

ANEXO 7 – Cadenas de valor / Empresa a empresa / Mercados empresariales

Cadenas de valor

El valor se crea y se entrega en (muchos) pasos: la cadena de valor. Para llegar al cliente final (consumidor o empresa), hay muchos pasos de creación de valor por parte de los fabricantes y proveedores de servicios, ya sea directamente o a través de canales (mayoristas, comerciantes y minoristas). El sistema de valor total puede ser bastante extenso y complejo.



Figura X: Cadenas de valor complejas para llegar al cliente final.

Todos los participantes ocupan una posición en la cadena de valor, así como en el mercado en general, e interactúan como proveedores, clientes, competidores y otras partes interesadas. Todos los participantes también participan activamente en cadenas de valor e¹ es diferentes y muy indirectamente conectadas.²

¹ Las dependencias en las cadenas de valor modernas se hicieron evidentes durante la epidemia de Covid-19.

² Por ejemplo, un consumidor que evalúa la compra de muebles o la realización de un viaje de vacaciones, o un fabricante que decide comprar un robot o utilizar mano de obra barata, están jugando en cadenas de valor muy diferentes.

B2B y B2C.

Parte del valor se crea en las transacciones entre empresas. El sitio 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».*³

Tiene sentido distinguir entre el marketing entre empresas (B2B) y el marketing entre empresas y consumidores (B2C), ya que tienen características diferentes.

Hay cinco razones clave por las que los mercados entre empresas son diferentes de los mercados de consumo⁴.

La **primera** razón está relacionada con el número de actores. El reducido número de actores, a menudo conocidos por su nombre⁵, 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, de las que solo hay unas pocas, fácilmente identificables (y extremadamente cautelosas a la hora de compartir sus preferencias y procesos).

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 los 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 influido negativamente en el establecimiento del área de los mercados empresariales al 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 del personal de las universidades muestra una experiencia empresarial «práctica» limitada en comparación con los inicios de las escuelas de administración y negocios.⁶

³ 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.

⁴ (2020-21-22-23 Maarten van Hasselt, Navigating Business Markets – A Proposal - versión 2023-2022-01).

⁵ 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.

⁶ Una escuela de gestión sin la experiencia de los directivos parece una contradicción en sí misma. El debate sobre los profesores académicos y los profesores ejecutivos está bien resumido en Clinebell y Clinebell (2008).

En quinto y último lugar, los requisitos formales de contratación, al menos en los Países Bajos, crean barreras adicionales para que los ejecutivos con experiencia den el paso de incorporarse a las universidades para transferir su experiencia⁷.

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 el 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 el 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 empresariales⁸. 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 unificador.
- 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.
- 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.

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 valor⁹ para todas las partes interesadas, aunque esto tampoco es necesariamente sencillo para los consumidores.

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

⁷ 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.

⁸ Mencionan un ejemplo en el que una empresa especializada en productos químicos prefiere contratar a ingenieros químicos y formarlos en aspectos de los mercados empresariales porque consideran que lo contrario es casi imposible.

⁹ 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 se había pasado por alto (tanto por el cliente como por el proveedor): la eliminación de los lubricantes usados no estaba organizada. El fabricante de automóviles ni siquiera sabía que esto era un componente importante de sus costes. En un área diferente (la minería), el cliente solo tenía en cuenta el coste por litro de los lubricantes, pero nunca analizó el coste del tiempo de inactividad resultante del uso de un producto más barato.

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 marketing¹⁰.

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 líder 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 solo en un aspecto de la persona que desempeña la función. «Si crees que conoces a todas las partes interesadas, piénsalo mejor».

Un estudio de 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 de los grupos y procesos de toma de decisiones de las grandes empresas y organizaciones¹¹. Esto aumenta significativamente las complejidades mencionadas por Webster y Wind en 1972 y amplía la naturaleza integrada de los mercados empresariales estudiada por 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 implicadas¹². 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 que están 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.

¹⁰ Un ejemplo son los efectos que tienen en los consumidores los problemas laborales en Qatar sobre la imagen de marca de los patrocinadores deportivos en los Juegos Olímpicos de 2022.

¹¹ Véase el trabajo realizado por Gil y Rudy sobre el impacto de las noticias falsas y la señalización para las empresas emergentes.

¹² Algunos ejemplos son el debate sobre la transición energética, en el que en Alemania se cerraron centrales nucleares en «favor» de 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.