

Navegando por los mercados empresariales

Marketing para empresas y organizaciones

**Creación de valor y toma de decisiones complejas
en redes interorganizacionales e
intraorganizacionales**

Prefacio

Mi interés por los mercados empresariales viene de lejos. Mi padre dirigía un astillero y, como vivíamos al lado, pude observar de cerca su trabajo desde muy joven. Durante muchos años, la contratación para la construcción de un nuevo barco se limitaba a un apretón de manos con el nuevo propietario¹.

Con el rápido aumento del transporte fluvial a principios de los años setenta², los propietarios-operadores fueron sustituidos por grandes empresas con múltiples embarcaciones. En el lado comprador de la mesa había ahora un equipo de diversas disciplinas que contrataba el nuevo buque, mientras que en el lado del astillero solo estaba mi padre. No adaptarse a tiempo a este cambio en la unidad y el proceso de toma de decisiones supuso la ruina de muchos astilleros independientes.

Los conocimientos técnicos seguían siendo importantes, pero tratar con equipos de compra formados por múltiples partes interesadas se convirtió en una condición para competir de forma rentable. Los astilleros se fusionaron y los procesos de decisión por parte del vendedor ahora también involucraban a más partes interesadas, con una complejidad cada vez mayor. Una nueva generación de ejecutivos tomó el relevo.

Desde que vi las consecuencias de no comprender y adaptarse adecuadamente a los cambios en los mercados empresariales, he estado estudiando y practicando el marketing entre empresas. Mi principio rector para los mercados empresariales: «Si crees que conoces a todas las partes interesadas y cómo crean valor, ¡piénsalo de nuevo!».

La transferencia de conocimientos a partir de la experiencia es clave para la mejora continua. Este artículo se ha escrito con el fin de proporcionar información básica sobre los mercados empresariales y contribuir a la creación de un plan de estudios académico y de formación ejecutiva para esta importante área de la economía³.

Navegando por los mercados empresariales se basa en conceptos y modelos de marketing⁴. Se sigue la definición amplia de marketing de la American Marketing Association (AMA), con más énfasis en las empresas y organizaciones que en los consumidores⁵.

«El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general»⁷.

Los «mercados» son el lugar donde se producen los intercambios y donde interactúan las redes de participantes. Se trata de un ámbito amplio y complejo para el que no existen muchas hojas de ruta claras, de ahí el título provisional: «Navegando por los mercados empresariales».

Mi objetivo es mejorar la transferencia de la experiencia y los conocimientos sobre los mercados empresariales como contribución a la creación y expansión de cursos e investigaciones académicas en este ámbito. El objetivo final es ofrecer «Navegando por los mercados empresariales» dentro de los estudios de marketing, preferiblemente como asignatura optativa o seminario en una escuela de negocios líder a nivel de máster, así como presentar una tesis académica con una sólida base práctica y orientada a su aplicación en las empresas.

Maarten van Hasselt

¹ Ajustado a la inflación, un buque de carga fluvial general costaría alrededor de 1,5 millones de euros.

² El tonelaje de los buques fluviales europeos pasó de 1 millón a más de 3 millones entre 1965 y 1975 (Bureau Binnenvaart The Power of Inland Navigation 2016-2017).

³ A menudo, lo único que se recuerda de un curso es su eslogan. Yoram Kroll, profesor de finanzas corporativas avanzadas en Wharton, comenzaba todas sus clases con la misma frase: «Alto rendimiento, alto riesgo. Bajo riesgo, bajo rendimiento. Cualquier otra cosa, ¡tengan cuidado y recuerden a Yoram Kroll!». De hecho, probablemente sea lo mejor que aprendí del curso y casi lo único que recuerdo.

⁴ Los mercados empresariales en euros son un múltiplo de los mercados de consumo, como se demostrará en la sección 2.

⁵ Se utilizarán como base los modelos y conceptos de marketing de Kotler (1997).

⁶ Los consumidores se definen, siguiendo a Kotler (1997), como individuos. Los clientes pueden ser consumidores, empresas u organizaciones.

⁷ Definición del American Marketing Institute, AMA, aprobada en 2017.

Contenido

Prefacio	3
Índice	4
1. Resumen ejecutivo de « »	5
2. Importancia de los mercados empresariales de	6
3. Mercados empresariales y conceptos de marketing	8
4. Opiniones del mundo académico, institutos, literatura y ejecutivos empresariales	13
5. La oportunidad de alinear la relevancia económica y la transferencia de conocimientos especializados	16
6. Plan de estudios propuesto para navegar por los mercados empresariales	19
7. Anexos	26
A. Fuentes	27
B. Experiencia en el área de BM y áreas para estudios de casos Maarten van Hasselt	33
C. Universidades e institutos buscados para B2B, BM, IM	34
D. Sitios web y bibliografía consultados sobre B2B, BM, IM	40

1. Resumen ejecutivo

El marketing, como ciencia social, proporciona los conceptos y modelos para crear productos y servicios que tengan valor para los clientes. Los clientes pueden ser consumidores, empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales.

El valor creado e intercambiado en los mercados empresariales es mayor que en ^{los mercados} de consumo⁸.

Para comprender los fundamentos de los mercados empresariales, se pueden aplicar conceptos y modelos generales de marketing, aunque es necesario realizar algunos ajustes y cambios en las definiciones. La mayoría de los cursos y la bibliografía sobre marketing dedican una sección, a menudo pequeña, a los mercados empresariales.

La transferencia de conocimientos y experiencia sobre los mercados empresariales como área dentro de la economía empresarial y el marketing se basará en el plan de estudios general de marketing. La asignatura optativa/seminario propuesta comenzará con un resumen de los modelos y conceptos generales de marketing, los aplicará a los mercados empresariales y añadirá material, modelos y conceptos específicos de los mercados empresariales.

Los planes de estudio universitarios, los institutos, la literatura y las opiniones de los ejecutivos empresariales, que se han analizado para este artículo, no dedican al mercado empresarial la atención que cabría esperar dada la relevancia económica de este ámbito, incluso teniendo en cuenta que los conceptos generales de marketing son parcialmente aplicables al mercado empresarial.

Las principales razones de ello son la complejidad de la estructura de las partes interesadas y los procesos de decisión en los mercados empresariales, los aspectos a veces muy técnicos y otros obstáculos para el intercambio de conocimientos empresariales y académicos. Otra razón es la complejidad de las redes en las que operan las empresas y organizaciones.

La relativa escasez de cursos, bibliografía, conceptos y modelos formalizados sobre los mercados empresariales ofrece una oportunidad. Algunas instituciones académicas y universidades han creado con éxito programas sobre mercados empresariales. Los aspectos multidisciplinares de los mercados empresariales convertirán esta materia en una «materia conectora» para la formación empresarial a nivel de máster, así como para la formación de ejecutivos.

El objetivo a largo plazo es promover los mercados empresariales como parte integral de la disciplina más amplia del marketing y preparar mejor a los profesionales para los retos que plantean los mercados empresariales.

Se prestará especial atención a la creación de valor y a la toma de decisiones complejas en redes interorganizaciones e intraorganizaciones.

⁸ Detallado en la sección 2. Sería más preciso afirmar que la suma del valor creado en todas las transacciones entre empresas es un múltiplo del valor creado en la transacción entre la empresa y el consumidor.

2. Importancia de los mercados empresariales

Aunque existen cuestiones difíciles de definir a la hora de asignar un valor en euros a los mercados empresariales para compararlos con los mercados de consumo, en general, la conclusión es que, para muchos países, la suma de los valores entre empresas es un múltiplo del valor generado en ^{los mercados} de consumo⁹.

Según Ng (2020) en B2Bard.com, existen diferencias interesantes entre países, y afirma que:

«Algunos países desarrollados, como el Reino Unido, tienen una baja relación entre el tamaño del mercado B2B y el B2C¹⁰, posiblemente debido a una fuerte dependencia de las importaciones extranjeras para el consumo¹¹. Del mismo modo, países como China, un importante exportador de productos manufacturados, pueden tener un mercado B2B casi cinco veces mayor que el mercado B2C».

Para los Países Bajos, los mercados empresariales son una parte crucial del valor añadido, con unas exportaciones netas de ^{bienes}¹² cercanas a los 300 000 millones de euros según ^{el CBS}¹³, lo que supone alrededor del 30 % del PIB (Bouman, 2020).

En otro ejemplo (Pena, 2016, citando a Forrester Research), se muestra que el mercado B2B de la decoración en Estados Unidos es más del doble que el mercado B2C, con 780 000 millones de dólares estadounidenses. Esto plantea una cuestión interesante en cuanto a la definición. Cuando un propietario compra un bote de pintura en Praxis, se trata de una transacción B2C, pero cuando un pintor profesional compra el mismo bote de pintura, se trata de una transacción B2B. Cuando el pintor pinta una casa, se trata de una transacción B2C, pero cuando pinta una oficina, es B2B. Esto ilustra la complejidad de medir el tamaño relativo de ^{los mercados}¹⁴.

La página web de la Universidad Libre de Berlín (s. f.) resume la importancia de los mercados empresariales: «En las economías desarrolladas, alrededor del 70 % de todas *las transacciones* del mercado se realizan en el ámbito entre ^{empresas}¹⁵».

Como afirma el Prof. Dr. Michael ^{Kleinaltenkamp}¹⁶ (2020) en el sitio web de la revista Journal of Business Market Management (JBM):

«Durante las últimas décadas, los mercados entre empresas han cobrado mayor importancia si se tienen en cuenta las tasas de crecimiento y productividad a nivel mundial. El aumento del comercio internacional, pero también del comercio electrónico, ha hecho que este sector sea más importante y prometedor que nunca».

⁹ Sería un buen tema para una tesis. Esta observación está respaldada por Kleinaltenkamp (2020), Wuyts (2003) y otros.

¹⁰ No está claro si se incluyen los servicios.

¹¹ Con el Brexit, este será un caso interesante de estudiar. Probablemente otro buen tema para una tesis.

¹² Excluyendo los servicios.

¹³ La CBS (Oficina Central de Estadística) es la oficina estatal neerlandesa de datos económicos.

¹⁴ Este ejemplo también ilustra que no siempre es el consumidor el cliente final de la cadena de valor. Reconstruir la cadena de valor desde los consumidores finales hasta la empresa que paga la factura de la pintura muestra la complejidad de la creación de valor económico.

¹⁵ Cursiva y traducción del alemán por el autor. Esta puede ser una mejor definición de relevancia que las cantidades, ya que se puede argumentar que el valor total creado debe medirse desde el principio hasta el final de la cadena de valor y no sumando todas las transacciones individuales. Buen tema para una tesis.

¹⁶ Kleinaltenkamp dirige el Máster en Gestión de Mercados Empresariales de la Universidad Libre de Berlín desde 1992 y es redactor jefe de JBM.

Obviamente, los mercados empresariales, como tema dentro del marketing, merecen una atención especial. Si los mercados empresariales no funcionaran bien, se producirían problemas importantes en el extremo del consumidor de la cadena de suministro. Las recientes interrupciones en el suministro de productos médicos durante la crisis del coronavirus lo ponen de manifiesto. Por supuesto, sin los consumidores que compran, la economía se paralizaría, como también se ha demostrado durante la crisis del coronavirus, con una caída del 20 % en las ventas minoristas en el verano de 2020 (CBS).

Uno de los retos de los mercados empresariales es comprender cómo la demanda de los consumidores genera valor a través de una compleja cadena de valor con múltiples ramificaciones.¹⁷

Tras destacar la relevancia económica de los mercados empresariales, la siguiente pregunta es cómo se relaciona esta importancia con la atención que recibe el área en el ámbito de la educación académica y ejecutiva en marketing.

En las siguientes secciones veremos que hay menos bibliografía y cursos académicos de lo que cabría esperar dada su relevancia económica.

Antes de hacer esa comparación, se explora el desarrollo de los conceptos de marketing y las similitudes y diferencias entre el marketing en general y los mercados empresariales. El objetivo es proporcionar el contexto de conocimiento de los mercados empresariales.

¹⁷ Saavedra (2016) describe en detalle esta complejidad de la cadena de suministro. Como ejemplo, basta con pensar en el consumidor que compra un billete de avión y, por ejemplo, en el fabricante de turbinas y sus proveedores.

3. Mercados empresariales y conceptos de marketing

El período comprendido entre 1920 y 1950 se considera el punto de partida del marketing como ciencia social (Wilkie y Moore, 2003). En este período se fundaron instituciones como la American Marketing Association (AMA) y revistas como Journal of Marketing (JoM).

Philip Kotler comenzó a impartir clases de marketing en 1962 en la Kellogg School of Management de la Universidad Northwestern y publicó «Marketing Management», que ya va por su 15.^a edición¹⁸. En aquella época se produjo un gran cambio en la forma de pensar sobre los clientes.

Se necesitaban nuevos modelos científicos para ayudar a las empresas a crear valor en la competencia por el mismo cliente. Estos modelos siguen utilizándose hoy en día, y muchas teorías, libros, artículos y modelos de marketing se basan y hacen referencia a «Marketing Management» (1967) de Kotler y «Managing for Results» (1964) de Peter Drucker.

¿Por qué causó tanto revuelo «Marketing Management»? Según la revista Kellogg World Alumni Magazine 2007, en el artículo «Philip Kotler's classic marketing text 40 years old» (El clásico texto de marketing de Philip Kotler cumple 40 años), la gran novedad era que las empresas debían guiarse por los clientes y los mercados, en lugar de por la intuición de los ejecutivos. Las empresas necesitaban ser más competitivas y para ello debían comprender el amplio y anónimo mundo de los clientes. Era necesario investigar, desarrollar conceptos, diseñar herramientas y asesorar a los fabricantes e intermediarios.

Desde que Kotler sentó las bases de los conceptos de marketing, se ha hecho hincapié en el marketing de empresa a consumidor y, a menudo, se ha prestado más atención a la promoción y la publicidad que al panorama estratégico completo, que incluye todas las «P». Aunque se abordan los mercados empresariales, los estudiantes y los ejecutivos no han recibido la misma amplitud y profundidad de formación en marketing en ese ámbito.

Al final, por supuesto, siempre se trata del cliente final: ahí es donde se invierte el flujo de dinero. Los retos para los fabricantes aumentan cuando el cliente final y el producto o servicio se alejan más entre sí. Por ejemplo, el pasajero paga el billete, pero no influye (o, como mucho, de forma muy indirecta) en la elección del motor de un avión¹⁹.

Saavedra (2016) señala que es necesario estudiar toda la cadena de suministro y, de hecho, se puede pensar en los requisitos de los pasajeros, por ejemplo, motores silenciosos, requisitos medioambientales, etc., que podrían tener (algún) impacto en la elección del motor de turbina.

Los expertos en marketing industrial y los académicos (probablemente los primeros fueron Webster y Wind²⁰ en los años 70) tomaron los conceptos del marketing de consumo y los «adaptaron» al B2B. Webster y Wind (1972), en su conciso libro «Organizational Buying Behavior», introdujeron los conceptos de proceso de toma de decisiones (DMP) y unidad de toma de decisiones (DMU) para estructurar las diferencias y proporcionar modelos para comprender a los clientes industriales.

¹⁸Según el índice (sin fecha), solo uno de los veintidós capítulos de la edición reciente trata sobre el marketing empresarial («Análisis de los mercados empresariales»).

¹⁹ Los problemas actuales con el Boeing 737-Max demuestran que la influencia del cliente final en las decisiones del mercado empresarial es cada vez más importante, en parte como resultado de las interacciones en las redes sociales. Véase también Lobo y Abid (2020).

²⁰ Yoram Wind. Se trataba de una clase pequeña en la escuela de negocios Wharton (todas las demás asignaturas estaban saturadas, pero esta no). Cuarenta años después, el Sr. Wind todavía recordaba al estudiante holandés... Los demás estudiantes de aquella época no entendían por qué me había matriculado en sus clases de marketing industrial...

Si bien se pueden aplicar muchos conceptos básicos de marketing, por ejemplo, el concepto de unidad de toma de decisiones para B2B podría aplicarse en un ^{entorno} doméstico de consumo²¹, los mercados empresariales presentan un nivel adicional de complejidad cuando se analizan más en ^{profundidad} los procesos de decisión de compra y los participantes²².

Algunos modelos que, a primera vista, parecen puramente orientados al consumidor, como la teoría de Donkers (2000, 2013) sobre las influencias en la elección del consumidor, pueden aplicarse perfectamente al ámbito empresarial. Los participantes en los grupos de toma de decisiones de empresas y organizaciones se ven afectados por las influencias que menciona Donkers. La afirmación «el consumidor no puede elegir» podría ampliarse a «la empresa no puede elegir».

Webster y Wind (1972) mencionan siete factores complicados que, en su opinión, hacen que el área B2B sea difícil de captar en un solo modelo:

1. Mientras que en el B2C los segmentos suelen contener un gran número de consumidores, en el B2B los segmentos están poblados por un número mucho menor de actores y, a menudo, consisten en uno solo. Este único actor puede comprar más que el PIB de algunos países²³.
2. Cada actor tiene muchas partes y personas diferentes dentro de cada una de sus organizaciones. Estas tienen diferentes objetivos e intereses subyacentes.
3. Existen importantes complejidades técnicas y tecnológicas. Los mercados empresariales suelen tener un alto componente técnico (por ejemplo, licencias químicas). Esto da lugar a retos multidisciplinares en las DMU de los mercados empresariales.
4. El proceso de compra es más largo.
5. Existe un gran desfase temporal entre el esfuerzo de marketing y el resultado.
6. Cada organización es «diferente» (se limitan a la organización compradora, mientras que también se debería tener en cuenta a la organización vendedora).
7. Las personas involucradas no son solo «hombres de organización, ni sus motivos son puramente emocionales e irracionales»²⁴.

Otras cuestiones a tener en cuenta son:

8. La mayor globalización de las cadenas de suministro, la evolución de las políticas comerciales internacionales y la concentración del desarrollo tecnológico siguen cambiando el entorno de los mercados empresariales.
9. La interconexión del proceso de compra y venta con muchos bucles de retroalimentación, especialmente la ejecución de transacciones individuales más complejas dentro de las transacciones del mercado empresarial a gran escala.
10. Los consumidores se están convirtiendo cada vez más en un factor influyente en la DMU, a través de los efectos de los medios de comunicación.

²¹ Se puede argumentar que incluso los animales domésticos forman parte de la DMU: ¡al menos el gato de la familia del autor lo es! Nadie que esté planeando unas vacaciones familiares discutirá la afirmación de que se producen procesos de decisión complejos en una unidad de toma de decisiones diversa y compleja...

²² Por ejemplo, los conceptos de segmentación y marketing mix pueden aplicarse tanto a los clientes industriales como a los consumidores. Los modelos de toma de decisiones grupales para la compra son más específicos para situaciones empresariales (excepto en el caso de las familias numerosas...). Además, la gestión de cuentas clave es un área específica del BM.

²³ Los grandes contratos marco entre actores industriales superan fácilmente los 1500 millones de dólares estadounidenses (a menudo, bastante más si se incluyen los componentes de servicios).

²⁴ Comentario: solo «hombres» y, de forma interesante e incorrecta, una crítica al B2C que califica a los consumidores de «emocionales e irracionales»...

Webster y Wind básicamente toman el modelo del «consumidor como individuo comprador» y lo amplían a las organizaciones con una unidad de toma de decisiones (multipersonal) que sigue pasos específicos (proceso de toma de decisiones) y compra según diferentes requisitos (marketing mix).

Aunque capturar todos los elementos en un modelo conceptual puede ser más difícil para los mercados empresariales, y de hecho hay muchas diferencias que considerar con respecto a los mercados de consumo, no es imposible desarrollar modelos que sean tan predictivos para los segmentos del mercado empresarial como para los segmentos del mercado de consumo. Un buen ejemplo es el modelo creado para la selección de socios en los mercados empresariales por Wuyts (2003).

Webster y Wind presentan, de hecho, el esbozo de un modelo. En ese modelo relacionan la acción («estímulos de marketing» a lo largo de las 4 P) y las respuestas («comunicación y compra»). Esta filosofía de «acción-reacción» puede ser una razón que limite su modelo, ya que en los mercados empresariales todas las DMU (en el lado de la venta, la compra y la influencia) están entrelazadas y las transacciones tienen muchos bucles de retroalimentación interdependientes e intradependientes, a menudo entre más de dos entidades y casi siempre más de dos actores en cada unidad. Wuyts (2003) destaca la necesidad de pasar del análisis de lo que él denomina transacciones «diádicas» a las redes de relaciones.

El enfoque de Webster y Wind se centra en vender y convencer a la otra parte para que compre, una tendencia «unidireccional» que también se encuentra en otras fuentes. Su llamado «modelo integrador» (página 111) es una buena lista de verificación para el vendedor, y es necesario tener en cuenta todos los puntos; sin embargo, según la experiencia del autor, estos puntos no son en absoluto suficientes e incluso pueden ser contraproducentes, ya que no se desarrolla todo el valor potencial.

Thull (2003 y 2004) denomina a este «enfoque de venta» Era 1 y Era 2. Argumenta que, en el ámbito del comercio entre empresas, muchas empresas siguen estancadas en estos paradigmas, y promueve herramientas y técnicas para pasar a la siguiente era.

La era 1 es el modelo de «mostrar y explicar», en el que la empresa explica al comprador por qué debe comprar. Muchas caricaturas de vendedores hacen referencia a esto (las ventas puerta a puerta son el ejemplo más molesto). La era 2 se conoce como «venta con asesoramiento», en la que el vendedor pregunta al cliente cuáles cree que son los problemas que quiere resolver y le sugiere qué tipo de solución necesita. La era 3 se caracteriza por el hecho de que los problemas y las soluciones se han vuelto tan complejos que los clientes por sí solos no pueden definir lo que necesitan. Thull explica que esta tendencia se está acelerando porque la estructura de los mercados empresariales y las organizaciones que compran y venden es cada vez más compleja e implica a equipos más grandes en un entorno globalizado.

Webster y Wind continúan describiendo una gran variedad de modelos diferentes, desde la gestión de materiales hasta las relaciones. Sin embargo, estos modelos dejan muchos puntos ciegos. W&W advierten contra un modelo «general» para el «marketing industrial», ya que todas las interacciones son muy diferentes²⁵. Esto no excluye la posibilidad de caracterizar interacciones similares o la influencia del entorno y los entornos organizativos en estas interacciones. Los consumidores también son «diferentes» y, sin embargo, se han desarrollado y se utilizan modelos útiles²⁶. El reciente curso que Jerry Wind²⁷ impartió en el Departamento de Marketing de Wharton (26 de junio de 2020) sobre estrategia de marketing está diseñado para «...ayudar a desarrollar conocimientos y habilidades en la aplicación de marcos, conceptos y métodos avanzados de marketing para tomar decisiones estratégicas a nivel empresarial».

²⁵ Eso es correcto, pero también es una característica de un modelo (por ejemplo, Lax y Sebenius (2006) lo señalan para la negociación de acuerdos).

²⁶ Por supuesto, Webster y Wind han desarrollado su pensamiento desde su obra fundamental *Industrial Buying Behavior*.

²⁷ Jerry (Yoram) Wind cumplió 83 años en 2021 y ha dedicado su vida profesional a comprender mejor los mercados empresariales.

W&W, entre otros, sí tienen en cuenta las influencias ambientales, organizativas e interpersonales. Sin embargo, lo hacen a un nivel bastante formal: se analizan los «intereses e influencias ocultos» como influencias en el comportamiento individual (los responsables de la toma de decisiones son «seres humanos»), pero solo se tienen en cuenta los comportamientos *observables* (personalidad, roles, posiciones que adoptan, etc.) y menos *los intereses subyacentes* más profundos de los actores (la parte oculta del «iceberg de la decisión»).

En uno de los artículos más recientes de Jerry Wind (Wind y Thomas, 2010), se revisa el concepto de organizaciones interconectadas e interdependientes frente a la interacción uno a uno. Se limitan a las interdependencias entre empresas/organizaciones y no discuten las interdependencias interpersonales que desempeñarán un papel a un nivel más profundo y aún más complejo.²⁸

Stefan Wuyts (2003), como se ha mencionado anteriormente, profundiza en la comprensión de la interdependencia, situando lo que él denomina intercambios diádicos (uno a uno) dentro de una red de diferentes tipos de relaciones. Introduce el modelo de «integración estructural», en el que los intercambios uno a uno se integran en una red relacional.

El modelo Nicosia-Wind (Wind y Thomas, 2010) de perspectivas interorganizacionales sobre el comportamiento de compra de las organizaciones parece demasiado simplista, ya que no tiene en cuenta las redes multipersonales o multipartitas. Mencionan «el comprador», aunque siempre habrá toda una serie de personas de diferentes áreas de negocio y con diferentes puestos e intereses ocultos y conexiones dentro y, a menudo, fuera de la organización. En el artículo hay referencias recientes que podrían explorarse más a fondo.

En opinión del autor, el valor potencial de las transacciones solo puede alcanzarse cuando se comprenden *todas* estas relaciones y se diseña un enfoque estratégico y táctico que las tenga en cuenta.

Posiblemente, el mayor reto en los mercados empresariales es llegar a comprender completamente a *todas* las partes interesadas sin puntos ciegos. En una DMU habrá expertos técnicos, expertos legales y fiscales, expertos en contratos y negociaciones, jefes de unidades de negocio, especialistas en adquisiciones y muchos más. En una reciente transacción de gran envergadura, en la que el autor fue el responsable de la operación, con diferentes unidades de negocio involucradas en el lado vendedor, cada unidad de negocio trajo a sus propios abogados corporativos para «ayudar» en las transacciones intraempresariales. La categorización de los participantes en la DMU suele ser demasiado simplista y se centra únicamente en un aspecto de la persona que desempeña la función. «Si cree que conoce a todas las partes interesadas, piénselo mejor».

Partiendo de las redes interdependientes y reconociendo los numerosos participantes en las unidades de compra, venta e influencia, los aspectos de la toma de decisiones y la dinámica inter e intragrupal de las organizaciones son componentes clave de los mercados empresariales.

Para comprender ^{los mercados} empresariales, es necesario analizar múltiples unidades y procesos de toma de decisiones interconectados²⁹.

Un estudio realizado por Lobo y Abid (2020) muestra que los mercados empresariales y los consumidores también están íntimamente relacionados. Especialmente con la creciente influencia de las redes sociales, la influencia de los consumidores/el público en los proyectos empresariales e industriales se está convirtiendo en parte del

²⁸ Por ejemplo, me viene a la mente un antiguo ejecutivo de Shell que ahora forma parte del equipo de GE que lidera las negociaciones de venta con Shell...

²⁹ Se trata de un vínculo con gran parte del trabajo académico realizado en el ámbito de la toma de decisiones individuales y grupales en el área del marketing de consumo que, con algunas adaptaciones, puede aplicarse a los mercados empresariales.

grupos y procesos de toma de decisiones para grandes empresas y organizaciones³⁰. Esto aumenta significativamente las complejidades mencionadas por Webster y Wind en 1972 y amplía la naturaleza integrada de los mercados empresariales tal y como los estudió Wuyts (2003).

En general, las organizaciones, incluidas las empresas, se ven cada vez más influenciadas en sus estrategias por el público en general, hasta el punto de que, en ocasiones, los argumentos públicos tienen más peso que los argumentos de los miembros de la DMU de las entidades implicadas³¹. Por supuesto, uno o varios miembros de la DMU deben representar a esas personas influyentes en la DMU.

Por lo tanto, los mercados empresariales pueden caracterizarse por tres sistemas de valores interrelacionados, cambiantes y complejos:

1. Los numerosos elementos de la cadena de valor completa.
2. Los grupos de responsables de la toma de decisiones integrados en cada uno de los elementos de la cadena de valor.
3. Los grupos de personas influyentes ajenas a la cadena de valor inmediata.

Existen modelos para los elementos de los mercados empresariales que pueden desarrollarse aún más basándose en la ciencia del marketing en general.

Veamos con más detalle cómo se abordan los mercados empresariales en el ámbito académico y en institutos de todo el mundo.

³⁰Véase el trabajo realizado por Gil y Rudy sobre el impacto de las noticias falsas y la señalización para las empresas emergentes.

³¹ Algunos ejemplos son el debate sobre la transición energética, en el que en Alemania se cerraron las centrales nucleares en «favor» de las centrales de lignito, lo que de hecho aumentó significativamente las emisiones de CO₂ de Alemania, y la eliminación de la plataforma de Shell en el Mar del Norte.

4. Opiniones del mundo académico, los institutos, la literatura y los ejecutivos

Las investigaciones preliminares sobre los planes de estudios de universidades y escuelas de negocios de todo el mundo muestran una dedicación limitada a los mercados empresariales. Es difícil encontrar programas de estudio que se centren en B2B o IM/B2B/BM.

Esto también lo menciona Kleinaltenkamp (2016) en el prefacio de *Fundamentals of Business-to-Business Marketing*: «...el valor de los mercados B2B supera con creces la creación de valor en los mercados B2C32... curiosamente, esto no se refleja en la atención que los principales académicos y profesionales del marketing han prestado al marketing B2B».

De hecho, muy pocas universidades promueven el B2B, el BM o el IM a nivel de máster. Sorprendentemente, este es incluso el caso de los Estados Unidos, y es especialmente notable en la Wharton Business School (Universidad de Pensilvania): «La universidad de Webster y Wind».

Alemania, con el 28 % de la producción industrial de la UE (incluido el Reino Unido) (Eurostat, 2019), es conocida por sus numerosos proveedores industriales. Por lo tanto, no es de extrañar que Alemania haya mencionado específicamente los programas de mercados empresariales en algunas de sus universidades. El programa más amplio se imparte en la Universidad Libre de Berlín, que también ofrece un máster ejecutivo en Mercados Empresariales (EMBM) (en relación con China, que genera una parte muy elevada de su PIB en los mercados empresariales).

El anexo C ofrece una visión general de las distintas universidades analizadas para este documento³³. Es necesario seguir trabajando, pero, aparte de la Universidad Getulio Vargas de São Paulo y la Universidad Libre de Berlín, se han identificado muy pocos programas específicos para B2B, marketing industrial, marketing empresarial y/o mercados empresariales. Este es el caso de las universidades³⁴, los estudios académicos publicados y el análisis de la contratación por parte de las empresas para puestos en el mercado empresarial.

Curiosamente, la Freie Universität Berlin amplía el área de los mercados empresariales con estrategia, gestión y control. El programa tiene cierta similitud con el enfoque de gestión interdisciplinario introducido al inicio de la escuela de gestión de Delft (IIB)³⁵.

La Facultad de Negocios Smeal de la Universidad Estatal de Pensilvania apoya al Instituto de Estudios de Mercados Empresariales (ISBM), un instituto de investigación sin ánimo de lucro. El director del ISBM es Stefan Wuyts, cuya tesis doctoral (Wuyts, 2003) se centra en los mercados empresariales y fue defendida en Erasmus.

Otra excepción se encuentra en la Universidad Técnica de Delft (TUD), en la Facultad de Ingeniería de Diseño Industrial, donde Sicco Santema es profesor de Marketing Business-to-Business, centrándose, por ejemplo, en la optimización de la experiencia del cliente en la aviación a través del diseño.

³² En Alemania, la proporción es de 3 a 1.

³³ Se han revisado todas las universidades de los Países Bajos, HEC-Francia, Stanford, Harvard, Chicago, Wharton y universidades alemanas, incluida la FUB. Más detalles en el anexo C.

³⁴ Es posible que las universidades ofrezcan asignaturas optativas en el área de B2B/IM o traten este tema en Marketing Estratégico, pero los planes de estudios publicados en línea no lo reflejan, incluso después de una búsqueda exhaustiva.

³⁵ IIB es la Interuniversity Interfaculty Bedrijfskunde (Ciencia de la Gestión), predecesora de la Escuela de Gestión de la Universidad Erasmus de Róterdam. La mayoría de los profesores procedían del ámbito empresarial, por ejemplo, el profesor Gans era director financiero de Phillips.

El Centro de Marketing Industrial «Stichting Techniek en Marketing» (STEM) es una asociación neerlandesa que promueve el marketing B2B para empresas industriales. Una interesante organización en red.

Como era de esperar, cuando solo una pequeña parte del mundo académico incluye los mercados empresariales en sus programas, la producción de literatura sobre el tema también es menor de lo que cabría esperar dada su relevancia económica.

El primer capítulo del Handbook of B2B Marketing (Lilien, 2013) menciona la investigación de LaPlaca y Katriches (2009) sobre publicaciones en B2B. Demuestran que solo el 7 % de los artículos de la revista Journal of Marketing (JoM) y menos del 3 % de los de la revista Journal of Marketing Research (JMR) están relacionados con los mercados empresariales. Se han analizado ambas revistas desde su fundación.

La revisión de la bibliografía ofrece una conclusión similar en lo que respecta a los libros, artículos y sitios web específicos sobre mercados empresariales.

Existe mucha bibliografía sobre marketing general y, por ejemplo, Kotler dedica un capítulo específico a los mercados empresariales. Por supuesto, muchas de las fuentes de marketing general pueden aplicarse a los mercados empresariales, pero una búsqueda exhaustiva solo encuentra unos pocos libros sobre IM y B2B, mercados comerciales o empresariales. Las aproximadamente 20 000 entradas en Amazon sobre estos temas se reducen a 250 que parecen prometedoras y, de ellas, solo quedan 4-5 publicaciones sobre B2B/IM/BM que parecen tener el nivel académico requerido. Muy pocas son de publicación reciente.

Se han identificado los siguientes títulos más relevantes y recientes³⁶:

- Managing Business Markets es una serie de cinco libros editada por Michael Kleinaltenkamp (2008, 2014, 2016). El primer volumen de la serie, Fundamentals of Business-to-Business Marketing, publicado en 2014, es una introducción completa a los mercados empresariales que establece la conexión con los conceptos y modelos generales de marketing.
- Marketing Industrial, Mesonero y Alcaide 2013 (en español). Destacan la diferencia con el B2C y que todos los mercados son mercados industriales y aplican conceptos de marketing de los mercados de consumo a los mercados empresariales.
- El reto del marketing para las empresas industriales, Saavedra 2016. Este libro se centra especialmente en comprender la cadena de valor, el contenido tecnológico y los efectos de la cadena de suministro. La «obsesión» de Saavedra es el autismo corporativo: la desconexión entre el mercado y los ejecutivos de las empresas.
- Marketing industrial, Mukerjee 2014.
- Estrategia de marketing industrial, Frederick E. Webster Jr. 1995
- Marketing B2B innovador: nuevos modelos, procesos y teoría, Simon Hall, 2017
- ABM is B2B: Por qué el marketing y las ventas B2B no funcionan y cómo solucionarlo, Sangram Vajre y Eric Spett, 2019. Los autores estipulan que los mercados empresariales son de naturaleza más diádica (lo que entra en conflicto con Wuyts (2003)), tal y como se desprende de su introducción:

«Es hora de cuestionar el statu quo del marketing y las ventas B2B, y pasar a lo que el ámbito empresarial ya espera como el modelo B2B actualizado. Una transformación como esta solo puede producirse mediante un enfoque basado en cuentas... y, finalmente, midiendo el éxito en función de los resultados empresariales en lugar de métricas vanidosas».

³⁶ La sección «Fuentes» enumera los libros que siguen siendo fundamentales para comprender los mercados empresariales, por ejemplo, Industrial Buying Behavior, de Webster y Wind (1972), e Industrial Marketing, de Alexander, Cross y Hill (1975).

- James C. Anderson y James A. Narus escribieron Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value (2008).
- El Manual ISBM de marketing entre empresas, editado por los profesores Gary Lilien y Raj Grewal (Lilien, 2013). Esta publicación tiene un contenido muy completo sobre los mercados empresariales.

Por último, es importante lo que piensan los «usuarios» del marketing y los conocimientos sobre los mercados empresariales, los ejecutivos de las empresas, sobre la relevancia de esta materia para sus actividades.

Un estudio realizado por Heidi Cohen, de Riverside Marketing Strategies (6 de octubre de 2020), enumera las definiciones de marketing proporcionadas por 70 ejecutivos, lo que ilustra que los ejecutivos tienen definiciones bastante diferentes a las de la AMA. La muestra puede estar sesgada hacia los «consultores de marketing»³⁷, pero plantea una cuestión interesante sobre la comprensión de los conceptos de marketing. Se pueden identificar las siguientes categorías generales:

- 33 definiciones se centran en SP&A (principalmente P&A) y en las relaciones.
- 23 son más amplias, pero siguen centrándose en los «clientes pasivos» (se utilizan términos como «convencer» o «hacer creer»).
- 14, alrededor del 20 %, definen el marketing en línea con la definición de Kotler y la AMA.

Thimmisch (2010) muestra en su publicación de definiciones de expertos una «desconexión» similar.

El autor ha participado en un estudio reciente realizado por el estudiante Erasmus Daniel de Haan (2020). Tras cierta confusión e incredulidad, quedó claro que los ejecutivos de las empresas medianas del puerto de Róterdam consideraban el «marketing» principalmente como «promoción y publicidad» («P&A»). No se establecía la conexión con las ventas y, en concreto, con el marketing de datos. Cabe preguntarse si estos ejecutivos comerciales considerarían la posibilidad de realizar una formación en marketing, contratar a un becario de marketing, contratar a un licenciado o comprar un libro de marketing, teniendo estas ideas preconcebidas sobre el marketing³⁸.

La hipótesis de que los clientes finales (ejecutivos de empresas) no tienen una visión actualizada del marketing en los mercados empresariales necesita un análisis más profundo³⁹, pero aparentemente la mayoría piensa en P&A (ni siquiera en S) en lugar de en el panorama estratégico completo de Drucker, tal y como lo resume Cohen (2012):

«El marketing no solo es mucho más amplio que la venta, sino que no es en absoluto una actividad especializada. Abarca todo el negocio. Es el negocio en su conjunto visto desde el punto de vista del resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente».

Los mercados empresariales son económicamente relevantes, la pregunta es por qué se ha puesto el énfasis principalmente en los mercados de consumo. O, en otras palabras, ¿por qué esta área de estudio no existe ya, con algunas buenas excepciones, al mismo nivel que otras materias de marketing? Esta pregunta se abordará en la siguiente sección como introducción al plan de estudios propuesto.

³⁷ «Consultores de marketing» es un término que se utiliza muy a menudo para referirse a lo que en realidad son «consultores de comunicación y marca».

³⁸ La experiencia del autor, aunque antigua, es similar.

³⁹ Las entrevistas y una encuesta en este ámbito serían un buen tema para una tesis de licenciatura, especialmente cuando se pueden distinguir diferencias entre empresas e instituciones. Los ejes a lo largo de los cuales se podrían posicionar las respuestas son [necesitan un mayor desarrollo]:

- Desde solo «folletos y catálogos» hasta «comunicación integrada y multidireccional».
- De «crear demanda para los productos existentes (empuje)» a «crear atracción»
- De «una función en sí misma» a «estrategia integrada (Drucker)»

5. La oportunidad de alinear la relevancia económica y la transferencia de conocimientos

Si estamos de acuerdo en la relevancia y la importancia de los mercados empresariales, surge inevitablemente la pregunta de por qué este tema no recibe más atención. Hay cinco razones clave.

La primera razón está relacionada con el número de actores. El reducido número de actores, a menudo conocidos por su nombre⁴⁰, en los mercados empresariales contrasta con el gran número de consumidores, en su mayoría anónimos. Es muy diferente hablar de las preferencias de compra de, por ejemplo, «mujeres conductoras deportistas que juegan al golf», o de los procesos de compra en las grandes empresas multinacionales de petróleo y gas, que son pocas, fácilmente identificables y extremadamente cautelosas a la hora de compartir sus preferencias y procesos. Esto bien podría explicar el hecho de que uno de los principales actores de ese segmento creara una «academia comercial» interna para formar al personal con el fin de crear más valor en las interacciones y transacciones del mercado empresarial.

Los conocimientos académicos se adquirieron en el exterior, por ejemplo, sobre negociación, de académicos de Harvard y del MIT, pero el conjunto completo de conocimientos era, y probablemente sigue siendo, material confidencial de la empresa.⁴¹

La segunda razón está relacionada con el hecho de que el profundo conocimiento de los mercados empresariales reside en ejecutivos experimentados que, salvo quizá alguna participación en asociaciones y conferencias, utilizan sus conocimientos para la ventaja competitiva de su empresa, así como para su propia ventaja competitiva, en lugar de compartir esta experiencia con estudiantes de la materia, que también pueden ser ejecutivos de empresas competidoras.

Una tercera razón es que compartir experiencias se ha vuelto cada vez más difícil debido a los acuerdos de confidencialidad, no competencia y no divulgación, así como a las limitaciones derivadas de consideraciones antimonopolísticas. El reducido número de actores hace más difícil hablar «en general» sobre conceptos.

Hay un cuarto fenómeno que puede haber impedido que el ámbito de los mercados empresariales alcanzara el mismo nivel que los mercados de consumo. Las universidades, cada vez más, y probablemente sin darse cuenta y con la mejor de las intenciones, al tiempo que aumentan el nivel académico, parecen haberse cerrado más al mundo empresarial. Véase, por ejemplo, Heskett (2005) y Arvidsson (2020). El análisis de la trayectoria profesional del personal universitario muestra una experiencia empresarial «práctica» limitada en comparación con los inicios de las escuelas de administración y negocios.^{42 43}

⁴⁰ Este es uno de los atractivos de trabajar en los mercados empresariales: muy a menudo se pueden enumerar unas 20 cuentas que representan el 80 % del valor potencial. La gestión de cuentas clave en los mercados empresariales es importante.

⁴¹ Pasar con esta experiencia y estos conocimientos «al otro lado de la mesa», de comprador a vendedor, no fue muy bien recibido, aunque, en retrospectiva, comprender la DMU y el DMP desde «el otro lado» acabó creando más valor del que se habría creado de otro modo. Sin embargo, esta es la opinión personal del ejecutivo que cambió de bando...

⁴² Un tema interesante para una tesis doctoral. En los inicios de lo que hoy es la RSM (IIB), la única forma de conseguir profesores que impartieran clases de gestión, probablemente estimulada también por el hecho de que la primera escuela de negocios neerlandesa estaba patrocinada por grandes empresas (Shell, Phillips, Akzo, Unilever y otras), era contratar a ejecutivos. Muchos profesores eran altos ejecutivos. El autor descubrió que uno de los principales atractivos de la escuela era, entre otras cosas, la amplia red de contactos que utilizaban para organizar prácticas, estudios de tesis patrocinados por empresas, etc. ¡La pequeña agenda negra con contactos del profesor Hugo Bosch (1929-1989) era famosa!

⁴³ Una escuela de administración sin la experiencia de los gerentes parece una contradicción en sí misma. El debate sobre los profesores académicos y los profesores ejecutivos está bien resumido en Clinebell y Clinebell (2008).

Por último, los requisitos formales de contratación, al menos en los Países Bajos, crean barreras adicionales para que los ejecutivos con experiencia den el paso a las universidades para transferir su ^{experiencia}⁴⁴.

Lilien y Grewal (2013), en la introducción del Handbook of Business-to-Business Marketing publicado por el ISBM (Institute for the Study of Business Markets), lo expresan de forma ligeramente diferente y mencionan cuatro obstáculos para que los mercados empresariales reciban más atención académica:

- a. Complejidad y heterogeneidad: La DMU en B2B tiene más participantes que los 2-3 que suelen haber en un hogar, y estos participantes suelen proceder de diferentes disciplinas. El DMP implica aspectos técnicos más diferenciados que en B2C, lo que lo hace intrínsecamente más complicado de entender, especialmente porque los hogares tienden a ser una unidad más homogénea y constituyen segmentos de mercado más homogéneos.
- b. Falta de conocimientos especializados: El alto nivel de complejidad técnica y, por lo tanto, los conocimientos técnicos y especializados que se requieren de los investigadores y profesionales de ^{los} ^{mercados empresariales}⁴⁵. Debido a la variedad de disciplinas y la multitud de áreas problemáticas en los mercados empresariales, concluyen que es difícil llegar a un conjunto de conocimientos unificado.
- c. Falta de disponibilidad de datos: Como se ha mencionado anteriormente, la presión de la confidencialidad por parte de las empresas, la reticencia de los ejecutivos a asumir el reto de la transferencia de experiencia, las barreras derivadas de los requisitos de contratación y la disminución de la experiencia empresarial entre los académicos. Esto crea barreras bastante sólidas para un intercambio abierto y de alto nivel de los conocimientos y la experiencia acumulados en ^{los} ^{mercados} ^{empresariales}⁴⁶.
- d. Enfoque difuso: desde el consumidor individual hasta la organización compradora y las redes aún más complejas de organizaciones compradoras (Wind, 2020), cobran importancia un conjunto diferente de factores impulsores y de éxito, que se alejan de los modelos clásicos de marketing (de consumo) y dejan un espacio abierto, en gran medida desocupado, como hemos visto, para los mercados empresariales como materia académica.

Si esta situación influye negativamente en la creación de valor económico global es un tema interesante que merece un estudio más detallado.

La profundidad de las interacciones y la complejidad del proceso de creación de valor están aumentando en los mercados empresariales. Para las empresas, el reto consiste en identificar todos los ^{factores que impulsan el} ^{valor}⁴⁷ para todas las partes interesadas, aunque esto ^{tampoco} es necesariamente sencillo para los consumidores⁴⁸.

⁴⁴ Se espera que los profesores tengan un doctorado. Los ejecutivos de empresas, con algunas excepciones, especialmente en el ámbito de la consultoría, no tendrán el tiempo ni la inclinación para obtener esas titulaciones, a menos que sean especialistas en determinadas áreas, a menudo técnicas. Debe haber otras formas.

⁴⁵ Mencionan un ejemplo en el que una empresa especializada en productos químicos prefiere contratar a ingenieros químicos y formarlos en aspectos relacionados con los mercados empresariales, ya que consideran que lo contrario es casi imposible.

La experiencia del autor en los mercados empresariales ha sido que la formación en ingeniería mecánica de la TUD siempre ha sido útil, aunque solo sea por los conocimientos implícitos, más que por la comprensión real de los intrincados detalles técnicos.

⁴⁶ No se trata de una falta de interés por parte de los estudiantes, como demuestra el entusiasmo que despiertan los seminarios impartidos por ejecutivos con experiencia.

⁴⁷ Un gran fabricante de automóviles cambió de proveedor de lubricantes (una empresa petrolera nacional) porque el equipo de cuentas descubrió uno de los elementos de valor que tanto el cliente como el proveedor habían pasado por alto: la eliminación de los lubricantes usados no estaba organizada y la competencia contaba con un sistema para ello. El fabricante de automóviles ni siquiera sabía que esto era un componente importante de sus costes. En otro sector (la minería), el cliente solo tenía en cuenta el coste por litro de los lubricantes, pero nunca analizaba el coste del tiempo de inactividad que suponía el uso de un producto más barato. Este ejemplo pone de manifiesto las barreras mencionadas en la página anterior: sería arriesgado mencionar los nombres de los actores implicados, pero el lector podrá deducirlos sin muchos problemas. Fue necesaria la diversidad del equipo de cuentas para poder ver los problemas desde una perspectiva diferente.

⁴⁸ Por ejemplo, la distinción entre el coste y el precio de las joyas o el impacto que tiene el gato en la selección de una marca específica de comida para gatos.

Como destaca Bennett (2020), «las complejas cadenas de valor con múltiples influencers y responsables de la toma de decisiones en los mercados empresariales tienen, en última instancia, un consumidor o usuario final al final de esa cadena». Su tema en la conferencia de la ISBM plantea el importante punto de vista de que, a medida que los modelos de negocio y los competidores se desarrollan, la comprensión de este «cliente final» se vuelve más importante, sobre todo porque los medios de comunicación modernos permiten a los consumidores comunicarse e influir mucho más que cuando Kotler escribió su influyente libro sobre marketing⁴⁹.

Navigating Business Markets añade un importante ámbito de conocimiento a los estudios de marketing.

Navigating Business Markets transferirá la experiencia en un tema relevante, importante para la economía y clave para la creación de valor. Hacerlo en un entorno de formación ejecutiva tendría la ventaja añadida de contar con casos reales más variados sobre los que trabajar.

⁴⁹ Un ejemplo son los efectos que tienen en los consumidores los problemas laborales en Qatar sobre la imagen de marca de los patrocinadores deportivos.

6. Plan de estudios propuesto para los mercados empresariales

6.1. Grupo destinatario y contexto

Los conceptos de negocio a negocio que se han creado como modelos y herramientas para el B2C se han adaptado de forma limitada al B2B. Se puede trabajar más en este ámbito para proporcionar herramientas y modelos más adecuados a los fines previstos, teniendo en cuenta los aspectos específicos de los mercados empresariales dentro de la disciplina del marketing. El objetivo del plan de estudios propuesto es transferir los conocimientos existentes y nuevos a los estudiantes y profesionales. Las barreras que se oponen a este enfoque se han mencionado al final de la sección anterior. En las secciones anteriores se han mencionado varios puntos de partida para futuras investigaciones en el ámbito de los mercados empresariales.

El grupo destinatario de «Navegando por los mercados empresariales» son aquellos estudiantes y directivos que tienen formación en marketing y que desean iniciar o desarrollar su carrera profesional comercializando productos o servicios a empresas, organizaciones y gobiernos.

Navegando por los mercados empresariales combinará modelos y conceptos académicos de marketing de destacados académicos internacionales en la materia con aprendizajes de casos prácticos. Las negociaciones de valor entre múltiples partes interesadas, la contratación, la identificación del valor, el impacto de las redes de influencia y las redes sociales, y la integración de equipos multidisciplinares serán algunos de los aspectos adicionales que se tratarán.

Se ofrecerán oportunidades de investigación, basadas en un profundo conocimiento de cuestiones de la vida real y en la orientación de expertos en marketing empresarial, como preparación para la tesis de máster.

Los puestos a los que pueden aspirar los estudiantes de Mercados Empresariales son, por ejemplo, dirección general, desarrollo empresarial, marketing, ventas, gestión de cuentas clave, gestión de productos en empresas de servicios e industriales, así como consultoras, distribuidoras y TI. Los estudiantes de Mercados Empresariales también pueden ser ejecutivos que deseen profundizar en su comprensión de la materia o formar parte de un EMBA. El objetivo general es proporcionar las herramientas y los conocimientos necesarios para aumentar el valor de sus organizaciones y proporcionar liderazgo a los equipos empresariales.

El plan de estudios para Navegar por los mercados empresariales puede basarse en los elementos que diferencian a estos mercados de otros y que se han revisado hasta ahora:

- La cadena de suministro tiene muchas ramas diferentes que deben comprenderse y coordinarse.
- La tecnología y los conocimientos técnicos desempeñan un papel importante debido a sus amplios efectos en la cadena de suministro y las aplicaciones.
- Los mercados empresariales consisten en redes de organizaciones, y las múltiples interacciones y transacciones entre organizaciones complican la modelización.
- Los participantes, a menudo numerosos, con diferentes antecedentes, conocimientos, intereses y posiciones dentro de las organizaciones, constituyen otro nivel de factores de decisión intraorganizacionales en red.
- Las transacciones en los mercados empresariales son interdependientes y, a menudo, tienen ramificaciones que van mucho más allá del ámbito de decisión inmediato.
- Las personas y los grupos ajenos a los estrictos grupos de responsables de la toma de decisiones en los mercados empresariales forman parte cada vez más del grupo influyente e incluso de la estrecha unidad de toma de decisiones empresariales.⁵⁰

⁵⁰ Desde la DMU, la gestión de los mercados empresariales tendrá que lidiar con la DMN, la DMI, la DMC y la DME, y disponer de modelos para ellas: toma de decisiones (-redes, -influyentes, -culturas y -entornos). Desde el DMP hasta múltiples DMP, cada uno de ellos potencialmente diferente (por ejemplo, procesos de decisión estrictamente jerárquicos que interactúan con procesos de creación de consenso o procesos corruptos).

Los modelos para los mercados empresariales se centrarán en los elementos que influyen e impulsan las interacciones y las transacciones:

- Los elementos anteriores se describirán en detalle con su influencia en las interacciones y transacciones y se estructurarán para permitir una orientación que optimice la creación de valor.⁵¹
- Estos modelos permitirán estructurar la dinámica de las transacciones.
- Se sistematizarán o desarrollarán herramientas, técnicas y conceptos.
- Se documentarán casos prácticos del mercado empresarial.⁵²
- Se conectarán las disciplinas que influyen en el BM.⁵³

El plan de estudios parte de la premisa de que existe una base y una comprensión del marketing⁵⁴. A continuación, los mercados empresariales pasarán a conceptos como DMU y DMP (Webster & Wind), aspectos de la toma de decisiones en empresas/organizaciones, el efecto de las empresas que operan en redes y, en última instancia, el efecto de las influencias subjetivas en los participantes de la DMU.

A partir de la DMU y la DMP por parte del comprador, es necesario incorporar al modelo la DMU y la DMP por parte del vendedor, incluidas las interacciones entre ambas —en un sistema diádico— y, como siguiente paso, en una red de entidades.

Por último, se abordarán las complicaciones de las empresas que trabajan juntas en asociaciones o empresas conjuntas, multiplicando las DMU y reuniendo diferentes DMP.

Un tema especial (¿área de tesis?) es el área de estudio de Donkers sobre la toma de decisiones no objetiva y los factores de decisión no relacionados con el proceso de decisión aplicados a los mercados empresariales, lo que añade una capa de conocimiento a las interacciones entre múltiples partes. Los «contextos de decisión» en el B2B difieren de los contextos de «un» consumidor. La investigación (entrevistas en profundidad) podría tratar de averiguar, por un lado, si los líderes de las empresas son conscientes de estos efectos y cómo actúan para neutralizarlos (por ejemplo, «vídeo de colaboración de los directores generales frente a la realidad en las trincheras...») y, por otro lado, cómo un modelo más claro podría mejorar la comprensión, de forma similar al modelo de Kotler sobre los consumidores, que creó un lenguaje para debatir estos procesos.

Las intrincadas cuestiones de la cadena de suministro, tal y como las detalla Saavedra (2016), ilustran la complejidad de los mercados empresariales. El programa debería vincularse con ese aspecto físico desde los aspectos psicológicos/sociales y centrarse en los grupos de individuos en las organizaciones (conectados en red según el artículo de Wind mencionado anteriormente y la tesis de Wuyts (2003)) y las tensiones para los individuos en torno a las posiciones e intereses en una o varias redes internas y externas.

⁵¹ Los profesionales deben comprender los factores influyentes e interconectados, como los equipos de negociación multiculturales, los efectos de la cadena de suministro, los cambios y ramificaciones tecnológicos y los efectos socioambientales. Por ejemplo, los proveedores de servicios de refinación se verán afectados por el impacto real e imaginario sobre el medio ambiente, que no es necesariamente sólido desde el punto de vista técnico, pero que influye en el comprador. Esto queda ilustrado por el debate actual sobre la venta de inversiones en el sector del petróleo y el gas por parte de los fondos de pensiones holandeses (por ejemplo, artículo de Van Grol (2020)).

⁵² Por ejemplo, basado en PSX-Panamá, RDS-Cosan DD, GE-RDS-FA, equipos rotativos y mantenimiento de la confidencialidad.

⁵³ Por ejemplo, ciencia del comportamiento, técnica y económica.

⁵⁴ Se toma como base Kotler (1967, edición actualizada en 2020). Para que todos estén en sintonía, la primera sesión servirá para recapitular y asegurarse de que todos tengan acceso a los conceptos básicos y a las lecturas. Palmatier (2017) es la base para los estudiantes de EUR-ESE-Marketing.

6.2. Mercados empresariales: módulos optativos y/o seminarios

<u>Módulo</u>	<u>Textos, libros y diapositivas relacionados</u>	<u>Interactivo, tarea</u>
<p>(1) Introducción y alineación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos del «marketing» según Drucker y Kotler y por qué BM y no IM. - Importancia de los mercados empresariales (definiciones, valor, internacional). - Procesos de mercado (definición y visión histórica y conexión con la economía). - Introducción a los intercambios complejos 	<p>Lista de lecturas para estudiar durante este curso: véase 8.2</p> <p>Proceso de mercado «Intercambios», pág. 28 en Kleinaltenkamp (capítulo 1, 2016). Saavedra, pp. 261, 262) Sheth (sitio web)</p>	<p>Comience con una imagen de un sistema complejo con múltiples partes y múltiples interesados, integrado en un entorno complejo.</p> <p>Por ejemplo, de los artículos sobre agricultura climáticamente inteligente (Acosta (2019) pp. 267-276)</p> <p>Tarea: Nombrar las diferencias entre B2C y B2B</p>
<p>(2) El espectro desde los mercados de consumo hasta los mercados empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercados de consumo y empresariales (diferencias, similitudes, cadena de suministro) - Espectro de C a B: interacciones profundas y número de participantes 	<p>Figura 1</p> <p>Cadena de suministro de Saavedra</p> <p>Listas de diferencias/complejidades (las páginas 7, 10, 14 y 15 hacen referencia a las listas)</p>	<p>Presentación de la tarea</p> <p>Recorramos la cadena de suministro desde el consumidor...</p> <p>Presentación y debate del caso práctico</p>
<p>(3) Aplicación de conceptos generales de marketing a los mercados empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmentos, - mezcla, - Posicionamiento, - Canales, - Marcas 	<p>Kotler</p> <p>Temas para tesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el «marketing» según quién? - El mundo académico, los libros, etc. 	<p>Estudios de casos (lubricantes: del consumidor al canal y a la industria)</p>

<p>(4) Cómo compran las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción a Webster & Wind - DMU (el departamento de compras «no compra») - DMP - Diferencias con respecto a las compras de los consumidores - Por qué las compras no compran - Etapas de compra, VAR, cadena de valor 	<p>Del marketing mix por segmento al marketing mix a través del DMP por parte de varios DMU</p>	<p>Estudio de caso MUH: postres Mona para consumidores y hospitales (DMU y DMP e investigación con entrevistas en profundidad en lugar de encuestas⁵⁵)</p>
<p>(5) Cómo venden las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué hay de malo en vender? - DMU - DMP - Análisis de la competencia (Porter) - Cadena de valor y transacciones - Diferencias con respecto a la venta a los consumidores - Etapas de venta (CEP, VA, etc.) - El equipo de ventas no está vendiendo 		<p>Estudio de caso: lubricantes industriales para aplicaciones mineras</p>
<p>(6) Conectando compradores y vendedores Canales e intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta al por menor - Venta al por mayor - Distribuidores (exclusivos, no exclusivos) - Revendedores - Plataformas 		<p>Caso práctico: PSX (y mercado de lubricantes de marca en EE. UU.)</p>
<p>(7) La empresa no puede elegir</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Realmente eligen los consumidores (^{conferencia} invitada de Donkers⁵⁶) y repercuten en los procesos empresariales? - Influencias ambientales de los centros de compra - Influencias interpersonales dentro de los centros de compra - Influencias culturales (nacionales) - Diferencias culturales (empresa) 	<p>Ponentes invitados</p>	<p>Proceso de elección con influencias e influencers para los consumidores. Grupos de consumidores (ejemplos) y configuración de organizaciones</p>

⁵⁵ Kleinaltenkamp et. al. (2016) y Saavedra (2016) revisan en profundidad entrevistas para comprender el DMU y el DMP. Esto parece faltar en la mayor parte de la bibliografía y se le prestará más atención en este módulo utilizando Thull (2003), especialmente la parte «Conversación ejecutiva».

⁵⁶ Ponentes invitados: 1. Prof. Donkers sobre «Elección»; 2. Trompenaars sobre «Resolución de dilemas culturales»; 3. Kalkman sobre «Servicios empresariales»; 4. Aranda sobre «Adquisiciones»; 5. De Bruin sobre «Venta al por menor»; 6. Clark sobre «Venta y licencia de conocimientos tecnológicos»; 7. Eischen sobre «Venta de asesoramiento».

<p>(8) Toma de decisiones en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Las empresas realmente eligen y cómo evitar distorsiones (LP y «cintas viejas»)? 		<p>Caso empresarial y juego de roles con diferentes miembros de la DMU, especialmente internos del comprador (divisiones de GE). Trabajar en múltiples niveles, cultura, etc. (por ejemplo, el responsable de acuerdos de GE de la división italiana, holandés, trabajó durante mucho tiempo con el cliente Shell, etc.).</p>
<p>(9) Desde las redes interempresariales (lado de la venta y la compra) hasta las redes intraempresariales y de vuelta a los consumidores individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las interacciones de las organizaciones en red - Asociaciones, redes, empresas conjuntas. - Red más amplia, redes sociales. 	<p>Wind 2010. Conferencia de la gran multinacional Wuyts (2003)</p>	<p>Preparación para la presentación del estudio de caso (transición energética, energía nuclear, etc.)</p>
<p>(10) Ponerlo todo en común (Estrategia y DPM⁵⁷)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo crecen las empresas (adyacencias de Bain, conexión con la fortaleza competitiva de DPM) - Cómo elaborar una estrategia 	<p>Presentación PSX, definición de negocio de Abell, DPM</p>	<p>Cómo vender a un cliente empresarial (estudio de caso: asesoría, SGSI).</p> <p>Juego de roles de RSM Commercials</p>
<p>(11) Proyectos de empresa para tesis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas y técnicas para el trabajo de campo (entrevistas en profundidad) - CEP, la verdadera cuestión clave - Saavedra oficitis... 	<p>TOR, Encuestas y profundidad DMU, DMP, VA, A-Z, ...</p>	<p>Estudios de casos de trabajo de campo (MUH, McG, SBC, ...)</p>
<p>(12) – (14) Proyectos de empresa</p>		<p>Informes finales e intermedios (como hizo IIB con Edelman-Bos)</p>

⁵⁷Trazando en la Matriz de Política Direccional Shell las perspectivas de rentabilidad del sector frente al posicionamiento competitivo de la empresa, creando 9 estrategias desde la generación de efectivo hasta duplicar o abandonar (se basa en la matriz de crecimiento BCG).

6.3 Bibliografía Mercados empresariales

Libros recomendados

1. Kotler, P. (1967). Marketing Management: Analysis, Planning, and Control (15.ª edición, 2020). Prentice Hall
2. Lilien, G. L. y Grewal, R. (2013). Manual de marketing entre empresas (referencia original de Elgar). Edward Elgar Pub.
3. Palmatier, R. y Sridhar, S. (2017). Estrategia de marketing. Macmillan Publishers. (List EUR)
4. Stock, J. H. y Watson, M. W. (2019). Introducción a la econometría, edición global (4.ª ed.). Pearson. (Listado por EUR-ESE)
5. Anderson, J. C., Narus, J. A. y Narayandas, D. (2008). *Gestión del mercado empresarial: comprender, crear y aportar valor (3.ª edición)* (3.ª ed.). Pearson.
6. Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Más allá de la razón: el uso de las emociones en la negociación* (primera edición). Viking Adult.
7. Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I. y Geiger, I. (2016). *Fundamentos del marketing entre empresas: dominar los mercados empresariales (Springer Texts in Business and Economics)* (reimpresión en rústica de la 1.ª ed. original de 2015). Springer.
8. Saavedra, C. (2016). *El reto del marketing para las empresas industriales: conceptos y prácticas avanzados*. Springer. <https://doi.org/10.1997/978-3-319-30610-0>
9. Thull, J. (2003). *Dominar la venta compleja: cómo competir y ganar cuando hay mucho en juego* (1.ª ed.). Wiley.

Sitios web y descargas

- a. B. (s. f.-a). *El proceso de decisión de compra empresarial | Boundless Marketing*. Lumenlearning.Com. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-business-buying-decision-process/>
- b. Donkers, B. (2013). El cliente no puede elegir. Instituto de Investigación Erasmus de Gestión ERIM. <https://www.erim.eur.nl/healthcare-business/news/detail/3088-inaugural-address-the-customer-cannot-choose/>
- c. B2B International. (21 de julio de 2020). *Marketing B2B: una guía: 10 diferencias clave con respecto al marketing de consumo*. B2B International.Com. <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>
- d. De Nederlandsche Bank. (2015). *Supervisión del comportamiento y la cultura*. DNB.
- e. Lumen Learning. (s. f.). *Lectura: Comportamiento del comprador organizacional | Principios de marketing*. Consultado el 5 de noviembre de 2020, en <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-organizational-buyer-behavior/>
- f. Sheth, J. (5 de febrero de 2019). *Un modelo de comportamiento del comprador industrial*. Jagdish Sheth. <https://www.jagsheth.com/consumer-behavior/a-model-of-industrial-buyer-behavior/>
- g. Stenberg, A. y Wallin Gyokeres, A. (2005). Comportamiento de compra industrial en la adquisición de mantenimiento, reparación y operación. *Programas de maestría en ingeniería, Universidad de Lulea*, 1-50. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020143/FULLTEXT01.pdf>
- h. Wind, Y., y Thomas, R. J. (2010). Comportamiento de compra organizacional en un mundo interdependiente. *Revista de la Academia Global de Ciencias del Marketing*, 20(2), 110-122. <https://doi.org/10.1080/12297119.2010.9730184>
- i. Ye, H. y Enger, W. (17 de octubre de 2020). *Estudio de caso: Creación de una organización B2B centrada en el cliente*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/case-study-building-a-customer-centric-b2b-organization?cid=other-eml-alt-mjp-mck&hdpid=386dc2ce-887c-4848-81fa-14f7aa8a0042&hctky=11664645&hlkid=8cb4cebfe1344f43a01270fe89530d45>

7. Archivos adjuntos

A. Fuentes	27
B. Experiencia en el área de BM y áreas para estudios de casos Van Hasselt	33
C. Universidades e institutos buscados para B2B, BM, IM	34
D. Sitios web y bibliografía buscados para B2B, BM, IM	40
[Espacio reservado]	
Conceptos de mercados empresariales: reflexiones adicionales, «territorios inexplorados».	47

A. Fuentes

Actualizado el 18/12/22

Aaker, D. A. (2013). *Gestión estratégica del mercado* (10.^a ed.). Wiley.

Abell, D. F. (1980). *Definiendo el negocio: el punto de partida de la planificación estratégica*. Prentice Hall.

Acosta, M. (2019). *El papel de las plataformas multiactores en la creación de una política favorable al cambio climático*. SpringerLink. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-92798-5_23

Agarwal, M. K. (26 de octubre de 2020). *Comportamiento del consumidor industrial: hacia un modelo mejorado*. SpringerLink. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-16976-7_17

Alexander, R. S., Cross, J. S. y Hill, R. M. (1975). *Marketing industrial*. Irwin.

Anderson, J. C., Narus, J. A. y Narayandas, D. (2008). *Gestión del mercado empresarial: comprender, crear y ofrecer valor* (3.^a edición) (3.^a ed.). Pearson.

Arvidsson, H. A. S. (12 de mayo de 2020). *Pregunta a Henrik G. S. Arvidsson, Instituto Henrik G. S. Arvidsson de Investigación Empresarial Internacional. ¿Se puede enseñar empresariales sin experiencia empresarial?* [Publicación en Researchgate]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/post/Can_you_teach_business_without_business_experience

B. (s. f.-a). *El proceso de decisión de compra empresarial | Marketing sin límites*. Lumenlearning.Com. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-business-buying-decision-process/>

B2B International. (21 de julio de 2020). *Marketing B2B: una guía: 10 diferencias clave con respecto al marketing de consumo*. B2B International.Com. <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

Marketing B2B. (s. f.). B2bmarketing.Net. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://www.b2bmarketing.net/>

Marketing B2B | ¿Qué es el marketing entre empresas? (s. f.). Marketing-Schools.Org. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html>

Conceptos básicos del marketing B2B. (s. f.). Salesforce.Com. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/>

Baron, C. (2020). *En profundidad: comercio electrónico B2B 2019*. Statista. <https://www.statista.com/study/44442/statista-report-b2b-e-commerce/>

Bennett, J. e Instituto de Estudios de Mercados Empresariales. (Febrero de 2020). *Competir a lo largo de la cadena de valor en B2B2C* [Conferencia]. Impulsando la excelencia en marketing y los conocimientos estratégicos para B2B, Filadelfia, Pensilvania (EE. UU.). <https://isbm.org/conferences-and-member-meetings/competing-along-the-value-chain-in-b2b2c-bennett/>

Bouman, M. (7 de noviembre de 2020). Todos miramos hacia EE. UU., pero nuestro interés económico está mucho más cerca de casa. *Financieele Dagblad*, 37.

Brenner, M. (14 de septiembre de 2019). *El marketing ES negocio: la sabiduría de Peter Drucker*. Marketing Insider Group. <https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/>

Bridgeland, D. M. y Zahavi, R. (2008). *Modelización empresarial: guía práctica para obtener valor empresarial (The MK/OMG Press)* (1.ª ed.). Morgan Kaufmann.

Burgess, B. y Munn, D. (2017). *Guía práctica para el marketing basado en cuentas: acelerar el crecimiento en cuentas estratégicas* (1.ª ed.). Kogan Page.

Clinebell, S. K. y Clinebell, J. M. (2008). *La tensión en la educación empresarial entre el rigor académico y la relevancia en el mundo real: el papel de los profesores ejecutivos*. *Academy of Management Learning and Education*, 7(n.º 1), 99-107.

Cespedes, Frank V. «Coordinating Marketing and Sales in B2B Organizations». En *Handbook of Business-to-Business Marketing*, editado por Gary L. Lilien y Rajdeep Grewal. Edward Elgar Publishing, 2012.

Cohen, W. (2012). *Drucker on Marketing: Lessons from the World's Most Influential Business Thinker* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Colter, T. (21 de febrero de 2018). *Cómo será la ciencia del crecimiento de las ventas B2B en el futuro*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-the-future-science-of-b2b-sales-growth-looks-like>

Corstjens, M., y Corstjens, M. (1999). *Store Wars*. Wiley.

De Nederlandsche Bank. (2015). *Supervision of Behaviour and Culture*. DNB.

Dolnicar, S., Grün, B. y Leisch, F. (2018). *Análisis de segmentación de mercado: comprenderlo, aplicarlo y sacarle partido (Gestión para profesionales)* (1.ª ed. 2018). Springer.

- Donkers, B. (2013). *El cliente no puede elegir*. Instituto Erasmus de Investigación en Gestión ERIM. <https://www.erim.eur.nl/healthcare-business/news/detail/3088-inaugural-address-the-customer-cannot-choose/>
- Donkers, A. C. D. (2000). Información subjetiva en la toma de decisiones económicas. CentER, Centro de Investigación Económica
- Downey, M. (2003). *Coaching eficaz: lecciones del coach del coach* (3.ª ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. (1946). *El concepto de la empresa* (1993.ª ed.). Routledge.
- Drucker, P. (4 de junio de 1980). Aprender de la gestión extranjera. *The Wall Street Journal*, 1980 (6 de junio), 24.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results* (1.ª ed.). William Heinemann Ltd.
- Ertel, D. y Gordon, M. (2007). *El objetivo del acuerdo: cómo negociar cuando «sí» no es suficiente* (edición ilustrada). Harvard Business Review Press.
- Eurostat. (Diciembre de 2019). *Estadísticas de producción industrial*. Estadísticas de producción industrial de Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Industrial_production_statistics#The_five_largest_manufacturing_activities
- Eurostat. (Noviembre de 2020). *Impacto de la crisis de la COVID-19 en el comercio minorista: estadísticas explicadas*. Eurostat: Impacto de la COVID. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Impact_of_COVID-19_crisis_on_retail_trade
- Fairchild, S. (11 de noviembre de 2013). *El modelo del iceberg* • Susan Fairchild. Susan Fairchild en Svbtile. <https://susanfairchild.svbtile.com/apply-ice>
- Finkelstein, S., Whitehead, J. y Campbell, A. (2009). *Piénsalo de nuevo: por qué los buenos líderes toman malas decisiones y cómo evitar que te suceda a ti* (1.ª ed.). Harvard Business Review Press.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Más allá de la razón: el uso de las emociones en la negociación* (1.ª ed.). Viking Adult.
- Freie Universitat Berlin. (s. f.). *Máster ejecutivo en marketing empresarial*. Freie Universitat Berlin Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Consultado el 4 de noviembre de 2020, en https://www.postgraduate-master.de/studiengang/executive_master_of_business_marketing-3585.htm
- G. (s. f.-b). *Marketing B2B: la guía definitiva - G2 Crowd*. Learn.G2.Com. Consultado el 26 de octubre de 2020, en <https://learn.g2.com/b2b-marketing>

- Grol, C. (3 de agosto de 2020). Shell moet boeten voor zijn openheid. *FD.NL*. <https://fd.nl/ondernemen/1353027/shell-moet-boeten-voor-haar-openheid>
- Toma de decisiones en grupo. (1984). *Análisis de grupos*, 17(3), 269. <https://doi.org/10.1177/053331648401700332>
- Gundlach, G. T. y Wilkie, L. (2009). La nueva definición de marketing de la Asociación Americana de Marketing. *Revista de Política Pública y Marketing*, 28(otoño de 2009), 259-264. https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_07.pdf
- Haan, de, D. (mayo de 2020). *Trabajar basándose en datos como proveedor de la industria naval en la región de Róterdam: ¿cómo y por qué?* Tesis de grado en Marketing de la EUR. <https://papers.sin-online.nl/421654xc44b54cc355e778c8e147716de350f26/07-24-2020%20Daniel%20de%20Haan%20Scriptie%20Final%20version.pdf>
- Hall, S. (2017). *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory* (1.ª ed.). Kogan Page.
- Hames, D. S. (2011). *Negociación: cerrar acuerdos, resolver disputas y tomar decisiones en equipo* (1.ª ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hampden-Turner, C., y Trompenaars, F. (2004). *Riding the Waves of Culture* (3.ª ed.). Amsterdam University Press.
- Handy, C. B. (1976). *Understanding Organizations* (4.ª ed.). Penguin Random House.
- Harvard Business School Press, Hamel, G., Prahalad, C. K., Bleeke, J., Nanda, A., Gomes-Caceres, B., Moss Kanter, R., Ghosn, C., & Chesbrough, H. (2002). *Harvard Business Review on Strategic Alliances*. Harvard Business Press.
- Hasselt van, M. (mayo de 1996). Canais de Distribuicao. *Marketing Industrial*, 1996(3), 40-47.
- Heskett, J. y Harvard Business School. (4 de julio de 2005). *¿Cómo se puede aumentar la relevancia de las escuelas de negocios?* HBS Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-can-business-schools-be-made-more-relevant>
- Hill, R. W. (1972). La naturaleza de las decisiones de compra industriales. *Gestión de marketing industrial*, 2(1), 45-55. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(72\)90061-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(72)90061-2)
- Hill, R. W. y Hillier, T. J. (1977). El factor humano en las compras industriales. *Comportamiento de compra organizacional*, 62-89. https://doi.org/10.1007/978-1-349-15823-2_4
- Hillier, T. J. (1975). La toma de decisiones en el proceso de compra industrial corporativo. *Gestión de marketing industrial*, 4(2-3), 99-106. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(75\)90033-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(75)90033-4)

Hindle, T. (2000). *Guía de The Economist sobre ideas de gestión (The Economist Books)*. Profile Books Ltd.

Historia del marketing. (s. f.). Historia del marketing: períodos. Consultado el 30 de octubre de 2020, en https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_marketing#Common_periods

Holloway, R.J., «Leaders in Marketing: Robert Keith», *Journal of Marketing*, vol. 32, julio.

Keith, R. J., «The Marketing Revolution», *Journal of Marketing*, vol. 24, n.º 1; julio de 1959-abril de 1960, pp. 35-38/1968, pp. 74-75

Khalsa, M., Illig, R. y Covey, S. R. (2008). *Let's Get Real or Let's Not Play: Transforming the Buyer/Seller Relationship* (edición revisada y ampliada). Portfolio.

Kleinaltenkamp, M. (2020). *Revista de gestión del mercado empresarial*. Universidad Libre de Berlín. https://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm/exec_mbm/uber-den-MBM/forschung/jbm.html

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. y Geiger, I. (2014). *Gestión de relaciones comerciales y marketing: dominar los mercados empresariales (Springer Texts in Business and Economics)* (2015.ª ed.). Springer.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. y Geiger, I. (2016). *Gestión de proyectos empresariales y marketing: dominar los mercados empresariales (Springer Texts in Business and Economics)* (1.ª ed. 2016). Springer.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I. y Geiger, I. (2016). *Fundamentos del marketing entre empresas: dominar los mercados empresariales (Springer Texts in Business and Economics)* (reimpresión en rústica de la 1.ª ed. original de 2015). Springer.

Kotler, P. (1967). *Gestión de marketing* (15.ª edición, vol. 2020). PH. Kotler, P.

(1997). *Gestión de marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P. K. L. K. y Keller, K. L. (2020). *Gestión de marketing, edición global* (15.ª edición). Pearson Education Limited.

Kotter, J. P. y Whitehead, L. A. (2010). *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down* (1.ª ed.). Harvard Business Review Press.

Kuehnle, A. (18 de julio de 2019). *Marketing B2B frente a B2C: similitudes y diferencias*. Marketing B2B frente a B2C. <https://learn.g2.com/b2b-vs-b2c>

LaPlace, P., y Katriches, J. (2009). Presencia relativa de la investigación entre empresas en la literatura sobre marketing. *Journal of Business to Business Marketing*, 2009(16), 1-22.

- Lax, D. A. y Sebenius, J. K. (2006). *Negociación en 3D: herramientas poderosas para cambiar las reglas del juego en sus acuerdos más importantes* (edición ilustrada). Harvard Business Review Press.
- Leach, P. (2006). *¿Por qué no me das simplemente la cifra? Guía para ejecutivos sobre el uso del pensamiento probabilístico para gestionar el riesgo y tomar mejores decisiones* (1.ª ed.). Probabilistic Publishing.
- Lecoeuvre, L. y Turner, J. R. (2014). Marketing de proyectos por tres organizaciones: marketing por, para y del proyecto. Ponencia presentada en la Conferencia de Investigación y Educación del Instituto de Gestión de Proyectos, Phoenix, Arizona. Newtown Square, Pensilvania: Instituto de Gestión de Proyectos.
- Lilien, G. L. y Grewal, R. (2013). *Manual de marketing entre empresas (Referencia original de Elgar)*. Edward Elgar Pub.
- Lobo, S. y Abid, A. F. (2020). El papel de las redes sociales en las estrategias entre partes interesadas para influir en la toma de decisiones en un megaproyecto de infraestructura del Reino Unido: Crossrail 2. *Project Management Journal*, 51(1), 96-117. doi: <https://DOI: 10.1177/8756972819864456>
- Lumen Learning. (s. f.). *Lectura: Comportamiento del comprador organizacional | Principios de marketing*. Consultado el 5 de noviembre de 2020, en <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-organizational-buyer-behavior/>
- Miguel, M. M. y Casado, A. J. C. (2012). *Marketing industrial (Libros profesionales) (edición española)* (1.ª ed.). ESIC Editorial.
- Moreira, J. C. T. (2006). *Usina De Valor (en portugués de Brasil)* (edición de Administración). Gente.
- Moriarty, R. T. y Spekman, R. E. (1984). An Empirical Investigation of the Information Sources used during the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 137-147. <https://doi.org/10.1177/002224378402100202>
- Mukerjee, H. S. (2008). *Marketing industrial*. Excel Books.
- Narayandas, D. (1 de agosto de 2014). *Building Loyalty in Business Markets*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>
- Ng, W. (13 de junio de 2020). *Disipando el mito del tamaño: ¿qué es realmente más grande, el B2B o el B2C?* B2Bard, su portal ÚNICO para el mundo B2B. <https://b2bard.com/which-is-truly-bigger-b2b-or-b2c/>
- Palmatier, R. y Sridhar, S. (2017). *Estrategia de marketing*. Macmillan Publishers.

Pena, M. (11 de febrero de 2016). *Observatorio del mercado: B2C frente a B2B*. Impresiones sobre el sector de la decoración B2B y B2C. <https://impressionsmagazine.com/build-your-business/trends/market-watch-b2c-vs-b2b/>

Phadtare, M. T. (2020). *Marketing industrial* (2.^a ed.). PHI.

El clásico texto de marketing de Philip Kotler celebra 40 años, Kellogg World Alumni Magazine, invierno de 2007, Kellogg School of Management. (2007).

Www.Kellogg.Northwestern.Edu.

<https://www.kellogg.northwestern.edu/kwo/win07/faculty/kotler.htm#:~:text=So%20why%20did%20Marketing%20Management,the%20intuition%20of%20marketing%20executives>

Redacción. (16 de agosto de 2019). *Marketing B2B*. B2bmarketing.NL.

<https://www.b2bmarketeters.nl/b2b-marketing-3/>

Rees, N. (2014). *¿No sabes que hay una guerra? Palabras y frases de las guerras mundiales*. Batsford.

Riordan, R. (2013). *Percy Jackson y el ladrón del rayo (Libro 1)*. Puffin.

Riverside Marketing Strategies. (6 de octubre de 2020). *72 definiciones de marketing*. Heidi Cohen. <https://heidicohen.com/marketing-definition/>

Saavedra, C. (2016). *El reto del marketing para las empresas industriales: conceptos y prácticas avanzadas*. Springer. <https://doi.org/10.1997/978-3-319-30610-0>

Shapira, Z. (2010). *Toma de decisiones organizativas (Serie de Cambridge sobre juicio y toma de decisiones)*. Cambridge University Press.

Sheth, J. (5 de febrero de 2019). *Un modelo del comportamiento del comprador industrial*.

Jagdish Sheth. <https://www.jagsheth.com/consumer-behavior/a-model-of-industrial-buyer-behavior/>

Stenberg, A., y Wallin Gyokeres, A. (2005). Comportamiento de compra industrial en la adquisición de servicios de mantenimiento, reparación y operación. *Programas de maestría en ingeniería, Universidad de Luleå*, 1-

50. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020143/FULLTEXT01.pdf>

Stock, J. H. y Watson, M. W. (2019). *Introducción a la econometría, edición global* (4.^a ed.). Pearson.

Índice de gestión de marketing. (s. f.). Índice. Consultado el 6 de noviembre de 2020, en <http://catdir.loc.gov/catdir/toc/ecip087/2008000337.html>

Teixeira Moreira, J. C. (10 de noviembre de 2020). *Jose Carlos Teixeira Moreira en LinkedIn: Marketeiro...* [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6728022348626190336/>

- Teixeira Moreira, J. C. e Instituto de Marketing Industrial. (s. f.). *A origem o Instituto de Marketing Industrial*. IMI. Consultado el 8 de noviembre de 2020, en <http://www.imi.org.br/historia.aspx>
- Thimmisch, M. (10 de agosto de 2010). *¿Qué es el marketing? Cómo lo definen 10 expertos*. Skyline E-Tips. <https://blog.skyline.com/what-is-marketing-how-10-experts-define-it/>
- Thull, J. (2003). *Dominar la venta compleja: cómo competir y ganar cuando hay mucho en juego*. (1.^a ed.). Wiley.
- Thull, J. (2005). *La solución principal: cerrar la brecha de valor, aumentar los márgenes y ganar la venta compleja*. Kaplan Business.
- Thull, J. (2006). *Ventas excepcionales: cómo los mejores conectan y ganan en ventas de alto riesgo (tapa dura), de Jeff Thull [edición de 2006]*. ISBN: 9780470037287. Wiley.
- Tierney, W. G. (2008). *El impacto de la cultura en la toma de decisiones organizativas: teoría y práctica en la educación superior* (edición ilustrada). Stylus Publishing.
- Trompenaars, A. (1993). *Cabalgando las olas de la cultura*. Adfo Books.
- Trout, J. y Rivkin, S. (2000). *Diferenciarse o morir: la supervivencia en nuestra era de competencia feroz* (2.^a edición). Wiley.
- Uslay, C., Morgan, R. E. y Sheth, J. N. (2008). Peter Drucker sobre marketing: una exploración de cinco principios. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 37(1), 47-60. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0099-8>
- Vajre, S., y Spett, E. (2019). *ABM is B2B: Por qué el marketing y las ventas B2B no funcionan y cómo solucionarlo*. Ideapress Publishing.
- Walton, M. S. y Menasche, S. (2017). *Generating Buy-In: Mastering the Language of Leadership*. HBR Press.
- Watkins, M. (2003). *Los primeros 90 días*. Reed Business Education.
- Watkins, M. (2006). *Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating* (edición ilustrada). Harvard Business Review Press.
- Webster, F. E. y Wind, Y. (1972). *Comportamiento de compra organizacional (serie Fundamentos de marketing de Prentice-Hall)*. Prentice Hall.
- Webster, F. W. E. (1995). *Estrategia de marketing industrial* (3.^a ed.). Wiley.
- Departamento de Marketing de Wharton. (26 de junio de 2020). *Yoram (Jerry) Wind* –. Departamento de Marketing. <https://marketing.wharton.upenn.edu/profile/windj/#teaching>

Wind, Y. y Thomas, R. J. (2010). Comportamiento de compra organizacional en un mundo interdependiente. *Revista de la Academia Global de Ciencias del Marketing*, 20(2), 110-122. <https://doi.org/10.1080/12297119.2010.9730184>

Wuyts, S. (2003). *Selección de socios en los mercados empresariales*. Instituto Tinbergen.

Ye, H. y Enger, W. (17 de octubre de 2020). *Estudio de caso: Creación de una organización B2B centrada en el cliente*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/case-study-building-a-customer-centric-b2b-organization?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=386dc2ce-887c-4848-81fa-14f7aa8a0042&hctky=11664645&hlkid=8cb4cebfe1344f43a01270fe89530d45>

Zeemeijer, I. (19 de noviembre de 2020). Los directores generales acompañan a los directores de colegio: ¿por qué no tienen secretarías? *FD.NL*. <https://fd.nl/achtergrond/1364281/ceo-loopt-mee-met-schooldirecteur-waarom-hebben-jullie-geen-secretaresse>

B. Experiencia en el área de BM y áreas para estudios de casos Van Hasselt

- Crianza en el astillero, clientes en la oficina y en casa
- IIB «Buitenshuismarkt» Melkunie Holanda [descubra la DMU]
- IIB «Equipos de sujeción de carga» MacGregor Puerto de Róterdam [descubra al cliente]
- IIB Tesis de máster «Mercado de la formación profesional» SBC (Vollering, Edelman Bos) [el cliente empresarial ha cambiado y los requisitos también]
- MUH continuación del mercado industrial [DMU y DMP]
- Logística de Shell (LOBFP y racionalización del aceite blanco) [logística y requisitos del cliente]
- Shell Paraguay, Portugal, España distribuidor (minorista y lubricantes) relaciones [estrategia de canal]
- Revisión global del marketing mix y los canales de lubricación SMAB de Shell [estrategia de distribuidores]
- Consultoría sobre las relaciones con los distribuidores de Shell Brasil [intermediarios].
- Conferencia de Repsol en la Conferencia Industrial de Marketing SP Brasil 1996 [distribuidores]
- Innovación EFS para BMW (consumidor) máxima variación, mínima diferencia de diseños [mercados empresariales e interfaces de consumo]
- Serie IVC-IBDA de búsquedas de adquisiciones y debates sobre el valor para Imtech, Vopak, etc.
- Estudios de IVC-IBDA sobre gasolineras, por ejemplo, Ultra [estrategias de canal]
- Formación y actividades de Shell Deal Leader (Thull, MIT, INSEAD) [descubrimiento del valor para el cliente empresarial]
- Líder de acuerdos de GE para proyectos de RDS, RWE y Statoil [toma de decisiones multipartita y multipersonal]
- Shell Global Solutions: creación de valor para clientes externos.
- Acuerdo de Shell para la adquisición de Comgas [decisión tomada por muchas personas y funciones]
- Equipo de negociación de PSX Venta de Solvay [toma de decisiones sobre ventas por parte de muchas personas y funciones]
- Estrategia de lubricantes de PSX [poder de los distribuidores, estrategia de canales]
- Proyecto de adquisición de lubricantes industriales Kline [búsqueda de valor entre empresas]
- Tesis de marketing de EUR
- Miembro del Instituto de Energía
- Director de la universidad GE O&G (1000 estudiantes/año en materias técnicas)
- Entrenador certificado por Shell KMOT (comercial)

B2B) Experiencia educativa en el ámbito del mercado empresarial

- Profesor adjunto de la Facultad de Economía Erasmus, Departamento de Marketing
- Miembro del consejo Jones Asociaciones corporativas (relaciones con empresas)
- Talleres de excelencia comercial RSM-EMBA
- Talleres sobre cultura del proyecto Erasmus
- Profesor del programa de grado Euro-College Gestión, liderazgo e investigación
- Asesor de Platform Technique and Technology (antes Beta-Techniek)
- Graduado del programa de negociación 3-D del MIT.
- Certificado como formador del programa de ventas complejas Prime Resource Group
- Certificación en formación comercial de GE
- Taller de ventas complejas de Prime Resource Group (certificación para formar)
- MBA de la Escuela de Administración (RSM) y la Escuela de Negocios Wharton (UoP)
- Licenciado en Ingeniería Mecánica por la Universidad Tecnológica de Delft
- Graduado del taller Decision Strategies como formador en toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.

C. Universidades e institutos buscados para B2B, BM, IM ⁵⁸

Es difícil encontrar programas de estudio que se centren en B2C e IM/B2B/BM.

Programas de estudio (de los sitios web de los programas, planes de estudios de máster investigados desde el 1 al 8 de noviembre de 2020 hasta finales de 2020):

- RSM <https://www.rsm.nl/master/msc-programmes/msc-marketing-management/curriculum/> no se menciona nada sobre ^{B2B59}
- Nyenrode <https://www.nyenrode.nl/opleidingen/p/advanced-marketing-program> nada, pero mucho sobre digital
- TUT <https://vuweb.vu.nl/en/education/master/marketing> nada excepto comunicación
- VU <https://vuweb.vu.nl/en/education/master/marketing/curriculum> solo consumo
- <https://www.eur.nl/en/master/marketing/study-programme> nada y una sección de ventas horrible...
- TUE <https://www.tue.nl/en/education/degree-programs/master-programs/?date=&filters=&search=marketing#c265658> nada
- TUD <https://www.tudelft.nl/en/search/?q=industrial+marketing> un poco en conferencias y arquitectura en el mercado inmobiliario
- Y, sorprendentemente, Chicago <https://www.chicagobooth.edu/research/kilts/our-approach> empresa de marketing especial, solo consumidores...
- Wharton (¡la casa de Webster y Cross!) principios de la venta al por menor, al menos <https://marketing.wharton.upenn.edu/mba-program-course-descriptions/> pero por lo demás, nada, difícil de creer, quizá un poco aquí <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2017/07/front-row-seat-to-the-third-industrial-revolution/>
- Algunos aquí <https://www.findamasters.com/masters-degrees/business-and-management/?10g1&Keywords=industrial+marketing>
- ¿Quizás en HEC (27K) https://www.hec.edu/en/MSc-marketing-gads?gclid=CjwKCAiAv4n9BRA9EiwA30WND6KCKDzsp0KEF2gBhAVa65WhU9CDtL1Te5rmXaVw0OJMswpdkry_2BoCivgQAVD_BwE pero no parece ser así según los testimonios

⁵⁸ Las siguientes secciones sirven principalmente para atar «cabos sueltos» y no se ajustan a las normas de la APA, por lo que no están pensadas para ser leídas como parte del trabajo propiamente dicho.

⁵⁹Cuando el autor estudiaba en el IIB, el profesor de marketing industrial (Ir. Vollerling) era «wetenschappelijk medewerker» y tenía su despacho al final del pasillo, en una pequeña oficina... No había otro plan de estudios que no fuera el de Kotler y Wiersema sobre B2C. Mientras estudiaba en Wharton, cursó una asignatura optativa de «Marketing industrial» impartida por Yoram Wind. Era una clase pequeña (todas las demás asignaturas tenían exceso de solicitudes, pero esta no). Cuarenta años después, el Sr. Wind todavía recordaba al estudiante holandés... Los demás estudiantes no entendían por qué me había matriculado en sus clases...

- Esta página web estadounidense intenta <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/industrial-marketing.html>, pero los estados grandes no dan ningún resultado...
- Alemania ofrece más resultados: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/marketinginstrumente/b2b-marketing/>
- Universidad de Mannheim, asignatura optativa <https://www.bwl.uni-mannheim.de/kraus/lehre/master-level/mkt-612-business-to-business-marketing/>
- *Parece que el FUB-EMBM dirigido por el profesor Kleinaltenkamp es el área más desarrollada en Gestión de Mercados Empresariales⁶⁰:*

La Universidad Libre de Berlín ofrece un EMBA específico en B2B https://www.fu-berlin.de/studium/studienangebot/master/executive_business_marketing/index.html

Freie Universität Berlin EMBM <https://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm> encontrado a través de la página web https://www.postgraduate-master.de/studiengang/executive_master_of_business_marketing-3585.htm: «El EMBM le proporciona los conocimientos de administración de empresas que necesita para comercializar con éxito productos o servicios a clientes empresariales: conocimientos de marketing y ventas, así como fundamentos de estrategia, gestión y control». [cursiva y subrayado MvH].

Este programa parece muy acorde con lo que, en mi opinión, debería ofrecerse en la Facultad de Economía de la EUR (RSM parece una causa perdida...). Menciona buenos libros en alemán (por ejemplo, Auftrag und Projektmanagement – Mastering Business Markets, del Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp, «Professor für Business-to-Business- und ^{Dienstleistungsmarketing}⁶¹ an der Freien Universität Berlin». Dirige el Máster Ejecutivo en Marketing Empresarial desde 1992.

En su página web, la JBM: https://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm/exec_mbm/uber-den-MBM/forschung/jbm.html

Contenidos del EMBM (Máster Ejecutivo en Marketing Empresarial) de la Universidad Libre de Berlín

https://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm/exec_mbm/studieninhalte/index.html

El EMBM le proporciona los conocimientos empresariales necesarios para comercializar con éxito productos o servicios a clientes empresariales

⁶⁰ El marketing empresarial también es un nombre mejor que B2B o IM, pero la gestión del mercado empresarial es buena porque nos aleja del «marketing».

⁶¹ Es interesante que se haga una distinción entre negocio y servicio (Dienstleistung)

benötigen: conocimientos de marketing y ventas, así como fundamentos de estrategia, gestión y control⁶².

La JBM (Journal of **Business Market Management**) es un importante proyecto en el ámbito de la investigación entre empresas del departamento de marketing. **Michael Kleinaltenkamp es el editor jefe.**

«... El JBM publicará artículos sobre conceptos teóricos e investigaciones empíricas, así como estudios de vanguardia en los campos del marketing entre empresas, el marketing industrial, el comportamiento de los clientes empresariales y la gestión del suministro».

«...Antecedentes: durante las últimas décadas, los mercados entre empresas han adquirido una importancia adicional teniendo en cuenta las tasas de crecimiento y productividad en todo el mundo. El aumento del comercio internacional, pero también del comercio electrónico, ha hecho que este sector sea más importante y prometedor que nunca. Durante mucho tiempo, la investigación se ha centrado en explorar las diferencias entre los enfoques del mercado de consumo y el mercado empresarial
».

Otras excepciones encontradas son:

- TUD Diseño Industrial Sicco Santema Profesor de Marketing entre Empresas
<https://www.tudelft.nl/io/over-io/personen/santema-sc/>
- <https://www.engineersonline.nl/nieuws/id25351-prof-matthyssens-koninklijk-beloond-voor-bijdrage-aan-industriële-marketing.html> Prof. Matthyssens del Centro de Marketing Industrial STEM
<https://www.stem-imc.com/nl/> interesante organización en red. El socio gerente es Willem de Vries, coautor del libro: Marketing is geen reclame (El marketing no es publicidad).
- AKADEUS (<https://www.akadeus.com>) Careers in Business Schools también ha sido revisada en varias ocasiones para puestos de marketing industrial: Aparte del «requisito de doctorado» para un tema práctico, resulta especialmente extraño el PUESTO DE PROFESOR: PROFESOR DE GESTIÓN DE VENTAS (DEPARTAMENTO DE MARKETING)
<https://www.akadeus.com/announcement,a5498.html>
La Escuela de Administración de la UQAM (ESG UQAM Quebec) invita a presentar solicitudes para un puesto de profesor titular en Marketing SE CONSIDERARÁ UNA VENTAJA: Experiencia en el campo de la gestión de ventas.

Dinamarca <https://www.akadeus.com/announcement,a5547.html> : hay una plaza de posdoctorado en marketing y ventas entre empresas disponible en el Departamento de Emprendimiento y Gestión de Relaciones de la Universidad del Sur de Dinamarca (SDU) en Kolding

<https://www.cbs.dk/uddannelse/kandidat/candmerc/marketing/candmerc-oekonomisk-markedsfoering>
ÁREA TEMÁTICA PRINCIPAL: MARKETING

⁶² Los textos del sitio web se copian sin la normativa APA adecuada; esta es una sección en proceso de elaboración para documentar el trabajo realizado hasta ahora.

«El marketing es una materia troncal amplia e independiente del programa de Máster en Economía y Administración de Empresas / Cand.merc. ... Comprenderás cómo el fortalecimiento de las relaciones con los consumidores, los intermediarios, los empleados y otras partes interesadas de la empresa es crucial para el impacto global de los esfuerzos de marketing. Esto te permitirá, entre otras cosas, realizar análisis que muestren la relación entre la satisfacción de los empleados, la fidelidad de los clientes y la rentabilidad de la empresa. El máster en Gestión de Ventas tiene un fuerte enfoque digital».

La Universidad Estatal de Pensilvania (Facultad de Negocios Smeal) cuenta con un Instituto para el Estudio de los Mercados Empresariales (ISBM), un instituto de investigación sin ánimo de lucro. <https://isbm.org/>
Coordinadora de inscripciones: Lori Nicolini, en LNicolini@psu.edu

«El Instituto para el Estudio de los Mercados Empresariales (ISBM) es un instituto de investigación sin ánimo de lucro situado en la Facultad de Empresariales Smeal de la Universidad Estatal de Pensilvania. La misión del ISBM es desempeñar un papel de liderazgo en el avance de la teoría y la práctica del marketing empresarial (industrial) y promover el marketing empresarial como un campo especializado dentro de la disciplina más amplia del marketing.

El ISBM patrocina una conferencia académica bienal, un campamento bienal para doctorandos, un concurso de apoyo a tesis doctorales, talleres periódicos de interés especial y una serie de seminarios de doctorado (IPSS, serie de seminarios de doctorado del ISBM) disponibles para estudiantes de doctorado B2B de todo el mundo».

D. Sitios web y bibliografía consultados sobre B2B, BM e IM

La búsqueda solo encuentra unos pocos libros sobre IM y B2B-commercial.

2013 Marketing Industrial, Mesonero & Alcaide;

2016 El reto del marketing para las empresas industriales, Claudio Saavedra; 2014 Marketing industrial Mukerjee

¿Qué se ha escrito después de Webster & Wind hace más de 40 años?

Hay 20 000 resultados de «marketing industrial» en Amazon, pero después de revisar 250, solo 4-5 son realmente sobre B2B/IM.

Muchos parecen ser de los años 70... o basarse en Webster/Wind (y parece que Drucker tuvo la primera y la última palabra... Los autores Uslay (2008) et al revisan las contribuciones de Peter Drucker a la teoría y la práctica del marketing. Se presenta un análisis bibliométrico de la influencia académica de Drucker en el marketing. Los cinco principios fundamentales que se derivan del estudio bibliométrico se amplían de la siguiente manera: (1) El concepto de marketing: crear valor para los clientes; (2) Ampliación del papel del marketing en la sociedad: responsabilidad social corporativa, consumismo, marketing social y lecciones de las organizaciones sin ánimo de lucro; (3) Contribuciones a la estrategia de marketing: lo obvio y lo no tan obvio; (4) Interfaz entre marketing e innovación: desarrollo de nuevos productos; (5) El futuro de la globalización: auge de las empresas no nacionales).

Bibliografía adicional (búsqueda en Amazon y Google)

- Marketing industrial, Alexander, Cross y Hill, 1975
- Estrategia de marketing industrial, Frederick E. Webster Jr. 1 de mayo de 1995 (reseña de Claudio Saavedra)
- Marketing B2B innovador: nuevos modelos, procesos y teoría, edición Kindle, Simon Hall, 3 de agosto de 2017
- ABM is B2B: Por qué el marketing y las ventas B2B no funcionan y cómo solucionarlo, por Sangram Vajre y Eric Spett, 21 de julio de 2019
 - «El marketing basado en cuentas (ABM) es el nuevo B2B. Es hora de desafiar el statu quo del marketing y las ventas B2B, y pasar a lo que el mundo empresarial ya espera como el modelo B2B actualizado. Una transformación como esta solo puede producirse mediante un enfoque basado en cuentas que una a los equipos de marketing, ventas y éxito del cliente (equipos de comercialización) como #OneTeam. En resumen, el marco TEAM, junto con el enfoque basado en cuentas, permite a su empresa centrarse en las cuentas objetivo, interactuar con ellas de forma significativa, activar al equipo de ventas con cuentas de primer nivel de forma proactiva y, por último, medir el éxito basándose en los resultados empresariales en lugar de en métricas vanidosas.
 - Sangram Vajre es cofundador de Terminus y autor del primer libro sobre marketing basado en cuentas (ABM). En 2014 creó la comunidad FlipMyFunnel para proporcionar un lugar donde los innovadores en marketing y ventas B2B pudieran fomentar la mentalidad basada en cuentas y aprender unos de otros.

Literatura sobre mercados empresariales (seleccionada o leída anteriormente o

preseleccionada para el plan de estudios). Véanse también las fuentes.

Sitios web con artículos e información:

<https://www.b2bmarketing.net/>: sitio web muy extenso con artículos, etc.

<https://www.b2bmarketeers.nl/b2b-marketing-3/> Sitio web de los Países Bajos que incluye ABM (marketing basado en cuentas)

<https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html> ¿Algunas definiciones superficiales, relacionadas con las escuelas de negocios? ¿Se trata de un sitio web de una escuela privada (EE. UU.)?

<https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

Interesante, proporciona las diferencias con CM. Sitio web de B2B International: «Una empresa global de investigación de mercado que ofrece servicios completos y se dedica a investigar los mercados entre empresas». Se unió a un consorcio de agencias B2B de primer nivel para convertirse en una empresa Merkle B2B.

<https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/marketing/what-is-b2b-marketing/> Páginas informativas de Salesforce.com. Tiene buena pinta.

<https://learn.g2.com/b2b-marketing>

Sitio web detallado y, a primera vista, de calidad, con artículos, antecedentes y definiciones (muchas páginas). Proporcionado por: G2, «el mercado tecnológico más grande del mundo, donde las empresas pueden descubrir, revisar y gestionar la tecnología que necesitan para alcanzar su potencial».

https://www.teamlewis.com/uk/digital-b2b-marketing-agency/?utm_source=Adwords&utm_medium=CPC&utm_campaign=EMEA_FightBack&utm_term=&utm_content=European_B2B_Marketing_Agency&gclid=EA1aIQobChMInL3x25-07AIVkentCh0R6Q_0EAMYASAAEgKnuvD_BwE

Ejemplo de muchas agencias de publicidad «B2B» que destacan lo «digital» como el punto de atención actual.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-the-future-science-of-b2b-sales-growth-looks-like>

McKinsey&Co ha publicado bastante sobre B2B, incluyendo lo digital. [https://bizfluent.com/info-](https://bizfluent.com/info-8762729-factors-influence-industrial-buying-behavior.html)

[8762729-factors-influence-industrial-buying-behavior.html](https://bizfluent.com/info-8762729-factors-influence-industrial-buying-behavior.html)

Por ejemplo, «el comportamiento de compra industrial es el *patrón de acciones* de una empresa dedicada a la fabricación, el procesamiento y otras industrias pesadas⁶³. Muchas de estas empresas deben realizar compras periódicas para abastecer sus negocios. *El comportamiento como patrón de acciones es diferente del comportamiento de las partes interesadas. Esta definición considera a las «empresas» casi como actores uniformes, mientras que la cuestión clave (en mi opinión) es que uno se enfrenta a múltiples grupos de individuos dentro de las empresas que dan forma a las organizaciones y a las empresas, lo que nos lleva de vuelta al KAM.* Jagseth (<https://www.jagseth.com/consumer-behavior/a-model-of-industrial-buyer-behavior/>) se refiere a eso en su artículo».

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020143/FULLTEXT01.pdf>

Tesis de maestría de Stenberg y Wallin (2005) sobre el comportamiento de compra industrial. Buena lista de bibliografía. Véase la página 7, fig. 2.2. Batista y Forsberg ofrecen una visión esquemática de todos los aspectos relacionados con la compra.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296382900236>

⁶³ Por lo tanto, a MvH no le gusta tanto el «marketing industrial» como el «marketing empresarial», el «b2b» o la «gestión del mercado empresarial».

Sitio web de artículos académicos de Elsevier: Comportamiento de compra industrial: necesidad de un enfoque integrador

Wesley J. Johnston, Robert E. Spekman.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-16976-7_17

Comportamiento del consumidor industrial (enlace al artículo) Este artículo presenta los resultados de una exhaustiva búsqueda bibliográfica y un número significativo de entrevistas abiertas sobre cómo se realizan las compras de equipos industriales.

https://www.researchgate.net/publication/248859785_A_Model_of_Industrial_Buyer_Behavior_1973 (!) ...

«Aunque la investigación de mercados industriales ha generado grandes bancos de datos sobre compradores organizativos, muy pocos de los datos existentes parecen útiles para la gestión. Lo que se necesita antes de recopilar más datos es una conceptualización y una comprensión realistas del proceso de toma de decisiones de compra industrial». Volver a ^{DMP}⁶⁴.

¿Estrategia B2B/IM o comercial con énfasis en las asociaciones (multiempresariales) o en la negociación de acuerdos específicos? ¿Enfoque profundo en DMU y luego en DMP, tanto visible/oficial como real? Conduce a la toma de decisiones en las organizaciones...

Toma de decisiones organizativas (Cambridge Series on Judgment and Decision Making) Libro en rústica - 23 de abril de 2010 por Zur Shapira (autor)

«La toma de decisiones en las organizaciones se suele describir como un proceso coherente y racional en el que se consideran de forma ordenada los distintos intereses y perspectivas hasta seleccionar la mejor opción. Sin embargo, como atestiguarán la mayoría de los miembros con experiencia de las organizaciones, los procesos de decisión reales rara vez se ajustan a esa descripción. ... Estas múltiples perspectivas tienen por objeto profundizar en nuestra comprensión de la toma de decisiones organizativas».

El impacto de la cultura en la toma de decisiones organizativas: teoría y práctica en la educación superior por William G. Tierney, 19 de septiembre de 2008

Negociación: cerrar acuerdos, resolver disputas y tomar decisiones en equipo por David S. Hames | 21 de septiembre de 2011
y, por supuesto

Toda la negociación, las series 4D, Thull, etc. son relevantes...

https://www.amazon.com/HBRs-Must-Reads-Strategic-Marketing/dp/1422189880/ref=sr_1_102?dchild=1&keywords=industrial+marketing&qid=1601383816&s=books&sr=1-102 Especial HBR

Guía práctica para el marketing basado en cuentas: acelerar el crecimiento en cuentas estratégicas, 1.^a edición, de Bev Burgess y Dave Munn (se actualizará en 2021).

«El marketing basado en cuentas, también conocido como marketing centrado en el cliente ⁶⁵, está transformando las prácticas de marketing modernas. Implica adoptar un enfoque estratégico del marketing entre empresas, en el que las cuentas individuales importantes se tratan como mercados por derecho propio. Después de todo, muchas de las empresas líderes mundiales tienen ingresos anuales equivalentes al PIB de algunos países, por lo que, para las empresas que prestan servicios y soluciones a estas compañías, estas cuentas clave representan realmente un mercado global. Mientras que los conceptos de Kotler proporcionaban modelos para tratar con un gran número de consumidores individuales que debían agruparse y clasificarse

⁶⁴ El DMP requeriría separar los procesos formales explícitos e implícitos.

⁶⁵ ¿Qué sería del marketing si no se centrara en el cliente? ¿Se refieren al push/pull?

para gestionar y alcanzar un volumen global suficiente que merezca la pena, estos conceptos pierden fuerza cuando se trata de grandes empresas».

Marketing industrial – 1 de enero de 2014 por Phadtare (*¿parece más bien aplicar el B2C al B? ¿Y hacer hincapié en las compras?*)

«El libro comienza con una revisión de los fundamentos del marketing, los conceptos del marketing industrial, el entorno del marketing industrial, la recopilación de información sobre el mercado, el comportamiento de compra de las organizaciones y la segmentación y el posicionamiento en el marketing industrial.

Características principales

- Muestra la importancia y los criterios de selección de los canales de marketing.
- Explica las cláusulas comerciales y el contenido de los documentos.
- Explica la diferencia entre el marketing de productos y el marketing de proyectos ⁶⁶.
- Revisión de los fundamentos del marketing, el entorno del marketing industrial, la negociación de acuerdos de venta y la gestión de cuentas clave.
- Teniendo en cuenta la importancia de los estudios de casos tanto para los estudiantes como para los profesionales, en esta edición se han añadido cuatro nuevos casos.

El reto del marketing para las empresas industriales: conceptos y prácticas avanzadas (Gestión para profesionales), 1.ª ed. Edición de 2016, **Claudio A. Saavedra**.

(MvH) *Gran punto sobre la «oficinitis» y las empresas «autistas»*. Libro detallado que es casi un manual. Yo separaría la parte conceptual de la técnica. La tesis es clara: el marketing industrial es diferente y está vinculado a la compleja cadena logística de los productos industriales. El «salir de la oficina y entrar en la cadena logística» se alinea con los aspectos/preocupaciones de KAM y DMU/P.

Los únicos tres resultados en Google para «compra industrial y proceso de toma de decisiones en grupo» se encuentran en 101920:

Una investigación empírica de las fuentes de información utilizadas durante el proceso de compra industrial
Rowland T. Moriarty, Jr., Robert E. Spekman Publicado por primera vez el 1 de mayo de 1984 Artículo de investigación
<https://doi.org/10.1177/002224378402100202>

Resumen

«Es importante que los comercializadores industriales logren un alto grado de sinergia entre los diversos elementos de su mezcla promocional. Con ese fin, los autores investigan las fuentes de información que buscan los participantes en la toma de decisiones durante el proceso de compra industrial. También examinan los factores que ayudan a determinar por qué se utilizan determinadas fuentes de información durante el proceso de toma de decisiones de adquisición. Los resultados sugieren que los comercializadores industriales deberían considerar seriamente el uso de vehículos de comunicación para complementar la dependencia tradicional de los vendedores industriales». BRRR... *¿de B2B a BS?*

Toma de decisiones en el proceso de compra industrial corporativo Autor

Terry J. Hillier* 1975 (resumen archivado)

La naturaleza de las decisiones de compra industrial

Autor R.W.Hill* 1972 Gestión de marketing industrial

Venkatapparao Mummalaneni (1984), «Toma de decisiones en grupo en el centro de compras: una perspectiva política-coalicional», en NA - Advances in Consumer Research, volumen 11, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, páginas: 159-164. Universidad Estatal de Pensilvania

⁶⁶ El marketing de proyectos se define como: A través del marketing de proyectos, una empresa gestiona múltiples proyectos para un cliente determinado, centrándose en las consecuencias a largo plazo de la cartera de proyectos que gestiona para el negocio del cliente. Lecoeyvre (2014)

«La toma de decisiones conjunta en el centro de compras, aunque se considera importante, sigue siendo un tema relativamente poco investigado. El comportamiento de compra de las organizaciones puede estudiarse desde el punto de vista de muchas disciplinas y perspectivas analíticas. Teniendo en cuenta que los modelos políticos-coalicionales de organización ocupan un lugar predominante en la teoría organizativa, la perspectiva coalicional parece ser un enfoque especialmente valioso para investigar las decisiones de compra organizativas. Este artículo presenta la perspectiva coalicional y analiza con cierto detalle varios modelos importantes desarrollados en los ámbitos de la teoría de juegos, la psicología social y las ciencias políticas. Al final, se ofrecen algunas sugerencias sobre las investigaciones necesarias».

Sitio web completo de LUMEN Learning (buen marco de términos) (102020 enviado por correo electrónico para establecer contacto en torno al grupo de experiencia, pero sin interés fuera de los EE. UU.)

<https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/the-business-buying-decision-process/> Marketing entre empresas

Buscar:

El proceso de decisión de compra empresarial (archivado, incluye resumen en pdf)

Artículo de Sheth de 1972 archivado en Marketing industrial en

formato pdf Comportamiento de compra organizacional, pp. 62-89|

El elemento humano en las compras industriales

Autores y afiliaciones

Roy W. Hill Terry J. Hillier 1977 (Springer)

Toma de decisiones en las compras

www.utwente.nl > personal > boer > tesis doctoral > capítulo 4

Apoyar **la toma de decisiones en las compras requiere un enfoque diferenciado...** en organizaciones distintas a las empresas de producción, por ejemplo, en el sector servicios... se han propuesto modelos para modelar el proceso de toma de decisiones en grupo, por ejemplo, Luitzen de Boer fue profesor adjunto en UTIPS, el

grupo de investigación de Ciencias de la Gestión y **Gestión de Compras** de la Universidad de Twente, en los Países Bajos. Este grupo de investigación forma parte de las facultades de Ciencias del Comportamiento, Gestión y Ciencias Sociales (BMS), Gestión y Gobernanza, e Ingeniería y Tecnología. Además, UTIPS forma parte del Instituto de Estudios de Innovación y Gobernanza (IGS).

MvH: Primera publicación reciente que he encontrado y un profesor que se dedica al marketing industrial (pero la TUT no tiene un departamento de marketing como tal)... parece que se centran en conceptos y modelos de adquisición.

Curiosamente, Anderson es profesor visitante de la TUT.

<https://www.utwente.nl/en/bms/iebis/staff/ex-colleagues/boer/>

Buscar «lector industriale marketing»: Hay esperanza _

<https://www.engineersonline.nl/nieuws/id25351-prof-matthyssens-koninklijk-beloond-voor-bijdrage-aan-industriële-marketing.html>

El profesor Matthyssens recibe una distinción real por su contribución al marketing industrial 6 de junio de **2015** Eindhoven

Mencionado: Willem de Vries (Stem Industrial Marketing Centre).

A principios de los años ochenta, Paul Matthyssens se dio cuenta de que, sobre todo en las empresas industriales, **el marketing no recibía la atención que merecía**. Fundador del Stem Industrial Marketing Centre. Coautor de la galardonada publicación «Waardecreeatie en innovatie in de Industrie» (Creación de valor e innovación en la industria, 2004).

La influencia de Paul Matthyssens es, por lo tanto, considerable. Ha desempeñado un papel decisivo al conectar el marketing y la tecnología. (Volviendo al Dr. Clark...)

<https://www.tudelft.nl/io/over-io/personen/santema-sc/>

Prof. mr. dr. ir. Santema, S.C.

Sicco Santema es profesor de Marketing Interempresarial en la Facultad de Ingeniería de Diseño Industrial.

<http://paulabuit.nl/paula/industriële-marketing-is-dat-nou-nodig/>, escribe: «En muchas empresas técnicas e industriales, existe un enfoque natural en la tecnología, la calidad y la investigación y el desarrollo. El enfoque en «el cliente del cliente» y la experiencia del cliente están menos presentes. Ahora que la ventaja competitiva se obtiene cada vez menos solo a partir de la innovación tecnológica o la calidad de los productos, el marketing está cobrando cada vez más importancia en las organizaciones B2B».

NIMA

<https://www.nima.nl/verslag-nima-b2b-event-lessen-in-b2b-marketing/>

Relaciones a largo plazo en el marketing industrial: ¿realidad o retórica?

Autor: Brian Koon Huat Low

[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00038-0)

«Aunque el enfoque interactivo del marketing industrial, centrado en la creación de relaciones a largo plazo, resulta muy prometedor tanto para los teóricos como para los profesionales, debemos afrontar la inevitabilidad de los socios mal elegidos, especialmente aquellos con intenciones ocultas, y las relaciones comerciales mal concebidas. [...] Decidir cuándo salir de una relación existente y entrar en una nueva minimizaría el considerable coste económico, político y emocional asociados con la construcción de una relación que nunca estuvo destinada a durar. ... desarrollar un marco de planificación y, de hecho, una mentalidad empresarial que anime a las partes a buscar conscientemente nuevas oportunidades con posibles nuevos socios».

<https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>

Resumen <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=19464>. V. Kasturi Rangan

«Analiza los aspectos clave que distinguen el marketing industrial del marketing de consumo».

<https://farapaper.com/wp-content/uploads/2019/07/Fardapaper-Social-media-research-in-the-industrial-marketing-field-Review-of-literature-and-future-research-directions.pdf>

«Desde la aparición de las redes sociales, los académicos y profesionales del marketing industrial también se han interesado por la influencia de estos medios en la disciplina. Dado el creciente interés por la investigación sobre las redes sociales en el ámbito del marketing industrial, este estudio pretende revisar y evaluar los avances en la investigación sobre las redes sociales en el campo del marketing industrial.

Con enlaces interesantes:

1. *Kristian Möller, Mapa teórico del marketing empresarial: perspectivas de relaciones y redes*

«El marketing empresarial es un fenómeno social complejo, multifacético y dinámico que se ha examinado utilizando diversas teorías de disciplinas tan diversas como la economía y la psicología. Esta evolución teórica ha dado lugar a una base de conocimientos fragmentada. Este artículo examina las perspectivas del marketing relacional y las redes empresariales en el marketing empresarial. Mediante

la construcción de un mapa teórico articulado, el artículo proporciona un espacio de posicionamiento y un análisis de cinco enfoques del marketing empresarial: CRM, marketing relacional basado en el comportamiento, relaciones de canal, mercado como redes y relaciones entre actores, y redes focales y redes estratégicas. A continuación, el artículo sugiere continuar con el desarrollo de dos teorías de alcance medio: «marketing empresarial basado en el mercado» y «marketing empresarial basado en redes».

Kristian Möller es profesor de Marketing y líder del Grupo de Investigación de Redes Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad de Aalto.

2. *Fred Wiersema La agenda B2B: el estado actual del marketing B2B y una mirada al futuro*☆

«Las expectativas de las empresas respecto al marketing están aumentando y hay mucho en juego. Los mercados globales han creado retos sin precedentes para los profesionales del marketing B2B. Los mayores retos para el marketing son de ámbito empresarial y requieren interfaces más sólidas con otras funciones. El marketing debe comprometerse más profundamente con los clientes y demostrar su contribución al rendimiento empresarial».

Artículos breves de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/search?q=business%20to%20business>