

# **Orientación en los mercados empresariales**

**Marketing para empresas y organizaciones**

**Creación de valor y toma de decisiones complejas  
en redes inter y intraorganizacionales**

Enero de 2023, actualización en octubre de 2023

## Prefacio

Mi interés por los mercados empresariales se remonta a mucho tiempo atrás. Mi padre dirigía un astillero y, como vivíamos al lado, pude observar su trabajo de cerca 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 propietario<sup>1</sup>.

Con el rápido aumento del transporte fluvial a principios de los años setenta<sup>2</sup>, los propietarios-operadores fueron sustituidos por grandes empresas con múltiples buques. 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 toma de decisiones de los compradores 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 de los vendedores pasaron a involucrar también 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 mercados empresariales en constante cambio, he estado estudiando y practicando el marketing entre empresas.

El principio rector de los mercados empresariales:

**«Si crees que conoces a todas las partes interesadas y cómo evalúan el valor, ¡piénsalo de nuevo!».**

La transferencia de conocimientos a partir de la experiencia es clave para la mejora continua. Este artículo se ha redactado con el fin de proporcionar una base 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 economía<sup>3</sup>.

La navegación por los mercados empresariales se basa en conceptos y modelos de marketing. Se sigue la definición amplia de marketing de la American Marketing Association (AMA 2017), con mayor énfasis en las empresas y organizaciones que en los consumidores<sup>4</sup>:

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

Los «mercados» son el lugar donde tienen lugar 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».**

---

<sup>1</sup> Teniendo en cuenta la inflación, un buque de transporte fluvial general costaría alrededor de 1,5 millones de euros.

<sup>2</sup> El tonelaje de los buques de navegación interior europeos pasó de 1 millón a más de 3 millones entre 1965 y 1975 (Bureau Binnenvaart, *The Power of Inland Navigation*, 2016-2017).

<sup>3</sup> Los mercados empresariales, en términos de valor en euros, son un múltiplo de los mercados de consumo, como se demostrará en la sección 2.

<sup>4</sup> Los consumidores se definen, según Kotler (1997), como individuos. Los clientes pueden ser consumidores, empresas u organizaciones.

Mi objetivo es mejorar la transferencia de la experiencia y los conocimientos sobre los mercados empresariales, con el fin de contribuir a la creación y la ampliación de cursos e investigaciones académicas en este ámbito.

Maarten van Hasselt

## **Índice**

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



## 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.

La suma del valor creado en todas las transacciones entre empresas es un múltiplo del valor creado en las transacciones entre empresas y consumidores.

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 de marketing dedican una sección, a menudo breve, a los mercados empresariales.

Los planes de estudios universitarios, los institutos, la bibliografía y las opiniones de los ejecutivos empresariales, que se han analizado para este artículo, no dedican a los mercados empresariales el nivel de atención que cabría esperar dada la relevancia económica del ámbito, incluso teniendo en cuenta que los conceptos generales de marketing son parcialmente aplicables a los mercados empresariales.

Las principales razones de ello son la **complejidad de la estructura de las partes interesadas y de los procesos de decisión en los mercados empresariales, los aspectos a veces muy técnicos y otros obstáculos para el intercambio de experiencia empresarial y conocimiento académico. Otra razón son las complejas redes de la cadena de suministro en las que operan las empresas y organizaciones.**

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

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

La atención se centrará en la creación de valor y la toma de decisiones complejas en redes inter e intraorganizaciones.

## 2. Importancia de los mercados empresariales

Aunque existen dificultades a la hora de definir y cuantificar en euros el valor de los mercados empresariales para compararlos con los mercados de consumo, en general, la conclusión es que, para muchos países, la suma de los valores del sector business-to-business es un múltiplo del valor generado en los mercados de consumo<sup>5</sup>.

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

«Algunos países desarrollados, como el Reino Unido, presentan una baja relación entre el tamaño del mercado B2B y el del mercado B2C, posiblemente debido a una fuerte dependencia de las importaciones extranjeras para el consumo. 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».

En el caso de los Países Bajos, los mercados empresariales son una parte crucial del valor añadido, con unas exportaciones netas de bienes cercanas a los 300 000 millones de euros, según el CBS<sup>6</sup>, lo que supone alrededor del 30 % del PIB (Bouman, 2020).

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* de mercado se producen en el ámbito business-to-business». Esta puede ser una definición de relevancia más adecuada 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. Desde una perspectiva comercial, el importe por transacción sigue siendo un indicador importante del tamaño de los mercados empresariales.

Como afirma el Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp (2020), en la página web de la revista Journal of Business Market Management (JBM):

«Durante las últimas décadas, los mercados entre empresas han adquirido una importancia adicional 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».

Es evidente que los mercados empresariales, como tema dentro del marketing, merecen una atención especial. Si los mercados empresariales no funcionaran correctamente, se producirían problemas importantes en el extremo del consumidor de la cadena de suministro. Las recientes interrupciones en el suministro médico durante la crisis del coronavirus lo ponen de manifiesto. Por supuesto, sin el consumo de los consumidores, 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. Saavedra (2016) describe esta complejidad de la cadena de suministro con detalle. A modo de ejemplo, basta con pensar en el consumidor que compra un billete de avión y remontarse, por ejemplo, hasta el fabricante de turbinas y sus proveedores.

<sup>5</sup> Esta observación cuenta con el respaldo de Kleinaltenkamp (2020), Wuyts (2003) y otros.

<sup>6</sup> La CBS (Oficina Central de Estadística) es la oficina estatal de los Países Bajos encargada de los datos económicos.

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 formación académica y ejecutiva en marketing.

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

Antes de realizar esa comparación, se analiza el desarrollo de los conceptos de marketing y las similitudes y diferencias entre el marketing en general y los mercados empresariales.

### 3. Mercados empresariales y conceptos de marketing

El periodo comprendido entre 1920 y 1950 se considera el punto de partida del marketing como ciencia social (Wilkie y Moore, 2003). En este periodo se fundaron instituciones como la American Marketing Association (AMA) y revistas como el 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.<sup>a</sup> edición. En aquella época se produjo un gran cambio en la forma de concebir a los clientes. Según el índice, solo uno de los 22 capítulos de la edición reciente aborda el marketing empresarial («Análisis de los mercados empresariales»).

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

¿Por qué causó tanto revuelo «Marketing Management»? Según el artículo «El clásico texto de marketing de Philip Kotler cumple 40 años», publicado en la revista Kellogg World Alumni Magazine de 2007, la gran novedad consistía en 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 familiarizándose con el amplio y anónimo mundo de los clientes. Era necesario investigar, desarrollar conceptos, diseñar herramientas y asesorar a fabricantes e intermediarios.

Desde que Kotler sentó las bases de los conceptos de marketing, se ha puesto el énfasis en el marketing de empresa a consumidor y, a menudo, la atención se ha centrado en la promoción y la publicidad en lugar de en el panorama estratégico completo: incluyendo todas las «P». Aunque se abordan los mercados empresariales, los estudiantes y 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 el uno del otro. Por ejemplo, el pasajero paga el billete, pero no influye (o, como mucho, muy indirectamente) en la elección del motor de un avión. Los problemas con el Boeing 737-Max muestran que la influencia del cliente final en las decisiones del mercado empresarial es cada vez más importante, en parte debido a las interacciones en las redes sociales. Véase también Lobo y Abid (2020).

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 (cierto) impacto en la elección del motor de turbina.

Los expertos en marketing industrial y los académicos (probablemente primero Webster y Wind<sup>7</sup> en los años 70) tomaron los conceptos del marketing de consumo y los «adaptaron» al ámbito B2B. Webster y Wind (1972), en su conciso libro «Organizational Buying Behavior»,

---

<sup>7</sup> Yoram Wind. Se trataba de una clase pequeña en la escuela de negocios de Wharton (todas las demás asignaturas estaban saturadas, pero esta no). Cuarenta y tantos años después, el Sr. Wind aún recordaba al estudiante neerlandés... los demás estudiantes de aquella época se preguntaban por qué me había matriculado en sus clases de marketing industrial...

introdujeron los conceptos de proceso de toma de decisiones (DMP) y unidad de toma de decisiones (DMU) para estructurar las diferencias y proporcionar modelos que permitieran comprender a los clientes industriales.

Si bien se pueden aplicar muchos conceptos básicos de marketing —por ejemplo, el concepto de unidad de toma de decisiones para el B2B podría aplicarse en el contexto de un hogar de consumidores—, los mercados empresariales presentan un nivel adicional de complejidad cuando se analizan con mayor profundidad los procesos de decisión de compra y los participantes.

Algunos modelos que, a primera vista, parecen puramente de consumo —por ejemplo, la teoría de Donkers (2000, 2013) sobre las influencias en la elección del consumidor— pueden aplicarse perfectamente en un contexto empresarial. Los participantes en los grupos de toma de decisiones de las empresas y organizaciones se ven todos afectados por las influencias que menciona Donkers. La conclusión de que «el consumidor no puede elegir» podría extenderse a que «la empresa no puede elegir».

Webster y Wind (1972) mencionan siete factores que, en su opinión, complican la tarea de plasmar el ámbito B2B en un único modelo:

1. Mientras que en el B2C los segmentos suelen contener un gran número de consumidores, en el B2B los segmentos están formados por un número mucho menor de actores y, a menudo, consisten en uno solo. Ese único actor puede comprar más que el PIB de algunos países.
2. Cada actor cuenta con muchas partes y personas diferentes dentro de cada una de sus organizaciones. Estas tienen objetivos e intereses subyacentes distintos.
3. Existen importantes complejidades técnicas y tecnológicas. Los mercados empresariales suelen tener un alto componente técnico (por ejemplo, las licencias químicas). Esto da lugar a retos multidisciplinares en las unidades de toma de decisiones (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 debe tener en cuenta a la organización vendedora).
7. Las personas involucradas no son simplemente «hombres de organización», ni sus motivos son puramente emocionales e irracionales.

Otras cuestiones a tener en cuenta son:

8. La creciente globalización de las cadenas de suministro, la evolución de las políticas comerciales internacionales y la concentración del desarrollo tecnológico siguen transformando el entorno de los mercados empresariales.
9. La interconexión de los procesos de compra y venta con numerosos bucles de retroalimentación, especialmente al ejecutar 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 unidad de toma de decisiones (DMU), a través de los efectos de los medios de comunicación de masas.

Webster y Wind toman básicamente 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 de acuerdo con diferentes requisitos (mezcla de marketing).

Aunque captar todos los elementos en un modelo conceptual puede resultar 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).

De hecho, Webster y Wind presentan las líneas generales de un modelo. En dicho modelo, relacionan la acción («estímulos de marketing» en torno a las 4 P) y las respuestas («comunicación y compra»). Esta filosofía de «acción-reacción» bien podría ser una de las razones que limitan su modelo, ya que en los mercados empresariales todas las unidades de toma de decisiones (tanto del lado de la venta, la compra y la influencia) están entrelazadas y las transacciones presentan numerosos bucles de retroalimentación interdependientes e intradependientes, a menudo entre más de dos entidades y casi siempre con 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 gran medida en vender y convencer a la otra parte para que compre, una tendencia «unidireccional» que también se encuentra en otras fuentes. Su denominado «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 resultar 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. Sostiene que, en el ámbito business-to-business, 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 (siendo la venta a domicilio el ejemplo más molesto). La Era 2 se conoce como «venta de 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 de las organizaciones que compran y venden se está volviendo 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. Pero estos dejan muchos puntos ciegos. W&W advierten contra un modelo «general» para el «marketing industrial» porque todas las interacciones son muy diferentes. Eso es correcto, pero también es una característica de cualquier modelo (por ejemplo, Lax y Sebenius (2006) lo señalan en relación con la negociación de acuerdos). Esto no impide que existan caracterizaciones de interacciones similares o que se tenga en cuenta la influencia del entorno y los contextos organizativos en dichas interacciones. Los consumidores también son «diferentes» y, sin embargo, se han

desarrollado y se utilizan modelos útiles. El reciente curso que Jerry Wind<sup>8</sup> 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».

**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 factores que influyen 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, posturas que adoptan, etc.) y, en menor medida, 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 u organizaciones y no abordan las interdependencias interpersonales e es que desempeñarán un papel a un nivel más profundo y aún más complejo.

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 están integrados en una red relacional.

El modelo Nicosia-Wind (Wind y Thomas, 2010) de perspectivas interorganizacionales sobre el comportamiento de compra organizacional parece demasiado simplista, ya que no tiene en cuenta las redes de múltiples personas o partes. Mencionan «el comprador», aunque siempre habrá toda una serie de personas de diferentes áreas de negocio y con diferentes puestos, intereses ocultos y conexiones dentro y, a menudo, fuera de la organización.

En opinión del autor, **el potencial de valor 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 sea llegar a una comprensión completa de *todas* las partes interesadas sin puntos ciegos. En una unidad de toma de decisiones (DMU) habrá expertos técnicos, expertos jurídicos y fiscales, expertos en contratos y negociación, directores de unidades de negocio, especialistas en compras y muchos más. En una reciente transacción de gran envergadura, en la que el autor fue el líder del acuerdo y en la que participaron diferentes unidades de negocio en el lado vendedor, cada unidad de negocio trajo a su propio abogado corporativo para «ayudar» en las transacciones internas de la empresa. La categorización de los participantes de la DMU suele ser demasiado simplista y se centra únicamente en un aspecto de la persona que desempeña el papel. «Si crees que conoces a todas las partes interesadas, piénsalo 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 las

---

<sup>8</sup> Jerry (Yoram) Wind cumplió 85 años en 2023, tras haber dedicado su vida profesional a comprender mejor los mercados empresariales.

dinámicas inter e intragrupalas de las organizaciones son componentes clave de los mercados empresariales.

Es necesario examinar múltiples unidades de toma de decisiones interconectadas y procesos de toma de decisiones para comprender los mercados empresariales<sup>9</sup>.

Un estudio de Lobo y Abid (2020) muestra que los mercados empresariales y los consumidores también están estrechamente interrelacionados. Especialmente con el creciente alcance de las redes sociales, la influencia de los consumidores y el público en los proyectos empresariales e industriales se está convirtiendo en parte integrante de los grupos y procesos de toma de decisiones de las grandes empresas y organizaciones. Esto aumenta significativamente las complejidades mencionadas por Webster y Wind en 1972 y amplía la naturaleza integrada de los mercados empresariales, tal y como la estudió Wuyts (2003).

En general, las organizaciones, incluidas las empresas, ven cómo sus estrategias se ven cada vez más influenciadas por el público en general, hasta el punto de que, en ocasiones, los argumentos públicos tienen más peso que los de los miembros de la unidad de toma de decisiones (DMU) de las entidades implicadas<sup>10</sup>. Por supuesto, uno o más miembros de la DMU deberían representar a esos influyentes en la DMU.

Por lo tanto, los mercados empresariales pueden caracterizarse por tres sistemas de valor que interactúan, cambian y son 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 fuera de la cadena de valor inmediata.

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

---

<sup>9</sup> Este es un enlace a gran parte del trabajo académico realizado sobre la toma de decisiones individual y grupal en el ámbito del marketing de consumo que, con algunas adaptaciones, puede aplicarse a los mercados empresariales.

<sup>10</sup> 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 CO<sub>2</sub> de Alemania, y la liquidación de la plataforma de Shell en el Mar del Norte.

#### **4. El mundo académico, los institutos, la bibliografía y las opiniones de los ejecutivos**

Una investigación preliminar de los planes de estudios de universidades y escuelas de negocios de todo el mundo muestra una dedicación limitada a los mercados empresariales. Es difícil encontrar programas de estudio que se centren en el B2B o en el IM/B2B/BM.

Así lo menciona también 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 B2C... curiosamente, esto no se refleja en la atención que los académicos y profesionales del marketing convencional han prestado al marketing B2B».

De hecho, muy pocas universidades imparten programas de máster en B2B, BM o IM. Sorprendentemente, esto ocurre incluso en EE. UU. y resulta 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 cuente con programas específicos de Mercados Empresariales en algunas de sus universidades. El programa más completo se imparte en la Universidad Libre de Berlín, que también ofrece un «Máster Ejecutivo en Mercados Empresariales» (EMBM) (en relación con China, donde una parte muy elevada del PIB se genera en los mercados empresariales).

Aparte de la Universidad Getulio Vargas de São Paulo y la Universidad Libre de Berlín, se han identificado muy pocos *programas* específicos sobre B2B, marketing industrial, marketing empresarial y/o mercados empresariales. Esto es así tanto en el caso de las universidades como en el de los estudios académicos publicados y el análisis de la contratación por parte de las empresas para puestos relacionados con los mercados empresariales.

La Freie Universität Berlin amplía el área de mercados empresariales con estrategia, gestión y control. El programa presenta cierta similitud con el enfoque de gestión interdisciplinar introducido al inicio de la Escuela de Gestión de Delft (IIB)<sup>11</sup>.

La Facultad de Negocios Smeal de la Universidad Estatal de Pensilvania (Penn State University) 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 la Universidad 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 el sector de la aviación a través del diseño.

---

<sup>11</sup> 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 fue 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, dado que solo una pequeña parte del mundo académico incluye los mercados empresariales en sus programas, la producción de literatura sobre el tema es también menor de lo que cabría esperar en función de 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 del Journal of Marketing (JoM) y menos del 3 % del 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 a la de 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 mercados comerciales B2B o empresariales. Los aproximadamente 20 000 resultados en Amazon sobre estos temas se reducen a 250 que parecen prometedores y, de ellos, 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 recientes de «<sup>12</sup> »:

- 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 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 los conceptos de marketing de los mercados de consumo a los mercados empresariales.
- The Marketing Challenge for Industrial Companies, Saavedra 2016. Este libro se centra especialmente en la comprensión de la cadena de valor, el contenido tecnológico y los efectos de la cadena de suministro. El «caballo de batalla» de Saavedra es el autismo corporativo: la desconexión entre el mercado y los ejecutivos de la empresa.
- Marketing industrial, Mukerjee 2014.
- Estrategia de marketing industrial, de Frederick E. Webster Jr., 1995
- Marketing B2B innovador: nuevos modelos, procesos y teoría, Simon Hall, 2017
- ABM is B2B.: Why B2B Marketing and Sales is Broken and How to Fix it, Sangram Vajre y Eric Spett, 2019. Los autores sostienen que los mercados empresariales son de naturaleza más diádica (lo que entra en conflicto, en cierto modo, con Wuyts (2003)), tal y como se desprende de su introducción:

---

<sup>12</sup> La sección de fuentes enumera los libros que siguen siendo fundamentales para comprender los mercados empresariales, por ejemplo, Industrial Buying Behavior, de Webster y Wind (1972), y Industrial Marketing, de Alexander, Cross y Hill (1975).

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

- James C. Anderson y James A. Narus escribieron *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (2008).
- El *ISBM Handbook of Business-to-Business Marketing*, editado por los profesores Gary Lilien y Raj Grewal (Lilien, 2013). Esta publicación ofrece un contenido muy completo sobre los mercados empresariales.

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

Un estudio realizado por Heidi Cohen, de Riverside Marketing Strategies (6 de octubre de 2020), recoge las definiciones de marketing proporcionadas por 70 ejecutivos, lo que ilustra que estos tienen definiciones bastante diferentes a las de la AMA. Aunque la muestra puede estar sesgada hacia los «consultores de marketing», 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 concepto en consonancia 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 empresas medianas del puerto de Róterdam veían el «marketing» principalmente como «promoción y publicidad» («P&A»). No se establecía la conexión con las ventas ni, concretamente, con el marketing de datos. Cabe preguntarse si estos ejecutivos comerciales considerarían formarse en marketing, contratar a un becario de marketing, a un licenciado o comprar un libro de marketing, teniendo estas ideas preconcebidas sobre el marketing.

La hipótesis de que los clientes finales (ejecutivos de empresas) no tienen una visión actualizada del marketing en los mercados empresariales requiere un análisis más profundo, pero al parecer 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; 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 el énfasis se ha puesto principalmente en los mercados de consumo. O, en otras palabras, ¿por

qué esta área de estudio no existe ya, salvo algunas buenas excepciones, al mismo nivel que otras materias de marketing? Esta cuestión se abordará en la siguiente sección.

## **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, resulta inevitable preguntarse por qué esta materia 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 nombre<sup>13</sup>, en los mercados empresariales contrasta con el gran número de consumidores, en su mayoría anónimos. Es muy diferente analizar las preferencias de compra de, por ejemplo, «mujeres deportistas que conducen y juegan al golf», o los procesos de compra en grandes empresas multinacionales de petróleo y gas, de las que solo hay unas pocas, fácilmente identificables y extremadamente cautelosas a la hora de compartir preferencias y procesos. Esto bien podría haber sido una explicación del hecho de que uno de los principales actores de ese segmento creara una denominada «academia comercial» interna para formar al personal con el fin de generar más valor en las interacciones y transacciones del mercado empresarial. Se adquirieron conocimientos académicos externos, por ejemplo, sobre negociación de académicos de Harvard y el MIT, pero el conjunto completo de conocimientos era, y probablemente sigue siendo, material confidencial de la empresa.<sup>14</sup>

La segunda razón tiene que ver con el hecho de que el profundo conocimiento de los mercados empresariales recae en ejecutivos con experiencia quienes, salvo quizá por su participación en asociaciones y conferencias, utilizan sus conocimientos para obtener **una ventaja competitiva** para su empresa, así como para su propio beneficio, 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**, de no competencia y de no divulgación, así como a las limitaciones derivadas de consideraciones antimonopolio. El reducido número de actores hace más difícil hablar «en general» sobre conceptos.

Existe un cuarto fenómeno que puede haber jugado en contra del establecimiento del área de mercados empresariales al mismo nivel que los mercados de consumo. Las universidades, cada vez más —y probablemente sin darse cuenta y con las mejores intenciones—, al tiempo que elevan el nivel académico, parecen haberse vuelto más cerradas al mundo empresarial. Véase, por ejemplo, Heskett (2005) y Arvidsson (2020). El análisis de los antecedentes del personal de las universidades muestra **una experiencia empresarial «práctica» limitada** en comparación con los primeros tiempos de las escuelas de gestión y de negocios. Una escuela de gestión sin la experiencia de los directivos parece una contradicción en sí misma. Este debate sobre los profesores académicos y los profesores ejecutivos está bien resumido en Clinebell y Clinebell (2008).

---

<sup>13</sup> Este es uno de los atractivos de trabajar en los mercados empresariales: muy a menudo se pueden enumerar unas veinte cuentas que representan el 80 % del valor potencial. La gestión de cuentas clave en los mercados empresariales es importante.

<sup>14</sup> 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 generado de otro modo. Esta, sin embargo, es la opinión personal del ejecutivo que cambió de bando...

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 hacia las universidades para transferir su experiencia<sup>15</sup>.

Lilien y Grewal (2013), en la introducción al 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 una mayor atención académica a los mercados empresariales:

- a. **Complejidad y heterogeneidad:** La unidad de toma de decisiones (DMU) en el B2B cuenta con más participantes que los que suelen ser, en el caso de los hogares, no más de 2 o 3, y estos participantes suelen proceder de disciplinas diferentes. El proceso de toma de decisiones (DMP) implica aspectos técnicos más diferenciados que en el B2C, lo que lo hace intrínsecamente más complicado de comprender, especialmente porque los hogares tienden a ser una unidad más homogénea y constituyen segmentos de mercado más homogéneos.
- b. **Falta de conocimiento del ámbito:** El alto nivel de complejidad técnica y, por lo tanto, el conocimiento técnico y especializado que se exige al investigador y al profesional de los mercados empresariales<sup>16</sup>. Debido a la variedad de disciplinas y a la multitud de áreas problemáticas en los mercados empresariales, concluyen que es difícil llegar a un corpus de conocimiento 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 del conocimiento y la experiencia acumulados sobre los mercados empresariales<sup>17</sup>.
- d. **Enfoque difuso:** Desde el consumidor individual hasta la organización compradora y las redes aún más complejas de organizaciones compradoras (Wind, 2020), cobra importancia un conjunto diferente de impulsores y factores de éxito, que se aleja de los modelos clásicos de marketing (de consumo) y deja un espacio abierto, en gran medida desocupado como hemos visto, para los mercados empresariales como disciplina 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

---

<sup>15</sup> Se espera que los profesores tengan un doctorado. Los ejecutivos de empresas, con algunas excepciones, especialmente en consultoría, no tendrán el tiempo ni la inclinación para obtener esas titulaciones, a menos que sean especialistas profundos en ciertas áreas, a menudo técnicas.

<sup>16</sup> 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, ya que consideran que lo contrario es casi imposible.

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

<sup>17</sup> No se trata de una falta de interés por parte de los estudiantes, como demuestra el entusiasmo por los seminarios impartidos por ejecutivos con experiencia.

identificar todos los factores de valor<sup>18</sup> para todas las partes interesadas, aunque esto tampoco es necesariamente sencillo para los consumidores.

**Un ejemplo** puede ilustrar esto. 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 recogida de lubricantes usados no estaba organizada, mientras que la competencia contaba con un sistema para ello. El fabricante de automóviles ni siquiera sabía que este 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 analizó el coste del tiempo de inactividad derivado del uso de un producto más barato. Este ejemplo pone de manifiesto las barreras mencionadas en la página anterior: sería arriesgado mencionar los nombres de las partes implicadas, pero el lector podrá deducirlos sin mucha dificultad. Fue necesaria la diversidad del equipo de cuentas lo que permitió abordar las cuestiones desde una perspectiva diferente.

Como subraya Bennett (2020), «las complejas cadenas de valor con múltiples influyentes 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 ponencia en la conferencia de la ISBM plantea el importante punto de vista de que, a medida que los modelos de negocio y la competencia evolucionan, la comprensión de este «cliente final» cobra mayor importancia, 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 marketing,<sup>19</sup> .

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

Navigating Business Markets transmitirá 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 de la vida real más variados sobre los que trabajar.**

---

<sup>18</sup> 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 habían pasado por alto tanto el cliente como el proveedor: la retirada de los lubricantes usados no estaba organizada y la competencia contaba con un sistema para ello. El fabricante de automóviles ni siquiera sabía que este era un componente importante de sus costes. En un ámbito 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 derivado del uso de un producto más barato. Este ejemplo apunta a las barreras mencionadas en la página anterior: sería arriesgado mencionar los nombres de las partes implicadas, pero el lector podrá deducirlos sin muchos problemas. Fue necesaria la diversidad del equipo de cuentas lo que permitió abordar las cuestiones desde una perspectiva diferente.

<sup>19</sup> Un ejemplo son los efectos que tienen en los consumidores los problemas laborales en Catar sobre la imagen de marca de los patrocinadores deportivos.

## **6. Plan de estudios propuesto para Mercados Empresariales**

### **6.1. Destinatarios y contexto**

Los conceptos de empresa a empresa que se han creado como modelos y herramientas para el B2C se han adaptado en cierta medida al B2B. Se puede trabajar más en esta área para proporcionar herramientas y modelos más adecuados a su finalidad, teniendo en cuenta los aspectos específicos de los mercados empresariales dentro de la disciplina del marketing. El objetivo del plan de estudios propuesto es transmitir el conjunto de conocimientos, tanto los ya existentes como los nuevos, a los estudiantes y profesionales.

El grupo destinatario de «Navegando por los mercados empresariales» son aquellos estudiantes y directivos con formación en marketing que desean iniciar o desarrollar su carrera profesional comercializando productos o servicios a empresas, organizaciones y el sector público. Esta área está muy entrelazada con la gestión de la cadena de suministro.

«Navegando por los mercados empresariales» combinará modelos y conceptos académicos de marketing de destacados académicos internacionales en el campo con aprendizajes extraídos 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 una comprensión profunda de problemas de la vida real y en la orientación de profesionales experimentados del marketing empresarial, con vistas a la elaboración de una tesis de máster.

Los puestos a los que podrían aspirar los estudiantes de Mercados Empresariales son, por ejemplo, la dirección general, el desarrollo empresarial, el marketing, las ventas, la gestión de grandes cuentas y la gestión de productos en empresas de servicios e industriales, así como en consultoras, distribuidoras y empresas de TI.

Los estudiantes de mercados empresariales también pueden ser ejecutivos que deseen profundizar en su comprensión de la materia o que formen parte de un EMBA. El objetivo general es proporcionar las herramientas y los conocimientos necesarios para aumentar el valor de sus organizaciones y ejercer el liderazgo en los equipos empresariales.

El plan de estudios de «Navegando por los mercados empresariales» puede basarse en los elementos que diferencian estos mercados de otros y que se han analizado hasta ahora:

- La cadena de suministro tiene muchas ramas diferentes que deben entenderse y coordinarse.
- La tecnología y los conocimientos técnicos desempeñan un papel importante debido a sus efectos de amplio alcance en la cadena de suministro y las aplicaciones.
- Los mercados empresariales consisten en redes de organizaciones, y las múltiples interacciones y transacciones interorganizacionales complican la modelización.
- Los participantes, a menudo numerosos, con diferentes antecedentes, experiencia, intereses y puestos dentro de las organizaciones, constituyen otro nivel de factores de decisión intraorganizacionales interconectados.

- 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 grupos de responsables de la toma de decisiones de los mercados empresariales propiamente dichos forman parte, cada vez más, del grupo de influencia e incluso de la unidad de toma de decisiones empresariales en sentido estricto.<sup>20</sup>

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

- Los elementos mencionados anteriormente se describirán en detalle, junto con su influencia en las interacciones y transacciones, y se estructurarán de manera que sirvan de guía para optimizar la creación de valor.<sup>21</sup>
- Estos modelos permitirán estructurar la dinámica de las transacciones.
- Se sistematizarán o desarrollarán herramientas, técnicas y conceptos.
- Se documentarán casos prácticos del mercado empresarial.<sup>22</sup>
- Se conectarán las disciplinas que influyen en los mercados empresariales.<sup>23</sup>

El plan de estudios parte de la premisa de que ya se dispone de una base y comprensión del marketing<sup>24</sup>; a continuación, Mercados Empresariales pasará 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 sobre los participantes de la DMU.

A partir de la DMU y el DMP del lado del comprador, es necesario incorporar al modelo la DMU y el DMP del lado del vendedor, incluyendo las interacciones entre ambos —en un sistema diádico— y, como siguiente paso, en una red de entidades.

Por último, se abordarán las complicaciones que surgen cuando las empresas colaboran en asociaciones o empresas conjuntas, lo que multiplica las DMU y reúne a diferentes DMP.

Un tema especial es el área de estudio de Donkers sobre la toma de decisiones no objetiva y los factores de decisión ajenos al proceso de decisión aplicados a los mercados empresariales, lo que añade una capa de comprensión a las interacciones entre múltiples partes. Los «contextos de decisión» en el B2B presentan diferencias con respecto a los contextos de «un» consumidor. La investigación (entrevistas en profundidad) podría tratar de

<sup>20</sup> Desde la DMU, la Gestión de Mercados Empresariales deberá abordar, y disponer de modelos para, la DMN, la DMI, la DMC y la DME: Toma de Decisiones (-Red(es), -Influenc(er)es, -Cultura(s) y -Entorno(s)). De un DMP a múltiples DMP, cada uno potencialmente diferente (por ejemplo, procesos de decisión estrictamente jerárquicos que interactúan con procesos de creación de consenso o procesos corruptos).

<sup>21</sup> Los profesionales deben comprender los factores influyentes e interconectados, como los equipos de negociación multiculturales, los efectos de la cadena de suministro, el cambio tecnológico y sus ramificaciones, y los efectos socioambientales. Por ejemplo, los proveedores de servicios de refinería se verán afectados por el impacto real y el imaginado sobre el medio ambiente, que no tiene por qué ser técnicamente sólido, pero que influye en el comprador. Esto queda ilustrado por el debate actual sobre los fondos de pensiones neerlandeses que están vendiendo sus inversiones en el sector del petróleo y el gas (p. ej., artículo de Van Grol (2020)).

<sup>22</sup> Por ejemplo, en base a PSX-Panamá, RDS-Cosan DD, equipos rotativos de GE-RDS-FA y respetando la confidencialidad.

<sup>23</sup> Por ejemplo, ciencias del comportamiento, técnicas y económicas

<sup>24</sup> Se toma como base a Kotler (1967, edición actualizada de 2020). Para que todos estén en sintonía, en la primera sesión se hará un resumen y se comprobará que se conocen los conceptos básicos y se han leído los textos. Palmatier (2017) es la base para los estudiantes de Marketing de EUR-ESE.

averiguar, por un lado, si los líderes de las empresas son conscientes de estos efectos y cómo actúan para neutralizarlos (por ejemplo, «el vídeo de la asociación de los directores generales frente a la realidad sobre el terreno...») y, por otro lado, cómo un modelo más claro podría mejorar la comprensión, de forma similar a como el modelo de Kotler sobre los consumidores creó un lenguaje para discutir 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 vincular ese aspecto físico con los aspectos psicológicos y sociales, y centrarse en grupos de individuos dentro de organizaciones (interconectadas, según el artículo de Wind mencionado anteriormente y la tesis de Wuyts (2003)) y en las tensiones que experimentan los individuos en torno a sus posiciones e intereses en una o varias redes internas y externas.**

## **6.2. Mercados empresariales: módulos optativos y/o seminarios**

<u>Módulo</u>	<u>Textos, libros y diapositivas relacionados</u>	<u>Interactivo, Trabajo</u>
<p>(1) Introducción y alineación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentos del «marketing» según Drucker y Kotler y por qué BM y no IM.</li> <li>- Importancia de los mercados empresariales (definiciones, valor, ámbito internacional)</li> <li>- Procesos de mercado (definición, visión histórica y relación con la economía).</li> <li>- Introducción a los intercambios complejos</li> </ul>	<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, págs. 261 y 262</p> <p>Sheth (sitio web)</p>	<p>Empecemos con una imagen de un sistema complejo en el que intervienen múltiples partes y actores, integrado en un entorno complejo.</p> <p>Por ejemplo, a partir de los artículos sobre agricultura climáticamente inteligente (Acosta (2019), pp. 267-276)</p> <p>Tarea: Identificar 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"> <li>- Mercados de consumo y empresariales (diferencias, similitudes, cadena de suministro)</li> <li>- Espectro de C a B: profundidad de las interacciones y número de participantes</li> </ul>	<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 del trabajo</p> <p>Recorramos la cadena de suministro partiendo del 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"> <li>- Segmentos,</li> <li>- mezcla,</li> <li>- Posicionamiento,</li> <li>- Canales,</li> <li>- Marcas</li> </ul>	<p>Kotler</p> <p>Temas para tesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es el «marketing» según quién?</li> <li>- El mundo académico, los libros, etc.</li> </ul>	<p>Estudios de caso (lubricantes: desde el consumidor, pasando por el canal, hasta el sector industrial)</p>
<p>(4) Cómo compran las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a Webster &amp; Wind</li> <li>- DMU (el departamento de compras «no compra»)</li> <li>- DMP</li> <li>- Diferencias con respecto a las compras de los consumidores</li> <li>- Por qué el departamento de compras no compra</li> <li>- Etapas de compra, VAR, ...cadena de valor</li> </ul>	<p>Del marketing mix por segmento al marketing mix a través de DMP por parte de diversas DMU</p>	<p>Caso práctico MUH – Postres Mona para consumidores y para hospitales (DMU y DMP e investigación con entrevistas en profundidad en lugar de encuestas<sup>25</sup> )</p>
<p>(5) Cómo venden las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué falla en la venta?</li> <li>- DMU</li> <li>- DMP</li> <li>- Análisis de la competencia (Porter)</li> <li>- Cadena de valor y transacciones</li> <li>- Diferencias con respecto a la venta a consumidores</li> <li>- Etapas de venta (CEP, VA, ...)</li> <li>- El equipo de ventas no está vendiendo</li> </ul>		<p>Estudio de caso: lubricantes industriales para aplicaciones mineras</p>
<p>(6) Conectar a compradores y vendedores Canales e intermediarios</p>		

<sup>25</sup> Kleinaltenkamp et al. (2016) y Saavedra (2016) analizan en profundidad las entrevistas para comprender la DMU y el DMP. Esto parece faltar en la mayor parte de la bibliografía y se le prestará más atención en este módulo utilizando a Thull (2003), especialmente la parte de «Conversación ejecutiva».

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta al por menor</li> <li>- Venta al por mayor</li> <li>- Distribuidores (exclusivos, no exclusivos)</li> <li>- Revendedores</li> <li>- Plataformas</li> </ul>		<p>Caso práctico: PSX (y el mercado de lubricantes de marca en EE. UU.)</p>
<p>(7) La empresa no puede elegir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Eligen realmente los consumidores (conferencia de Donkers<sup>26</sup>) y el impacto en los procesos empresariales</li> <li>- Influencias ambientales de los centros de compra</li> <li>- Influencias interpersonales dentro de los centros de compra</li> <li>- Influencias culturales (nacionales)</li> <li>- Diferencias culturales (empresa)</li> </ul>	<p>Ponentes invitados</p>	<p>Proceso de elección con influencias e influyentes para los consumidores. Grupos de consumidores (ejemplos) y su organización</p>
<p>(8) Toma de decisiones en equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las empresas realmente eligen y cómo evitar distorsiones (LP y «viejas cintas»)?</li> </ul>		<p>Caso práctico y juego de roles con diferentes miembros de la unidad de toma de decisiones (DMU), especialmente internos del comprador (divisiones de GE). Trabajo en múltiples niveles, cultura, etc. (p. ej., el responsable de acuerdos de GE de la división italiana, de origen holandés, trabajó durante mucho tiempo con el cliente Shell,...</p>
<p>(9) De las redes interempresariales (lado de la venta y la compra) a las redes intraempresariales y de vuelta a los consumidores individuales</p>	<p>Wind 2010 Conferencia sobre grandes multinacionales Wuyts (2003)</p>	<p>Preparación para la presentación de un estudio de caso (transición energética, energía nuclear, etc.)</p>

<sup>26</sup> Ponentes invitados: 1. Prof. Donkers sobre «Elección»; 2. Trompenaars sobre «Resolución de dilemas culturales»; 3. Kalkman sobre «Servicios empresariales»; 4. Aranda sobre «Aprovisionamiento»; 5. De Bruin sobre «Comercio minorista»; 6. Clark sobre «Venta y concesión de licencias de conocimientos tecnológicos»; 7. Eischen sobre «Venta de asesoramiento»

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las interacciones de las organizaciones en red</li> <li>- Alianzas, redes, empresas conjuntas</li> <li>- Red más amplia, redes sociales</li> </ul>		
<p>(10) Ponerlo todo en perspectiva (Estrategia y DPM<sup>27</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo crecen las empresas (adyacencias de Bain, relación con la fortaleza competitiva de DPM)</li> <li>- Cómo elaborar una estrategia</li> </ul>	<p>Presentación de PSX, definición de negocio de Abell, DPM</p>	<p>Cómo vender a un cliente empresarial (caso práctico: asesoramiento, SGSI).</p> <p>Juego de roles de RSM Commercial</p>
<p>(11) Proyectos de empresa para tesis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas y técnicas para el trabajo de campo (entrevistas en profundidad)</li> <li>- CEP, la verdadera cuestión clave</li> <li>- Saavedra oficitis...</li> </ul>	<p>Términos de referencia, Encuestas y entrevistas en profundidad DMU, DMP, VA, A-Z, ...</p>	<p>Estudios de caso de trabajo de campo (MUH, McG, SBC, ...)</p>
<p>(12) – (14) Proyectos de empresa</p>		<p>Informes finales e informes provisionales (como hizo IIB con Edelman-Bos)</p>

<sup>27</sup> Trazar en la Matriz de Política Directiva de Shell las perspectivas de rentabilidad del sector frente al posicionamiento competitivo de la empresa, creando 9 estrategias que van desde la generación de efectivo hasta «duplicar o abandonar» (se basa en la matriz de crecimiento de BCG).

## 6.3 Bibliografía: Mercados empresariales

### Libros recomendados

1. Kotler, P. (1967). *Gestión de marketing: análisis, planificación y control* (15.ª edición, 2020). Prentice Hall
2. Lilien, G. L. y Grewal, R. (2013). *Manual de marketing entre empresas* (Elgar Original Reference). Edward Elgar Pub.
3. Palmatier, R., y Sridhar, S. (2017). *Estrategia de marketing*. Macmillan Publishers. (Lista EUR)
4. Stock, J. H. y Watson, M. W. (2019). *Introducción a la econometría, edición global* (4.ª ed.). Pearson. (Incluido por EUR-ESE)
5. 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.
6. Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Más allá de la razón: el uso de las emociones en la negociación* (1.ª ed.). Viking Adult.
7. Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I. y Geiger, I. (2016). *Fundamentos del marketing entre empresas: dominio de los mercados empresariales* (Textos Springer de Economía y Empresa) (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 avanzadas*. 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 | 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/>
- b. Donkers, B. (2013). El cliente no puede elegir. Instituto de Investigación en Gestión Erasmus (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 servicios de mantenimiento, reparación y operación. *Programas de Máster en Ingeniería, Universidad de Luleå*, 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-mip-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 caso Van Hasselt	33

## A. Fuentes

Actualizado el 18/12/22

Aaker, D. A. (2013). *Gestión estratégica de mercados* (10.ª ed.). Wiley.

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

Acosta, M. (2019). *El papel de las plataformas de múltiples partes interesadas en la creación de una política propicia para el cambio climático*. SpringerLink.

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-92798-5\\_23](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](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, del Instituto de Investigación en Negocios Internacionales Henrik G. S. Arvidsson. ¿Se puede enseñar negocios sin experiencia empresarial?* [Publicación en ResearchGate].

ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/post/Can\\_you\\_teach\\_business\\_without\\_business\\_experience](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). *Compitiendo a lo largo de la cadena de valor en B2B2C* [Conferencia]. Impulsando la excelencia en marketing y los conocimientos estratégicos para el 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: una guía práctica para materializar el valor empresarial (The MK/OMG Press)* (1.ª ed.). Morgan Kaufmann.

Burgess, B., y Munn, D. (2017). *A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts* (1.ª ed.). Kogan Page.

Clinebell, S. K., y Clinebell, J. M. (2008). *La tensión en la formación 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. «Coordinación del marketing y las ventas en organizaciones B2B». En *Manual de marketing entre empresas*, 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 se perfila el futuro de la ciencia del crecimiento de las ventas B2B*. 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). *Supervisión del comportamiento y la cultura*. DNB.
- Dolnicar, S., Grün, B. y Leisch, F. (2018). *Análisis de la segmentación de mercado: comprenderla, aplicarla y sacarle partido (Gestión para profesionales)* (1.ª ed., 2018). Springer.
- Donkers, B. (2013). *El cliente no puede elegir*. Instituto de Investigación en Gestión Erasmus (ERIM). <https://www.erim.eur.nl/healthcare-business/news/detail/3088-inaugural-address-the-customer-cannot-choose/>
- Donkers, A. C. D. (2000). La información subjetiva en la toma de decisiones económicas. CentER, Centro de Investigación Económica
- Downey, M. (2003). *Coaching eficaz: lecciones del coach de los coaches* (3.ª ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. (1946). *El concepto de la empresa* (ed. de 1993). 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). *Gestionar para obtener resultados* (1.ª ed.). William Heinemann Ltd.
- Ertel, D. y Gordon, M. (2007). *El quid de la cuestión: cómo negociar cuando un «sí» no es suficiente* (ed. 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](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](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 pase a ti* (1.ª ed.). Harvard Business Review Press.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Más allá de la razón: cómo utilizar las emociones en la negociación* (1.ª ed.). Viking Adult.

Freie Universität Berlin. (s. f.). *Máster ejecutivo en marketing empresarial*. Facultad de Ciencias Económicas de la Freie Universität Berlin. Consultado el 4 de noviembre de 2020, en [https://www.postgraduate-master.de/studiengang/executive\\_master\\_of\\_business\\_marketing-3585.htm](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 debe pagar una multa por su transparencia. *FD.Nl*. <https://fd.nl/ondernemen/1353027/shell-moet-boeten-voor-haar-openheid>

Group Decision Making. (1984). *Group Analysis*, 17(3), 269. <https://doi.org/10.1177/053331648401700332>

Gundlach, G. T., & Wilkie, L. (2009). La nueva definición de marketing de la Asociación Americana de Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (otoño de 2009), 259–264. [https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub\\_07.pdf](https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_07.pdf)

Haan, de, D. (mayo de 2020). *Trabajar basándose en datos como proveedor del sector marítimo en la región de Róterdam: ¿cómo y por qué?* Trabajo de fin de grado en Marketing, EUR. <https://papers.sin-online.nl/421654xc44b54cc355e778c8e147716de350f26/07-24-2020%20Daniel%20de%20Haan%20Scriptie%20Final%20version.pdf>

Hall, S. (2017). *Marketing B2B innovador: nuevos modelos, procesos y teoría* (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). *Comprender las organizaciones* (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., y 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 industrial. *Industrial Marketing Management*, 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 la compra industrial. *Comportamiento de compra organizacional*, 62–89. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-15823-2\\_4](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 de las empresas. *Industrial Marketing Management*, 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). *The Economist Guide to Management Ideas (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](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* (ed. revisada y ampliada). Portfolio.

Kleinaltenkamp, M. (2020). *Journal of Business Market Management*. Universidad Libre de Berlín. [https://www.wiwiss.fu-berlin.de/mbm/exec\\_mbm/uber-den-MBM/forschung/jbm.html](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 las relaciones empresariales y marketing: Dominar los mercados empresariales (Textos de Springer en Economía y Empresa)* (2015.ª ed.). Springer.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. y Geiger, I. (2016). *Gestión de proyectos empresariales y marketing: Dominar los mercados empresariales (Textos Springer de Economía y Empresa)* (1.ª ed. 2016). Springer.

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I., & Geiger, I. (2016). *Fundamentos del marketing entre empresas: Dominar los mercados empresariales (Textos Springer de Economía y Empresa)* (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: Cómo evitar que tu buena idea sea rechazada* (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 sobre el comercio entre empresas en la literatura de marketing. *Journal of Business to Business Marketing*, 2009(16), 1–22.
- Lax, D. A., y Sebenius, J. K. (2006). *Negociación 3-D: Herramientas poderosas para cambiar las reglas del juego en tus acuerdos más importantes* (ed. 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 Project Management Institute, Phoenix, Arizona. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute.
- Lilien, G. L. y Grewal, R. (2013). *Manual de marketing entre empresas (Elgar Original Reference)*. 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 en español)* (1.ª ed.). ESIC Editorial.
- Moreira, J. C. T. (2006). *Usina De Valor (en portugués de Brasil)* (ed. 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). *Fomentar la fidelidad en los mercados empresariales*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>

Ng, W. (13 de junio de 2020). *Desmontando el mito del tamaño: ¿qué es realmente más grande, el B2B o el B2C?* B2Bard, tu portal integral al 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). *Market Watch: B2C vs B2B*. Impressions: 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 cumple 40 años, Kellogg World Alumni Magazine, invierno de 2007, Kellogg School of Management. (2007).*

[www.kellogg.northwestern.edu](http://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.b2bmarketeers.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 Máster 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.<sup>a</sup> 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 de LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6728022348626190336/>

Teixeira Moreira, J. C. e Instituto de Marketing Industrial. (s. f.). *El origen del 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.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Thull, J. (2005). *La solución óptima: Cierra la brecha de valor, aumenta los márgenes y gana la venta compleja*. Kaplan Business.

Thull, J. (2006). *Venta excepcional: cómo los mejores conectan y ganan en ventas de alto riesgo (tapa dura) —por 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* (ed. ilustrada). Stylus Publishing.

Trompenaars, A. (1993). *Riding the Waves of Culture*. Adfo Books.

Trout, J. y Rivkin, S. (2000). *Diferenciarse o morir: la supervivencia en nuestra era de competencia feroz* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley.

Uslay, C., Morgan, R. E. y Sheth, J. N. (2008). Peter Drucker sobre el marketing: una exploración de cinco principios. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 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). *Generar aceptación: dominar el lenguaje del liderazgo*. 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* (ed. 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.<sup>a</sup> 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 se unen a los directores de colegio: ¿por qué no tenéis secretaria? *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 caso Van Hasselt**

- Formación en astilleros, clientes en la oficina y en casa
- IIB «Mercado fuera del hogar» Melkunie Holland [descubrir la DMU]
- IIB «Equipos de sujeción de carga» MacGregor, Puerto de Róterdam [descubrir 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]
- Relaciones con los distribuidores de Shell en Paraguay, Portugal y España (minoristas y lubricantes) [estrategia de canal]
- Revisión global del marketing mix y los canales de lubricantes de Shell SMAB [estrategia de distribuidores]
- Asesoramiento sobre relaciones con distribuidores de Shell Brasil [intermediarios]
- Conferencia de Repsol en la Conferencia de Marketing Industrial de São Paulo, Brasil, 1996 [distribuidores]
- Innovación de EFS para BMW (consumidor): máxima variación, mínima diferencia en los diseños [mercados empresariales e interfaces con el consumidor]
- Serie de búsquedas de adquisiciones y debates sobre valor de IVC-IBDA para Imtech, Vopak, etc.
- Estudios de IVC-IBDA sobre estaciones de servicio, p. ej., Ultra [estrategias de canal]
- Formación y actividades de líder de operaciones de Shell (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 con múltiples participantes]
- Shell Global Solutions: creación de valor para clientes de terceros.
- Líder de operaciones de Shell en la adquisición de Comgas [toma de decisiones con muchas personas y funciones]
- Equipo de negociación de PSX para la venta de Solvay [toma de decisiones de ventas con muchas personas y funciones]
- Estrategia de lubricantes de PSX [poder de los distribuidores, estrategia de canales]
- Proyecto de adquisición de lubricantes industriales de Kline [búsqueda de valor entre empresas]
- Tesis de marketing de EUR
- Miembro del Instituto de la Energía
- Director de la universidad de GE O&G (1000 estudiantes al año en materias técnicas)
- Entrenador certificado por Shell KMOT (comercial B2B)

### Formación Experiencia en el ámbito del mercado empresarial

- Profesor adjunto de la Facultad de Economía Erasmus, Departamento de Marketing
- Miembro del Consejo de Jones Corporate Partnerships (relaciones con empresas)
- Talleres de excelencia comercial del RSM-EMBA
- Talleres de cultura del proyecto Erasmus
- Profesor del programa de grado Euro-College en 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 de formadores del Programa de Ventas Complejas de Prime Resource Group
- Certificado de formación comercial de GE
- Taller de ventas complejas de Prime Resource Group (certificación para formar)
- MBA de la Graduate School of Management (RSM) y la Wharton Business School (UoP)
- Licenciado en Ingeniería Mecánica por la Universidad Tecnológica de Delft
- Graduado del taller de Estrategias de Decisión como formador en toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

