país de nuestra primera concesión de licencia internacional fue Sudáfrica e Irlanda
Motivación:	¿Por qué razón hemos licenciado por primera vez? Oportunidad de negocio ¿Cómo surgió la oportunidad? A través de recomendación de un socio local
Apoyo del gobierno o entidad	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? (x) No () Sí ¿Cuál? _____ () Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación de las concesiones de licencias internacionales actualmente:	¿Tenemos concedido licencias actualmente? En crecimiento y diversificación a través de los productos
Cantidad de licencias concedidas actualmente:	¿Cuántas licencias tenemos concedidas actualmente? 3 licencias
Países de la licencias concedidas actualmente:	¿En qué países tenemos licencias concedidas actualmente? Sudáfrica, Irlanda y Brasil
Motivación para las licencias actualmente:	¿Con que objetivos estamos concediendo licencias? En razón de la comercialización de los productos ¿Cómo la evaluamos? Índice de satisfacción del cliente y rendimiento del negocio
Nivel de fidelización de los licenciados internacionales:	¿Cómo es la relación con nuestros licenciados? () Los contactos son frecuentes (por lo menos 1 vez al mes) (x) Hay intercambio de informaciones frecuentes (x) Tenemos proyectos conjuntos (x) Nuestros clientes hacen recomendaciones de nuestra empresa a otras (x) Consideramos que somos como socios () En general, nos conocemos poco

	¿Nuestros licenciados son fieles a nosotros? ¿Cuál es el promedio de duración de las relaciones en años? Sí. Nuestros negocios funcionan a través de las referencias (recomendaciones) generadas en los clientes actuales.
Otros comentarios:	

2.6 Inversión Directa en el Extranjero (IDE) (Filiales comerciales, industriales o de servicios en otros países)	
Año de la primera IDE:	El año de nuestra primera IDE fue 2008
País de la primera IDE:	El país en donde hemos hecho nuestra primera IDE es Portugal porque había demanda en aquel país y por la necesidad de presencia local.
Tipo de la primera IDE:	El tipo de nuestra primera IDE fue: ☐ creación ☐ adquisición ☒ filial propia ☐ fusión ☐ Otra ¿Cuál? _____
Motivación de la primera IDE:	¿Por qué razón hemos hecho nuestra primera IDE? Necesidad de presencia local, en razón de la exigencia del cliente y optimización de los proyectos. ¿Cómo surgió la oportunidad? Demandas internas
Apoyo del gobierno o entidad:	¿Hubo apoyo de alguna organización gubernamental? ☒ No ☐ Sí ¿Cuál? _____ ☐ Otro tipo de entidad (Sindicato, SOFTSUL, SOFTEX, SEBRAE) ¿Cuál? _____
Situación de las IDE actualmente:	¿Qué tipo de IDE tenemos actualmente? Filial en Portugal ¿Cómo las evaluamos? A través de los resultados operacionales (DRE y KPI's)
Cantidad de IDE actualmente:	¿Qué cantidad de IDE tenemos actualmente? 01
Países donde hay IDE actualmente:	¿En qué países tenemos IDE actualmente? Portugal
Motivación de	¿Por qué razón y con qué objetivos tenemos IDE actualmente?

las IDE actuales:	Necesidad de presencia local, en razón de la exigencia del cliente y optimización de los proyectos.
Ventajas:	¿Qué ventajas la IDE no aporta actualmente? Mayor proximidad del cliente.
Otros comentarios:	

3. Evalúe el nivel de relevancia de los criterios de segmentación de clientes en el mercado B2B internacional

3.1 Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación de clientes B2B en el mercado internacional para las industrias en general		1	2	3	4	5
Demográficos	Sector de actuación de la empresa potencial				X	
	Tamaño de la empresa				X	
	Ubicación de la empresa		X			
Características de la operación	Nivel de tecnología demandada		X			
Cómo los clientes gestionan las compras	Centramos en empresas que buscan calidad		X			
	Centramos en empresas que buscan servicio		X			
	Centramos en empresas que buscan precio	x				
	Centramos en empresas con las que ya tenemos una fuerte relación		X			
Factores situacionales	Centramos en clientes que demanden determinadas aplicaciones de nuestros productos				X	
	Centramos en clientes que demanden todas las aplicaciones posibles de nuestros productos				X	
	Centramos en el tamaño potencial del pedido				X	
Características personales	Centramos en empresas cuyos valores sean similares a los nuestros			X		
	Centramos en clientes que acepten riesgos		X			
	Centramos en empresas que demuestren alta fidelidad para con sus proveedores		X			
Crecimiento del cliente	Centramos en empresas que crecen de forma sostenible		X			
Potencial Internacional	Centramos en empresas cuyos negocios sean compatibles con los nuestros a nivel internacional		X			
Temporalidad y ciclos económicos	Centramos en clientes donde no exista temporalidad en la demanda		X			
	Centramos en clientes ubicados en países donde los ciclos económicos sean estables		X			
Imagen	Centramos en clientes cuya imagen produzca algún beneficio para nosotros				X	

Integración vertical	Centramos en clientes con menor riesgo de que vengan a ser nuestros competidores, a través de productos o servicios sustitutos.			X		
Posibilidad de mejoría	Centramos en clientes que puedan generar mejorías para nosotros				X	
La rentabilidad del cliente	Centramos en clientes que puedan obtener más y mejores resultados al utilizar nuestros productos o servicios				X	
	Centramos en clientes cuya relación deba generar rentabilidad mutua				X	
La estructura de costes del cliente	Centramos en clientes cuya estructura de coste favorezca a nuestra organización como proveedora			X		
Recursos	Centramos en clientes para los cuales posamos lograr recursos e inversión más fácilmente.			X		

3.2 Criterios de segmentación para las industrias de software en específico

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

Criterios de segmentación para las industrias de software en específico	1	2	3	4	5
Centramos en el tamaño del parque instalado (planta) del cliente			X		
Centramos en el potencial de incremento de la cartera de productos dentro del mismo cliente				X	
Centramos en la capacidad que el cliente tiene de dar soporte			X		
Centramos en las posibilidades de ganancias				X	
Centramos en los procesos de negocios (<i>Business Process Outsourcing – BPO</i>) ⁶		X			
Centramos en el análisis vertical (sectorial): Financiero, Manufactura, Gobierno, Comunicaciones, Servicios	X				
Centramos en los tipos de aplicativos que el cliente demanda					X
Centramos en la infraestructura del cliente potencial		X			
Centramos en el tipo de Hardware del cliente potencial		X			

⁶ *Business Process Outsourcing*: posibilidades de contratación de servicios de terceros.

4. Evalúe la frecuencia con que su empresa hace uso de las estrategias y herramientas en las relaciones con sus clientes internacionales. Marque con una "X" en casilla, teniendo en cuenta que:

1= Nunca; 2= Pocas veces; 3= Algunas veces; 4= Muy Frecuentemente y 5= Frecuentemente.

4.1 Estrategias y herramientas de MR utilizadas con los clientes B2B del mercado internacional

	Estrategias y herramientas de MR utilizadas con los clientes B2B del mercado internacional	1	2	3	4	5
Estrategia del cliente	Tener criterios y estrategias para seleccionar a los clientes y alguien en la empresa responsable de estas estrategias			X		
	Analizar el valor y ciclo de vida del cliente para entender su importancia para la organización				X	
	Definir objetivos claros para cada segmento y desarrollar propuestas de valor coherentes con los objetivos				X	
	Construir y desarrollar relaciones con los clientes más rentables, analizar continuamente su potencial y tomar medidas				X	
	Tomar medidas para transformar clientes no rentables en clientes rentables				X	
	Retener a los clientes de más valor habiendo evaluado los factores de fidelización e introducir propuestas de valor				X	
	Entender por qué los clientes desisten de la organización e intentar recuperarlos			X		
	Estar de acuerdo con las necesidades específicas del cliente y hacer que las propuestas de valor de la organización superen sus expectativas			X		
	Revisar las estrategias del cliente continuamente			X		
	Desarrollar excelentes estrategias que fomenten en el cliente la confianza y el compromiso			X		
	Trabajar de forma cercana al cliente intercambiando conocimiento			X		
Interacción con los clientes	Dejar a disposición del cliente distintas posibilidades de contacto con la empresa				X	
	Tener el descriptivo de todas las maneras y momentos en que se puede contactar con el cliente (<i>puntos de contactos o touch points</i>)				X	
	Desarrollar canales de interacción personalizados				X	
	Registrar las interacciones con el cliente (herramientas de CRM, grabaciones...)				X	
	Verificar la efectividad de las interacciones con los clientes				X	
	Hacer uso del <i>feedback</i> de los clientes para mejoras				X	
	Revisar continuamente las estrategias de interacción				X	
Estrategia de Marca	Considerar el posicionamiento de la marca, el lugar que ocupa la marca en la opinión del cliente			X		
	Operar con el posicionamiento de la marca en todas las formas de comunicación con el cliente (tarjetas, publicidad, embalaje...)			X		
	Operar con el posicionamiento de la marca en las promesas al cliente			X		

	Realizar frecuentes encuestas sobre el posicionamiento de la marca para el cliente		X			
	Corregir los fallos entre el lugar actual y el posicionamiento que la empresa pretende conquistar			X		
Creación de valor	Ofrecer los productos de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente				X	
	Hacer frecuentes encuestas de mercado para identificar otras necesidades del cliente			X		
	Proveer las mejores ofertas del mercado por la excelencia en añadir valor				X	
	Crear valores superiores a la competencia				X	
	Averiguar las satisfacciones e insatisfacciones de los clientes				X	
	Proponer / ofrecer soluciones innovadoras				X	
	Tener toda la organización centrada en el cliente				X	
Cultura	Reaccionar con rapidez a las demandas o exigencias de los clientes				X	
	Mejor que reaccionar, es anticiparse a las demandas o exigencias de los clientes				X	
	Buscar con empeño maneras novedosas de trabajar para atender al cliente de forma personalizada				X	
	Superar la expectativa de los clientes				X	
	Fomentar la honestidad y apertura en el modo de trabajo				X	
Personas	Realizar el reclutamiento y selección del personal con mentalidad orientada hacia el cliente				X	
	Desarrollar la cultura de organización hacia el cliente a través de entrenamiento				X	
	Gratificar el mérito de los empleados con comportamiento orientado al cliente			X		
	Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y garantizar así la satisfacción del cliente			X		
	Asegurar que los empleados tengan la habilidad de establecer, mantener y mejorar la relación con los clientes				X	
	Considerar a los empleados de la organización como los recursos más importantes de la misma				X	
Organización	Gestionar la relación con los clientes desde distintos departamentos de la organización				X	
	Definir procedimientos para las reclamaciones de los clientes				X	
	Registrar de forma clara las responsabilidades y procedimientos con los clientes				X	
	Designar un gerente para establecer relaciones con los clientes clave				X	
	Adaptar la organización formando grupos multifuncionales para el desarrollo de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes			X		
	Desarrollar formas impecables de comunicación interna entre clientes y empleados, entre los empleados y el resto de la organización				X	
Tecnología de la información	Consolidar en una sola base de datos, los datos de los clientes, obtenidos por diversas vías				X	
	Aplicar tecnología moderna en los procedimientos así como en los servicios al cliente, tales como entrada de pedido, facturación on-line y otras posibles configuraciones				X	
	Permitir integración entre los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> ,				X	

	y de los canales de contacto con el cliente, de modo que todos los integrantes de la empresa puedan compartir los datos de los clientes					
	Aplicar sistemas de información tales como <i>data mining</i> para analizar los datos de los clientes e identificar por ejemplo, clientes rentables, tendencias de compra, elementos de fidelización, etc.				X	
	Utilizar las tecnologías más modernas para estar en contacto con el cliente y con el canal para transmitirles informaciones en tiempo real				X	
	Utilizar sistemas integrados a los sistemas de los clientes, que permitan la gestión eficaz de la relación con cada uno de ellos				X	
Gestión de las relaciones	Determinar estándares (patrones) y criterios de medida para cada proceso de gestión de relación			X		
	Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y eliminar fallas del proceso		X			
	Tener indicadores claves de desempeño para ser medidos y analizados				X	
	Implementar herramientas o modelos para la mejora continua del proceso de relación con los clientes				x	
	Medir el desempeño del canal y de los proyectos de valor añadido				X	
	Revisar de forma regular los procesos de gestión de las relaciones a la luz del criterio del valor añadido			X		
Gestión del conocimiento y aprendizaje	Aplicar y reutilizar el conocimiento para acelerar el proceso de aprendizaje y con ello ganar tiempo en el mercado y reducir costes				X	
	Revisar constantemente el conocimiento y actualizarlo cuando sea necesario				X	
	Seleccionar organizaciones para <i>benchmarking</i> y participar de foros para desarrollo de nuevos conocimientos			X		
	Utilizar estrategias basadas en la creación y gestión del conocimiento			X		

5. A continuación hay una lista de proposiciones para las cuales pedimos que nos informe su nivel de relevancia en relación a la fidelización de los clientes internacionales, en una escala de 1 a 5, siendo 1 para “no relevante” y 5 para “fundamental”. Marque una “X” en la casilla del número correspondiente, teniendo en cuenta que:

1= Nada relevante; 2= Poco Relevante; 3= Algo Relevante; 4= Muy relevante y 5= Fundamental

5.1 Orientación hacia los servicios

Nº	Proposiciones de nivel operativo	1	2	3	4	5
1	P1) Tener conciencia de que todos los proveedores son esencialmente proveedores de servicios es fundamental para la fidelización de los clientes.			X		
2	P2) Percibir que el marketing en general y la gestión de la cadena de suministro están migrando de modelos con foco en bienes hacia modelos asociados a alianzas, redes de valor, provisión de servicios y creación de valor es fundamental para la fidelización de los clientes.				X	
3	P3) Considerar que el valor es siempre creado en conjunto con el cliente, durante una interacción, con la activación de una serie de recursos es clave para la fidelización del cliente.				X	
4	P4) Estructurar las acciones para ir al encuentro de las necesidades de los clientes, para identificar sus necesidades latentes y para crear necesidades nuevas es crucial para la fidelización de los clientes.				X	
5	P5) Priorizar la integración de productos con servicios para ofrecer un conjunto de beneficios, que resulte en compromisos mutuos con los clientes es relevante para la fidelización de los clientes.				X	
6	P6) Considerar que asumir riesgos respecto al cliente es un factor esencial en el proceso de fidelización del cliente.				X	
7	P7) Las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento de todo el personal ejercen un impacto crítico en el nivel de satisfacción del cliente.				X	
8	P8) La satisfacción de los empleados con su trabajo les hace más capacitados para prestar un servicio de alta calidad, generando en el cliente un comportamiento fiel a la empresa.				X	
9	P9) Preparar todos los empleados para que conozcan, entiendan y acepten el principal beneficio que el cliente recibirá, haciendo uso de distintas herramientas de comunicación con sus empleados, es esencial para la fidelización de los clientes.				X	
10	P10) Identificar las dimensiones o factores que definen la calidad en servicios bajo el punto de vista de los clientes y hacer la oferta de producto/servicio, teniendo en cuenta estas dimensiones son claves para su fidelización; esto sí significa calidad.				X	

5.2 Orientación a las Relaciones

Proposiciones de nivel operativo		1	2	3	4	5
Nº						
11	P11) La sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional garantiza el enfoque exigido por el nuevo entorno competitivo (redes), permitiendo la fidelización de los clientes.				X	
12	P12) Poner énfasis en el análisis del entorno del comprador; en la percepción de éste sobre el entorno, en sus necesidades y en la percepción que el comprador tiene de la propuesta de valor del vendedor es fundamental en el proceso de fidelización.				X	
13	P13) Conocer con antelación los elementos que generan y fomentan las relaciones duraderas es fundamental para la fidelización de los clientes.				X	
14	P14) Usar la segmentación de mercado como una de las primeras etapas para elegir con quien y en qué nivel desean establecer relaciones es clave en el proceso de fidelización de los clientes.			X		
15	P15) Fomentar actitudes positivas hacia las quejas, confianza, cumplimiento de promesas, actitudes de apoyo en situaciones de emergencia, es fundamental en el proceso de fidelización de los clientes.				X	
16	P16) Investigar las estrategias puestas en marcha por la competencia y principalmente desarrollar estrategias a la medida de cada cliente es fundamental en la fidelización de los clientes.				X	
17	P17) Desarrollar nuevos productos para el mercado externo; mejorar y modificar los productos existentes y aún adoptar nuevos métodos e ideas en los procesos productivos son definitivos en el proceso de fidelización.			X		
18	P18) Poner énfasis en la fuerza de ventas y en las áreas técnicas y de servicio al cliente, ya que estos asumen un papel central en la gestión de las relaciones en el mercado B2B, es primordial en el proceso de fidelización de los clientes.			X		
19	P19) El flujo regular y simétrico de informaciones ayudan a los gestores a minimizar las incertidumbres respecto a las características del cliente, respecto al funcionamiento de la relación y al entorno, influyendo fuertemente en la fidelización de los clientes.			X		
20	P20) Disponer de una base de datos con el perfil e historial de las relaciones con cada cliente, para identificar las personas con poder de decisión, los principales productos de compras pasadas y trazar un perfil de las futuras necesidades es clave en el proceso de fidelización.				X	
21	P21) Tener en cuenta que el CRM sólo garantiza la práctica del MR si la importancia de los clientes se integra como eje de las políticas estratégicas y tácticas es factor clave en el proceso de fidelización.				X	
22	P22) Exigir que los empleados tengan un entendimiento claro de las necesidades de los clientes y una predicción lo más exacta posible de las oportunidades de beneficio potencial influye en el proceso de fidelización de los clientes.				X	

23	P23) Valorar e incrementar los contactos personales (viajes regulares) con sus clientes internacionales, afecta positivamente el desempeño exportador.					X
24	P24) Buscar aprender el idioma de la empresa cliente es fundamental para fortalecer la relación.					X
25	P25) Aplicar la gestión de los clientes clave (GCC), designando un gestor especialmente para estos clientes, influye fuertemente en el desarrollo de relaciones duraderas.					X
26	P26) Evaluar formalmente los resultados de las relaciones, revisar y reorientar esfuerzos a medida que cambian las necesidades de los clientes y que las relaciones alcanzan o no los objetivos comunes, es clave en el proceso de fidelización.					X
27	P27) Buscar entender por qué los clientes desisten de la relación e intentar recuperarlos es esencial en el proceso de fidelización.					X
28	P28) Analizar el posicionamiento de sus marcas; el lugar que sus marcas ocupan en la opinión del cliente es esencial en el proceso de fidelización.					X
29	P29) Considerar que las redes necesitan de relaciones de alto nivel de calidad, con aliados y clientes, acompañadas de confianza, compromiso, interdependencia y satisfacción de todos para el logro de sus objetivos, no sólo los puramente económicos es clave en el proceso de fidelización de clientes.					X

5.3 Orientación a la Internacionalización

Nº	Proposiciones de nivel operativo	1	2	3	4	5
30	P30) El hecho de que las relaciones que envuelven empresas de distintos países son mucho más complejas y arriesgadas influye en las decisiones hacia la internacionalización.					X
31	P31) El hecho de que la internacionalización es un proceso que requiere tiempo de preparación y que puede demorar en concretarse influye fuertemente en la decisión hacia este proceso.					X
32	P32) El grado de compromiso de la alta dirección, con inversión en cualificación en todos los sectores de la empresa (recursos humanos, gestión, tecnología, logística, etc.) es determinante en el proceso de internacionalización.					X
33	P33) Tener un plan estratégico hacia la internacionalización es fundamental para el éxito del proceso.					X
34	P34) La complejidad e importancia del suministro del producto/servicio determinan el nivel de relación con el cliente internacional.				X	
35	P35) El hecho de que los clientes del mercado doméstico se internacionalizan influye fuertemente en la decisión de internacionalización de las empresas de servicios.					X
36	P36) La posibilidad de crear economías de escala y de aprovechar los incentivos de los gobiernos son atractivos para la entrada en mercados internacionales.					X

37	P37) El énfasis en la gestión de la relación, a través de la construcción de programas y acciones concretos para el mercado de exportación, es un factor relevante en el éxito de la internacionalización.						X
38	P38) La internacionalización frecuentemente empieza por los países próximos al mercado doméstico, pues las diferencias de idioma, cultura, sistema político, estilos de negocios, etc. suelen ser menores, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.				x		
39	P39) La exportación directa es la forma que ofrece mayor libertad y flexibilidad de actuación en el mercado externo, sirviendo de estímulo a la empresa en el proceso de internacionalización.					X	
40	P40) La posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto, sus recursos y los resultados, influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través del consorcio.				X		
41	P41) El énfasis en la benevolencia mutua, es decir, en el comportamiento extracontractual motivado por la expectativa de beneficios económicos y recíprocos, en el inicio de la relación, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.				X		
42	P42) El énfasis en estrategias y tácticas de marketing que generen el incremento del compromiso afectivo a medida que la relación evoluciona hacia la madurez, es un factor que influye en la fidelización del cliente internacional.				X		
43	P43) Mantener redes de relaciones ayuda a promover las exportaciones a través de la creación de distintos tipos de contactos e intercambios entre empresas, como los consorcios de exportación.					X	
44	P44) Cuanto más profundas son las conexiones internacionales de los miembros de la red, mayor es el potencial para las exportaciones.					X	
45	P45) Una relación de negocios en que dos o más organizaciones cooperan y comparten riesgos en la conquista del objetivo común, influye en la elección de la alianza estratégica como modo de entrada en el mercado internacional.					X	
46	P46) El hecho de que el gobierno del país de interés ponga barreras para inversiones directas influye fuertemente en la decisión hacia una inversión colaborativa con empresas locales.				X		
47	P47) Las relaciones por medio de las redes industriales generan ventajas competitivas para las empresas, reducen los costes de transacciones e incertidumbres y sirven de estímulo para la internacionalización.				X		
48	P48) El creciente interés de las empresas internacionales en la adquisición de productos o servicios de proveedores independientes ubicados en el exterior, para el consumo en el país de origen o en otro país, es un factor determinante para la formación de alianzas internacionales.					X	
49	P49) El interés de las empresas en proveer acceso a sus especialistas para empresas internacionales es factor fundamental para la entrada en alianzas como <i>offshore outsourcing</i> .					X	
50	P50) Las ventajas de propiedad, internacionalización y localización hacen de la IDE el modo más eficiente de servir los mercados extranjeros.					X	

Ud. puede incluir aquí sus comentarios, críticas y sugerencias para esta investigación.

ANEXO E4 – Transcripción de la entrevista personal, registrada por grabación, con el director de la empresa Caso 4.

Empresa: Caso 4

Fecha 18/07/2012 Inicio: 16h – Duración 1:03min

Local: Porto Alegre

Informante: Director

Transcripción de la entrevista personal

Respecto a los productos:

P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona delante del mercado? Posicionamiento:

Somos una empresa que provee softwares, o sea, productos específicos para una necesidad del minorista. Decimos que venimos del minorista y servimos al minorista. Nuestro diferencial competitivo está centrado en el conocimiento, en el *know-how* que hemos adquirido a lo largo de estos años de experiencia con el minorista. Este *know-how* está traducido en los productos que comercializamos, entonces nuestro segmento es el minorista. Hay servicios añadidos. Es posible comparar nuestros productos, por ejemplo, con el *work-force management*, que es un software que hace toda la gestión de escalas de horarios de los empleados, planifica desde cuantas personas Ud. tiene que tener en cada lugar, las etapas, y eso el software hace a través de un algoritmo. Esta es una necesidad muy particular del minorista. Un ejemplo muy concreto: ¿Cuántas personas es preciso tener en el área de Caja a las 9h de la mañana? ¿Cuántas cajas hay que tener disponibles? Si tenemos menos empleados, tendremos clientes enojados; si tenemos más empleados, es pérdida (coste). Entonces es un software, que entre otras cosas, calcula esta curva a lo largo del día, con base en criterios del propio minorista. Eso no se instala en CD. Es necesario un proceso de gestión de cambio, hay una integración y acompañamiento que debe ser realizado junto al cliente para que él logre usar la herramienta con éxito. Después que el cliente utilizó la herramienta, que la entendió, que ha puesto sus parámetros de modo adecuado, que hizo todas las integraciones que eran necesarias, muy bien, ahí entonces él tiene autonomía. Este acompañamiento hacemos de modo muy presente, próximo y lo hacemos con personas que ya tienen experiencia, que es una diferencia importante, pues para hacer una configuración de *workforce management* es preciso traer una persona que ya haya hecho eso por unos 10 años más o menos. **En resumen es un producto con servicio especializado.** Buscamos por principio que el cliente tenga un buen nivel de autonomía. Claro está que tenemos aquí dentro de la empresa un área de soporte, y normalmente en el área de soporte hay el soporte que llamamos de 3º nivel. El 1º nivel es hecho por el cliente, en este caso local; el 2º nivel puede ser hecho por cliente o por nosotros, o aun por un asociado; el 3º nivel es hecho por nosotros, que es una forma de mantener el vínculo con el cliente, garantizar que él continúe utilizando, de acuerdo con las prácticas que fueron implementadas, para que él no infrinja las reglas del producto, que no invente mucho.

P2- C2. ¿Cómo Ud. percibe la demanda de los clientes internacionales? En general, demandan más productos o más servicios?

La demanda de los clientes a nivel internacional: Una cosa que hemos observado, por la experiencia con clientes de Sudáfrica e Irlanda, todos ellos (clientes) quieren saber “quién les va a dar soporte localmente”. Eso fue un aprendizaje. Entonces tuvimos que establecer sociedades locales. Un ejemplo: Estamos con una empresa francesa que opera en Turquía. Entonces, hay personas nuestras en este momento en Turquía y otras personas nuestras en Francia, tratando de oportunidades distintas. Antes de ir para Francia y antes de ir para Turquía, hicimos una búsqueda entre empresas locales, que fuesen complementares a nuestras soluciones. Establecemos un contrato para que lográsemos entrar en estos mercados. Lo que hemos observado, no solamente en el exterior, sino que aquí también, es que los clientes quieren alguien que resuelva sus problemas. Ellos no quieren comprar un producto, quieren contar con una empresa que conozca el segmento, que tenga el producto, pero que también sepa resolver el problema. Entonces no basta con instalar el software “X”. Nuestros softwares no son productos de venta masiva.

P3 - C3. ¿Cuál es su opinión respecto a relación entre la interacción con los clientes, los servicios y la innovación?

P4- C4. ¿De qué manera influye en la innovación de los servicios?

Interacción con el cliente, servicio e innovación: Creemos que la innovación viene de diversas formas; en la empresa no tenemos el sector de innovación. Creemos que todos que

estamos en la delantera del negocio, los ingenieros de producto, el personal de marketing... todos tenemos que estar atentos al lo que está ocurriendo en el mercado. Todos los nuestros productos tienen competidores muy bien definidos, por ejemplo, un software de caja por ejemplo, tiene muchos competidores internacionales establecidos en el mercado desde hace 20 años. Evidentemente que tenemos que estar atento a las innovaciones del negocio. Hoy en día el minorista habla de multicanal, una serie de enfoques de integración entre los canales de ventas, desde que siempre con la misma política, o sea, el cliente puede comprar a través del teléfono móvil, de la computadora, a través de tele ventas, ir a la tienda, puede comprar en un sitio y devolver en otro. Eso es lo que queremos como consumidores, pero muchos hablan y pocos lo hacen. Es un ejemplo de innovación de negocio, una evolución, y debemos estar atentos para ver cómo eso impacta en lo que estamos haciendo. Es el mercado, los competidores, a veces los propios clientes que indican algunas funcionalidades que aun no tenemos y que podemos incorporar; a veces los cambios en la legislación, las encuestas de tendencias y con base en eso logramos fuentes de inspiración para definir las líneas de productos.

P5- C5. ¿Ud. tiene como principio integrar productos y servicios para lograr más interacción con el cliente y levantar barreras a la competencia? ¿De qué manera?

Servicios como barreras a la competencia: Depende mucho del tipo de producto con el cual estamos trabajando. Lo que se observa es que actuamos no para levantar barreras a la competencia, sino como una forma de aumentar nuestro valor añadido. Procuramos ser cada vez más especialistas en lo que se refiere al comercio minorista. Quien compra nuestros sistemas de hecho quiere resolver un problema y la forma de ayudarles es entender bien su problema y adaptar un producto al otro. Ese entendimiento acaba siendo un valor añadido y una forma de barrera de entrada a la competencia. Estamos desde hace mucho tiempo en el mercado y sabemos hablar el idioma del cliente minorista.

P6- C6. ¿Ud. considera la posibilidad de absorber riesgos (financieros, de control...) que serían del cliente con el propósito de conquistarlo o mantenerlo?

Absorción de riesgos para conquistar o mantener clientes: A veces sí, tenemos una lógica de invertir un determinado porcentaje en la cuenta de acuerdo con el potencial que creemos que la cuenta (cliente) va a tener. Procuramos estimar no por el tamaño del cliente, sino por el tamaño de la oportunidad que ella representa para nosotros o por el nivel de interés en conquistar este cliente por ser una referencia importante en el segmento. Para nosotros conquistar referencias es esencial, pues uno de los ingredientes de decisión de compra de un minorista es saber quienes son las referencias.

P7- C7. ¿De qué manera las actitudes, habilidades, conocimiento y comportamiento del personal afectan el nivel de satisfacción de los clientes internacionales?

Equipo interno y el contacto con el cliente internacional: Dentro del ciclo comercial, desde el momento de planificación hasta la implementación del proyecto, son muchos los stakeholders que interactúan con el cliente, entonces, en la práctica, muchas personas tienen ese compromiso. Procuramos dejar claro que existe un punto de contacto con el cliente, que es nuestro gestor de proyecto y tenemos otro que llamamos de *relationship manager*, que es la persona que hace la gestión de la relación o cuenta. El conjunto de responsabilidades de estas dos personas es distinto: una tiene la misión de entregar lo que el cliente compró y la otra está prospectando oportunidades. Naturalmente todos deben estar atentos para buscar nuevos negocios, muchos interactúan, pero estas dos personas tienen un papel más impactante.

P8- C8. ¿Cómo Ud. trata la “motivación” (comisión, reconocimiento, promoción) del personal? ¿Qué acciones o prácticas son aplicadas?

P9- C9. ¿De qué manera Ud. prepara los empleados que no tienen contacto directo con los clientes internacionales? ¿Ellos reciben igual entrenamiento (formación) comparado a los que tienen contacto directo? Motivación del equipo: Además del diseño interno de la empresa (con espacios para descanso y entretenimiento) hay un conjunto de iniciativas en paralelo, desde cuestiones más tangibles, aspectos financieros, por ejemplo, tenemos los KPIs (*Key Performance Indicators*) que son organizados por “empresa, área e individuo”. Cuanto más alto en la pirámide de la organización, mayor es el peso de los indicadores “empresa” y menor el peso de los indicadores “individuo”; cuanto más la persona se encuentra en la base de la organización, menor es el peso de los indicadores “empresa”, pues su influencia es menor, sin embargo el peso como individuo es mayor. Hay una lógica en los KPIs, pagamos un porcentaje sobre el total del sueldo, tenemos una política de formación desde temas más *hard skills* (técnica, procesos) hasta *soft skills* (cursos de liderazgo, *coaching*, comportamiento...).

Tenemos proyectos desafiantes a nivel internacional, viajes de entrenamiento a Sudáfrica, Irlanda, Turquía, Francia. Eso llama la atención y son factores de atracción. Somos una empresa pequeña, sin embargo desde el inicio nos preocupamos con el hecho de profesionalizarla, de hacer todo bien hecho. Tenemos como principio el proceso de mejora continua, la búsqueda por la pro actividad, por mayor eficiencia en lo que estamos haciendo. Eso resulta también en factor de atracción, pues las personas perciben en eso una evolución profesional. Estas acciones son para todos, desde el sector administrativo hasta quien tiene contacto directo con el cliente.

P9- C10. ¿Cómo Ud. trata la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones o herramientas son aplicadas?

Comunicación interna: Además de la disposición del equipo en amplias salas, sin divisiones, más interactiva, tenemos una pantalla que transmite noticias, tenemos una asesoría de comunicación interna y externa que nos ayuda a transmitir mensajes, informaciones, de forma lúdica, interactiva y divertida. Tenemos intranet, informes trimestrales cuando reunimos toda la gente de la empresa, hacemos una reunión, enseñamos los resultados, los proyectos. Una persona presenta un case/proyecto, por ejemplo. Uno de nuestros empleados pasó 4 semanas en Irlanda y otras dos personas pasaron 1 año y medio en los EE.UU. Entonces cuando estas personas volvieron, presentaron sus hechos, todo lo que han aprendido, lo que podrían mejorar. Es una manera de compartir el conocimiento, de estimular el intercambio de información y es una forma de a empresa instituir el mensaje de que lo que uno ha aprendido puede ser compartido con el otro. Tenemos todos los meses la fiesta de los que cumplen años en el mes, tres veces por semana tenemos el desayuno, de las 7:30 a las 9h; somos actantes en campañas de ayuda social, en Navidades). Siempre tenemos una cosa con la cual el equipo está involucrado. Las fiestas son bien preparadas, con temáticas. Hemos tenido unas 3 ó 4 veces el *team building*, por ejemplo: organizamos grupos que de forma lúdica experimentaron situaciones del día a día.

P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto a su empresa? La empresa como valor para el cliente: En primero lugar diríamos que es el conocimiento del segmento minorista, después el compromiso, calidad, honradez en cumplimiento de plazo...eso es un valor que los clientes reconocen.

P10- C12. ¿De qué forma su empresa tiene conocimiento de estos atributos? ¿A través de encuestas de satisfacción, visitas, reuniones?

Encuesta de satisfacción del cliente: Tenemos dentro del proceso de desarrollo del software, lo llamamos de Plan de Comunicación, dependiendo del proyecto y de la etapa la comunicación es a diario o puede ser semanal. Ese plan tiene un formato de comunicación (a través de informes, ata, etc.) y al final hay una “encuesta de satisfacción”. Es una encuesta simple, con preguntas objetivas que permiten que el cliente haga sugerencias de mejoras, críticas, etc. Y eso es realizado de forma sistemática en todos los proyectos. Hay los que llamamos de *top of mind*, que tienen peso mayor, pues son proyectos en que no podemos errar en razón de la fecha de inauguración de una tienda por ejemplo. Además, hacemos una encuesta de satisfacción una vez al año, con un formato diferente, en que el cliente responde un conjunto de cuestiones respecto a la empresa, independientemente del proyecto, el cliente se manifiesta respecto a la relación. Este año, hemos instituido el gestor de relaciones/cuentas (*Relationship Manager*) que tiene la función de representar el cliente aquí dentro de la empresa.

P10- C13. ¿Cuáles son las principales dificultades en prestar servicios a nivel internacional?

P11- C14 ¿Su empresa participa de alguna red de empresas, o consorcios a nivel nacional o internacional? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

Participación en consorcio: No

Mayores dificultades en prestar servicios a nivel internacional: Pasada la fase de conquista de la confianza, viene el tema del idioma, adaptación del vocabulario, después vienen los temas relacionados a la presencia local. Analizando el cliente de Sudáfrica, primero que hay diferencia de idioma, segundo, gran parte de la interacción que hacemos con él es por teléfono; él usa expresiones locales que no entendemos; hay el huso horario. Estos desafíos hacen que tengamos que invertir en las relaciones y siempre que posible tener presencia local. Tenemos la política del 24x7 en el soporte, pero son raros los casos porque es caro. La presencia de un socio local es importante por esta razón, él es que hace la interacción con el cliente. El socio conoce el producto, sabe lo está ocurriendo en el entorno. Cuando el cliente

tiene alguna duda un poco más sofisticada, el socio puede fácilmente atender. Para el cliente de Irlanda, el soporte es hecho por aquí y no hay urgencias, pues el nivel de servicio es más amplio. Cuanto más estrecho el nivel de servicio, más caro es el contrato, pues precisamos tener una estructura aquí que de soporte. Tenemos contrato con los socios; Cuando hacemos la venta, el cliente paga un determinado valor y parte de ello es del socio y parte es nuestra. Cuando el socio hace la venta, la división del valor es de la misma forma. Por la licencia del software cobramos *royalties*, servicio de implantación (consultoría, entrenamiento) y más un porcentaje anual de acuerdo con el producto, que da derecho a orientaciones, *up grades*, y da soporte de tercera línea hasta un límite de horas. Caso el cliente pase del límite, él paga el excedente.

P12- C15. ¿De qué forma Ud. hace el análisis del entorno de mercado (clientes) internacional? (SWOT)

Análisis del entorno internacional: Para nuevas oportunidades, lo que hacemos es un análisis del potencial de mercado, por ejemplo, en el caso de Turquía, en una primera vez hicimos un *road show*, con una empresa local, cuando reunimos algunos de los minoristas y les expusimos los productos, pero no logramos muchos interesados. Hemos vuelto a Turquía, hicimos nuevamente una comunicación y de esta vez hemos logrado más interesados que generó propuestas comerciales. En este momento la primera pregunta que nos hacen es “¿Quién es tu socio local?” Entonces procuramos mapear el potencial que cada uno de estos mercados ofrece. Ocurre también que nuestros socios tienen operaciones en otros sitios y eso hace las cosas más fáciles, pues nos lleva junto. O una empresa de un determinado país que abre una filial en otro y acaba nos llevando junto. Ahora, este año hemos firmado un contrato con dos personas, una de Reino Unido y otra de Francia. Estos profesionales, los *lead referrals*, no son nuestros empleados, son “abridores de puertas”, pues tienen contacto con los minoristas locales. Estas personas fueron preparadas por nosotros, entienden de nuestros productos, analizan los contactos, cualifican las oportunidades y, si logran con éxito el negocio, ellos ganan una parte; si no, el riesgo es de ellos.

P12- C16. ¿Cuáles son las acciones de MR que su empresa practica junto a los clientes internacionales principalmente?

Acciones de MKT relacional con los clientes internacionales:

No hay muchas prácticas, pero además de los gestores de cuentas/relaciones (*relationship managers*), hacemos visitas. Yo, por ejemplo, dentro de mis responsabilidades, está hacer una visita a mis clientes, una vez al mes por lo menos.

P13- C17. ¿Ud. acredita que los clientes internacionales en general desean ser fidelizados?

Los clientes internacionales quieren ser fidelizados?

P14- C18. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional? ¿Qué criterios Ud. utiliza? ¿Qué tipo de esfuerzo hay en esta etapa?

Segmentación: Nuestro segmento es el minorista. Cuando definimos un determinado segmento ya hacemos las cosas más fáciles, pues seleccionamos los programas, las exposiciones, por ejemplo, que vamos visitar o exponer. Este año, expusimos en la NRF en New York, que es la mayor feria de minoristas del mundo. Este año la delegación de Brasil fue la mayor, arriba incluso de Canadá, que todos los años se hace presente con muchos expositores. Esta es una de las ferias en que estamos presentes porque es una feria de nuestro segmento donde se habla mucho de innovación y a demás de eso, ampliamos mucho nuestra red de relaciones (*networking*) en este segmento. Si este es nuestro diferencial competitivo (ser especialista en el segmento minorista), entonces poner ahí.

15- C19. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción del cliente internacional?

Gestión de la satisfacción de los clientes internacionales: a través de los gestores de relaciones/cuentas (*relationship managers*) y de las encuestas de satisfacción.

P15- C20. ¿Cómo la empresa gestiona las actitudes positivas en relación a las quejas, confianza, el cumplimiento de promesas y actitudes de apoyo en situaciones de emergencia?

Orientación hacia el cliente:

Equipo:

P16- C21. ¿Cómo la empresa conoce la oferta de la competencia?

Competencia: Conocemos nuestros competidores a través de ferias, por otros clientes, por los análisis que hacemos. A veces tenemos competidores que ni sabemos que son competidores pues tienen soluciones internas. Procuramos mapear lo que ellos tienen y comparar con lo que tenemos, ver cuáles son los diferenciales. Naturalmente con base en eso intentamos pasar mensajes que creemos que sean los más relevantes.

P17- C22. ¿Cómo la empresa diseña su mix de marketing (paquete de oferta) internacional? ¿Hay personalización de productos y servicios?

Personalización X estandarización: Tenemos una versión “cero” (estándar) del producto y después ramificaciones (adaptaciones) por tipo de cliente. El cliente puede elegir módulos, siendo que las licencias son separadas, es decir, cada funcionalidad es una licencia.

P17- C23. ¿Cómo la empresa gestiona el desarrollo de nuevos productos para los clientes internacionales?

Desarrollo de nuevos productos para los clientes:

P18- C24. ¿Qué funciones son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto a la satisfacción de los clientes?

P19- C25. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? ¿De forma regular, sistémica, continua?

Comunicación con los clientes internacionales: Tenemos una infraestructura espectacular. Con uno de los clientes, tenemos link dedicado, por ejemplo; video conferencia que se puede mantener conectado por 24 horas. Tenemos también aquí una mesa redonda, con una cámara al centro que gira 360°. Todos las computadoras de la empresa tienen cámaras y eso permite que todos hagamos comunicación por video a cualquier momento. Hemos comprado hace poco un software que nos permite hacer teleconferencia con intercambio de documentos.

P20- C26. ¿Qué importancia tiene la TI en el día a día de la empresa para la fidelización de los clientes?

P21- C27. ¿De qué manera el CRM es utilizado en las relaciones con los clientes internacionales?

CRM: No tenemos CRM. Nuestra base de clientes es pequeña. Tenemos todos los contactos, con determinados niveles de segmentación, pero nos es un CRM. Tenemos lo que llamamos de “base de conocimiento”. El área de soporte tiene un know-how interesante que permite que acumulemos conocimiento. Estamos haciendo ahora el proyecto *One mode*, donde todo queda registrado. Cuando tú entras en un proyecto ya en funcionamiento, tú puedes leer todo lo que fue tratado, todo lo hecho, todo lo que fue combinado con el cliente. Es posible hacer una trazabilidad de todo lo hecho y hacer alteraciones, entonces por este medio estamos de cierta forma gestionando la relación, pero desde el punto de vista técnico. Tenemos algunas buenas prácticas que son por ejemplo, cuando hacemos una visita, siempre hacemos un informe que compartimos con las otras personas. El sector de soporte registra todos los contactos, aun que no sea en una base común. Aquí aun tenemos que mejorar.

P22- C28. ¿De qué manera los empleados son incentivados a conocer las necesidades de los clientes?

P23- C29. ¿De qué manera la empresa incentiva los contactos directos, personales con los clientes internacionales? ¿Con qué frecuencia Ud. realiza viajes internacionales?

P24- C30. ¿Los directores y empleados hablan inglés? ¿Cómo es tratado el tema de idiomas junto a los empleados?

Idiomas: Tenemos algunos directores políglotas, pero este es uno de los aspectos que tenemos que evolucionar. El inglés es necesario siempre, pero en el caso de Francia, hay que hablar francés. Entonces, en este caso, estamos con la presencia del socio local para quebrar el hielo. Tenemos un aula y maestros dedicados para la enseñanza del inglés aquí. También pagamos los cursos de inglés para los empleados, desde 2004.

P25- C31. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores o mayores clientes?

Gestión de los “mejores o mayores” clientes: Nuestra base de clientes es muy pequeña, no hay como hacer esta diferenciación. No tenemos clientes perdidos. Preferimos perder dinero a perder el cliente para no quemar nuestro nombre, nuestra marca, pues difícilmente logramos con éxito un negocio sin que el cliente busque información sobre nosotros en otros clientes.

P26- C32. ¿Con qué frecuencia y como la empresa mide el desempeño de los clientes internacionales a fin de rever las estrategias?

Frecuencia de medida de desempeño de los clientes: Véase respuesta en la P21.

P27- C33. ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? Véase respuesta en la P25.

P28- C34. ¿De qué forma la empresa gestiona su marca a nivel internacional?

Marca: Tenemos la marca registrada en América latina y también en Europa. Cuando instalamos el programa en el cliente el logotipo de nuestra empresa aparece. Tenemos un programa de comunicación visual y también de contenido y para eso tenemos una asesoría de comunicación.

P29- C35. ¿Ud. participa de alguna red de empresas?

Redes de empresas/alianzas: Nuestra empresa empezó con alianzas en el mercado nacional para tener mano de obra y por ser una forma de conquistar proyectos en el exterior. Hoy tenemos asociados de ventas, o aliados que te dan su nombre como Oracle, Microsoft, pues para ellos también ocurre de tener el producto, pero precisar de una empresa que haga la implantación.

P30- C36. ¿Qué razones, motivos, llevan la empresa a buscar negocios en los mercados extranjeros? ¿En qué medida la complejidad y los riesgos influyen en las decisiones de internacionalización de la empresa?

Razones que llevan la empresa a buscar negocios en el mercado internacional: Buscar la ampliación del mercado y además de eso, nuestros productos ya están en diferentes geografías, ya estamos en el mercado internacional, entonces eso para nosotros ya es transparente, tranquilo. La decisión de ser internacional fue tomada desde hace muchos años.

P31- C37. ¿En qué medida el tiempo de preparo necesario para el éxito en el mercado externo influye en las decisiones de internacionalización de su empresa?

Respecto al tiempo para entrar en el mercado internacional:

P32- C38. ¿Cómo Ud. describe la participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización de la empresa?

Participación de la alta dirección en el proceso de internacionalización: Total, esa decisión de ser internacional fue tomada antes de la empresa nacer. Es una *born global*.

P34- C40. ¿En qué medida la complejidad del producto o servicio determina el tipo o nivel de relación con el cliente internacional?

Nivel de servicio y relación: Para un minorista firmar con nosotros la compra de un software de POS⁷ (caja), tenemos que haber construido con él una relación de mucha confianza, pues él está poniendo en nuestras manos todo el dinero que entra para su empresa, entonces en un software de POS hay que existir confianza, una relación muy fuerte.

P35- C41. ¿La internacionalización de algún cliente del mercado interno ha influido en la internacionalización de su empresa?

P36- C42. ¿En qué medida la posibilidad de conquista de escala y de incentivos de los gobiernos extranjeros ha influido en la internacionalización?

Escala e incentivos de gobierno:

P33- C39. ¿La internacionalización de la empresa está prevista en el plan estratégico?

Exportación en el plan estratégico: Sí.

P37- C43. ¿Cómo la empresa gestiona las relaciones con los clientes para los cuales exporta? ¿Hay paquetes especiales de marketing?

P38- C44. ¿De qué forma la proximidad con países vecinos ha influido en sus exportaciones?

P39- C45. ¿Qué ventajas Ud. ve en las exportaciones directas?

Exportaciones directas: Sí, hay licencias directas al cliente.

P40- C46. ¿En qué medida la posibilidad de compartir con otras empresas los desafíos de un proyecto influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de consorcio o alianza?

Promoción:

P41- C47. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? ¿Hay más benevolencia, compromiso y confianza?

Benevolencia, compromiso y confianza en la relación con el cliente: Sí, sin duda. Tanto interno cuanto externo, a medida que se conquistan nuevos negocios, nuestro grado de confianza se eleva. Un cliente que compra el producto de una empresa ubicada a 9 mil km de distancia, desea profundamente que el software sea también vendido a otro, pues eso significa

⁷ Point Of Sales (punto de venta – caja)

que él ha hecho un buen negocio, que no se arriesgó sólo. Por eso las referencias o recomendaciones son relevantes para nosotros. Una empresa nos recomienda a otra.

P42- C48. ¿Qué tipo de estrategias o inversiones son aportadas?

P43- C49. ¿En qué medida el mantenimiento de las redes de relaciones ayudan a promover los consorcios de exportación?

P44- C50. ¿En qué medida las redes de relaciones más estrechas ayudan a promover las exportaciones?

P45- C51. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de entrar en el mercado externo a través de alianza estratégica?

Orientación hacia las alianzas: Tenemos varias empresas asociadas a nosotros, nacionales e internacionales.

P45- C52. ¿Ud. ha pensado en entrar en el mercado externo vía cooperación tipo JV?

Perspectivas de *Joint Venture*:

P46- C53. ¿En qué medida las barreras del país de interés influyen en la decisión por una alianza?

P47- C54. ¿En qué medida la participación en una red de empresas genera ventajas competitivas, reduce costes e incertidumbres en el mercado externo?

P48- C55. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad del *outsourcing*?

Interés de empresas internacionales en comprar los productos o servicios: Es difícil. Estamos abiertos siempre para evaluar. Tardamos bajo mi punto de vista a tomar una decisión respecto al segmento, pues es fácil decir para donde se va y muy difícil decir para donde no se va.

P49- C59. ¿Cómo su empresa se posiciona respecto a las posibilidades de *Global Sourcing*?

Offshore outsourcing: Hemos hecho varias veces, pero fueron temas puntuales, específicos. Trabajamos con varios modelos de subcontratación, desde la subcontratación de un proyecto, hasta el modelo de DDS (Desarrollo Distribuido de Software) en que definimos una especificación técnica, hacemos un pregón reverso por Internet y los desarrolladores alrededor del mundo ofrecen, hacen sus propuestas. Tenemos desarrolladores en China, Rusia, Malasia, Israel que hacen programas para nosotros; es una buena idea, pero para que esto ocurra, el nivel de documentación técnica debe ser sofisticado, no es para cualquiera un que pida. Hacer DDS para producto nuevo es muy interesante, sin embargo hacer DDS para sistemas que ya existen y con los cuales es necesario hacer integraciones, entonces es casi imposible.

P50- C60. ¿En qué medida Ud. considera la posibilidad de Inversión Directa en el Extranjero?

Ventajas en tener Inversión Directa en el Extranjero: Ya hay una IDE en Portugal. La presencia local es fundamental a la hora de prestar el servicio. El desarrollo del software puede ser hecho en cualquier lugar, pero respecto al tema de la relación, de la cultura, para eso es necesario estar próximo.

Relación entre servicios, MKT relacional y fidelización de clientes: Lo que viene en primero lugar son las recomendaciones, la relación. Los servicios para nosotros son una puerta de entrada. Tenemos productos, pero tenemos conciencia de que en la cuenta de productividad y facturación entre productos y servicios, el lado de los servicios aun es muy pesado, lo que nos lleva a ver que hay un largo camino por delante para productos. Para revertir esta cuenta es necesario desarrollar más el ciclo comercial. El contacto con los socios locales debe seguir evolucionando para que todo eso revierta en equilibrio de la cuenta. Los servicios (mano de obra técnica) no son el diferencial, pero los hacemos, pues es parte importante, sin embargo queremos mejorar, haciendo que nuestros servicios sean de mayor valor añadido, como servicios de consultoría que ayuden a instalar nuestros productos y que estén de acuerdo con nuestro diferencial competitivo, que es el minorista.

ANEXO T4 – Cuestionario de triangulación enviado y recibido por correo electrónico a la empresa Caso 4, en 22 de Julio de 2012.

Empresa: **Caso 4**

Localización: **POA**

Informante: Ejecutivo de ventas

Email:

Función en la empresa: Sales Executive

Tiempo en la función: 3 años

Fecha: 22 de julio de 2012

Le con atención las cuestiones y marque con “x” la casilla que corresponde a su percepción. En algunas cuestiones hay más de una alternativa que puede ser seleccionada.

1. P1- C1. ¿De qué forma su empresa se posiciona en el mercado? (Apunte solamente una alternativa)

- ☐ como proveedores de productos ☐ como proveedores de software
☐ como proveedores de servicios ☒ como proveedores de soluciones

2. P2- C2. ¿Qué en general los clientes internacionales más están demandando actualmente? (Apunte solamente una alternativa)

- ☒ productos ☐ software personalizados ☐ servicios ☒ soluciones integradas

3. P8- C8. ¿De qué manera Ud. percibe que la empresa trata la “motivación” de su personal? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒ comisión, gratificación
☐ reconocimiento a través de elogios, entrenamientos.
☐ promoción para otros niveles o funciones
☐ viajes, premios.
☐ participación en los resultados de la empresa
☐ entorno relajante, con entretenimiento
☐ otras: ¿Cuáles? _____

4. P9- C9. ¿De qué manera los empleados son preparados para el contacto directo con los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ Entrenamientos específicos sobre los productos y servicios
☒ Reuniones para presentar a los empleados el perfil del cliente, sus características y demandas
☐ Ayuda financiera para cursos de idiomas (inglés, español...)
☐ Otras: ¿Cuáles? _____
☐ Normalmente no hay preparo

5. P9- C10. ¿Cómo es tratada la “comunicación interna” en su empresa? ¿Qué acciones u prácticas son aplicadas? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒ por email ☒ a través de reuniones frecuentes ☐ agenda compartida on line
☐ por *intranet* ☐ Cuadro de avisos ☐ conversas informales
☐ otras. ¿Cuáles? _____

6. P10- C11. ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes respecto al que su empresa les ofrece? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ calidad de los productos ☐ precio ☐ soporte técnico
☐ excelencia de los servicios ☒ agilidad del equipo ☐ la marca
☐ cumplimiento de plazos ☐ relacionamiento
☐ otros. ¿Cuáles? _____

7. P12- C17. ¿Cuáles son las acciones de relacionamiento que su empresa pone en práctica junto a los clientes internacionales principalmente? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒) viajes para visitas	☒) reuniones, conferencias <i>on line</i>
☐) envío de regalos	☐) desarrollo de proyectos en común
☐) envío de newsletters	☐) customizaçãõ de produtos e serviços
☐) invitación para fiestas, convenciones	☐) patrocinios
☐) otras. ¿Cuáles? _____	

8. P14- C20. ¿Cómo su empresa segmenta el mercado internacional para el logro de nuevos clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐) por el tamaño	☐) por el potencial de crecimiento
☐) por el tipo de producto/servicio demandado	☐) por recomendación
☐) por la importancia de la marca	☒) por la localización
☐) no hay criterios específicos	
☐) otros criterios. ¿Cuáles? _____	

9. P15- C21. ¿De qué forma la empresa gestiona la satisfacción de los clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒) a través de encuestas de satisfacción
- ☒) a través de informes del vendedor o gestor de cuenta
- ☐) a través de viajes/visitas
- ☐) a través de reuniones, conferencias *on line*
- ☐) a través de un CRM
- ☐) a través del atendimento 24x7 del soporte técnico
- ☐) Otras. ¿Cuáles? _____

10. P18- C26. ¿Qué responsabilidades son destinadas al equipo de ventas y al equipo técnico respecto al monitoreo de la satisfacción de los clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☒) hacer contacto frecuente por email
- ☐) hacer contacto frecuente por teléfono
- ☐) responder a las solicitudes del cliente en menos de 24h
- ☐) responder a las solicitudes del cliente en menos de 48h
- ☐) aplicar las encuestas de satisfacción
- ☐) mantener el CRM siempre actualizado
- ☐) otras. ¿Cuáles? _____

11. P19- C27. ¿Cómo la empresa gestiona la comunicación con sus clientes internacionales? (Puede apuntar más de una alternativa)

☐) de forma regular y continua por teléfono	☒) a través del vendedor o gestor de cuenta
☐) de forma regular y continua por emails	☐) a través de reuniones, conferencias <i>on line</i>
☐) otras. ¿Cuáles? _____	

12. P25- C33. ¿Cómo la empresa gestiona la relación con sus mejores clientes? (Puede apuntar más de una alternativa)

☒) invitación para visitas	☐) reuniones, conferencias <i>on line</i>
☐) envío de regalos	☐) desarrollo de proyectos en común
☐) envío de <i>newsletters</i>	☐) personalización de productos y servicios
☐) invitación para fiestas, convenciones	☐) patrocinios
☐) intercambio electrónico de datos	☐) descuentos, gratificaciones
☐) la empresa no clasifica los clientes	
☐) otras. ¿Cuáles? _____	

13. P27- C35. ? ¿Cómo la empresa gestiona los clientes perdidos? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ () hace contacto inmediato en el intento de recuperarlo
- ☒ (x) es función del gestor de cuenta revertir
- ☐ () normalmente no busca saber la razón de la perdida
- ☐ () la empresa no ha perdido clientes
- ☐ () otras. ¿Cuáles? _____

14. P32- C41. ¿Cómo Ud. describe la participación de los directores y sus inversiones en calificación de los sectores para el proceso de internacionalización (exportaciones, etc.) da empresa? (Puede apuntar más de una alternativa)

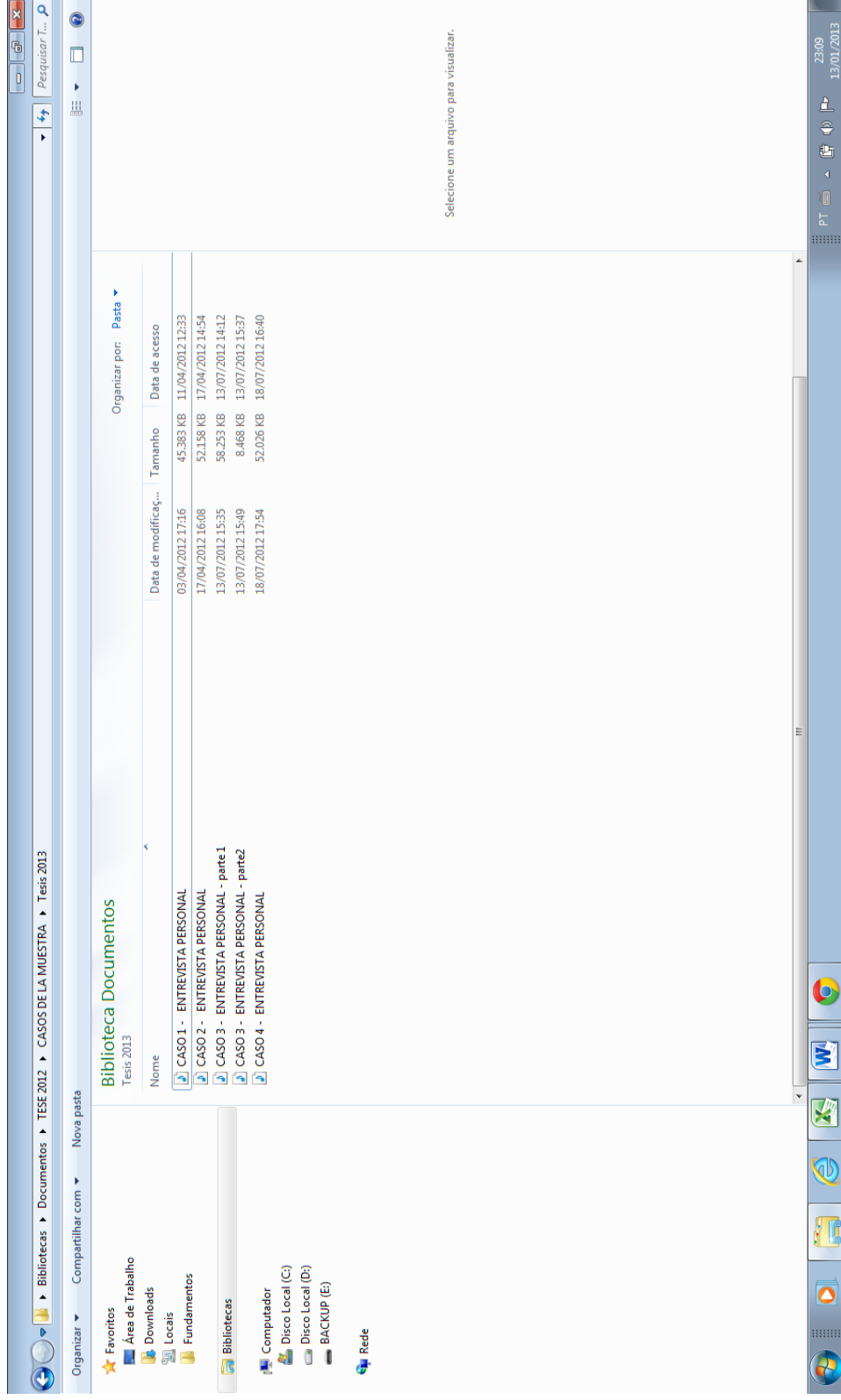
- ☒ (x) da la orientación e invierte en el proceso
- ☐ () hay orientación, pero poca inversión
- ☐ () no hemos tenido orientación para la internacionalización
- ☐ () otras. ¿Cuáles? _____

15. P41- C50. ¿De qué manera el comportamiento de su empresa cambia a medida que la relación con los clientes avanza positivamente? (Puede apuntar más de una alternativa)

- ☐ () hay más benevolencia, tolerancia
- ☐ () hay más compromiso y confianza
- ☒ (x) hay más proyectos en conjunto
- ☐ () hay mejores condiciones de precios
- ☐ () hay más relaciones
- ☐ () crecen las ventas
- ☐ () otras. ¿Cuáles? _____

Muchas gracias.

ANEXO D – Pantalla con el ícono de los ficheros de grabación de las entrevistas personales



ANEXO F – Pantalla del NVivo 10 con el contenido de las entrevistas y sus respectivos nodos

File

Go Refresh

Workspace

Create

Open

Properties

Edit

Clipboard

External Data

Analyze

Query

Explore

Layout

View

Home

Format

Paragraph

Styles

Reset Settings

Editing

Proofing

Look for:

Search In

Find Now

Clear

Advanced Find

Entrevistas

Name	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Caso 1	315	2009/2012 10:14	AL	01/11/2012 9:37	MAS
Caso 2	304	2009/2012 10:14	AL	01/11/2012 9:37	MAS
Caso 3	462	2009/2012 10:14	AL	01/11/2012 9:37	MAS
Caso 4	361	27/10/2012 16:45	MAS	01/11/2012 9:55	MAS
transcrição TLLa	26	22/09/2012 9:23	AL	01/11/2012 9:38	MAS

Sources

Nodes

Classifications

Collections

Queries

Reports

Models

Folders

MAS

5 Items

Documentos

Documentos4 - Micro...

TESE 2012

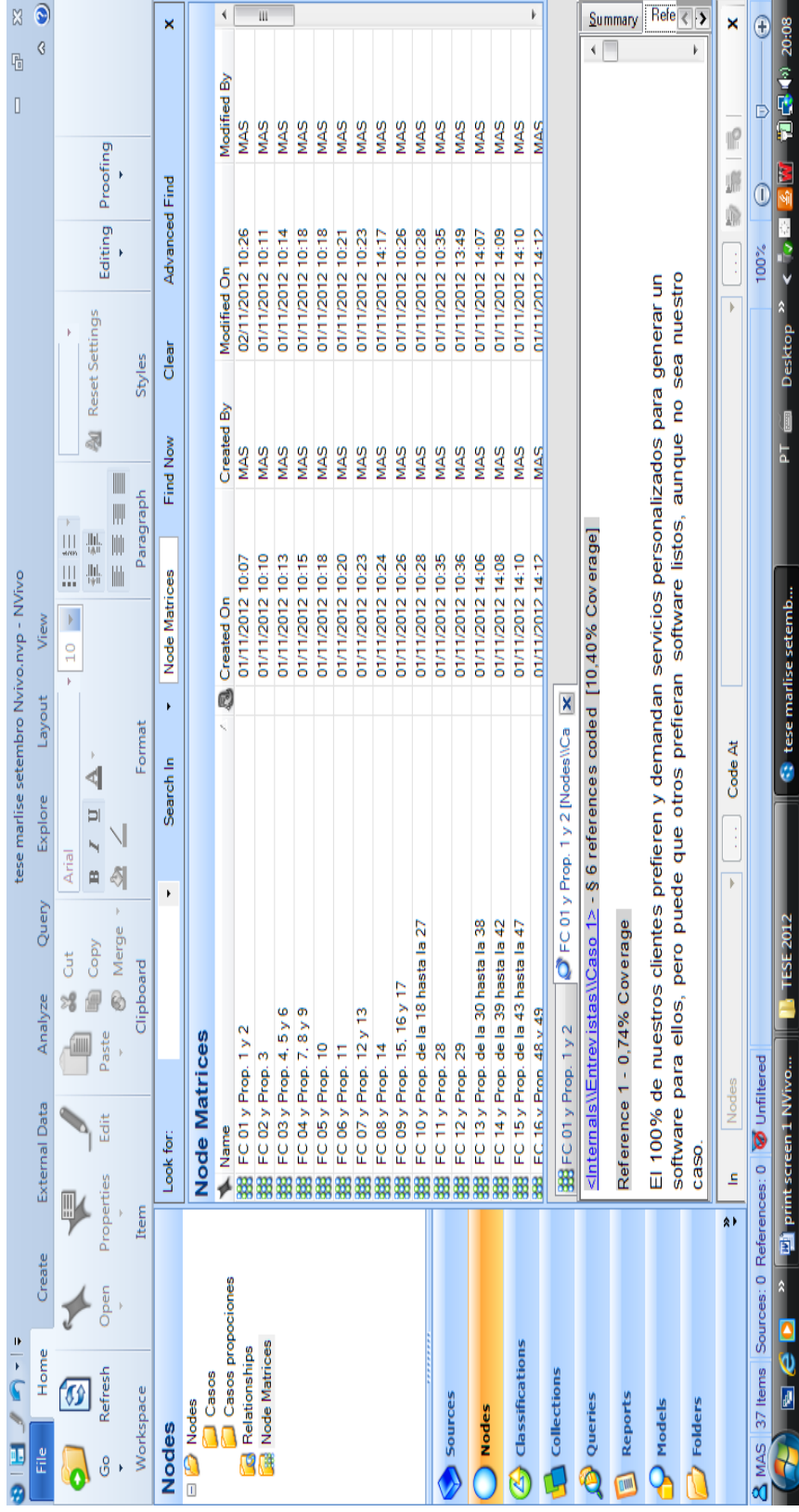
tese marlise setemb...

PT

Desktop

19:59

ANEXO G – Pantalla del NVivo 10 con el contenido de las matrices y nodos a partir de los factores claves y proposiciones



The screenshot shows the NVivo 10 software interface. The main window is titled "Node Matrices" and displays a list of nodes and their associated matrices. The nodes are listed in a table with columns for Name, Created On, Created By, Modified On, and Modified By. The matrices are listed in a table with columns for Name, Created On, Created By, Modified On, and Modified By. The summary section at the bottom of the window provides a brief overview of the results, including the number of references and the coverage percentage.

Name	Created On	Created By	Modified On	Modified By
FC 01 y Prop. 1 y 2	01/11/2012 10:07	MAS	02/11/2012 10:26	MAS
FC 02 y Prop. 3	01/11/2012 10:10	MAS	01/11/2012 10:11	MAS
FC 03 y Prop. 4, 5 y 6	01/11/2012 10:13	MAS	01/11/2012 10:14	MAS
FC 04 y Prop. 7, 8 y 9	01/11/2012 10:15	MAS	01/11/2012 10:18	MAS
FC 05 y Prop. 10	01/11/2012 10:18	MAS	01/11/2012 10:18	MAS
FC 06 y Prop. 11	01/11/2012 10:20	MAS	01/11/2012 10:21	MAS
FC 07 y Prop. 12 y 13	01/11/2012 10:23	MAS	01/11/2012 10:23	MAS
FC 08 y Prop. 14	01/11/2012 10:24	MAS	01/11/2012 14:17	MAS
FC 09 y Prop. 15, 16 y 17	01/11/2012 10:26	MAS	01/11/2012 10:26	MAS
FC 10 y Prop. de la 18 hasta la 27	01/11/2012 10:28	MAS	01/11/2012 10:28	MAS
FC 11 y Prop. 28	01/11/2012 10:35	MAS	01/11/2012 10:35	MAS
FC 12 y Prop. 29	01/11/2012 10:36	MAS	01/11/2012 13:49	MAS
FC 13 y Prop. de la 30 hasta la 38	01/11/2012 14:06	MAS	01/11/2012 14:07	MAS
FC 14 y Prop. de la 39 hasta la 42	01/11/2012 14:08	MAS	01/11/2012 14:09	MAS
FC 15 y Prop. de la 43 hasta la 47	01/11/2012 14:10	MAS	01/11/2012 14:10	MAS
FC 16 y Prop. 48 y 49	01/11/2012 14:12	MAS	01/11/2012 14:12	MAS

Summary

Reference 1 - 0,74% Coverage

El 100% de nuestros clientes prefieren y demandan servicios personalizados para generar un software para ellos, pero puede que otros prefieran software listos, aunque no sea nuestro caso.

ANEXO H – Pantalla del NVivo 10 con el resultado del conteje de palabras respecto a la orientación hacia las relaciones

