

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Inbound marketing en modelos de negocio B2B para la
atracción y fidelización en grandes empresas del sector de
TIC del Perú: estudio de caso de Centros de Operaciones
Remotas de ABB

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Elio Manuel Loa Lopez

Jorge Enrique Olano Lobaton

Asesora:

Gabriela Elizabeth Linares Callalli

Lima, 2023

La tesis:

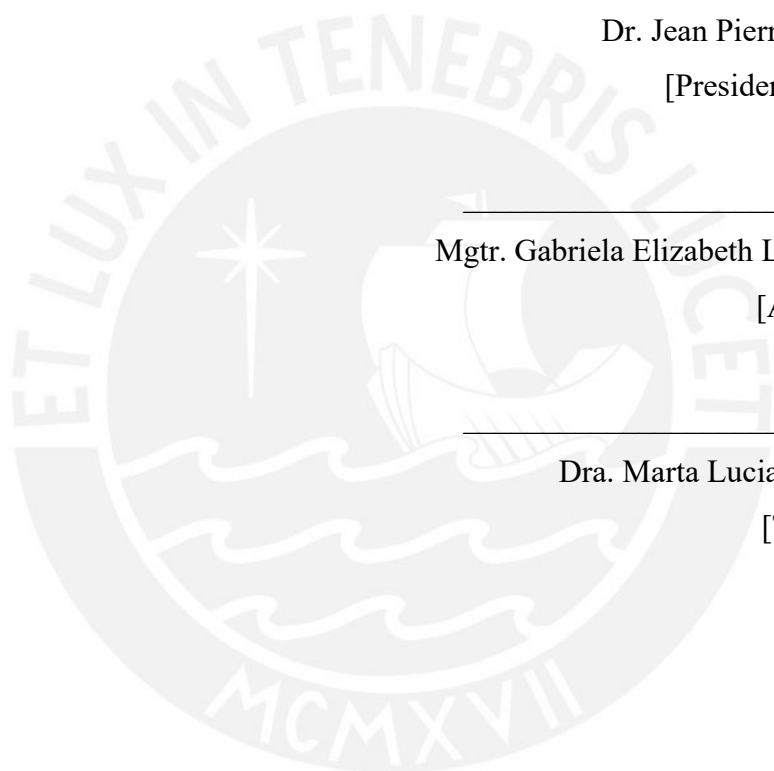
***Inbound* marketing en modelos de negocio B2B para la atracción y fidelización en grandes empresas del sector de TIC del Perú: estudio de caso de Centros de Operaciones Remotas de ABB**

ha sido aprobada por:

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Presidente del Jurado]

Mgr. Gabriela Elizabeth Linares Callalli
[Asesor Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, GABRIELA ELIZABETH LINARES CALLALLI, docente de la Facultad de GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Inbound Marketing en modelos de negocio B2B para la atracción y fidelización en grandes empresas del sector transformación digital del Perú: estudio de caso de Centros de Operaciones Remotas de ABB”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) ELIO MANUEL LOA LOPEZ & JORGE ENRIQUE OLANO LOBATON, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 13/11/2023

| | |
|---|---|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: LINARES CALLALLI, GABRIELA ELIZABETH | |
| DNI: 70319875 |  Firma |
| ORCID: 0000-0002-7024-695X | |

RESUMEN

El Inbound marketing es una estrategia digital de bajo costo que se centra en la creación de contenido personalizado y no intrusivo para atraer y retener clientes potenciales, especialmente efectiva en entornos B2B. Esta investigación se enfocó en analizar su uso en ABB, líder en Tecnologías de la Información y Comunicación, específicamente en su unidad de Centros de Control Remoto. Se utilizó un marco teórico para comprender los procesos del Inbound marketing, incluyendo la definición de un Buyer persona y Buyer's Journey. Además, se contextualizó la empresa, examinando tendencias globales y su entorno macro y micro mediante herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. La metodología fue un estudio cualitativo descriptivo con un enfoque de estudio de caso. Se realizaron entrevistas a profundidad con tres grupos distintos, cuyos hallazgos fueron transcritos, resumidos y codificados. Los resultados se analizaron detalladamente y se clasificaron en una matriz con las variables del estudio, permitiendo la triangulación de la información.

Las conclusiones y recomendaciones se basaron en los hallazgos, destacando la eficacia de combinar el Inbound marketing con herramientas digitales como SEO, Paid Media y redes sociales a través de interfaces como Hubspot y Salesforce. Se determinó que ABB fortalece su estrategia de fidelización mediante un contacto cercano y constante con sus clientes, así como la optimización de sus canales de comunicación y escalabilidad de soluciones para potenciar su capacidad de atracción. Finalmente, se enfatizó en las condiciones necesarias para aplicar esta estrategia y los puntos clave a considerar durante su implementación.

Palabras claves: Inbound marketing, B2B, Social Media

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1. Planteamiento del problema de investigación | 2 |
| 1.1. Contexto que da origen a la problemática | 2 |
| 1.2. Atracción y Fidelización en el <i>Inbound Marketing</i> | 4 |
| 1.3. Objetivos de investigación | 6 |
| 1.4. Justificación..... | 7 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO | 8 |
| 1. Definición de la transformación digital..... | 8 |
| 2. Definición del Marketing | 9 |
| 1.1. Marketing Digital | 10 |
| 3. Inbound Marketing..... | 11 |
| 3.1. Definición del Inbound Marketing | 12 |
| 3.2. Comparación entre el <i>Inbound marketing</i> y el <i>Outbound marketing</i> | 14 |
| 3.3. <i>Buyer Persona</i> | 15 |
| 3.4. <i>Buyer's Journey</i> | 16 |
| 3.5. Etapas del <i>Inbound Marketing</i> | 17 |
| 4. Atracción y fidelización de clientes corporativos | 19 |
| 4.1. Principales estrategias de atracción y fidelización en modelos de negocio B2B | 19 |
| 4.2. Estudios empíricos | 21 |
| 5. Marco analítico..... | 22 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL | 24 |
| 1. Sector Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) | 24 |
| 1.1. Globalización tecnológica, megatendencias y revolución industrial 4.0..... | 25 |
| 1.2. Tendencias en el sector TIC | 26 |
| 1.3. Principales empresas del sector TIC | 29 |
| 2. Presentación del Sujeto de Estudio: ABB Perú..... | 30 |
| 2.1. Giro del Negocio | 30 |
| 2.2. Unidades de negocio | 30 |
| 2.3. Estructura de la empresa | 31 |
| 2.4. Análisis VRIO | 32 |
| 2.5. Análisis del entorno del sector TIC con enfoque en la transformación digital | 34 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO | 39 |
| 1. Enfoque de la investigación | 39 |
| 2. Alcance de la investigación..... | 39 |
| 3. Diseño de la investigación..... | 40 |
| 4. Herramientas de investigación | 40 |
| 5. Unidades de observación..... | 42 |
| 6. Técnicas de análisis..... | 43 |
| 7. Consentimiento informado y confidencialidad | 43 |
| 8. Ética de la investigación..... | 44 |
| CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS | 45 |
| 1. Hallazgos: Gerentes de ABB..... | 45 |
| 1.1. Características del cliente..... | 45 |
| 1.2. Procesos de atracción de clientes | 47 |
| 1.3. Procesos de fidelización de clientes | 48 |
| 2. Hallazgos: Expertos en Marketing | 50 |
| 2.1. Marketing Digital | 50 |
| 2.2. Atracción y fidelización de clientes | 51 |
| 2.3. Marketing digital en sector TIC | 52 |
| 3. Expertos del sector TIC..... | 53 |
| 3.1. Sector TIC | 53 |
| 3.2. Modelo de negocio B2B en sector TIC..... | 53 |
| 3.3. Innovación en el sector TIC | 54 |
| CAPÍTULO 6: TRIANGULACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y VARIABLES | 56 |
| 1. <i>Inbound</i> Marketing en modelos de negocio B2B..... | 56 |
| 1.1. Procesos de atracción en modelos de negocio B2B | 56 |
| 1.2. Procesos de fidelización en modelos de negocio B2B | 57 |
| 2. ABB y su desenvolvimiento en el modelo de negocio B2B | 58 |
| 2.1. Estrategias de ABB para la atracción de clientes | 59 |
| 2.2. Estrategias de ABB para la fidelización de clientes..... | 60 |
| CONCLUSIONES | 62 |
| REFERENCIAS | 66 |
| ANEXOS..... | 73 |
| A: Reporte Bibliométrico | 73 |

| | |
|--|----|
| B: Matriz de consistencia | 82 |
| C: Guía de entrevista ABB..... | 86 |
| D: Guía de entrevista Expertos en Marketing | 89 |
| E: Guía de entrevista de Manuel Taboada..... | 91 |
| F: Guía de entrevista Martín Jiménez | 92 |
| G: Codificación de hallazgos – Expertos de marketing | 93 |
| K: Triangulación de variables | 96 |



LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Inbound</i> vs <i>Outbound</i> Marketing | 14 |
| Tabla 2: Análisis VRIO..... | 33 |
| Tabla 3: Análisis Microentorno: PESTEL | 35 |
| Tabla 4: Potenciales entrantes | 36 |
| Tabla 5: Poder de negociación de proveedores..... | 37 |
| Tabla 6: Poder de negociación de clientes | 37 |
| Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos..... | 38 |
| Tabla 8: Rivalidad entre competidores..... | 38 |
| Tabla 9: Grupo 1: Gerentes de ABB | 41 |
| Tabla 10: Grupo 2: Expertos en marketing digital..... | 41 |
| Tabla 11: Grupo 3: Expertos del sector..... | 42 |
| Tabla 12: Matriz de consistencia - Inbound marketing en procesos de atracción y fidelización | 82 |
| Tabla 13: Matriz de consistencia - Sector TIC peruano..... | 83 |
| Tabla 14: Matriz de consistencia - ABB en el sector TIC peruano..... | 84 |
| Tabla 15: Matriz de consistencia - Principales estrategias de Marketing | 85 |
| Tabla 16: Codificación de hallazgos – Expertos de marketing | 93 |
| Tabla 17: Codificación de hallazgos – Expertos del sector TIC | 94 |
| Tabla 18: Codificación de hallazgos – Gerentes de ABB..... | 95 |
| Tabla 19: Triangulación de variables..... | 96 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1: Marco Analítico..... | 22 |
| Figura 2: Transformación digital..... | 27 |



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal finalidad realizar un análisis del *Inbound marketing* como mecanismo para atraer y fidelizar clientes en modelos de negocio *Business to Business*, específicamente para el sujeto de estudio ABB, una empresa transnacional de gran importancia dentro del sector Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y que también realiza operaciones en el Perú; en efecto, el conocer las principales ventajas y oportunidades de mejora que posee la estrategia al aplicarse en relaciones corporativas permite conocer en cuáles contextos resulta adecuado su uso, lo cual significa un aporte de gran importancia a las ciencias relacionadas a la gestión. Así mismo, el trabajo se centrará en una unidad de negocio en particular, la cual es la de Centros de Control Remoto. En lo que respecta al desarrollo del estudio, este inicia con la definición de nuestro principal eje temático, el *Inbound marketing*, se dan a conocer sus principales conceptos, etapas y herramientas, así como en qué consiste la línea de negocio que se analizará; posteriormente, se presenta el contexto en el cual se desenvuelve la organización y, finalmente, se establecerá la metodología bajo la cual se realizará el estudio de campo correspondiente, el análisis de la información recolectada y, posteriormente, las conclusiones y recomendaciones derivados de este.

El primero de los capítulos a desarrollar se enfoca en la identificación del problema, el cual se terminó estableciendo en el reducido estudio de las estrategias de marketing en modelos de negocio B2B, con mayor énfasis en el sector TIC. Así mismo, el presente capítulo también desarrollará la viabilidad y justificación del estudio; además de los objetivos, tanto teóricos como contextuales, que se tienen en el presente trabajo de investigación. Estos últimos centrados en el objetivo principal del estudio: “Analizar el *Inbound marketing* como mecanismo para la atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B a partir de un estudio de caso de la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB”.

El segundo capítulo tiene como principal enfoque el establecimiento de un marco teórico, en este se definen los conceptos relacionados con el *Inbound marketing* y todos los procesos como herramientas que implica dicha estrategia; además, también se describirá en qué consisten los Centros de Control Remoto como unidad de negocio.

Para el tercer capítulo, este se centra en el desarrollo de un marco contextual, en el cual se analiza al sujeto de estudio en un tiempo y lugar definido, así como los factores y fuerzas que influyen en el funcionamiento de la organización. Para dicho análisis se usan herramientas como las cinco fuerzas de Porter y un análisis Pestel, con la finalidad de obtener información relevante acerca del estado de la competencia del sector, además de cómo influye el entorno en la empresa.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordará el planteamiento del problema de investigación; en efecto, este surge ante la necesidad de emplear nuevas metodologías que permitan la atracción y fidelización de clientes en un modelo de negocio *Business to Business*, el cual se caracteriza por mantener relaciones comerciales entre empresas, específicamente en el sector tecnológico del Perú. Ante este contexto se elige al *Inbound Marketing* como la opción más adecuada debido a sus virtudes con respecto a la captación de clientes y el establecimiento de relaciones duraderas con estos. Posteriormente, en los siguientes puntos se ahondará en el contexto que da origen a la problemática, la relevancia del tema a tratar, la descripción de las preguntas y objetivos de investigación, y finalmente, la justificación y viabilidad del trabajo de investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

Para entender con mayor facilidad el contexto en el cual surge la problemática del presente tema de investigación, es necesario comprender los cambios relativos al marketing digital y los modelos de negocio B2B, así como la situación de las grandes empresas del sector tecnológico del Perú.

1.1. Contexto que da origen a la problemática

Con respecto al primer punto se tiene que, tanto la digitalización del marketing como el uso de estrategias derivadas de este es cada vez mayor, así como el cambio en las inversiones en publicidad de grandes firmas, las cuales pasan de un enfoque “tradicional” a nuevas formas de marketing social y digital (De Vries, Gensler & Leeftang, 2017). Dichas modificaciones se ven beneficiadas gracias al desarrollo de nuevas herramientas de creación de contenido y mayores facilidades para la distribución de este.

Así mismo, cabe resaltar el gran crecimiento de la industria B2B; en efecto, es más que probable que ésta termine sobrepasando a la B2C (*Business to customer*) debido al incremento en el uso de aplicaciones móviles enfocadas en modelos de negocios B2B (Agnihotri, Dingus, Hu & Krush, 2016). Tal tendencia implicaría un incremento de la importancia que se le brinda a los modelos de negocio B2B y a la satisfacción de las necesidades de dicho modelo.

Al respecto de la industria B2B, Silicon (2019) en el ámbito global del sector tecnológico se tiene que la inversión en plataformas digitales de comercio B2B es imprescindible pues esta permite la internacionalización de las empresas en un entorno tan globalizado como el actual. Por

su parte, también se debe señalar que según los estudios realizados por IDC Research, más de 4 de cada 10 (el 43 %) grandes corporaciones gastan más de 10.000 euros al mes en aplicaciones de comercio electrónico B2B (2019), la cual es una situación que se replica a lo largo del globo, y se manifiesta concretamente en diversas compañías del sector TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Por ejemplo, Huawei, en su memoria anual del 2020, en su posición de líder del sector tecnológico en el mercado asiático hace mención de su modelo de negocio B2B (vínculos contractuales con sus clientes y socios) como factor que permitió continuar su desarrollo en innovación y computación. Recientemente, se desarrollaron un total de 1000 contratos B2B en favor del desarrollo 5G en el continente asiático, los cuales están valorizados en \$1.2 billones (Huawei, 2021). Todo esto, como se puede notar, no se hubiera dado sin el involucramiento de vínculos contractuales B2B que pudieran asegurar la cobertura y experiencia 5G mediante la innovación de tecnologías de múltiples antenas y la mejora de las capacidades empresariales e industriales, cubriendo la planificación, construcción, mantenimiento y optimización (Mobile World Live 2021).

Como bien se logró presentar, el ejemplo anterior permite visualizar la importancia del desarrollo de vínculos contractuales en modelos B2B. No obstante, en el Perú, el informe de Prospección del mercado de TIC otorga un panorama más claro al respecto. Así mismo, el informe resalta que, en el sector tecnológico, el Perú es el tercer país con mayor crecimiento dinámico en la región (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER], 2020). En ese contexto es que se torna importante la temática a tratar en la presente, siendo que, como ya se señaló anteriormente, el enfoque B2B permite el desarrollo de este sector. Adicionalmente, este informe señala que la oferta local es muy competitiva (PROCOMER, 2020). Al respecto, resulta imprescindible el desarrollo de estrategias de marketing efectivas, lo cual se presentará a lo largo del presente trabajo de investigación.

A partir de la revisión de empresas en el sector tecnológico peruano, se identificó a Bosch, Samsung y ABB. Si bien estas no brindan información al respecto de sus estrategias o enfoques de marketing B2B que usan, sus páginas webs brindan información de primer alcance sobre los esfuerzos que realizan en pro de ello. En el caso de Bosch, estos poseen un portal web dirigido al mercado internacional; no obstante, este no se encuentra personalizado para el mercado peruano. Al respecto, la unidad de negocio de Bosch, Rexroth, sí tiene una página web, pero el contenido que esta abarca es muy limitado.

Caso contrario sucede con Samsung. Este tiene un portal web enfocado en el mercado peruano llamado STEP, cuya presentación inicial reconoce que la existencia de socios comerciales es esencial para asegurar un crecimiento continuo en el competitivo mercado empresarial (Samsung, s/f). La accesibilidad y la interfaz de este portal está desarrollada y proveen información de contacto y redireccionamiento a la plataforma para convertirse en socio de Samsung. Sin embargo, este redireccionamiento culmina en una página web general que no diferencia el espacio local más que para el idioma y la región.

Esta situación es ciertamente replicada en ABB. Esta empresa concentra sus redes sociales en sus aportes a las empresas con las que está trabajando y muestra lo que estas logran a partir del servicio que ABB les brinda. Por su parte, según lo revisado, ABB se posiciona como aquella que mantiene uno de los roles más activos en modelos de negocio B2B en tanto ha desarrollado jornadas técnicas para poder presentar sus productos a sus clientes corporativos (gerentes y ejecutivos) que acuden a estas. Adicionalmente, también aprovecha en lanzar sus nuevas ofertas en estas jornadas técnicas, como la “ABB *Ability*” que fue lanzada en la última edición que se desarrolló hace 5 años y que, para esta, ha desarrollado su portal web internacional.

1.2. Atracción y Fidelización en el *Inbound Marketing*

En cuanto a estrategias de marketing no tradicionales con fortalezas en atracción y fidelización de clientes se refiere, el *Inbound Marketing* resulta una de las más relevantes; en efecto, este no solo afirmativamente desalienta la venta de mensajes y una aproximación centrada en la marca, si no que activamente promueve a estas mismas a tomar una perspectiva centrada en el cliente en sus propuestas, además de generar altos niveles de confianza por parte de los clientes a los que se dirige. Dicha idea es consistente con la lógica enfocada al servicio, en la cual los clientes son vistos como una extensión de la empresa como coproductores del marketing de la compañía (Holliman & Rowley, 2014). Así mismo, dicho enfoque permite que el acercamiento hacia el público objetivo por parte de la firma resulte más orgánico y menos invasivo.

Además, la creación de contenido posee gran importancia en el proceso de atracción y fidelización de los clientes dentro del *Inbound marketing*, como bien señalan Holliman y Rowley,

El contenido es un componente clave dentro de las técnicas del *Inbound marketing*, y, por lo tanto, un entendimiento de cómo este puede ser utilizado en el marketing, o más específicamente, en la atracción de los clientes, lo cual resulta fundamental para el desarrollo de un acercamiento efectivo por parte del *Inbound* (2014, p.2).

Es así como, la relevancia de la creación de un contenido centrado en el público objetivo, conlleva a que la atracción de este mismo sea más eficiente. Del mismo modo, el proceso de fidelización también se ve beneficiado con dicho enfoque, ya que se generan relaciones más duraderas entre el cliente y la empresa.

Así mismo, la aplicación de estrategias como el Inbound marketing, se ven beneficiadas con la digitalización de las relaciones B2B; en efecto, estas no han escapado de la abrumadora fuerza transformativa de lo digital, la cual ha volcado la forma en la que los mercados funcionan y el comportamiento de las firmas (Confos & Davis, 2016). Dicho contexto también se ve influenciado por el aumento de tecnologías tales como la inteligencia artificial, *blockchain*, data, seguridad/integridad, internet de las cosas y análisis de *big data*, ya que también contribuyen en el enfoque con el que las relaciones son entendidas y manejadas (Hofacker, Golgeci, Gopalakrishna & Marius, 2020). Por ello, la importancia de nuevas estrategias que aprovechen este cambio en la forma de interactuar de las organizaciones es aún mayor, debido a las diversas herramientas que son capaces de emplear con el fin de generar valor mediante un enfoque centrado en el cliente.

Finalmente, ante un contexto que demuestra un crecimiento en la industria B2B, la constante digitalización, y su influencia en la relación entre las empresas, permite que la importancia de estrategias derivadas del marketing digital, como lo es el Inbound marketing, aumenten y cada vez sean más efectivas tanto en la atracción como en la fidelización de clientes. Todo esto, en conjunto con la información recopilada, permitió establecer el tema “Inbound marketing como mecanismo para la atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B: Estudio de caso de la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB”, el cual mantendrá una ruta de investigación que va de la mano con los objetivos de investigación, los cuales serán desarrollados en la siguiente sección.

Con respecto a lo presentado, dicha situación permite apreciar el enfoque que poseen las empresas del sector tecnológico en cuanto a sus clientes corporativos; en efecto, estas no suelen desarrollar portales web dedicados a un país en específico, tal situación solo se da en casos muy puntuales, y ocurre en los países en los cuales ya cuentan con un considerable tiempo de actividad. En este punto es que surge la necesidad del desarrollo de estrategias de marketing enfocadas en modelos de negocio B2B para un sector cuyo desarrollo depende del desarrollo de vínculos contractuales B2B. A partir de ello es que se plantea al *inbound* marketing como eje temático que permitiría desarrollar y fidelizar a los clientes corporativos.

1.3. Objetivos de investigación

En base al planteamiento del problema de la sección precedente el objetivo de la investigación es “Analizar el *Inbound* marketing como mecanismo para la atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B a partir de un estudio de caso de la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB”.

Al respecto, esta se sostiene en base a objetivos teóricos y objetivos contextuales. Para el caso de los objetivos teóricos, esta se planteó bajo una estructura que permita aterrizar los conceptos que se tienen sobre el *inbound* marketing en los modelos de negocio B2B a fin de lograr identificar los procesos que abarca esta para la atracción y retención de nuevos clientes en este tipo de modelos de negocio.

1.3.1. Objetivos teóricos

- Analizar los fundamentos conceptuales del *Inbound* marketing aplicados en modelos de negocio b2b para la atracción y fidelización de nuevos clientes corporativos.

Por su parte, los objetivos contextuales se plantearon bajo un esquema que permita entender el contexto actual del sector TIC peruano, además de permitir un primer alcance de las particularidades de nuestro sujeto de estudio en medio de este sector.

1.3.2. Objetivos contextuales

- Analizar el contexto del Sector TIC peruano
- Determinar la situación de ABB en el sector de TIC peruano

1.3.3. Objetivos empíricos

- Analizar las estrategias de marketing empleadas por ABB para la atracción y fidelización de sus clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto

Tomando en cuenta estos objetivos de investigación planteados, se procedió a evaluar la viabilidad de esta. Por su parte, la recopilación de la información para el eje temático principal, el cual es el *inbound* marketing, es un nuevo enfoque de estrategias intrusivas y que está siendo usado con mayor frecuencia en diferentes organizaciones para guiar a sus esfuerzos de marketing. Esta información estará orientada al enfoque B2B que, al no ser un enfoque muy estudiado, agrega valor a la investigación. No obstante, esto agrega otro tipo de recolección de información. Si bien

esto será desarrollado en la metodología de la siguiente sección, se debe tener en cuenta que esta depende de la entrada al sector a estudiar y los contactos que se tenga dentro de esta.

Al respecto, contamos con dicho contacto a fin de suplir esta limitación y, adicionalmente, se tiene el acceso a la información usualmente limitada por las empresas para fines meramente académicos y que, a su vez, están predispuestas a modificar sus estrategias en pro de favorecer sus unidades de negocio.

1.4. Justificación

En cuanto al aporte que la presente investigación aporta a las ciencias de la gestión y el desarrollo de estrategias derivadas del marketing digital, si bien este último ha sido añadido a la generación de estrategias de marketing en empresas B2B, investigaciones sobre este tema aún se encuentran en una etapa inicial; en efecto, hasta hace poco, muchas organizaciones creían que el marketing digital sólo resultaba útil en relaciones B2C (Lacka & Chong, 2016). Lo cual genera que aún se mantenga esta constante en algunas organizaciones; no obstante, el éxito en la aplicación de estrategias de marketing digital por parte de grandes compañías como Cisco e IBM, han ido cambiando gradualmente esta perspectiva (Venkatesh, Mathew & Singhal, 2019). Es así como, aún existe espacio de desarrollo para la implementación de estrategias de marketing digital en modelos de negocio B2B.

Ante lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de investigación permitirá mayor conocimiento acerca de una estrategia derivada del marketing digital aún no completamente desarrollada en relaciones B2B. En efecto, el *Inbound* marketing es una herramienta que permite atraer al cliente y facilita la posterior fidelización de este, además de caracterizarse por su relativo bajo coste de implementación y ser poco intrusiva para el público al cual se dirige. Así mismo, el estudio obtiene mayor relevancia al enfocarse en la aplicación de esta estrategia en un tipo de negocio B2B, debido a que aún existe cierta escasez con respecto a las investigaciones centradas en el *Inbound* marketing en este sector.

En cuanto a los resultados del presente trabajo de investigación y su utilidad, estos permitirán el establecimiento de una estrategia de marketing poco invasiva enfocada en la atracción y fidelización de clientes corporativos, específicamente en el sector TIC peruano y su enfoque en la transformación digital; además, permitirá fortalecer estas relaciones mediante la constante generación de contenido personalizado. No obstante, el análisis que se realizará en cada uno de los procesos correspondientes a la aplicación del *Inbound* marketing, posibilitará el diseño de estrategias derivadas para sectores similares.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se introducirá, por un lado, la teoría de transformación digital y, por otro lado, un marco teórico del marketing en que se puedan sentar las bases de la transformación digital. Sobre esto último, se plantearán las más relevantes definiciones de marketing, el concepto de marketing digital, las principales estrategias que este posee y, posteriormente, se hará énfasis tanto en el *Inbound Marketing* como en las etapas que lo comprenden, sean estas la construcción de un *Buyer Persona*, establecimiento de un *Buyer's Journey*, la atracción, conversión, cierre y posterior fidelización del cliente. Finalmente, se desarrollarán estrategias enfocadas en la atracción y fidelización de clientes en modelos de negocio B2B.

1. Definición de la transformación digital

La transformación digital es un fenómeno que ha revolucionado el mundo de los negocios en las últimas décadas. La teoría principal de la transformación digital define a esta como la intensa transformación de los negocios y de todas las actividades organizacionales, procesos y competencias, con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece una mezcla de tecnologías digitales que han cambiado a la sociedad de una forma estratégica (Gobble, 2018). Esta teoría se basa en la idea de que la tecnología digital puede mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción del cliente, al tiempo que abre nuevas oportunidades de negocio.

La transformación digital implica más que simplemente adoptar nuevas tecnologías. También requiere un cambio en la forma en que las empresas operan y se organizan. Esto puede implicar cambios en los procesos de negocio, en la forma en que se toman las decisiones y en la forma en que se interactúa con los clientes. Así es como Rogers (2016) a los clientes como la primera de 6 dimensiones de la transformación digital, la cual va desde el marketing orientado a este y los comportamientos de este. La transformación digital también puede implicar el desarrollo de nuevos modelos de negocio que aprovechen las oportunidades que ofrece la tecnología digital.

Al respecto de esto último es que el impacto de la transformación digital en el marketing ha sido particularmente profundo pues, las TIC, las cuales se desarrollarán en el siguiente capítulo, han evolucionado y están en una etapa avanzada e impensable en años previos, desarrollándose así el *Marketing Digital* y dando pase a estrategias de marketing como el *Inbound Marketing*. Así lo indican Garcia, Kishimoto y Macarachvili (2021) al señalar que el marketing digital ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, permitiéndoles personalizar

sus ofertas y comunicarse con los clientes de formas nuevas y más efectivas, lo cual ha llevado al desarrollo del Inbound marketing. Sobre esta última se definirá con más profundidad en los siguientes capítulos, pero nos brinda una primera vista de como el sector mismo de TIC, mediante la transformación digital fomentó el desarrollo y consolidación del Marketing Digital, en específico el Inbound Marketing, el cual será un eje importante en la presente investigación.

2. Definición del Marketing

En lo que respecta a las definiciones y a los conceptos asociados al Marketing, resulta de gran importancia señalar que existen diversas concepciones que han surgido con el pasar de los años; en efecto, este puede ser concebido como “El proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, p.5). Como bien se logra apreciar en la mencionada definición, gran parte de la relevancia cae en la creación de valor, el cómo se transfiere y la relación que se genera entre ambas partes.

Así mismo, Kotler y Armstrong establecen un proceso de cinco pasos, en los cuales, durante los primeros cuatro, la organización tendrá como objetivo entender al consumidor, generar valor a partir del cliente y construir una relación sólida con estos últimos, lo cual genera que la empresa sea capaz de obtener valor de ellos y que esto se traduzca en ventas, utilidades y capital a largo plazo (2013). Dicho proceso toma en cuenta cómo el valor generado para el cliente significa un beneficio para la organización y que este le resulta provechoso ya que le brinda la oportunidad de transformarlo en utilidad.

No obstante, las definiciones y conceptos de Marketing no son estáticas, estas permanecen siempre cambiantes y evolucionan en base a los cambios que se generan en su entorno; es así como la *American Marketing Association* lo entiende como la actividad, conjunto de instituciones y procesos encargados de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que contengan valor tanto para consumidores, como socios, clientes y la sociedad en sí (2017).

Por consiguiente, en base a las definiciones y procesos descritos hasta el momento, el Marketing será comprendido como una serie de actividades, estrategias y procesos que busquen crear valor para los clientes, y establecer una relación beneficiosa para ambas partes, en la cual la empresa pueda captar el valor generado por los ya mencionados clientes. Finalmente, cabe resaltar que tanto las herramientas como estrategias y procesos derivados del marketing también son susceptibles a los cambios propios del entorno, y que, en uno cada vez más digitalizado, estos han

sabido adaptarse a las nuevas tendencias; por lo tanto, en los siguientes párrafos se definirán los conceptos relacionados al Marketing Digital y sus principales estrategias.

1.1. Marketing Digital

En un contexto cada vez más digitalizado y con mayores facilidades para la distribución de contenidos, los negocios se ven envueltos en la necesidad de reorientar la forma en la cual conciben el marketing y las estrategias que se derivan de este; en efecto, Kotler y Armstrong señalan que “El cambio digital implica que los mercadólogos y no pueden esperar que los clientes siempre los busquen. Ni pueden siempre controlar las conversaciones acerca de sus marcas” (2013, p. 27). Dicha modificación en el comportamiento del cliente y las interacciones provenientes de este, genera que las organizaciones deban cambiar el cómo gestionan tanto sus recursos como capacidades y ocasiona que se tomen en cuenta nuevas herramientas, y estrategias; es así como, el marketing digital surge como una opción tentativa para aprovechar el ya mencionado cambio en el entorno.

En lo que respecta a la definición del marketing digital, este puede ser concebido como conseguir los objetivos propios del marketing tradicional mediante la aplicación de las nuevas tecnologías digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). Mientras que Selman postula que “es el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en el mundo online y buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (2017, p. 5). Por consiguiente, en base a estas definiciones, se puede tomar al Marketing Digital como el uso e implementación de diversas herramientas y estrategias digitales con el fin de ofrecer productos o servicios a consumidores o empresas y convertirlos en clientes.

2.1.1. Estrategias de marketing digital

Como bien se mencionó anteriormente, dicha situación permite que el Marketing Digital formule nuevas estrategias para procesos tales como la atracción y fidelización de clientes, además del uso de herramientas digitales para lograr sus objetivos y nuevos procesos que se originan a partir de estas; en efecto, con respecto a las diversas estrategias que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de marketing, se encuentran el marketing relacional, el de contenidos y el *inbound* marketing.

2.1.2. Marketing Relacional

El marketing relacional se puede entender como una estrategia enfocada en la atracción sostenible de clientes mediante su segmentación por sectores, estos pueden ser parte de un grupo similar en base a sus principales características como hábitos de consumo o alguna otra

información de importancia que la empresa pueda obtener (Barrón, 2011). Así mismo, Cajas, Molina, Chanco y Vizcaino, añaden que este tiene como finalidad otorgar valor al cliente actual o potencial a través de estrategias centradas en la retención, debido a esto se generarán relaciones sostenibles entre ambas partes, esto gracias a que se toman en cuenta las necesidades del cliente, por lo que las expectativas son cubiertas y se origina una interacción duradera con la confianza como factor importante (2018).

Como se logra apreciar, ambas definiciones desarrolladas tienen como objetivo establecer una relación a largo plazo tanto con sus clientes, como los que se encuentran en vías de serlo; además, para concretarlo se vale de la aplicación de estrategias que se enfocarán en la retención, conocimiento de las necesidades del consumidor y la satisfacción de estas mismas.

2.1.3. Marketing de Contenidos

En cuanto al Marketing de Contenidos, este es definido como el proceso de producir, publicar, informar y compartir contenido que posea la intención de atraer potenciales clientes y generar un mayor deseo de adquirir un determinado servicio o producto (Lahiji, Mirabi & Mohebbi, 2020). Por otro lado, también es considerado como una estrategia con el objetivo de atraer a un determinado público mediante la creación y distribución de contenido (Coll, 2019). En efecto, ambas definiciones poseen gran similitud en cuanto al principal propósito del marketing de contenidos; además, cabe resaltar que la importancia en este se encuentra no solo en la creación; sino también, en la distribución de lo generado. Así mismo, esta estrategia sirve como base para el Inbound marketing, principalmente debido a la constante generación de contenido que le permite atraer a potenciales clientes e influir en su fidelización en base a la confianza generada

3. Inbound Marketing

Tras presentar a dos de las principales estrategias propias del Marketing Digital, como lo son la relacional y el de contenidos, se tiene que ambas presentan claras virtudes como el establecimiento de una relación sostenible mediante la correcta identificación de necesidades, o la atracción de gran cantidad de clientes gracias a la creación y distribución de contenido de interés. No obstante, el Inbound Marketing se posiciona como una estrategia que incluye ambos aspectos y los integra en un proceso establecido que posee la capacidad tanto de atraer como fidelizar clientes mediante sus cuatro fases, las cuales implementan herramientas digitales focalizadas en lograr dichos objetivos. Es debido a ello que esta resulta la alternativa más ideal

para aplicar en las empresas actuales, además de ser capaz de desarrollarse en un modelo de negocio *business to business* (Holliman & Rowley, 2014).

3.1. Definición del Inbound Marketing

En lo que respecta a la definición del *Inbound marketing*, existen numerosos autores que presentan diversos conceptos sobre este; así mismo, la gran mayoría muestran similitudes al momento de describirlo; en efecto, Patrutiu-Baltes señala que esta es una forma de marketing que requiere una muy cuidadosa definición y segmentación de la audiencia, así como una comunicación personalizada con esta mediante un contenido de alta calidad; por lo tanto, se expone que el *Inbound* es la estrategia de conectar a clientes potenciales a través de materiales y experiencias que estos encuentren útiles, mediante el uso de contenido como blogs o redes sociales (2016). Una definición con un enfoque similar resulta la de “El *Inbound marketing* intenta crear contenido de utilidad que sea remarcable. Este tipo de marketing posee un acercamiento multicanal al compartir contenido y se enfoca en desarrollar esto mediante blogs e interacción en redes sociales y otras formas” (Bleoju et al, 2016, p. 5525).

Como bien se logra apreciar, en ambos enfoques se mantiene la idea de creación y difusión de contenido útil mediante diversos canales digitales, sobre todo en redes sociales y blogs; así mismo, la definición y segmentación del cliente también resulta relevante dentro de la estrategia. Sin embargo, también existen apreciaciones que difieren en algunos aspectos, pero mantienen la idea base sobre el *Inbound* y lo que comprende, una de estas sería la de Goodwin, en la cual se le presenta como una estrategia de marketing accesible que se dirige a una audiencia en específico al brindarle contenido de calidad para que estos se enteren más sobre el servicio o producto ofrecido; en síntesis, se le otorga contenido a cambio de su interés, además de que se dirigirá a consumidores que se encuentren en búsqueda tanto de estos servicios como productos y que cuenten con actividad en las redes (2018). Como se logra apreciar, al comparar esta última definición con las anteriormente expuestas, si bien se sigue relacionando al *Inbound* con la creación de contenido y segmentación de potenciales clientes, en esta se agrega la suerte de intercambio entre el contenido de calidad y la atención que el público objetivo le otorgará a cambio, además de un requerimiento para el funcionamiento de la estrategia, el cual es la presencia en redes tanto del cliente como su contraparte.

Por lo tanto, mediante un análisis crítico de las posturas expuestas con respecto al *Inbound*, se tomará a este como una estrategia digital de marketing enfocada en la atracción y fidelización de clientes mediante la creación de contenido de calidad, el cual es personalizable, especializado y útil, con el fin de establecer una relación duradera y de confianza con estos a

través de distintas interacciones digitales, además requerir una correcta segmentación y focalización de los potenciales clientes para lograr dicho objetivo. Ahora, si bien ya se tiene una definición del *Inbound* marketing en base a la comparación de distintas propuestas y conceptos, aún se debe ahondar más en las ventajas y desventajas de su aplicación, los procesos propios de la estrategia y las herramientas que se utilizan.

Con respecto a las principales ventajas de la implementación del *Inbound* marketing, este permite una relación directa, permanente y de larga duración con el cliente; define rápida y precisamente el perfil del *buyer persona*; permite la obtención de mejores resultados en términos de costo beneficio comparado con el marketing tradicional, así mismo, también otorga la capacidad de desarrollar una estrategia basada en temas específicos (*keywords*, o palabras clave), además de la utilización de SEO (*Search Engine Optimization*, u optimización de motores de búsqueda) y Google Adwords (herramienta publicitaria de Google) para los prospectos de interés; finalmente, representa una avanzada forma de marketing que se basa en la creación y distribución de contenido de alta calidad (Patrutiu, 2016). Según lo postulado por ambos autores, los principales beneficios del *Inbound* como estrategia de marketing se encuentran relacionados a sus bajos costes de implementación, la creación de una relación a largo término con el cliente, la rápida definición de un perfil de cliente y el uso de herramientas digitales que permitan la recolección de data para la creación de un contenido personalizado.

En cuanto a las desventajas, las más resaltantes son, el requerimiento permanente y un uso activo del Internet, por lo que, si la persona o empresa no tiene acceso a este, no podrá convertirse en un cliente; otra de las desventajas es que brinda una comunicación segmentada, más no permite una universal (Patrutiu, 2016). Así mismo, otra desventaja presente en la estrategia es que esta exige una gran cantidad de esfuerzo en la creación de contenido de acuerdo a las necesidades de cada cliente, lo cual implica una mayor carga creativa, así como más investigación y actividades relacionadas, y si bien algunas compañías cuentan con el personal para solventarlo, otras tendrán que recurrir a terceros (Bleoju et al, 2016).

En efecto, ambas perspectivas dejan en claro los principales puntos débiles de la implementación del *Inbound* como estrategia de marketing, estas se resumen en la clara dependencia de que ambas partes posean acceso a internet, que la comunicación se limite sólo a los potenciales clientes y la carga extra que significa para los trabajadores de la empresa; no obstante, dichas desventajas no significan una problemática significativa al compararse con las ventajas anteriormente desarrolladas; así mismo, el margen de error en la implementación se ve drásticamente reducido si se da en un modelo de negocio B2B, en donde el acceso a recursos

digitales no significa una problemática en la mayoría de casos, el número de clientes tiende a ser más reducido y la cantidad de recursos de la empresa le permite asumir las actividades adicionales a realizar.

3.2. Comparación entre el *Inbound marketing* y el *Outbound marketing*

Ahora bien, en lo que respecta a la comparativa entre el *outbound* e *inbound*, el primero de estos apunta a promocionar los productos y servicios directamente a su público objetivo, mientras que el segundo ayuda a resaltar los beneficios del bien o servicio indirectamente. Además, el *outbound* marketing se encuentra más relacionado con el enfoque tradicional, lo que significa que esta estrategia empuja el producto a los consumidores, lo que termina siendo invasivo para estos, así como incurrir en mayores gastos para lograr dicho objetivo (Sánchez et al, 2020).

Tabla 1: *Inbound* vs *Outbound* Marketing

| <i>Inbound Marketing</i> (IM) | <i>Outbound Marketing</i> (OM) |
|--|--|
| | Estrategia mutuamente exclusiva con las técnicas de publicidad de medios masivo |
| Estrategias Complementarias | |
| Hacia el Futuro | En el Pasado |
| IM no reemplaza la publicidad convencional, sino que la complementa desde el mundo digital IM trata de crear contenido útil que sea destacable | Compañías con gran cantidad de recursos no deberían ignorar los beneficios de llegar a una audiencia mayor con el OM, las metodologías del OM se centran en altas tasas de conversión y una amplia exposición de la marca a través de distintos avisos impresos y otros tipos de medios. OM puede ayudar a generar confianza entre potenciales visitantes, debido a que toda su metodología tradicional acercará al potencial visitante más cerca a su destino, mientras se llega a un nivel de confianza alto necesitado tras la pandemia. |
| Ambas metodologías no deben ser opuestas la una de la otra | |
| <p style="text-align: center;">Bajo costo del IM</p> <p>Una de las características del IM es la información que provee tras la medición de acciones en línea, algo que no siempre es posible en el mundo offline</p> <p>Mucha más capacidad de respuesta</p> <p>Habilidad de poder tomar decisiones en tiempo real</p> <p>El carácter flexible ofrecido por el IM es perfectamente adaptable a las necesidades del turismo sostenible de hoy, el cual busca superar la crisis del COVID-19</p> | |

No obstante, si bien ambos conceptos difieren en ciertas características como las anteriormente mencionadas, estos no tienen por qué ser completamente excluyentes; en efecto, las dos estrategias pueden ser tomadas como complementarias, siendo el *Inbound* una herramienta que permite hacer presencia en el mundo digital, mientras que el *Outbound* genera confianza mediante su metodología tradicional (Sánchez et al, 2020). Dicha comparativa se aprecia con mayor claridad en la Tabla 1, en la cual se muestran las principales virtudes de cada estrategia y cómo son capaces de complementarse, cabe resaltar que dicho cuadro menciona las ventajas que traería al sector turismo; no obstante, las características generales de cada estrategia son independientes al sector.

3.3. Buyer Persona

Como bien se mencionó anteriormente, uno de los requerimientos para la aplicación del *Inbound marketing* es la segmentación y definición del cliente al cual se busca llegar, lo cual permitirá la captación y posterior fidelización de estos a través de la estrategia. Para ello, el establecimiento de un *Buyer Persona* es indispensable; en efecto, este puede ser definido como una representación ficticia de la base de consumidores, la cual es esencial al momento de comunicarse con el público objetivo. Así mismo, es un personaje que posee rasgos e intereses de los clientes con más posibilidades de establecer una relación con la empresa; además, mientras la persona se encuentra en una segmentación tradicional, esta adquiere las características del público objetivo, busca entender no sólo componentes demográficos, sino profesionales, así como sus metas y desafíos. Por lo que el *buyer persona* busca entender sus valores y cómo estos obtienen su información, así como las dificultades al obtener sus metas. Finalmente, entender el *Buyer Persona* significa comprender motivaciones, preocupaciones, quejas y la ansiedad del público al cual se dirige la empresa (Lehnert, Goupil & Brand, 2021).

Bajo dicha definición se podría considerar al *Buyer persona* como una suerte de cliente ideal, el cual ha sido construido mediante la recolección de data sobre las motivaciones, preocupaciones, demografía, metas, desafíos y valores de los potenciales clientes, lo cual lo convierte en un recurso de gran importancia en lo que respecta a la implementación del *Inbound marketing*. Así mismo, para la creación de este, se deberán de seguir una serie de pasos y consideraciones, dentro de estos criterios se encuentran los planteadas por Lehnert, las cuales son:

- Responder las preguntas clave relacionada a la demografía de la persona, su posición, en la compañía, nivel de educación e influencia en toma de decisiones

- Invertir tiempo en evaluar las motivaciones de la persona, sus preocupaciones, resistencia a la compra y diferentes preguntas relacionadas, con el fin de obtener un entendimiento claro de los factores emocionales del proceso de compra
- Desarrollar un *buyer persona* que sea detallado, pero no tan específico, de modo que pueda aplicarse a otros clientes con perfiles similares
- Determinar cuáles son los “gatillos” o eventos determinantes que causan que la persona tome interés en buscar una solución en internet y los resultados en los que esta se interesa (2021)

Los criterios a considerar giran principalmente alrededor de una correcta determinación de las motivaciones, preocupaciones y otros *insights* de la persona que se busca construir, así como identificar cuáles son los principales “gatillos” que inician el proceso de búsqueda, además de tomar en consideración que no se deberá limitar tanto el Buyer persona que se construya, debido a que se busca que este también sea útil para un perfil de clientes similares. En adición, si bien lo propuesto por Lehnert toma en cuenta al cliente como una persona natural, con ciertas modificaciones en las preguntas a realizar, este puede ser aplicado a modelos de negocio B2B.

3.4. Buyer’s Journey

Así como la construcción de un Buyer persona significa un paso importante en lo que respecta a la implementación de una correcta estrategia de *Inbound marketing*, establecer el proceso de compra, o el *Buyer’s Journey* que recorrerá nuestro cliente ideal, también es una obligación a cumplir y necesitará que la persona se haya definido con anterioridad. Ahora, con respecto al recorrido de compra, si bien este se suele dividir en tres etapas, como lo propone Hintz (2018), las cuales son la fase de conciencia o “*awareness stage*”, en la cual el comprador reconoce que posee un problema o necesidad; fase de consideración o “*consideration stage*”, en donde el comprador define su problema y considera opciones para resolverlo; y, finalmente, la de decisión “*decision stage*”, en la cual el comprador evalúa y decide en la mejor opción para que le brinde la solución. No obstante, este proceso no necesariamente se cumple de la misma forma en cada organización y dependerá tanto del modelo de la empresa como del perfil del cliente.

En efecto, como bien señala Valdés:

Desde los años noventa en adelante, el proceso de encontrar información comenzó a cambiar radicalmente, el internet significó mucho más que un espacio abierto para un amplio público, se extendió a los modelos B2B, compañías y comercio en línea. Motores de búsqueda y los foros aparecieron, junto con blogs en los cuales productos y marcas

fueron comparados, también las redes sociales, en donde los usuarios compartían información sobre algún producto o servicio en particular, lo cual conllevó a una transparencia total y convirtió aspectos subjetivos, como la opinión del usuario, en un aspecto importante en el proceso de compra (citado en Sánchez et al. 2020, pp. 2-3).

Lo cual permite que estas tres fases del *Buyer's Journey* propuestas por Hintz puedan ser modificadas dependiendo de cómo evolucionen los aspectos relacionados tanto al comportamiento de compra del cliente, como la forma en la que las organizaciones ofrecen sus productos o servicios.

Es así como, Bleoju propone una modificación al modelo de tres fases, ya que, si bien las fases de este se mantienen, los hábitos en el proceso de compra no, por lo cual añade una última etapa, la de acción, en la cual se concreta tanto la venta como prestación del servicio y actualmente se da, en su mayoría, en el *ecommerce* (2016). Ahora, si bien existen distintas apreciaciones y definiciones en cuanto a las fases del proceso de compra, para el presente trabajo de investigación se utilizará el modelo de cuatro etapas, debido a que considera un aspecto más que está tomando mayor importancia con el cambio en los hábitos de compra.

3.5. Etapas del *Inbound Marketing*

3.5.1. *Atracción*

En lo que respecta a la etapa de atracción, la cual es la primera de las 4 establecidas para el *Inbound marketing*, esta se caracteriza por atraer a personas u organizaciones con altas posibilidades de convertirse en un cliente; así mismo, el objetivo no es atraer cualquier tipo de tráfico a la página web de la organización, sino uno que tenga la capacidad de convertirse en un prospecto de cliente (Ugaz & Wong, 2019). Así mismo, la implementación de herramientas digitales resulta de gran importancia en esta etapa, las más utilizadas son las SEO, Redes sociales y blogs. Estos últimos sirven para difundir información de utilidad para nuevos usuarios, en cuanto a las redes sociales, estas se enfocan en expandir el contenido, ya sea de blogs o propios de esta red, a una mayor cantidad de personas y con mayor facilidad. Por último, se tiene al SEO, este sirve principalmente para lograr un buen posicionamiento para el contenido creado, un adecuado uso de las *keywords* permitirá una mayor notoriedad de blogs y redes sociales. Finalmente, en base a lo expuesto, se determina que el objetivo principal de esta etapa es conseguir la mayor cantidad de visitas provenientes de la implementación de las ya mencionadas herramientas.

3.5.2. *Conversión*

La etapa de conversión puede ser definida como “parte del proceso que convierte el tráfico de la web (visitantes), en “leads”, usuarios que se convierten en datos para la compañía, mientras se mantiene un contacto, vital para el inicio de una relación comercial. En esta fase, la principal herramienta es el análisis de la red, la cual controla los resultados de diferentes contenidos en términos de ratios de conversión (KPI 'S) (Bleaju, 2016). Como bien se logra apreciar en dicha definición, el transformar estas visitas en datos útiles para la empresa resulta vital, sobre todo para las siguientes fases del Inbound, así mismo, también se debe tomar en cuenta el uso de formularios, *call to action* y *landing pages*; en cuanto a los primeros, estos se utilizan para recolectar información del usuario, la segunda son enlaces que dirigen a este último a la página en la cual se ofrece el producto o servicio, más conocido como la *landing page*.

3.5.3. Conversión

Esta etapa, también conocida como creación, es en donde finalmente los leads recolectados se concretan en ventas; así mismo, este proceso no se dará inmediatamente, los leads pueden tardar en convertirse en una venta completa. Además, en esta fase es en donde toma mayor importancia las herramientas que permitan la automatización de marketing. No obstante, no se debe dejar de lado la creación de contenido, el cual es un proceso obligatorio del *Inbound*, ya que este permite mantener satisfechos a los clientes que se poseen, otorga más información a potenciales clientes y, por último, se desarrollan los leads que no llegaron a concretarse, debido a que estos siguen siendo parte de la base de datos de la empresa (García & Román, 2019). Finalmente, se puede determinar que la importancia de esta fase se centra en transformar un lead en una venta, para dicho objetivo se deberá crear un contenido personalizado que permita establecer una relación de confianza y duradera con los clientes, así como la implementación de herramientas como respuestas automáticas de *bots* y *e-mails*.

3.5.4. Fidelización

En cuanto a la etapa que se centra en la fidelización, se tiene que “El *Inbound* marketing se centra en otorgar una experiencia singular a los clientes en el ámbito digital, por eso se debe mantener interacción constante incluso después de la primera compra porque en ese momento es en el que se convierte al cliente de ocasional a frecuente” (Ugaz & Wong, 2019, p. 34). Dicha cita ejemplifica en qué se basa la fase de fidelización en el *Inbound*, establecer una relación continua que promueva la confianza del cliente a pesar de ya haberse concretado la venta o prestación del servicio; así mismo, para lograr dicha comunicación constante, será necesario el uso de herramientas de marketing automatizadas como las mencionadas en la etapa de Cierre, así mismo,

una de las que más resalta es la de *Call to action*, la cual ofrece al cliente o persona, las promociones, descuentos y ventajas que obtiene al ser parte de la empresa.

4. Atracción y fidelización de clientes corporativos

Al respecto de los elementos anteriormente señalados sobre el *inbound marketing*, queda necesario definir las estrategias y procesos de atracción y fidelización. Para esta sección se optará por vincular herramientas del *inbound marketing* con los elementos de atracción y fidelización de clientes enfocado a los modelos de negocio B2B. Al respecto, Sölve y Öjeling señalan que, para fines de atracción y retención, el *Customer Relationship Management (CRM)* se posiciona como una herramienta que se ocupa de la gestión de las relaciones con los clientes y que, justamente, permite la identificación, atracción y retención de clientes de alto valor (2017).

4.1. Principales estrategias de atracción y fidelización en modelos de negocio B2B

El CRM, tal como se presentará en las siguientes líneas, promueve un conjunto de herramientas que se adecuan a las herramientas y estrategias del *Inbound Marketing*, a la par que, para fines del presente trabajo, deben estar orientadas a modelos de negocio B2B. Lo primero que debemos tener en cuenta es que se debe definir al *buyer persona*, el cual ya se describió anteriormente. Esto a fin de que, tal como señala Ugaz y Wong (2019), el contenido y los recursos colocados en las plataformas digitales están diseñadas pensando en los requerimientos de y necesidades de este cliente. Kumar y Reinartz complementan lo ya señalado al respecto del CRM: la atracción y retención del grupo de clientes objetivos está entrelazado en lo estratégico y operativo que provee la estrategia CRM (2012).

Este último señalado permite visualizar que lo referente a atracción y retención no debe realizarse como procesos aislados, sino que deben realizarse mediante un proceso estratégico/operativo pues involucra diferentes elementos de la organización. Al respecto, se tiene que, al involucrar los diferentes elementos de la organización, es necesario diferenciar y adaptar el proceso de marketing CRM, de la mano con el *inbound marketing*, a cada entorno organizacional. Esto es corroborado por Sölve y Öjeling (2017), quienes señalan que cada proceso de compra y venta B2B es único y puede diferir debido a circunstancias. En relación a ello, el presente trabajo no es ajeno a ello, por lo que, a continuación, se presentará el modelo B2B estándar y, en posteriores secciones de la presente se realizará la pertinente adecuación para el sector vinculado a nuestro caso de estudio.

Al respecto de la estrategia CRM, esta está conformada por 4 componentes: orientación a gestión del cliente (Identificar); integración y alineación de los procesos organizacionales (Diferenciar); captura de la información y alineación de la tecnología (Interactuar); e implementación de la CRM (Personalizar) (Kumar & Reinartz, 2012). Al respecto del proceso CRM, el primer componente es la orientación y gestión del cliente, también llamado “identificar” por Florindez y Matos (2006), el cual se refiere a lograr una visión general de los clientes y prospectos de la organización a fin de tener a este como eje central de toda la actividad de la organización (Kumar & Reinartz, 2012). Esto permite que la organización, de manera integral, reconozca que sus procesos organizacionales deben orientarse a brindar soluciones a las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, lo cual no solo dependerá de un solo área o de la estrategia CRM de manera independiente, si no que depende de todas las áreas de la organización.

El segundo componente es la integración y alineación de los procesos organizacionales, también llamado “diferenciar” por Florindez y Matos (2006), el cual se refiere a lograr integrar y sincronizar la organización de manera integral con los procesos de venta y servicios al cliente de manera continua, y con los objetivos de la organización (Kumar & Reinartz, 2012). Este componente termina siendo muy relevante en tanto, como ya hemos señalado anteriormente, el *inbound* marketing fomenta el uso de diversas herramientas digitales a lo largo de este proceso, con lo cual se requiere el apoyo de diversas áreas de la organización como el soporte de las tecnologías de información, desarrollo de productos y el área de recursos humanos.

El tercer componente es la captura de la información y alineación de la tecnología, también llamado “interactuar” por Florindez y Matos (2006), se refiere a la tecnología y los procesos necesarios para, a la par de permitir la implementación de la estrategia CRM, permite recopilar, almacenar y procesar la información del cliente a fin de desarrollar las estrategias adecuadas para ello (Kumar & Reinartz, 2012). Este componente del CRM permite evidenciar de mejor manera la importancia del anterior componente pues, si las demás áreas organizacionales no se encuentran alineadas a la estrategia, no se podrá desarrollar de manera efectiva. Habiendo hecho mención de los tres primeros componentes, se debe tener en cuenta que estos están interrelacionados ya que no son pasos o etapas como en otro tipo de estrategias, sino que, por el contrario, son componentes que se visualizan de manera transversal y que se interrelacionan para permitir el último componente: implementación de la CRM.

El cuarto componente es la implementación de la CRM, también llamado “personalizar” por Florindez y Matos (2006), se refiere a la implementación como tal de la CRM en base a lo ya

obtenido mediante los otros tres componentes ya señalados anteriormente y que presenta tanto la dimensión del cliente como la dimensión de la gestión, desde lo analítico hasta lo operativo (Kumar & Reinartz, 2012). Esto último cobra importancia en tanto, como ya se señaló, la estrategia CRM abarca tanto los elementos de atracción como los elementos de retención. Al respecto de este último, Ugaz y Wong (2019) señalan que esta es “una labor constante, pues requiere de niveles altos de compromiso por parte de la organización en lo que respecta a la creación de nuevo contenido y canales de comunicación eficientes con los clientes”. Se puede evidenciar que el componente de alineación y alineación de procesos organizacionales anteriormente señalado vuelve a cobrar importancia y que debe mantener en constante alineación a los requerimientos y necesidades del cliente para una adecuada aplicación de la estrategia.

Si bien el anterior proceso señalado puede tener una orientación hacia modelos de negocio B2C, al igual que la mayoría de las investigaciones que se realizan sobre esta estrategia, esta se debe enmarcar a un modelo de negocio B2B. Al respecto, Bridges, Goldsmith y Hofacker inician un primer involucramiento de pruebas empíricas que enmarcan un bosquejo para el desarrollo de estrategias para modelos de negocio B2B. Su análisis empírico la desarrollan en base a la lista *Fortune 500 Companies*, la cual contiene a las empresas más valoradas a nivel mundial, a partir de la cual plantean un esquema de interacciones que se dan en las etapas de atracción y retención de clientes corporativos que va de la mano con lo planteado en el enfoque CRM.

Bridges et al. (2005) señalan que la etapa de atracción debe ir de la mano con un adecuado uso de los servicios de apoyo, comodidad y eficiencia de los procesos, la disponibilidad de la información específica, y la calidad de la documentación existente. Esto, a su vez, debe ir de la mano con un adecuado estudio de los requerimientos y necesidades de los clientes, tal como ya hemos señalado anteriormente. Por parte de la retención de clientes, Bridges et al. (2005) ubica directamente a la CRM como un enfoque adecuado para los modelos de negocio B2B, además del aporte de valor añadido, la generación de una experiencia satisfactoria para el cliente, además de una re compra conveniente y una entrega consistente. Se debe hacer mención que estas interacciones que se espera generar serán aplicables dependiendo de la organización.

4.2. Estudios empíricos

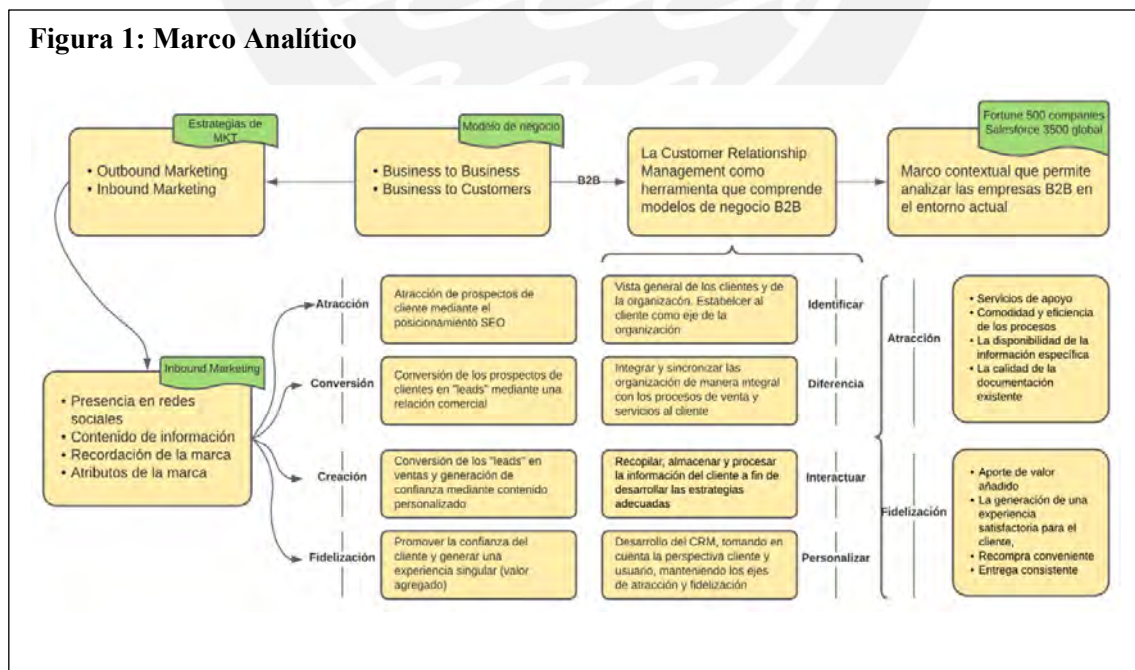
Sin embargo, esta se complementa con otros estudios que involucran a esta misma lista *Fortune 500 Companies*. Al respecto también se puede mencionar que el Marketing en modelos de negocio B2B debe continuar integrando las estrategias de redes sociales, principalmente las que son más frecuentadas por sus clientes objetivo, en sus estrategias generales de comunicación de marketing (Swani, Brown, & Milne). Esta cita de Swani et. al. cobra más importancia aún en

tanto las redes sociales permiten establecer redes comunicacionales de todos los niveles con los clientes y que, al ser el *inbound* marketing nuestro eje de estudio principal, permite complementar el marco analítico general.

Esto también es complementado con el estudio de *SalesForce Research*. Este estudio empírico concluye que la mayoría de especialistas en marketing transmiten mensajes idénticos a través de sus diferentes canales (*SalesForce Research 2017*). Esto, según lo ya presentado anteriormente, se opone a lo que plantea el *inbound* marketing en su pilar principal referido a la personalización de su contenido según el cliente y que, cabe mencionar, los clientes de cada red social presentan un perfil diferente. El canal que presenta las estadísticas más llamativas es el referido a la búsqueda orgánica, en el cual solo el 25% de especialistas coordinan los mensajes de este canal de acuerdo al perfil de cliente que se encuentra en esta. Siguiendo con el tema de la personalización, este estudio empírico señala que el canal de correos electrónicos proporciona la información requerida sobre el comportamiento del cliente para poder ofrecer la personalización de mensaje requerido a cada cliente en particular y que, a su vez, cobra mayor importancia en tanto el 51% de correos electrónicos enviados son idénticos a los mensajes que han sido emitidos en otros canales (*SalesForce Research, 2017*).

5. Marco analítico

Para finalizar esta sección, se debe tener en cuenta que todo esto forma parte del marco analítico a tomar en cuenta para la presente y que se resume en la Figura 1.



Esta como ya se hizo mención inicialmente, parte de la diferenciación de modelos de negocio B2B y B2C, dentro de la cual nos limitaremos al *inbound* marketing (dejando de lado al *outbound* marketing por la relación que tiene con nuestro sujeto de estudio pues la presencia en redes sociales y el contenido de información son características que se deben priorizar en nuestro sujeto de estudio. Por su parte, este *inbound* Marketing plantea un esquema de 4 pasos que culminaría con la fidelización del cliente. Sin embargo, los enfoques del *inbound* marketing suelen ser, primordialmente, orientados para los modelos de negocio B2C, por lo que se requiere del CRM para poder adaptar este modelo de marketing a nuestro modelo de negocio.

El CRM a diferencia del *inbound* Marketing, no plantea 4 pasos, sino que, por el contrario, plantea 3 elementos que, al vincularlos, dan paso al cuarto elemento que es, justamente, el último elemento del *inbound* marketing: la fidelización. Por su parte, para asignarle un valor empírico, se complementa la presente teoría con los resultados de estudios globales de empresas B2B y sus recomendaciones para la mejoría de las estrategias de marketing usadas en el modelo de negocio B2B.

Este modelo presentado permite visualizar que los modelos de negocio B2B pueden desarrollar estrategias de marketing adecuadas y enfocadas en el cliente sin llegar a ser intrusivas, esto a la par que se mantiene un enfoque en la atracción y retención de clientes. Al respecto, si bien el presente modelo ya fue adaptado a estos modelos de negocio, aún se requiere de una delimitación aún más focalizada para adaptarlo a sectores en específico.

Resulta necesario hacer mención porque cada sector empresarial mantiene un enfoque de negocio distinto que, a su vez, es influenciado por la transformación digital, la cual tiene un impacto particular en cada una de estas. Este es el caso del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), los cuales se encuentran en un constante cambio y, según indica Álvaro Castro, *Digital Champion Leader & Control System Line Manager* en ABB, “el proceso de transformación digital se ha adelantado por temas de pandemia y los productos o servicios que se iban a emplear en el 2025 ya están siendo usados por necesidad” (comunicación personal, 31 de marzo del 2021).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Como tercer capítulo del presente trabajo de investigación se tiene al del Marco Contextual, en este se desarrolla el entorno en el cual se desenvuelve el sujeto de estudio del presente proyecto, por lo cual se presenta información acerca de las principales tendencias a distintos niveles y la situación del sector TIC en el Perú, la cual es complementada con herramientas como las cinco fuerzas de Porter y un Análisis Pestel. Así mismo, también se describe la actualidad de la organización bajo estudio y sus características.

La globalización, de la mano con el desarrollo y avance tecnológico, permitió reforzar las capacidades comunicativas a nivel internacional que permitieron el desarrollo de la revolución industrial 4.0. Esta etapa se caracteriza porque las compañías buscan aprovechar las tecnologías nuevas y emergentes a fin de alcanzar niveles más altos de eficiencia de producción y consumo, así como su expansión a nuevos mercados y consecuente competencia por nuevos productos para una sociedad de nativos digitales (WEF, 2018). Esto, a su vez, otorga más responsabilidad a las empresas que deben estar al tanto de las actualizaciones de las tecnologías a fin de mantenerse al mismo nivel de desarrollo que la competencia. En este contexto, y tal como indica la cita previa, se debe buscar el aprovechamiento de las tecnologías nuevas, lo cual está directamente relacionado al sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Según indica el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2016) al respecto, el concepto de este sector es dinámico ya que se adopta en función del contexto tecnológico. Esto implica que para poder definir al sector se debe tomar en cuenta el desarrollo y los avances tecnológicos. En relación a ello es que la *Information Technology Association of America* (ITTA) define la ciencia de las Tecnologías de la Información como “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte y gestión de los sistemas informáticos, en particular de hardware y aplicaciones de software” (MTC, 2013, p. 6). Esta definición estandariza los conceptos dinámicos en un conjunto de herramientas que giran en torno a los sistemas informáticos.

Adicionalmente, la cita previa nos permite visualizar un elemento adicional que está vinculado a las TIC. El desarrollo de sistemas informáticos permite dar paso a lo denominado como transformación digital. La IEBS (2018) define a la transformación digital como “aquellas nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías”. Es por ello que el desarrollo del sector TIC y la ejecución de la misma en organizaciones permite lograr la transformación digital de la misma. Esto, para términos de la

presente, se considerará como un enfoque que se le da a las TIC, ya que, si bien la transformación digital deriva de las TIC, esta no es el único enfoque que puede tener

1.1. Globalización tecnológica, megatendencias y revolución industrial 4.0

Una primera megatendencia que se puede apreciar a nivel mundial es la que se refiere al crecimiento de la población y que impacta directamente en un mayor consumo de recursos naturales. La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación [UNESCO] (2019) señala que el crecimiento de la población es un importante propulsor del aumento de la demanda de agua, tanto directamente como indirectamente. Esta cita se centra, principalmente, en el agotamiento de los recursos hídricos, pero que se enlaza con las diversas actividades económicas pues es un recurso transversal necesario. Al respecto de los demás recursos naturales, se hace mención de que el agotamiento de estas promueve la migración en tanto se vienen dando de la mano con su uso excesivo, la degradación ambiental y el cambio climático (FAO/GWP/Universidad Estatal de Oregón, 2018).

Una segunda megatendencia está relacionada con la última cita. Esta se refiere al estado de deterioro y cambio en las condiciones ambientales. Al respecto, la ONU (2019) señala que las emisiones de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) crecieron en 2019 por tercer año consecutivo, lo que indica que la desaceleración en el crecimiento de las emisiones durante los años 2015 y 2016 fue de corta duración. Esto indica que no se logra controlar las emisiones de CO₂ a excepción de la corta reducción en el año 2016 y 2019. Esto, para temas de la presente, implica que se debe tomar en cuenta estas políticas en el desarrollo de los modelos de negocio de cada empresa en particular.

La tercera megatendencia a considerar en la presente es la que se refiere a los avances en la convergencia tecnológica, aumento en cantidad de dispositivos conectados y desarrollo de nuevas tecnologías. Según la *National Intelligence Council*, esta megatendencia se integra por diversas tecnologías como, biología sintética, nanotecnología, impresión 3D, realidad virtual, *big data*, entre otras (2017) A su vez, esto se complementa en tanto se afirma que el desarrollo de todos estos componentes tecnológicos remarca el inicio de la cuarta revolución industrial. Esto, al ser una megatendencia, plantea una visión a largo plazo de y que lleva a especular que, para el 2030, “la automatización e inteligencia artificial, como ejes clave, traerán consigo cambios radicales en las economías en desarrollo, tanto positivos como negativos, como el acceso y ampliación de la cobertura educativa o el posible desplazo de trabajadores, respectivamente” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2020 p. 15).

1.2. Tendencias en el sector TIC

Si bien se ha hecho mención de las megatendencias existentes, resulta necesario definir las tendencias actuales que se están dando y que como se verá a continuación, han surgido como respuestas a las limitaciones generadas por el COVID-19. No obstante, se debe aclarar que estas tendencias no son solo situacionales y que culminarán una vez culminada la pandemia, sino que, por el contrario, estas tendencias afectarán de manera continua al desarrollo empresarial. Esto es confirmado por Banafa al mencionar que “las infraestructuras que soportan la economía digital van a ser imprescindibles para garantizar la competitividad de las empresas y de los países en un mundo pos-COVID-19” (2020, p. 1). Por ello, el esquema a seguir en esta sección es abarcar, en primer lugar, las tendencias a nivel mundial; en segundo lugar, las tendencias a nivel regional y, finalmente, las tendencias a nivel local.

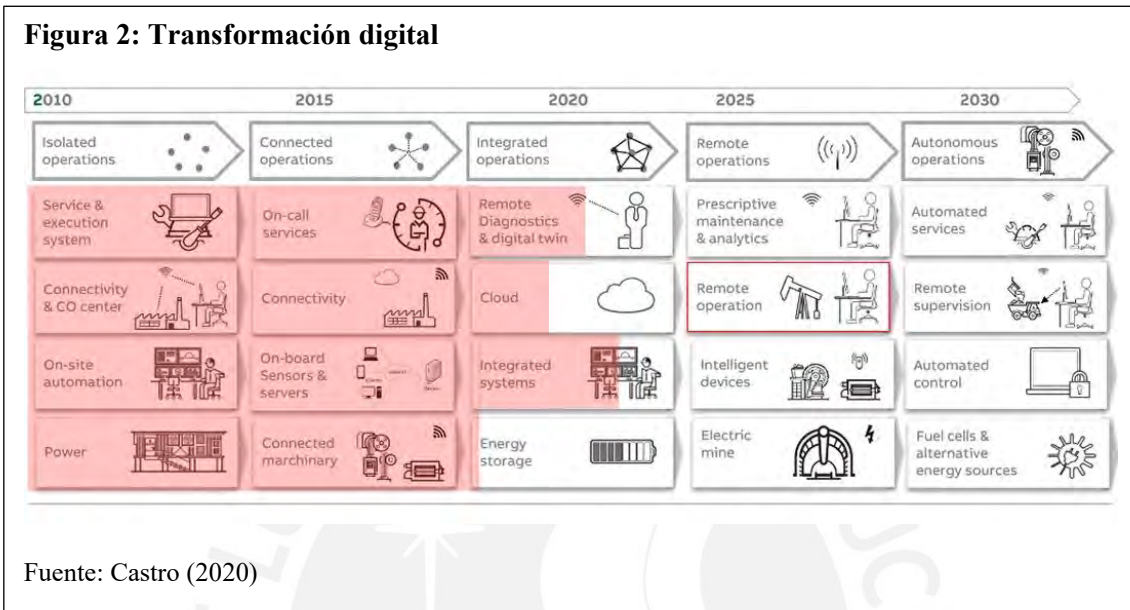
1.2.1. Tendencias a nivel mundial

Un estudio realizado por KPMG a nivel mundial nos permite entender las tendencias actuales en el sector TIC enfocado a fines de transformación digital. En primer lugar, se tiene que “el 80% de los CEOs afirma que la pandemia ha acelerado su transformación digital de su modelo operativo, con un 30% asegurando que actualmente se encuentran años por delante de lo que esperaban antes de la pandemia” (KPMG, 2020, p. 5). Esto permite entender el adelanto que ocurrió producto de la pandemia bajo un escenario en el que era necesaria su implementación para que no se paralicen las actividades empresariales, pero que se continuará empleando con miras al futuro.

Al respecto, KPMG (2020, p. 5) señala que “el 77% [de CEO’s] asegura que continuarán impulsando el uso de herramientas digitales de colaboración y comunicación y un 73% afirma que el teletrabajo permite acceder a una base más amplia de candidatos”. Como se puede apreciar, se corrobora lo ya señalado anteriormente en la introducción de esta sección en tanto que estas tendencias afectarán de manera continua el desarrollo empresarial. A su vez, permitió ver nuevas ventanas de oportunidades, como el teletrabajo y un cambio en la estructura interna de la empresa a fin de poder adecuarse a estas tendencias.

Este es el caso de las cadenas de suministro, las cuales han sido replanteadas hacia un enfoque centrado en el cliente como respuesta a la disrupción causada por la pandemia y con el fin de incrementar su agilidad a la hora de satisfacer las necesidades del cliente (KPMG, 2020). Sin embargo, esta no es la única tendencia que ha implicado el desarrollo de cambios internos en las empresas. Este es el caso de la evolución de la transformación digital, la cual tenía una

previsión de evolución a plazos de 5 años, pero que, como ya se señaló, tuvo un adelanto. La siguiente gráfica, la cual se encuentra en un documento no publicado de ABB, muestra estas etapas de transformación digital para el sector minero, pero que permite visualizar las tendencias de transformación digital presentes actualmente.



La Figura 2 indica que entre el 2020 y 2025 se daría una transición de tecnologías que apuntaría el cambio de entornos con Operaciones Integradas hacia el desarrollo de las Operaciones Remotas. Sin embargo, este estadio de Operaciones Remotas se ha tenido que adelantar dada la limitación de acceso de personal en espacios cerrados como políticas de prevención de contagio del COVID-19. Esto implica la tendencia actual de las empresas (en este caso, mineras) por la adaptación de tecnologías de operación remota.

1.2.2. Tendencias a nivel regional

A nivel regional se describirán las tendencias que permiten visualizar de manera integral la transformación digital. En primer lugar, y tal como se mencionó en las megatendencias, “la revolución 4.0 integra tecnologías como biología sintética, nanotecnología, impresión 3D, realidad virtual, *big data*, entre otras” (International Data Corporation [IDC], p. 4, 2020). Una tecnología que, si bien no está mencionada en ese listado, pero que ha cobrado mucha importancia, es la tecnología Cloud. Al respecto, la tecnología Cloud se estableció como un elemento clave para salir de la crisis generada por la pandemia COVID-19, con lo cual se proyecta que tenga un crecimiento de 26.7 % en América Latina para el presente año (IDC, 2020).

La tecnología Cloud, a su vez, complementa y sirve como herramienta para el desarrollo de tecnologías de trabajo remoto y esta tendencia se ha presentado en América Latina, ya sea que previamente la empresa haya estado preparada o no para la implementación de esta tecnología. RankMi realizó una entrevista a líderes de recursos humanos en América Latina. Este estudio indica que el 68% de los líderes afirman que sus organizaciones han implementado el teletrabajo, al menos, al 50% (RankMi, 2020). Esta necesidad surge, al igual que la etapa de transformación digital mencionada anteriormente como Operaciones Remotas, de la imposibilidad de volver a convocar a los trabajadores a las instalaciones de la empresa por las políticas de contagio COVID-19.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas tecnologías remotas implican el uso de servidores y del internet, los cuales son elementos vulnerables a infiltraciones externas y diferentes ataques cibernéticos. Esto tiene una importancia mucho mayor en América Latina donde se le considera como “un foco para el fraude en la creación de cuentas, con alrededor del 20% del volumen total frente a un promedio de la industria del 12,2%” (INFOSEC, 2019, p.). Este aumento de amenazas ha implicado el interés en estos temas, además de la creación de políticas por parte de instituciones internacionales para el refuerzo de los estados de Latinoamérica. Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de los Estados Americanos (OEA) “se encargan de ver cómo la ciberseguridad ha cobrado importancia en la agenda política de la región en los últimos años y cómo gobiernos, ciudadanos y empresas muestran un enorme interés por conocer más sobre el tema” (BID, 2020, p. 1). Esto permite entender el impacto de esta tendencia a nivel de organismos internacionales, lo cual impacta en las empresas y se consolida como tendencia, lo cual se ve reflejado en que, en los últimos cinco años, la noción de que la estrategia de ciberseguridad forma parte integral de la estrategia comercial ha ganado más tracción e implementación real por parte de las empresas (BID 2020).

1.2.3. Tendencias a nivel local

A nivel local, las tendencias derivan de las tendencias a nivel global, regional y las megatendencias ya descritas anteriormente. Al respecto, Gestión (2021) menciona que Álvaro Castro indicó que existe un mayor incremento en la demanda de estos servicios [Servicios de transformación digital] en la industria minera debido a que este sector necesitaba operar remotamente, lo cual generó un crecimiento en la demanda de entre 40% y 50% en el territorio peruano. Si bien esta información solo se refiere al sector minero, comprueba la información referida a la aceleración de los procesos de transformación digital. Así mismo, se debe tener en

cuenta la importancia de esto en un sector empresarial como lo es la minería ya que los servicios de transformación digital que estas requieren son requeridos de manera integral en cada una de sus diferentes fases de producción.

Sin embargo, el sector minero no es el único que presentó un impacto al respecto de la transformación digital. EY, en los resultados de su encuesta realizada en el mercado peruano, indica que “en cuanto a la inversión en transformación digital, a inicios del 2020, cerca del 50% de las empresas asignaban menos del 5% de su presupuesto para nuevos proyectos de este tipo. Este año, el 55% de empresas manifestó haber aumentado dicho porcentaje” (EY, 2021, p. 1.). Este porcentaje resulta alto en tanto este cambio de presupuesto asignado para la transformación digital dentro de la organización se dio en el transcurso del año 2020.

A su vez, la aceleración de los planes de transformación digital también tuvo presencia en el mercado peruano. El estudio mencionado señala que “la pandemia fue un gran impulsor de estos cambios, cerca del 56% afirmó que estos planes de transformación digital no se hubieran visto acelerados si no hubiera sido por los acontecimientos suscitados durante el último año” (EY, 2021, p. 2). La necesidad jugó un papel importante para el impulso de la transformación digital. Es así como, de la mano con el impulso de la transformación digital, el índice de madurez digital aumentó hasta el factor de 62.63 en promedio, el cual es un factor superior al del año pasado (EY 2021). La anterior cita juega un papel importante pues impacta directamente en el desarrollo general del mercado local y que puede motivar a otras empresas a adoptar nuevas tecnologías como parte de su proceso de transformación digital.

1.3. Principales empresas del sector TIC

Las empresas del sector TIC en Perú cuentan con una mano de obra altamente capacitada y talentosa en el campo de la tecnología, con una sólida formación en ingeniería de software, programación y tecnologías de la información. Esto se ve reflejado en las empresas de este sector en tanto les ha permitido tener éxito en proyectos a nivel local y en el extranjero, brindando soluciones de software de alta calidad y a precios competitivos.

En esta línea, se puede ver el caso de tres de las principales empresas dentro del sector TIC que proveen soluciones tecnológicas: ABB, BOSCH y HUAWEI. Por un lado, ABB es una empresa global que ha establecido su presencia en Perú, ofreciendo soluciones tecnológicas en diversas áreas como la energía y la automatización (ABB, p. 3, s/f). Por otro lado, Bosch es otra empresa global que ofrece una amplia gama de productos y servicios en Perú, incluyendo

electrodomésticos, herramientas eléctricas y soluciones para la industria automotriz y de software (BOSCH, p. 1, s/f). Finalmente, Huawei, una empresa china líder en tecnología de la información y comunicaciones (TIC), también tiene una fuerte presencia en Perú. Ofrece una variedad de productos y servicios, incluyendo teléfonos inteligentes, tabletas, wearables y soluciones para hogares inteligentes (Huawei, p. 1, s/f).

En resumen, el sector TIC en Perú está experimentando un crecimiento significativo con la presencia de empresas globales como ABB, Bosch y Huawei. Estas empresas están aprovechando el talento local para desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras que están impulsando la transformación digital en el país.

2. Presentación del Sujeto de Estudio: ABB Perú

Si bien los aspectos metodológicos de la presente investigación serán detallados más adelante, se debe mencionar que esta presenta una estrategia de estudio de caso, por lo que es requerido presentar nuestro sujeto de estudio. Se han presentado tres principales empresas en la sección previa, de la cual se escogió ABB por las razones que se describen a continuación.

2.1. Giro del Negocio

Al respecto, ABB se define a sí misma como “líder global en tecnología que impulsa la transformación de la sociedad y de la industria para lograr un futuro más productivo y sostenible” (ABB, p. 3, s/f). Al respecto, este impulso en la transformación de la sociedad, tal como indica Álvaro Castro, se refiere a la aplicación de software que permita la transformación digital en las organizaciones (comunicación personal, 25 de junio del 2021). Esto cobra importancia en tanto permite enmarcar el sector en el que se desenvuelve ABB: sector de Tecnologías de Información y Comunicación con enfoque en la transformación digital. Sin embargo, cabe aclarar que, tal como se mencionara más adelante, ABB comprende 4 unidades de negocio independientes en las que plantea brindar soluciones con sus productos y servicios. Finalmente, cabe aclarar que ABB cuenta con “una historia de excelencia que se remonta a más de 130 años y que, además, el éxito de ABB está impulsado por el talento de sus 110.000 empleados en más de 100 países” (ABB, s/f). Esto ubica a ABB, considerando el número de empleados que tiene, una gran empresa que, a su vez, se desarrolla de manera internacional.

2.2. Unidades de negocio

Al respecto de nuestro sujeto y tal como se ha ido mencionando a lo largo de la presente, es ABB. Una manera de describir a esta organización es mencionar un reconocimiento reciente que fue mencionado en sus diferentes redes sociales: “ABB fue indicada como una de las

empresas más innovadoras del mundo en 2021 por Clarivate, líder global en análisis, investigación científica y académica, inteligencia de patentes y estándares de conformidad” (ABB, 2021). Este liderazgo al cual se hace mención refuerza, aún más, la reputación que tiene ABB en el desarrollo de la transformación digital e innovación. Al respecto, ABB se define, a nivel mundial como “líder global en tecnología que impulsa la transformación de la sociedad y de la industria para lograr un futuro más productivo y sostenible. Conectando software a su cartera de electrificación, robótica, automatización y tecnologías de movimiento industrial [...]” (ABB s/f). Esta definición permite entender el fin del giro de negocio de ABB el cual abarca una cartera de productos tecnológicos dividida en 4 unidades de negocio: electrificación, Automatización de procesos, Movimiento, y Robótica y automatización discreta.

Es importante señalar que cada una de estas unidades de negocio se desarrollan en los países en los que ABB tiene presencia y cuya priorización si es manejada para cada país. Al respecto de las unidades de negocio, se debe tener en cuenta que el sujeto de estudio de la presente investigación está siendo limitada a la unidad de negocio referida a la automatización de procesos, en la cual se encuentra el producto/servicio referido a los centros de control remoto. Tal como ya se mencionó anteriormente, los centros de control remoto son instalaciones que permiten manejar, de manera remota, valga la redundancia, la funcionalidad de las maquinarias.

2.3. Estructura de la empresa

Un último aspecto a señalar al respecto es que ABB mantiene una estructura funcional y por unidades de negocio de manera simultánea. Así es como el mayor representante de ABB es su director ejecutivo, el cual está secundado por, desde el lado funcional, de 4 directores: Director Financiero, Director de Recursos humanos, Director de Comunicaciones y Sostenibilidad, y Consejero general y secretario de la Compañía. Adicionalmente a ello, se tiene un director para el manejo de cada unidad de negocio de manera independiente a fin de que cada una gestione sus recursos de acuerdo a los productos y objetivos que presenta.

Para el caso de la unidad de negocio en la cual nos enfocaremos (*Process Automation - Centros de Control Remoto*), esta presenta una gerencia principal que está asistida por subgerencias de riesgo, calidad, recursos humanos, cultura organizacional, entre otros. Esta unidad de negocio contempla “un producto/servicio que está conformado por software, hardware y diferentes sistemas que permiten tener la posibilidad de operar una planta de manera remota” (Álvaro Castro, comunicación personal, 31 de marzo del 2021). Al respecto de esto, se debe hacer mención de lo señalado como “producto/servicio”. Esto se debe a que los Centros de Control Remoto se establecen como híbridos en tanto se plantea como producto toda la infraestructura e

instalaciones, además de los equipos que estos centros requieren, pero que, además, dependen de un servicio otorgado por la empresa que los brinda para poder operarlo y darle un seguimiento constante a la planta enlazada.

Al respecto, también se hace mención de que los Centros de Control Remoto proporcionan “acceso remoto las 24 horas del sistema 7 a las tecnologías digitales del proveedor, análisis de datos y experiencia en el dominio, además de permitir conectar sus operaciones, ingeniería y gestión empresarial con las aplicaciones y la experiencia en Internet de las cosas del proveedor” (Álvaro Castro, comunicación personal, 31 de marzo del 2021). Esto, en relación al modelo anterior planteado, promueve pensar acerca de la situación planteada al inicio de la sección: ¿cómo enfocar este modelo B2B planteado a un sector con un impacto similar al que tiene el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones? Esto se desarrollará en el siguiente capítulo del presente considerando las aristas que debe involucrar una estrategia de marketing para un producto/servicio que, como se ha podido ver tiene un impacto a nivel de procesos de la empresa que los requiere.

2.4. Análisis VRIO

En lo que respecta al análisis y caracterización de ABB Perú, la comprensión de sus capacidades y recursos es de gran importancia; en efecto, estos contribuyen tanto en los procesos de atracción como fidelización de la empresa. Es así como, para dicho análisis se utilizará la herramienta VRIO, cuyo propósito es identificar sistemáticamente los recursos y capacidades que puedan servir como fuentes clave de ventaja competitiva; así mismo, estos deben ser valiosos (V), raros (R), difíciles de imitar (I) y deben encontrarse organizados dentro de la empresa (O) para que esta pueda captar su valor (Fisher, Wisneski & Bakker, 2020). Por lo tanto, dicha herramienta permitirá evaluar si ABB Perú cuenta con recursos o capacidades clave que sean únicas de la organización y signifiquen una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, o viceversa.

Con el fin de conocer de primera mano sobre la situación interna de ABB Perú se realizó una entrevista a profundidad con Álvaro Castro, el Digital Champion Leader & Control System Line Manager de la empresa, en la cual brindó información relevante acerca de los recursos y capacidades que se tienen dentro de la organización, dicha información se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2: Análisis VRIO

| Recurso | Valioso | Raro | Inimitable | Organización | Implicancia competitiva |
|---|---------|------|------------|--------------|--------------------------------|
| Tangible | | | | | |
| Proveedores (servicios básicos) | Sí | No | No | Sí | Paridad competitiva |
| Proveedores (maquinaria) | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible |
| Maquinaria | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible |
| Intangible | | | | | |
| Modelo de negocio | Sí | Sí | No | Sí | Ventaja competitiva temporal |
| <i>Expertise</i> de trabajadores de ABB | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible |
| Formación Laboral | Sí | Sí | No | Sí | Ventaja competitiva temporal |

Como bien se logra apreciar, ABB Perú resalta tanto en el apartado de Tangibles como Intangibles; así mismo, registra distintas ventajas competitivas sostenibles, específicamente en la maquinaria que comercializa, los proveedores de esta y el *expertise* de sus trabajadores. En efecto, la primera se constituye como una ventaja sostenible debido a que la organización cuenta con los últimos modelos a nivel global, y esta es otorgada a ABB Perú por parte de las principales fábricas de la empresa, las cuales se encuentran en el extranjero, lo que hace que, tanto la maquinaria como los proveedores de esta, sean sea valiosas, raras e inimitables.

En cuanto a la tercera, en la entrevista se recalcó el gran valor que otorgan los trabajadores de la empresa, Álvaro Castro señaló que debido al continuo aprendizaje que estos adquieren en ABB Perú y los años desempeñando actividades retadoras e innovadoras; los miembros de la organización adquieren un *expertise* que los destaca de la competencia; además, los ingenieros se encuentran capacitados al nivel más alto posible, lo que también significa una capacidad valiosa, rara e inimitable. Así mismo, las ya mencionadas virtudes de la empresa contribuyen tanto a la atracción como posterior fidelización de clientes; de manera que, como bien se destaca en la entrevista, el contar con la última maquinaria o software disponible, así como un personal

capacitado tanto para la instalación como acompañamiento del cliente, permite que estos vuelvan a ABB cada que necesiten un nuevo producto, además de recomendarlos.

Ahora, si bien ABB Perú muestra las capacidades y recursos propios de su condición como uno de los líderes de la industria de transformación tecnológica, sus estrategias de atracción y fidelización de clientes aún son incipientes; ciertamente, para el primero de estos se centra en comunicar los nuevos productos o servicios disponibles a la cartera que se posee actualmente. Para lo que respecta a la fidelización, esta se basa en la calidad otorgada con respecto al producto y servicio que se le brinda al cliente, además del acompañamiento y servicio post venta. Por lo tanto, a pesar de que ABB Perú es líder en el país en lo que respecta al sector TIC y transformación tecnológica, aún posee puntos de mejora en lo que respecta a estrategias de atracción y fidelización, situación que adquiere mayor relevancia debido a la intención de la organización de incurrir en nuevas industrias, como lo sería la pesquera.

2.5. Análisis del entorno del sector TIC con enfoque en la transformación digital

De la mano con el desarrollo del análisis VRIO, se realizó del entorno (a nivel macro y micro) a fin de poder enmarcar a ABB y su unidad de negocio específica de estudio en un marco analizable que permita generar el diseño metodológico adecuado. Como se verá en el desarrollo de estas herramientas aplicadas (PESTEL y PORTER), estas fueron adaptadas a los requerimientos y campos que nuestro sector requiere. Así mismo, este análisis permite delimitar las secciones que serán consideradas en las guías de entrevistas para cada actor, haciendo énfasis en aquellos aspectos que, según estas herramientas, son de mayor importancia.

2.5.1. Análisis Macroentorno: PESTEL

En el presente apartado se procederá a realizar un análisis del contexto en el cual se encuentra ubicada la organización; por consiguiente, la herramienta que se utilizará será la matriz PESTEL, la cual otorga la posibilidad de conocer elementos externos que pueden afectar, tanto positiva como negativamente, la operatividad regular del negocio. Así mismo, esta toma en consideración cinco principales factores o fuerzas, los cuales serán desarrollados en la Tabla 3.

Tabla 3: Análisis Microentorno: PESTEL

| Fuerza | Variable | Resultados | Impacto | Fuente |
|---------------------|---|--|--|------------------------------------|
| Político o Legal | Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica | Ley N°28303 “(...) tiene por objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el Perú.” | Desarrollo obligatorio por parte del estado de la tecnología e innovación | El Peruano (2004) |
| | | Ley N°30806 “(...) Modificación de diversos artículos de la ley 28303, de marco de ciencia, tecnología e innovación tecnológica” | Se agregan institutos públicos de investigación y todo programa o unidad ejecutora que otorgue fondos o incentivos para el desarrollo de CTI | El Peruano (2018) |
| | Impulso de la innovación en el desarrollo tecnológico | Implementación de programas estatales para el desarrollo tecnológico y de industria, como lo es el caso de ProInnovate | Potenciación de la innovación, desarrollo tecnológico y facilidades crediticias a industrias de los subsectores MYPE, industria, pesca y agricultura | Ministerio de la Producción (2021) |
| Económico | Sostenibilidad Económica | Mayor inversión en transformación digital por parte de las empresas, asignación de presupuesto pasó de 5% a más del doble por más del 55% de las organizaciones | Mayor sostenibilidad económica para las empresas del sector | EY (2021) |
| | PBI | Crecimiento del PBI en un 3.8% con respecto al similar periodo del año anterior (2020), tras cuatro trimestres seguidos de contracción | Aumento de inversión y de la demanda | BCRP (2021) |
| Tecnológico | Transformación digital | El 55% de las empresas aceleró su proceso de transformación digital debido a la pandemia | Aumento de la demanda en transformación digital | EY (2021) |
| | Industria 4.0 | Aumento de la inversión en enfoque 4.0 por parte de empresas con sistemas altamente mecanizados | Las industrias implementaran nuevas tecnologías que requieren una previa transformación digital | Del Carpio (2021) |

2.5.2. Análisis Microentorno: 5 fuerzas de PORTER

En lo que respecta al análisis del micro entorno, para este se emplea la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. En efecto, esta tiene como finalidad identificar y diferenciar las fuerzas más relevantes en el entorno de la empresa y la presión que se ejerce sobre esta (Porter, 2008). Por lo tanto, sirve de utilidad para comprender cuáles son los principales factores que benefician o perjudican, en mayor o menor medida, a la organización en su entorno más cercano.

a. Potenciales entrantes

Con respecto a estos nuevos ingresantes, Porter define a esta amenaza como “un sector que introduce nuevas capacidades y deseos de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir” (p. 2, 2008). Así mismo, cada sector cuenta con barreras de entrada que dificultan en distintos niveles el ingreso de estos nuevos actores, en la Tabla 4 se identifican las más relevantes en el entorno del objeto de estudio.

Tabla 4: Potenciales entrantes

| Barrera | Descripción | Nivel |
|------------------------------|--|-------|
| Requisitos de capital | Según la entrevista con un experto del sector, este requiere una fuerte inversión inicial en caso se busque brindar soluciones tecnológicas como maquinaria especializada o remota, así como un software confiable, el cual también requiere de inversión para su desarrollo. (Castro, 2021) | Alto |
| Costo de cambio de proveedor | El cambiar de proveedor en este sector representa un coste alto para el cliente, esto debido a que tanto la maquinaria como software varía entre los proveedores y no son compatibles entre sí, lo que implica un mayor coste en caso se decida migrar. | Alto |
| Políticas Gubernamentales | Existen programas estatales que promueven la entrada a este sector mediante el financiamiento de emprendimientos o negocios interesados en el rubro, como lo es el caso de ProInnovate. (Ministerio de la producción 2021) | Bajo |

b. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se define como la cantidad de poder que poseen los proveedores con respecto a los miembros de la industria, los cuales pueden restringir la calidad del producto, servicio o transferir los costos a participantes del sector (Porter, 2008). Por consiguiente, estos son capaces de alterar el normal funcionamiento de las empresas a las que proveen; además, existen ciertas condiciones que definen el poder de un grupo de proveedores, las cuales son analizadas en la Tabla 5.

Tabla 5: Poder de negociación de proveedores

| Condiciones | Descripción | Nivel |
|---|---|-------|
| Concentración y cantidad de proveedores | Existe una amplia cantidad de proveedores para este sector, tales como contratistas y distintas fuentes de materia prima. Además, la oferta es amplia y con características similares. | Bajo |
| Grupos de proveedores y su dependencia en el sector para sus ingresos | Los proveedores no dependen únicamente del sector de transformación digital para ser rentables, aunque los ingresos provenientes de este poseen cierta importancia. Lo cual otorga cierto poder en cuanto al manejo de precios. | Medio |

c. Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta a esta fuerza, Porter la define como la capacidad de los clientes para influenciar en los precios otorgados por las empresas, así como en la calidad y cantidad tanto de productos como servicios (2008). Dicho poder es determinado por ciertos factores que influyen en las capacidades de negociación, como se ve en la Tabla 6.

Tabla 6: Poder de negociación de clientes

| Factor | Descripción | Nivel |
|------------------------------------|--|-------|
| Tamaño y concentración de clientes | Existe un aumento de la cantidad de empresas, más del 50%, que están acelerando su proceso de transformación digital, así como su inversión para lograr dicho objetivo (EY, 2021). Por lo tanto, existe una mayor cantidad de clientes que recurre al sector en cuestión. | Bajo |
| Costo de cambio para el cliente | Debido a la incompatibilidad de las alternativas de solución brindadas en este sector, el cliente deberá asumir un coste significativo en caso cambie de proveedor. | Bajo |
| Productos estandarizados | Si bien los productos y servicios que ofrece el sector buscan satisfacer la misma necesidad, la diferenciación entre estos es amplia, tanto en calidad, variedad, funciones disponibles y precios; por lo que los clientes tendrán múltiples opciones disponibles y no habrá necesidad de generar conflicto entre proveedores. | Bajo |

d. Amenaza de productos sustitutos

Para este apartado, un sustituto es considerado como aquel que cumple la misma función, o una similar, al producto o servicio que ofrece el sector por métodos distintos (Porter, 2008). En cuanto al ámbito de transformación digital presente en el sector TIC, este posee una baja amenaza de productos sustitutos, principalmente debido a las opciones que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos

| Producto o Servicio Sustituto | Descripción | Nivel |
|--------------------------------------|---|--------------|
| Capacitación y Fabricación propia | El personal de la empresa puede ser capacitado en desarrollo de software, ingeniería, robótica y temas afines para posteriormente fabricar maquinaria simple o software que pueda satisfacer su necesidad; no obstante, requiere de una considerable cantidad de tiempo, significativa inversión, numerosos experimentos además de prototipos, por lo que no otorga un mayor valor que el brindado por el sector. | Bajo |

e. Amenaza de productos sustitutos

Finalmente se tiene a la fuerza ejercida por los competidores, según Porter, esta puede adoptar distintas formas como ofertas, lanzamiento de nuevos productos, mejoras en la calidad y campañas publicitarias; además, un grado de rivalidad alto limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008). Así mismo, existen diversos factores que determinan el nivel de rivalidad presente, como se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 8: Rivalidad entre competidores

| Factor | Descripción | Nivel |
|--|--|--------------|
| Crecimiento del sector | El crecimiento del sector de transformación tecnológica ha ido en aumento, así como la demanda de soluciones para esta necesidad (EY, 2021). Dicho aumento tanto en el sector como en la demanda, implica cierta lucha por la participación de mercado, pero las altas barreras de entrada disminuyen la cantidad de competidores. | Medio |
| Barreras de salida | En este sector se cuentan con activos altamente especializados, así como una inversión significativa en intangibles, por lo que retirarse se traduce en una dificultad. | Alto |
| Compromiso de los rivales con el negocio | Los competidores se encuentran altamente comprometidos con la transformación digital, tanto ABB, Bosch, Huawei y diversas empresas del sector, manifiestan su compromiso con la innovación, desarrollo tecnológico y crear soluciones de vanguardia para sus clientes | Alto |
| Diferenciación de servicio | Cada competidor ofrece soluciones distintas y con características altamente diferenciadas de sus rivales, por lo que la calidad del producto y servicio influye en gran medida. | Alto |

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollará tanto la metodología como el alcance, enfoque, diseño, herramientas de recolección a implementar y los participantes del estudio, los cuales permitirán la ejecución del trabajo de campo. En efecto, lo anteriormente mencionado resulta de vital importancia para el cumplimiento de nuestro principal objetivo, el cual es el analizar el *inbound* marketing como mecanismo para la atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B. Así mismo, también se detallará la aplicación de los principios éticos que resguardarán la integridad del desarrollo de la investigación.

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se ha establecido como uno cualitativo gracias a que se espera recopilar y medir fenómenos que ocurren alrededor del sujeto de estudio. Adicionalmente, este enfoque de estudio permite “la recolección de data sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández & Baptista, 2014, p. 4). Esta apertura que tiene el enfoque cualitativo permitirá realizar planteamientos acotados a las unidades de observación y obtener información precisa sobre el fenómeno en estudio. Así mismo, este se basa en métodos de recolección no estandarizados ni predeterminados, lo que permite que se tomen las perspectivas y puntos de vista de los participantes. (Hernández & Baptista, 2014). Característica que resulta beneficiosa para el presente trabajo de investigación. Adicionalmente, dado el número limitado de nuestras unidades de observación, las cuales serán definidas posteriormente, este enfoque es el que presenta un mejor análisis de la información.

2. Alcance de la investigación

Para el alcance de la investigación, esta será desarrollada de manera descriptiva dado que permite brindar una imagen clara acerca del fenómeno del cual se busca obtener información (Saunders, Lewis & Thornill, 2009). Así mismo, como ya se planteó anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo empírico “Analizar las estrategias de marketing empleadas por ABB para la atracción y fidelización de sus clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto”. Ante ello, es requerido analizar estos fenómenos de la mano con sub variables y sus respectivas unidades de medición que han sido descritas más a detalle en la matriz de consistencia (ANEXO B). En concordancia con ello, Hernández et al. (2014) señala que el alcance descriptivo “considera al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables”, además de determinar que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o

situación”. Por lo que dicho alcance resulta el más apropiado para conseguir un mayor conocimiento acerca del *inbound* marketing en un contexto de negocio B2B.

3. Diseño de la investigación

En cuanto al tipo de diseño que se utilizará en el trabajo de investigación, esta será un estudio de caso, ya que, como plantea Harrison (2002), la estrategia se caracteriza por la facilidad que otorga al comprender un fenómeno en su propio contexto, tomando en cuenta las complejidades del entorno. Así mismo, el objetivo empírico ya mencionado sería facilitado por la comprensión del fenómeno de, este caso, la atracción y fidelización para modelos de negocio B2B en el sector TIC peruano, enfocado específicamente en las empresas más representativas de este mismo.

4. Herramientas de investigación

Al respecto de la recolección de información, se realizaron entrevistas en profundidad, tal como se mencionó anteriormente a fin de poder obtener información específica de cada encargado ya mencionado. Así mismo, y a fin de mantener una apertura a conceptos nuevos que complementen lo desarrollado y que permitan una vista integral de nuestro objeto, sujeto y aristas de estudio, las entrevistas a realizar, fueron semiestructuradas. Hernández (2014) define a las entrevistas semiestructuradas como aquellas que se basan en “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. Esto, para fines de la investigación indica la flexibilidad que tiene el entrevistador para poder direccionar la entrevista de acuerdo a los elementos que van surgiendo en la misma. Adicionalmente, cabe aclarar que dado los diferentes cargos a los cuales se entrevistaron, las guías de entrevista que se utilizaron fueron diferentes para cada caso, permitiendo, así, obtener información pertinente a su área.

En relación a ello es que cada una de estas entrevistas semiestructuradas tuvo su propio cuestionario adaptado, los cuales se logran apreciar en los Anexos C, D, E y F, para la información que recopiló y qué involucró las variables y sub variables mencionadas en la matriz de consistencia que le competen. Así mismo, se debe hacer mención que, para el caso de la recopilación de información correspondiente a los objetivos empíricos, esta solo tiene dos variables, las cuales tienen una variable cada una. Esto está directamente relacionado con la naturaleza de la presente investigación. Por un lado, se debe hacer mención de que el eje de estudio principal es el *inbound* marketing y que la atracción y fidelización son analizados como elementos dentro de este eje de estudio, lo cual conlleva a que los perfiles de las personas

entrevistadas fueron seleccionados en base a qué tanta relación posee sus experiencias previas con el principal tema de estudio, por lo que se consideraron sus puestos laborales actuales y su trayectoria profesional. Por otro lado, durante la entrevista con el encargado del sujeto de estudio, este hizo mención del limitado esfuerzo que realizan para la atracción y fidelización de clientes, los cuales se resumen en las sub variables mencionadas en la matriz de consistencia.

Con respecto a cómo serán distribuidas y agrupadas las entrevistas, estas serán divididas en tres grupos, el primero de estos estará conformado por gerentes de distintas áreas de nuestro sujeto de estudio (ver Tabla 9), el segundo se encontrará compuesto por expertos académicos en estrategias de marketing digital, incluyendo el *inbound* marketing (ver Tabla 10); y, finalmente, representantes de otras empresas del sector TIC en el Perú (ver Tabla 11).

Tabla 9: Grupo 1: Gerentes de ABB

| Gerentes de ABB Perú | |
|-----------------------------|----------------------------|
| Gerente | Área |
| Daniela Maúrtua | Marketing & comunicaciones |
| José Perez | Comercial |
| Yvan Calvo | Cuentas Corporativas |
| Álvaro Castro | Control |

Tabla 10: Grupo 2: Expertos en marketing digital

| Expertos en Marketing Digital | |
|--------------------------------------|---|
| Experto | Empresa y cargo |
| Ignacio Martínez | Profesor de Marketing Digital en Gestión PUCP |
| Marcia Ramos Arellano | <i>Corporate Internal Communications Analyst</i> en Profuturo AFP |
| Paola Gazzolo | Consultora de Estrategia Digital en Banco Falabella |

Tabla 11: Grupo 3: Expertos del sector

| Expertos del Sector | |
|----------------------|--|
| Experto | Empresa y cargo |
| Manuel Taboada | Superintendente de TIC en Inka's Berries |
| Martín Jiménez Bravo | Consultor Senior TIC en Telefónica |

Así mismo, tras las transcripciones de cada una de las entrevistas realizadas, se realizaron los resúmenes de cada una de estas, como se logra apreciar en los Anexos G, H e I. Posteriormente, los hallazgos que se encontraron en las declaraciones de los entrevistados, se codificaron en base al grupo al cual pertenecen, en el caso de Expertos de Marketing fue "EM"; para Expertos del Sector TIC "ET" y para los Gerentes de ABB, "GA"; en efecto, dicha codificación se puede apreciar con más detalle en la matriz ubicada en el Anexo J

5. Unidades de observación

La unidad de observación principal definidas para el estudio de caso, tal como se ha ido desarrollando en diferentes subcapítulos de la presente, es ABB Perú, empresa líder en el desarrollo de proyectos de transformación digital y cuyo posicionamiento en la misma es alta debido a diferentes elementos que han sido detallados más a fondo en el capítulo 3. En este contexto, ABB viene a ser el eje en el cual las demás unidades de observación se encuentran a fin de obtener información de primera mano de sus propios colaboradores.

En lo que respecta a la empresa, se realizaron entrevistas a los miembros de la organización que mantienen relación con los procesos de atracción y fidelización de clientes. Para ello, se iniciará el contacto con Álvaro Castro, Digital Champion Leader & Control System Line Manager, y posteriormente, mediante el muestreo de bola de nieve, se procedió a contactar con distintos responsables del área de Centros de Operaciones Remotas y encargados de los procesos anteriormente mencionados; es así como, dentro de estos, contamos con la participación de José Perez, Yvan Calvo y Daniela Maúrtua. Posteriormente, también se realizaron entrevistas a expertos del sector para complementar la información obtenida de la empresa, entre estos se encuentran Manuel Taboada y Martín Jiménez Bravo, los cuales brindarán información acerca del modelo de negocio B2B y del sector de TIC, respectivamente. Finalmente, para agregar una mayor validez al estudio en cuanto a la definición del *inbound* marketing, se realizaron entrevistas

a expertos en marketing digital y sus estrategias; en efecto, estos fueron Ignacio Martínez, Marcia Ramos Arellano y Paola Gazzolo.

6. Técnicas de análisis

En cuanto al modelo de análisis que se utilizará en el presente trabajo de investigación, este es una variación del análisis de contenido, el cual consiste en “un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes. El propósito es realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos” (Pasco & Ponce, 2015, p. 74); lo que resulta ideal gracias al diseño metodológico implementado en el trabajo, este posee un alcance descriptivo, se caracteriza por ser un estudio de caso y las técnicas de recolección utilizadas son entrevistas semiestructuradas, las que proporcionan la información necesaria para el ya mencionado modelo de análisis.

Además, en cuanto a cómo se compone el análisis, Pasco y Ponce (2015) mencionan que este tiene principalmente tres componentes: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación; el primero de estos se define como segmentos de información que se pueden analizar independientemente; el segundo, a la forma de cómo se va a clasificar la información, estas categorías pueden ser teóricas o empíricas; mientras que el tercero, consiste en fragmentar la información y asignar cada categoría a un determinado segmento, posteriormente se buscarán conexiones entre las ya mencionadas categorías y se realizarán las interpretaciones.

Ahora bien, el ya mencionado proceso será adaptado para el presente trabajo de investigación, en cuanto a la definición de las unidades de análisis, estas parten del resumen de las entrevistas realizadas, las cuales se pueden apreciar en los anexos G, H e I, dicha información luego será segmentada en hallazgos según el grupo de entrevistados; posteriormente, se utilizarán las sub variables de la matriz de consistencia como categorías, debido a su validez tanto teórica como empírica, y; como último paso, la información segmentada como hallazgos será codificada y categorizada en las anteriormente mencionadas categorías, para así; finalmente, realizar las interpretaciones en base a los resultados.

7. Consentimiento informado y confidencialidad

Antes de iniciar la etapa de recolección de datos a través de las entrevistas, los participantes fueron debidamente comunicados acerca de los términos de la investigación al inicio de la dinámica, estos se refieren a la naturaleza de la investigación, la finalidad de la entrevista y el uso que se le darán a sus datos, tales condiciones fueron aceptadas por todos los entrevistados, y el permiso de trabajar con la información brindada por ellos fue concebido; además, se les

recordó que cada entrevista sería grabada y los datos serían utilizados con fines netamente académicos, a lo que procedieron a aceptar. primer lugar, promueve el respeto por las personas en tanto la realización de las entrevistas a profundidad dependerá de la aceptación del consentimiento informado por parte de los investigados. En segundo lugar, se cumple el principio de beneficencia y no maleficencia en tanto la investigación, en su totalidad, no refleja ningún daño a ninguno de los involucrados y, por su parte, espera la generación

8. Ética de la investigación

Finalmente, el presente trabajo se ciñe a los principios éticos de la investigación. En primer lugar, promueve el respeto por las personas en tanto la realización de las entrevistas a profundidad dependerá de la aceptación del consentimiento informado por parte de los investigados. En segundo lugar, se cumple el principio de beneficencia y no maleficencia en tanto la investigación, en su totalidad, no refleja ningún daño a ninguno de los involucrados y, por su parte, espera la generación de un beneficio al brindar los resultados. En tercer lugar, se promueve el trato justicia dado que se espera poder brindar una ruta a seguir para la empresa sujeto de estudio, los resultados de la misma serán facilitados al entrevistado. Finalmente, se mantiene la integridad científica en tanto el desarrollo de las entrevistas es meramente académico y se mantendrá un acuerdo de confidencialidad desde el inicio a fin de mantener informado al investigado sobre el uso de la información brindada.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo se procederá a realizar un análisis de los hallazgos obtenidos tras las entrevistas realizadas a los Gerentes de ABB, expertos en el sector TIC y expertos en marketing digital. Dicho análisis nos permite desarrollar un cruce de variables que facilitará una mayor cantidad de información a analizar. Para el desarrollo de dicho cruce de variables, se siguieron los procedimientos establecidos en el modelo de análisis que fue descrito en el anterior capítulo.

Por un lado, los gerentes de ABB permiten la obtención de información que se agrupa en las características del cliente, y en los procesos de atracción y fidelización de clientes. Estos últimos son eje principal del modelo de estudio y su desarrollo toma como eje principal a las características del cliente. Por otro lado, los expertos en marketing permiten la obtención de información que se agrupa en marketing digital, atracción y fidelización de clientes, y marketing digital en sector TIC. Se ha hecho mención directa de la atracción y fidelización de clientes como parte del modelo de estudio usado, el cual toma como herramienta de desarrollo al marketing digital en general y focalizado en el sector en el cual se desarrolla el presente estudio. Por último, los expertos del sector TIC permiten la obtención de información que se agrupa en sector TIC, modelo de negocio B2B e innovación en el sector TIC. Si bien se ha obtenido información teórica al respecto, es necesario focalizarla a nuestro sector de estudio, además de poder brindar alcances a futuro mediante la innovación que se aplica en el sector como factor generador de valor agregado en los clientes.

1. Hallazgos: Gerentes de ABB

Con la finalidad de obtener información actualizada y de primera mano acerca de la situación de ABB Perú, se realizaron entrevistas a profundidad a distintos gerentes de diversas áreas de la organización, para así obtener un esquema general de cuál era la realidad de esta y cómo se estaban desarrollando en los ámbitos de atracción y fidelización de clientes. Al respecto, las entrevistas realizadas fueron organizadas en tres secciones que permiten comprender en su integridad los objetivos de la presente investigación.

1.1. Características del cliente

Por un lado, dado que el *inbound* marketing mantiene como eje principal a los clientes, es necesario entender las características de los mismos a fin de plantear una estrategia adecuada. Teniendo en cuenta ello, se obtuvo la siguiente información. Tomando en cuenta lo ya

desarrollado previamente al respecto de ABB, tenemos que la unidad de negocio en la que se enfocó el análisis es en los centros de control remoto. Estos, por su parte son desarrollados de manera personalizada por ABB de acuerdo a las necesidades específicas que los clientes de ABB tienen. Este nivel de personalización no se podría lograr, tal como menciona Yvan Calvo, “sin el desarrollo de una labor colaborativa ABB – cliente” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021) para el logro de la solución esperada. Esta labor colaborativa, según se menciona, además, resulta compleja en tanto los “clientes” de ABB, al formar parte de un modelo de negocio B2B, son parte de proyectos que se desarrollan de la mano con diferentes actores internos de la organización. Al respecto, José Pérez señala que “en primera instancia, el contacto directo de ABB con la organización se da mediante un ejecutivo de ventas y un ejecutivo de servicios y que, en segunda instancia, se da mediante canales de distribución e integradores” (comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). Sin embargo, tal como se menciona, los proyectos a desarrollar involucran a más entes. Al respecto de ello, Yvan Calvo hace énfasis en que parte de su valor agregado se centra en que las soluciones a brindar deben satisfacer las necesidades de todos los involucrados, empezando por la plana gerencial, gerencia de operaciones, unidad de negocios, mantenimiento y el área de ingeniería” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021).

Este primer análisis permite entender la complejidad de este tipo de proyectos que desarrolla ABB y para lo cual es prioritario el uso de canales efectivos que permitan un vínculo comunicativo fuerte. Ante ello, si bien mantienen un constante uso de las redes sociales como correo, página web, LinkedIn, Twitter, Instagram, Facebook y YouTube, el canal principal de contacto es mediante ABB Ability, el cual les permite a los clientes de ABB aumentar su conocimiento, productividad y eficiencia (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021). A esta herramienta digital, según se hizo mención, tienen acceso los pertenecientes a la cartera de clientes de manera digital en complemento al contacto directo y presencial. Estas se desarrollan mediante “las visitas a las minas en las cuales el equipo se mantiene cerca y les presentan las tecnologías, innovaciones, contenido. Si bien el COVID-19 ha afectado las visitas presenciales, siempre se mantiene un acercamiento”. (D. Maúrtua, comunicación personal, 3 de diciembre del 2021)

Un detalle que se ha mencionado anteriormente y que se ha vuelto a mencionar en la última cita es la presencia de ABB en el sector minero, en el cual tiene la mayor presencia de mercado y el portafolio completo de clientes (Y. Calvo; J. Pérez; A. Castro & D. Maúrtua, comunicación personal, 2021). Un aspecto a aclarar al respecto es que, si bien el sector minero

con el que se vincula ABB es en un 80% compuesto por grandes empresas, tiene un 10% que son parte de la mediana y pequeña minería (J. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). Esto permite recordar lo anterior ya mencionado al respecto de la personalización que ABB brinda en sus soluciones, ya que, si bien “las grandes empresas son las que suelen invertir más en la mejora de sus procesos, estas son escalables de acuerdo a lo que requiere el cliente [tales como pequeñas y medianas empresas]”. (Y. Calvo, comunicación personal, 17 de noviembre del 2021)

1.2. Procesos de atracción de clientes

Por otro lado, como ya se ha mencionado anteriormente, se tiene que el *inbound* marketing enfoca sus esfuerzos en la atracción y fidelización de clientes. Teniendo en cuenta ello, se obtuvo la siguiente información en torno a la atracción de clientes por parte de ABB. Un primer aspecto en el coincidieron los entrevistados es que las estrategias de marketing manejadas por ABB orientadas a la atracción de clientes son flexibles y dinámicas, además que mantienen un alto foco en el posicionamiento de ABB. Al respecto de ello, Calvo menciona que se le da mucha “importancia a la imagen de marca que circula en el boca a boca del portafolio de clientes” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021), aspecto que es muy valioso en empresas que conocen de ABB. Para el caso de empresas que no conocen a ABB o que no han trabajado previamente con ABB, se tienen “las visitas permanentes y workshops constantes para mostrar el portafolio de productos y servicios ofrecidos con énfasis en el valor agregado, ahorro y mejor en la productividad que obtendrían” (J. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). Adicionalmente, se menciona la “presencia de ABB en los eventos más grandes del país, en los cuales presenta las últimas tendencias globales, de la mano con la matriz central de ABB” (A. Castro, comunicación personal, 10 de noviembre).

Esto último cobra mucha importancia en tanto ABB cuenta con presencia internacional y le brinda el posicionamiento y conocimientos necesarios. Al respecto, José Pérez hace mención de los “recursos globales con los que cuenta ABB, además de la especialización que este tiene en los sectores de las empresas con las que trabaja”. (comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). Esto termina consolidando a ABB en el mercado local, regional y global en tanto se importan conocimientos. Además, ABB, en relación a ello, según comenta Álvaro Castro (comunicación personal, 10 de noviembre), está en una constante recopilación de conocimientos con la cual ha creado una librería que es manejada por el personal interno y que es usada para el desarrollo de proyectos. Si bien, esto es un punto a favor de ABB en tanto le otorga un alto nivel de expertise, calidad de servicio y alto nivel colaborativo-comunicativo que facilita el

servicio/mantenimiento, implica que los productos y servicios de ABB tengan un precio superior al promedio del mercado. Es por ello que, según Maúrtua (comunicación personal, 3 de diciembre del 2021), “la atracción [de clientes] es constante y diario, porque hay una competencia fuerte con empresas asiáticas que poseen precios demasiados bajos, pero competimos con calidad”.

Un siguiente reto que se menciona en la atracción de clientes se debe justamente al alto nivel de posicionamiento que tiene ABB. Las grandes empresas del país conocen del trabajo que realiza ABB y es mercado que ya logró cubrir, con lo cual “las empresas pequeñas y medianas empresas [las cuales se hizo componen el 10% de la cartera de clientes de ABB en la actualidad] que están surgiendo se vuelven un cliente potencial más atractivo para nosotros porque tenemos todo para trabajar con ellos y se convierte en un mercado nuevo para nosotros [ABB]” (D. Maúrtua, comunicación personal, 3 de diciembre del 2021).

Un último aspecto mencionado en esta segunda sección es el manejo de indicadores que tiene ABB, entre los que se encuentran el uso de “KPI’s y diferentes metas de unidad de negocio establecidas por la matriz de negocios globales, como EBIT, márgenes de venta, flujos de caja y capital de trabajo” (J. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). En complemento con ello, Maúrtua señala el uso de herramientas terceras como el Salesforce, la cual permite “cruzar mucha información de los datos de la misma empresa en distintos países” (comunicación personal, 3 de diciembre del 2021). Antes de pasar a la última sección se debe tener en cuenta que para el caso de ABB, cuyo eje principal de atracción se centra en el posicionamiento de la marca, la línea que separa a los procesos de atracción y fidelización es delgada por lo mismo que si el ideario de la marca ABB está a nivel alto en el que sus productos y servicios son de calidad continuarán los proyectos actuales y lograrán tener el posicionamiento adecuado para estar en la mira en las licitaciones de las cuales forman parte.

1.3. Procesos de fidelización de clientes

Finalmente, se obtuvo la siguiente información en torno a la fidelización de clientes por parte de ABB. Por un lado, se tienen dos aristas al respecto de la fidelización de clientes por parte de ABB. Por un lado, Pérez señala que el área de servicios es la encargada de ello y tienen como misión “mantener, de manera constante, comunicación con la base instalada de la empresa, estar pendiente de sus requerimientos, brindarle capacitaciones, mostrar los nuevos productos y tecnologías, brindar los *upgrades* necesarios para mantener la base instalada y atender reclamos” (comunicación personal, 12 de noviembre del 2021). En esta misma línea, Calvo señala que “los clientes más fieles son aquellos a los que se les ha atendido los problemas más serios” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021). Esto cobra mucha importancia ya

comprende todo un servicio de soporte constante al proyecto y atención rápida al cliente, rememorando, así, lo ya mencionado anteriormente sobre la línea delgada entre fidelización y atracción de clientes ya que este soporte permite mantener los proyectos vigentes y atraer nuevos proyectos gracias a las referencias relacionadas a la alta respuesta. Ello va de la mano con lo señalado por Maúrtua, quien menciona que “al ser un b2b, depende mucho del entrenamiento que recibe el área de ventas y los talleres para el desarrollo de comunicación constante [...] con el cliente; la relación es tan importante que, en lugar de la herramienta, la idea es siempre estar presente y darles lo mejor a los clientes”

Por otro lado, el tema de la fidelización de clientes también tiene una arista orientada al marketing automatizado. Esta arista, tal como señala Maúrtua, “permite cruzar datos al momento, y nos permite que hagamos piezas y adecuemos información, si queremos agendar una charla o reunión, porque mide si es que el cliente se interesó, dio *click*, participó [interactuó]” (comunicación personal, 3 de diciembre del 2021). Sin embargo, se debe mantener el foco en que el modelo de negocio B2B no es masivo como lo sería un modelo de negocio B2C. No obstante, hay que considerar que un aspecto positivo por el lado de los modelos de negocio B2B es que dicho acercamiento con el cliente permite tener información directa de ellos mediante diferentes mecanismos que se usan, tales como “encuestas a los clientes, para conocer el *feedback*, estándares de calidad, auditorías y todo un registro documentario que se hace para conocer y dar fe de cómo estamos” (D. Maúrtua, comunicación personal, 3 de diciembre del 2021).

Estos mecanismos permiten recolectar información, tal como mencionan la totalidad de los entrevistados de ABB, para medir la satisfacción de sus clientes como principal indicador. Además, Calvo menciona que parte de estos mecanismos “comprenden la pregunta ‘¿Recomendarías ABB?’, así como el nivel de quejas y soluciones brindadas a las mismas” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021). Estos indicadores complementados con los indicadores mencionados por Maúrtua para una lectura integral de su portafolio: “tiempo de respuesta, tiempo de entrega, el tema de la calidad y el precio [...] si se encuentra muy por encima del precio de mercado” (D. Maúrtua, comunicación personal, 3 de diciembre del 2021).

Finalmente, hay un último aspecto que fue mencionado como adicional a las preguntas inicialmente planteadas. Para ello, debemos rememorar el alto posicionamiento global que tiene ABB en el sector. Al respecto, Calvo menciona que “el exceso de confianza puede distorsionar la lectura del mercado y el entendimiento del cliente, además que deja la posibilidad de dejar aspectos sin tomar en cuenta y subestimar a la competencia” (comunicación personal, 17 de noviembre del 2021). Este es un aspecto que el gerente del área de cuentas corporativas acepta y

que debe ser tomado en cuenta en el análisis pues a pesar de ser líder en el sector, tal como se mencionó anteriormente, es todo un reto para ABB poder llegar a las pequeñas y medianas empresas.

2. Hallazgos: Expertos en Marketing

Con respecto a las entrevistas a los expertos en marketing, como se mencionó anteriormente en el marco metodológico, se priorizó que los entrevistados posean experiencia previa en la implementación de estrategias de marketing digitales, y que se encuentren laborando en un sector afín, con la finalidad de obtener información que pueda ser de utilidad al momento de realizar la triangulación con el resto de hallazgos. En cuanto a las guías de entrevista y el resumen de las respuestas de los participantes, estas se encontrarán en los Anexos D y G respectivamente.

2.1. Marketing Digital

Ahora bien, en cuanto a la definición de lo que los entrevistados comprendían como marketing digital, todos acordaron que este podría definirse como herramientas que otorgan la facilidad de crear y entregar valor a cambio de un beneficio, a través de medios digitales, así como facilitar el posicionamiento de la marca o construcción de la imagen de esta.

Posteriormente, los expertos mencionaron su conocimiento acerca de las estrategias de marketing digital con las que han tenido experiencia, entre estas, las que coincidieron en todos fueron la de redes sociales, creación web, email marketing, CRM's, paid media, SEO y SEM; además, también se dio mención a otras más puntuales, como sería el caso de pauta digital y marketing de influencers. Así mismo, todos afirmaron que la estrategia más popular es la de redes sociales, esto debido a su simpleza en cuanto al uso, lo que lo hace más accesible al usuario y que tiene la capacidad de ser un canal de venta, a pesar de que este no sea su fin; en adición, comentaron que estrategias como SEO, paid media y pauta digital también poseen una gran popularidad.

Luego de abordar los aspectos generales sobre marketing digital, se procedió a puntualizar en el *inbound* Marketing, ante la pregunta de si poseían algún conocimiento previo de dicha estrategia todos los entrevistados coincidieron en haberla estudiado y, dos de estos, haber trabajado con ella; en cuanto al contexto en el que esta estrategia se desarrolla mejor, las respuestas resultaron más variadas, se mencionó que el entorno en el cual se aplica es un factor a considerar, así como los recursos que posee la empresa y si la estrategia genera los ingresos suficientes; no obstante, se concluyó que el contexto B2B es el más apropiado, ya que las

relaciones con el cliente son más cercanas y se brinda mayor tiempo a generar una estrategia que permita brindarle un mayor valor a este.

2.2. Atracción y fidelización de clientes

Ahora bien, en términos de las herramientas más importantes para atraer y fidelizar clientes, se resaltó la relevancia de los CRM, el uso de Salesforce, la cual Paola Gazzolo cataloga como “Una muy buena, muy conocida herramienta y que cada vez está siendo más relevante en las agencias digitales”(comunicación personal, 7 de diciembre del 2021), Hubspot debido al tema de automatización, redes sociales y SEO como eficaces métodos de atracción, y, finalmente, el envío de correos electrónicos para mantener al cliente informado acerca de la marca.

En cuanto a los beneficios que se obtienen tras implementar este tipo de estrategia, se tiene al mayor conocimiento del cliente, mayor información sobre este, lo que genera leads de una calidad más alta y que se le brinde un mensaje cada vez más personalizado y menos invasivo, así como contribuir directamente a la atracción y fidelización, esto debido a que, como menciona Paola, la constante interacción con el cliente conlleva a que este se sienta cada vez más cercano a la marca, y la recomienden a nuevos potenciales compradores (comunicación personal, 7 de diciembre del 2021).

Por otro lado, los puntos negativos se centran en la cantidad de tiempo y trabajo que demanda la estrategia, como bien lo afirmó Ignacio Martínez (comunicación personal, 19 de noviembre del 2021), debido a que esta implica un esfuerzo constante en la creación de contenido y comunicación de este al cliente, por lo que resulta demandante en recursos, y si la empresa no genera un beneficio a través de esta, es mejor optar por una estrategia menos demandante. En efecto, Marcia Ramos nos mencionaba que mantener este tipo de contenido les resultaba costoso y poseía poco impacto, por lo que optaron por brindarle mayor inversión a una estrategia de relaciones públicas (comunicación personal, 24 de noviembre del 2021), lo cual coincide con lo afirmado por Martínez. No obstante, el marketing digital puede ser mixto, por lo que el *inbound* también contempla colaboración con metodologías *outbound*.

Con respecto a la implementación de dicha estrategia, los entrevistados mencionaron que una parte importante se encontraba relacionada a la herramienta que utilizarían, en el caso de Paola, afirma que “Tenía como fuente principal lo que es Google Analytics, era la herramienta que más se utilizaba para monitorear el rendimiento de las campañas” (comunicación personal, 7

de diciembre del 2021), mientras que Ignacio comentó que la generación de contenido *inbound* fue realizado mediante Hubspot, la cual brinda información acerca de la llegada del contenido, su visualización y descarga (Martínez, comunicación personal, 19 de noviembre del 2021). Por otro lado, Marcia comentó que requirieron apoyo de una agencia digital de Colombia para llevar a cabo la implementación y que utilizaron adobe suite como principal herramienta (Ramos, comunicación personal, 24 de noviembre del 2021); por lo que se puede concluir que, un punto relevante al momento de implementar este tipo de estrategias, es la elección de la herramienta con la cual se trabajarán los datos. En adición, los indicadores que más resaltó el grupo de entrevistados fueron la cantidad de *clicks*, llenado de formularios, páginas que visualizó, tasa de abandono de página y pestañas más vistas, mientras que el análisis y contabilidad de indicadores se llevaba a cabo a través las herramientas que se mencionaron anteriormente.

Así mismo, en cuanto a los procesos relacionados a la atracción y fidelización, los entrevistados coincidieron que, para el tema de atracción, la optimización de motores de búsqueda y la redirección de los *clicks*, eran los utilizados; además, Paola mencionó que, durante su experiencia en Falabella, se definió un *buyer persona*, cuál era su perfil digital y en base a ello se plantearon pilares de comunicación y contenido, los cuales definían como se realizaría el acercamiento a los clientes en las redes sociales. (Gazzolo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2021). En cuanto al mantenimiento, o fidelización, se coincidió que estos procesos estaban a cargo de la fuerza de ventas, los cuales debían mantener la relación con los clientes en un buen estado; con relación a ello, Marcia afirma que “La relación se mantenía a través de los profesionales o expertos de nuestra firma, quienes mantenían la relación con el cliente llamándolos, teniendo almuerzos con ellos, o pequeñas asesorías, que permitían mantener la relación que ya habían iniciado para continuar teniendo negocios en el futuro” (Ramos, comunicación personal, 24 de noviembre del 2021).

2.3. Marketing digital en sector TIC

Finalmente, en lo que respecta a la aplicación del marketing digital en el sector TIC, tanto Ignacio como Paola, quienes han tenido experiencia en empresas del sector, coinciden en que este marketing en particular, en el ya mencionado sector, aún posee mucha capacidad de mejora y bastante potencial por ser explotado, “Hay mayor oportunidad porque justamente se tienen herramientas de automatización que, en conjunto, podrían potenciarse mutuamente” (Gazzolo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2021). No obstante, también se hace mención al mal aprovechamiento de recursos, tal como señaló Ignacio “Hay muchos recursos y mucho potencial, pero no se es usado de manera adecuada. Se deben adaptar los contenidos” (Martínez,

comunicación personal, 19 de noviembre del 2021). Por lo que se puede concluir que, las estrategias de marketing digital en el sector TIC poseen un gran potencial debido a las oportunidades propias del sector, sobre todo gracias a las tecnologías disponibles; sin embargo, estos recursos deben ser óptimamente aprovechados y el contenido generado debe ser adaptado en base a la información recolectada del sector.

3. Expertos del sector TIC

En cuanto a las entrevistas realizadas a los expertos en el sector TIC, tanto las guías de entrevista como el resumen de estas se encuentran en los Anexos E, F y H respectivamente.

3.1. Sector TIC

El primer conjunto de preguntas estuvo enfocado en sus conocimientos generales acerca del ya mencionado sector; en efecto, ambos mostraron similitudes al describirlo como procesos que soportan a la organización en tecnología y plataformas, “Permite desarrollar de manera automatizada o digitalizada todos sus procesos *core* y *back office* del negocio” agregó Manuel Taboada (comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). Así mismo, en cuanto a sus recorridos y experiencias previas, ambos entrevistados poseían más de 12 años laborando en empresas del rubro y han tenido participación en clínicas, sector salud, y área de TI de una agrícola en la zona industrial, en el caso de Manuel, mientras que Martín Jiménez en Telefónica del Perú. En lo que respecta a las tendencias más recientes en el sector, las que más resaltaron en sus respuestas fueron automatización, última milla, tecnología Cloud, internet de las cosas y *machine learning*.

Otro punto que se desarrolló luego de las tendencias en el sector fue el nivel de la competencia y la efectividad de las herramientas con las que satisfacen las necesidades de sus clientes, la principal respuesta fue que el nivel de la competencia es bastante alto; por otro lado, en cuanto a las herramientas, Martín Jiménez afirmó que “las herramientas van cambiando, propiamente usamos una herramienta, pero esta se viene actualizando y tiene que estar, porque si una herramienta no se encuentra disponible, tenemos que buscar otras para poder presentar nuestras propuestas a tiempo”(comunicación personal, 22 de noviembre del 2021), lo cual resalta la importancia de disponer de diversos recursos para así cumplir con los tiempos de entrega.

3.2. Modelo de negocio B2B en sector TIC

Como segunda sección a trabajar se tuvo a las relaciones B2B en el sector TIC, el primer punto a desarrollar fue la experiencia de los entrevistados en las ya mencionadas relaciones, ambos coincidieron en haber trabajado en dicho contexto y en el uso de software como

herramientas comerciales en el caso de Martín Jiménez; además, se resalta el intento de mantener una relación cercana, tanto con los clientes como proveedores, “Acá siempre hay un relacionamiento comercial muy cercano con estas empresas, al menos del lado de Telefónica siempre estamos, hay reuniones ya programadas de seguimiento a los clientes para ver el estado de ellos, cómo están” (comunicación personal, 22 de noviembre del 2021). Así mismo, existe una división de los clientes de acuerdo a los sectores que pertenezcan, debido a que estos presentan distintas necesidades, y también se brinda importancia al análisis de proveedores y la relación con estos, ya que de esta interacción depende la calidad del producto o servicio que se entregará al cliente (Manuel Taboada, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021), por lo que se puede afirmar que, el uso de software para la clasificación y análisis tanto de clientes como proveedores posee gran importancia en las relaciones comerciales del sector.

Ahora bien, en cuanto a lo que atracción y fidelización de clientes se refiere, los entrevistados coincidieron en que, la principal estrategia con la que han trabajado al momento de relacionarse con sus clientes, son reuniones presenciales y presentación de demos o prototipos, como afirmó Manuel “Bueno, en herramientas he utilizado *CRM's* en algún momento, he utilizado básicamente los mismos correos, yo soy de los que piensa que, en el caso de la tecnología, la mejor forma de vender tecnología es conversándola, es explicándola, porque el software y los equipos puede ser entendibles, pero una conversación, una reunión explicando el tema, es mucho más potente que solo enviar un ppt o *brochure*” (Taboada, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021), mientras que Martín mencionó que se realizan presentaciones personalizadas a los clientes, con distintas soluciones, de las cuales se preparan demos en base las que más interesaron a los clientes (Jiménez, comunicación personal, 22 de noviembre del 2021); por consiguiente, se puede concluir que, dentro de las estrategias para atracción y fidelización de clientes en el sector, se consideran las visitas presenciales, personalización de productos o soluciones, así como una preferencia por mantener una relación cercana con el cliente.

3.3. Innovación en el sector TIC

Como tercera sección se tuvo la situación del puesto actual y las innovaciones en la empresa, en el caso de Manuel Taboada, este puntualizó en la implementación de asistentes personales digitales (PDA's) para los recolectores y trabajadores de la agrícola, así como la implementación de códigos Qr para las jabas utilizadas en la recolección y el uso de drones para la fotografía de campos y análisis de la colorimetría de estos (comunicación personal, 23 de noviembre del 2021), dichas medidas demuestran un gran esfuerzo en cuanto a la innovación y

modernización de empresas del sector agrícola; no obstante, Manuel también menciona que aún hay más oportunidades de mejora, especialmente en el caso de los códigos QR, los cuales pueden ser reemplazados por un nivel más alto, los RFID's, los cuales le permitirán medir la recolección y desempeño de cosecha a un nivel más avanzado (comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). Finalmente, en base a la información recolectada de la entrevista, se puede determinar que existen oportunidades de mejora en un rubro que se encuentra implementando nuevas tecnologías con la finalidad de incrementar su productividad.



CAPÍTULO 6: TRIANGULACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y VARIABLES

Tal como se ha podido apreciar en la presentación de hallazgos del capítulo previo, estos tres actores (Gerentes de ABB, Expertos del Marketing y Expertos del sector) convergen en diferentes posturas acerca del manejo de estrategias de marketing, contexto del sector peruano y de la presencia de ABB en el mismo, y acerca de las estrategias usadas por el sector y las que usa ABB. Al respecto, el presente capítulo orienta sus esfuerzos a organizar estas convergencias y divergencias de posturas tomando como referencia los objetivos planteados al inicio de esta investigación. Adicionalmente, se realizará la vinculación con las variables planteadas.

1. *Inbound* Marketing en modelos de negocio B2B

Ya se ha mencionado anteriormente que el *inbound* marketing enfoca sus esfuerzos en la atracción y fidelización de clientes. Al respecto, se ha planteado el siguiente análisis para la atracción y la fidelización de manera separada para poder entender su desarrollo en este tipo de modelos de negocio.

1.1. Procesos de atracción en modelos de negocio B2B

Para la triangulación de los hallazgos con respecto a los procesos de la atracción de clientes en modelos de negocio B2B, primero se presentará a la variable correspondiente, la cual se conforma por las herramientas propias del *inbound* marketing que permiten la atracción de nuevos clientes corporativos; ahora bien, esta se encuentra compuesta por tres principales sub variables que poseen gran importancia dentro del proceso de atracción de la ya mencionada estrategia, estas son la optimización de motores de búsqueda (SEO), el marketing en motores de búsqueda (SEM) y las Páginas Web. Posteriormente, se procede a clasificar cada hallazgo en la categoría que le corresponda; así mismo, la codificación de cada uno de estos y su clasificación se encuentran en los Anexos J y K respectivamente.

En cuanto a la primera sub variable, la cual resulta el SEO, se incluyen a los hallazgos obtenidos de los tres grupos de entrevista distintos que se desarrollaron en el presente trabajo de investigación, los cuales son Gerentes de ABB, Expertos de Marketing y Expertos del Sector TIC. En efecto, los distintos expertos en marketing destacaron la eficacia de la herramienta en la atracción de clientes en sus experiencias previas, mientras que los relacionados al sector TIC, también comentaron haberla utilizado dentro de sus CRM's; en el caso de ABB, los gerentes contaban con el SEO para sus procesos de atracción de nuevos clientes, los cuales priorizan el

posicionamiento y valor de marca. Al contar con la presencia de los tres mencionados grupos, se logra afirmar que la optimización de motores de búsqueda resulta una herramienta que posee validez dentro de los procesos de atracción del *inbound* marketing en contextos B2B y en el sector TIC.

Con respecto al SEM, la segunda sub variable, cuenta con hallazgos del grupo de Expertos de Marketing y, en menor medida, del grupo de Expertos del Sector del TIC. El primero de estos destaca la popularidad de la herramienta, sus experiencias previas en cuanto a su uso y su buen desempeño en procesos de atracción; por otro lado, el segundo grupo lo incluye dentro de las estrategias que se trabajan para procesos de atracción y fidelización de clientes. En cuanto a esta sub variable, se poseen dos de los tres mencionados grupos, por lo que se tiene que cumple con ser una herramienta de atracción efectiva dentro de lo referido a *inbound* Marketing y sector TIC.

Como tercer sub variable, se encuentra la herramienta de Página Web, la cual reúne hallazgos de los tres grupos de entrevistados. Dentro del Anexo J, se tiene que EM1 hace referencia a la popularidad de la herramienta, mientras que en EM5 y EM6 se desarrollan los indicadores más relevantes y su inclusión en procesos de atracción respectivamente; en cuanto al grupo de Expertos del Sector TIC, ET4 mantiene relación con los hallazgos anteriores debido a la personalización de contenido, además de su participación en procesos de atracción y fidelización. Por el lado del grupo de Gerentes de ABB, GA2 también toma en cuenta a la Página Web como un soporte directo a la comunicación con sus clientes. Finalmente, se tiene que, la herramienta en cuestión, con respecto a la atracción de nuevos clientes corporativos, cumple con tener validez y reconocimiento por parte de los tres grupos de entrevistados, tanto en la experiencia previa de expertos en marketing, como en relaciones comerciales del sector TIC y como soporte en procesos de una empresa que labora en un contexto B2B, como lo es ABB.

1.2. Procesos de fidelización en modelos de negocio B2B

En cuanto a la triangulación de hallazgos relacionados a los procesos de fidelización de clientes en modelos de negocio B2B, se seguirá la estructura anteriormente desarrollada en el proceso de atracción. La variable a trabajar será la de herramientas propias del *inbound* marketing que permiten la fidelización de clientes corporativos, la cual se encuentra conformada por otras tres sub variables, estas son el envío de correos (*E-mailing*), llamada a la atención (*Call to action*) y las Redes sociales. La matriz de clasificación de hallazgos se encuentra en el Anexo K, mientras que su codificación en el Anexo J.

La primera de las sub variables a analizar es la de *E-mailing*, esta cuenta con presencia de los hallazgos de los tres grupos de entrevistados, EM1 y EM3, según la matriz del Anexo J, indican la popularidad de las estrategias y su buen desempeño en procesos de fidelización de clientes respectivamente; por el lado de ET4, la estrategia se encuentra dentro de los procesos de fidelización de clientes en empresas del sector TIC, en el caso de ABB, GA2 detalla el soporte que el *E-mailing* brinda a los canales de contacto con los clientes, mientras que en GA9 se detalla que parte importante de la fidelización es el contacto constante y rápida atención, en donde la estrategia sirve como apoyo para dicha función. Tras la triangulación de dichos hallazgos se logra determinar que el *E-mailing* contribuye a la fidelización de clientes corporativos en contextos B2B.

La segunda de las sub variables a desarrollar es la de *Call to action*, en esta solo se encontró la presencia de dos hallazgos, el primero de estos, fue resultado de las entrevistas a Expertos de Marketing, EM6 puntualiza que contemplan a la herramienta para procesos de atracción y fidelización, esto mediante la redirección a un contenido más personalizado; por otro lado, GA9 hace referencia a los llamados a la acción que se incluyen en correos enviados a los clientes, para así ofrecer contenido más personalizado. Gracias al cruce de ambos hallazgos, se logra afirmar que la herramienta brinda una opción más con respecto a la fidelización de clientes corporativos; no obstante, con respecto a los hallazgos de las entrevistas del Sector TIC, no se mencionó el uso del *Call to action* para sus procesos de fidelización.

Como tercera y última sub variable se tiene a las Redes sociales, con respecto a los hallazgos que se relacionan a la ya mencionada sub variable se tienen a EM1 y EM3, en ambos se destaca la importancia de las Redes sociales como la herramienta más importante de todas debido a su facilidad de uso y capacidad de ser utilizada para comercio; en el caso de GA2 y GA8, el primero de estos resalta la importancia de la herramienta como soporte de los canales de contacto de clientes, mientras que el segundo refiere al posicionamiento de la marca como trabajo conjunto con la fidelización de los clientes y su continuo acompañamiento. Tras el análisis, se infiere que las redes sociales cumplen como herramientas fiables para la fidelización de clientes corporativos.

2. ABB y su desenvolvimiento en el modelo de negocio B2B

Al igual que en la primera sección, englobamos los procesos desarrollados por ABB en Atracción y fidelización de acuerdo a los hallazgos recolectados. Un aspecto importante a considerar previo a dicho desarrollo es que, tal como ya se hizo mención anteriormente, dada la estrategia de ABB de posicionamiento de marca mediante la calidad de las soluciones que brinda,

la fidelización que realiza con los proyectos actuales favorece a la atracción de nuevos proyectos. Con lo cual, lo planteado a continuación fue organizado dentro de atracción y dentro de fidelización respectivamente.

2.1. Estrategias de ABB para la atracción de clientes

Un primer aspecto a considerar en la atracción de clientes es determinado por la, valga la redundancia, variable de cartera de clientes que posee la empresa ya que esta estrategia de atracción se debe plantear en base a ella. Al respecto, en el Anexo J, GA6 nos provee una visión general de la cartera de clientes de ABB, la cual comprende un 80% de grandes empresas y un 10% de pequeñas y medianas empresas. Por su parte, un aspecto a tomar en cuenta con ello es este 10% de pequeñas y medianas empresas, la cual se convierte en un reto para la organización. Esto, a su vez, se vincula con la variable de escalabilidad de soluciones ya que, si bien ABB, de acuerdo al hallazgo GA3, posee un alto nivel de escalabilidad en sus soluciones para poder llegar a grandes y medianas empresas, se debe considerar que ABB se puede auto proveer de recursos por parte de su matriz global para los sectores en los que trabaja. Al respecto, se debe complementar con que, tal como indica ET3, la calidad del producto/servicio dependen de los proveedores, y ABB, al ser su propio principal proveedor, brinda productos/servicios de calidad cuyo valor es alto y empresas pequeñas o medianas no tengan la capacidad de costear. Es por ello que la llegada a este tamaño de cliente se convierte en un reto pues GA12 señala que la distorsión de la lectura de mercado por parte de ABB genera que se subestime a la competencia, la cual ofrece productos/servicios de menor calidad pero que están siendo ofrecidas a un valor económico mucho valor.

Este reto anteriormente planteado, por su parte, se vincula con la variable vinculada a las visitas y workshops desarrollados por ABB. GA4 indica el desarrollo de estas en eventos de amplio alcance que tiene como principales participantes a las grandes empresas y proyectos del país. En esta línea también se puede acotar, tal como menciona EM6, reuniones, asesorías, almuerzos y llamadas con los clientes a fin de mantener un contacto más cercano con ellos y de manera personalizada. Al respecto, GA2 señala que ABB se mantiene en esta línea y prioriza los canales de contacto directo y se complementa con canales digitales en situaciones como la actual en la que el contacto presencial puede ser limitado. Al respecto de estas opciones es que se debería plantear una estrategia que permita incluir las pequeñas y medianas empresas en el portafolio de clientes de ABB ofreciendo su valor agregado (variable que se tratará en el siguiente acápite) y la personalización de sus productos/soluciones, aspectos que son considerados tanto para la atracción como fidelización de clientes (ET4).

En complemento con la variable previa, se tiene que GA4 hace mención de la variable flexibilidad, la cual se debe tener en cuenta en las estrategias de marketing haciendo énfasis en los modelos de negocio B2B pues el portafolio de clientes es mucho más reducido y se debe dedicar mayor esfuerzo para cada cliente. Es por ello que EM4 hace énfasis en la generación de leads de calidad con mensajes personalizados y no invasivos, lo cual coincide con el marco teórico inicialmente planteado en el primer capítulo de la presente. Sin embargo, así como esta flexibilidad aporta a la llegada al cliente, se debe considerar que esta personalización y flexibilidad de estrategias consume un mayor número de recursos de la organización como cantidad de tiempo y horas de trabajo (EM4). Un último detalle de este aspecto es que esta flexibilidad permite apertura en la complementación de estrategias de marketing, pudiendo generar un mix que puede tener mucho mayor alcance.

2.2. Estrategias de ABB para la fidelización de clientes

Un primer aspecto a considerar en la fidelización de clientes es que, como ya se mencionó anteriormente, lo referente a la personalización, la cual se establece como una variable, se da mediante la estrategia de *inbound* marketing a través de, tal como indica EM2, relaciones cercanas con los clientes que permiten generar un mayor valor sus productos. Esto se complementa con la labor colaborativa ABB-cliente para la recopilación de necesidades e intereses de todos los actores involucrados en el proyecto permite lograr un valor agregado integral para con los actores, tal como lo señala GA1. Esta idea es apoyada por el hallazgo GA11 referente a que se espera lograr, no solo la satisfacción de los clientes, sino también de todos los actores involucrados en los proyectos. Se debe considerar, además que, así como la solución espera ser integral, las soluciones también lo son en tanto se establece al entorno B2B como el modelo de negocio en el que el *inbound* marketing se desarrolla de manera más eficiente. Por ello, se complementa con herramientas como *SalesForce* y *Hubspot* que integran herramientas como redes sociales, SEO y correos electrónicos (EM3).

En línea con la personalización y los esfuerzos dedicados a la personalización de soluciones a brindar por parte de ABB y de sus estrategias de marketing, se tiene que se debe tener en cuenta el contenido a brindar de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente. En este contexto es que la variable referente al valor agregado toma importancia pues el posicionamiento de ABB en el ideario de las empresas responde a la atención de estos requerimientos de los clientes. Adicionalmente a la atención de los requerimientos, se debe tener en cuenta los errores y llamados de los clientes para poder tomarlos como oportunidad de demostrar la capacidad de respuesta de ABB ante eventualidades. En palabras de ABB, y de

acuerdo a la GA9, se plantea un estilo de trabajo: “La idea no es no tener errores, si no brindar soporte rápido cuando los haya”.

Finalmente, ya se dio un adelanto al respecto las reuniones que se tienen con los potenciales clientes. Sin embargo, esta misma figura también se replica en la fidelización de clientes, por un lado, en la atención de requerimientos como ya se mencionó en el párrafo anterior y, por otro lado, como parte de la obtención de *feedback* y medición de indicadores (GA10).



CONCLUSIONES

En el presente capítulo se procederán a presentar las conclusiones obtenidas de este proyecto de investigación; así mismo, estas han sido realizadas en base a los objetivos establecidos en la presente. En efecto, cabe resaltar que, mediante el proceso de investigación, se logró dar un primer acercamiento con respecto al sujeto de estudio, el cual es ABB Perú y se establece como referente no solo a nivel local, sino también a nivel macro.

En cuanto a los hallazgos, en primera instancia se tiene que, por el lado de los expertos de marketing, se apoyó la idea del manejo del *inbound* marketing como estrategia eficaz para modelos de negocio B2B y cuyo potenciamiento se da al ser apoyada por herramientas digitales como SEO, Paid Media y redes sociales que son manejadas a través de interfaces como *SalesForce* y *Hubspot*, las cuales permiten integrar data de diferentes países. Por su parte, estos elementos, según se concluye, brindan leads de calidad, con lo cual logran ser menos invasivas y personalizadas, objetivo que se espera lograr con el *inbound* marketing. Adicionalmente, se ha hecho mención de los elementos de fidelización acordes al contacto directo, los cuales permiten lograr cercanía con el cliente a fin de una mejor labor colaborativa, pero que, al estar ser limitadas por entornos externos requieren de un desarrollo mayor de las herramientas digitales, las cuales presentan un gran potencial, pero no son aprovechadas al máximo.

En segunda instancia, por el lado de los expertos del sector, se tiene que resaltar la existencia de tendencias en el sector por el lado de la automatización, tecnología *cloud* y el *machine learning*, las cuales pueden ser aprovechadas por diferentes organizaciones para dar el salto a la transformación digital. Así mismo, se concluye que el mismo sector, al depender directamente de la tecnología, requiere de una constante actualización y disponibilidad, la cual afecta directamente a la calidad del producto y servicio brindado. Por otra parte, se vuelve a recalcar la importancia de la presencialidad en este tipo de sector y modelo de negocio para la generación de relaciones cercanas que permitan presentar el producto servicio a brindar de manera más detallada en términos de valor agregado a generar.

En tercera instancia, por el lado de los gerentes de ABB, se resalta la labor colaborativa que se mantiene con el cliente mediante el uso de diversos canales optimizados propios como *ABB Ability* o reuniones presenciales como los *workshops* y las propias licitaciones. Así mismo, se evidencia la priorización del posicionamiento de la marca para el aprovechamiento de la gran capacidad global que tiene ABB gracias a su matriz y que le permite un alto nivel de fidelización con grandes proyectos, pero que termina dejando de lado a proyectos de pequeñas y medianas empresas aun cuando gracias a la escalabilidad de las soluciones que brinda ABB sí pueden

trabajar con ellos. Por su parte, se concluye esta línea delgada que se maneja entre los procesos de atracción y los procesos de fidelización que desarrollan ya que estos últimos permiten lograr el posicionamiento anteriormente señalado e, implícitamente, atrae nuevos clientes dado los buenos resultados que logra. Sin embargo, también se hace mención de la arista vinculada a la subestimación de la competencia que amplía aún más la distancia que tiene ABB con las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, con respecto a los objetivos, en el teórico, referente a Analizar los fundamentos conceptuales del *inbound* marketing aplicados en modelos de negocio b2b para la atracción y fidelización de nuevos clientes corporativos, se logró establecer los principales fundamentos conceptuales acerca del *inbound* marketing, así como la importancia de su aplicación en modelos de negocio *business to business*, con el fin de atraer y fidelizar nuevos clientes corporativos. En base a ello es que se consideró al marketing relacional, de contenidos y, finalmente, el *inbound* marketing; así mismo, tras realizar una comparativa entre estas, se determinó que este último resulta ser el más óptimo para establecer procesos de atracción y fidelización de clientes.

Al respecto, se detallaron los procesos correspondientes al *inbound* Marketing, tales como la creación de un Buyer persona, el establecimiento del Buyer's Journey y sus respectivas fases, las etapas de atracción, conversión, cierre y fidelización, propias del *inbound*, y las herramientas dedicadas a cada uno de estos segmentos, como lo serían las SEO, palabras clave, SEM, e-mailing, call to action y el uso de las redes sociales. Todo esto como parte del modelo de estudio a aplicar y como conjunto de variables a analizar durante el trabajo de campo.

Al respecto de los objetivos contextuales, se tiene, por un lado, que se logró realizar un análisis del contexto presente en el sector TIC peruano, para lo cual, a su vez, se mantuvo un enfoque en la transformación digital, dentro de la cual se concluyó que resalta la cada vez más acelerada digitalización, innovación tecnológica, y la denominada revolución tecnológica 4.0, la cual comprende avances en los campos de inteligencia artificial y automatización de procesos.

Por otro lado, y en la misma línea de objetivos contextuales, se consiguió con éxito determinar la situación actual de ABB en el sector de TIC peruano. Para ello, se realizó un análisis de los factores más relevantes del macro y micro entorno. Esto permitió concluir la relevancia de la innovación y de tener en cuenta al desarrollo de la competencia para poder ofrecer su valor agregado a los clientes corporativos a pesar del alto posicionamiento que pueda tener una empresa del sector.

Así mismo, también se realizó un análisis interno de la empresa para obtener una mayor comprensión acerca de su situación. En efecto, se desarrolló el principal giro de negocio de ABB en el Perú, las unidades que lo componen, la estructura organizacional de la empresa y un análisis VRIO que permitió conocer los principales recursos de ABB y la importancia de estos. En cuanto a este último, las ventajas competitivas más relevantes de la empresa se centraron en sus proveedores de maquinaria, conformado por las propias fábricas de ABB, lo cual significa una ventaja en cuanto a la competencia, la calidad de la maquinaria y la tecnología utilizada en esta, y, por último, el *expertise* de los trabajadores de ABB, debido a que la formación continua en base a las distintas experiencias y la capacitación constante que la empresa les otorga, generan que los profesionales de la organización se encuentren en un nivel excepcional con respecto a la competencia.

Al respecto del objetivo empírico de la presente investigación, la cual se centra en analizar las estrategias de marketing empleadas por ABB para la atracción y fidelización de sus clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto. Al respecto de este objetivo, tal como se menciona en la metodología, se analizaron los hallazgos de acuerdo a los actores que brindaron la información para una integración final de estas mediante la triangulación de información.

Finalmente, con lo anterior planteado se puede concluir que los tres objetivos específicos planteados de investigación fueron alcanzados, lo cual genera que el presente trabajo académico cuente con un marco teórico que respalde la elección del *inbound* marketing como principal estrategia para atraer y fidelizar clientes en modelos de negocio B2B, un análisis del entorno en el cual se desarrollan las empresas pertenecientes al sector TIC y, finalmente, la comprensión del contexto cercano de ABB mediante herramientas de análisis del macro y micro entorno, así como el estudio de su interna, lo que permite entender la situación de la empresa con respecto al sector en la cual se sitúa. Al respecto del último objetivo, vinculado al análisis de ABB, se puede concluir que también fue logrado en tanto permite evidenciar que los procesos que desarrolla ABB actualmente se enmarcan en una estrategia de *inbound* marketing que puede ser complementada con estrategias que no descuiden a la totalidad de empresas objetivo independientemente del tamaño de las mismas bajo esquemas de *call to action* y desarrollo de prototipos operacionales que se puedan presentar a las pequeñas y medianas empresas ofreciendo un valor agregado de acuerdo a la capacidad con la que estas cuentan.

A modo de recomendación final, se plantea complementar la estrategia *inbound* con variables del *outbound*, para así conseguir un mejor desempeño de la primera de estas, ya que esta

consume una gran cantidad de tiempo al momento de generar contenido, y si los resultados de su implementación no coinciden con la cantidad de tiempo invertido, una opción viable es complementar la estrategia con otras como relaciones públicas, anuncios en prensa y publicidad más general en redes.

Otro punto importante es el realizar un análisis previo de las capacidades de la empresa, así como el de su *target*, en caso de desee implementar el *inbound*, ya que esta requiere una gran cantidad de tiempo en su implementación y conocimiento a detalle del cliente, ya que se realizará la generación de contenido en base a la información que se tenga sobre estos mismos.



REFERENCIAS

- ABB (s/n). Capacidad de ABB™ operaciones colaborativas. Recuperado de <https://new.abb.com/process-automation/collaborative-operations>
- ABB. (s/f). Sobre Abb. Recuperado de <https://new.abb.com/south-america/sobre-nosotros>
- BOSCH. (s/f). Industrias y negocios. Recuperado de <https://www.bosch.com.pe/productos-y-servicios/industria-y-negocios/>
- ABB. (2021). ABB es reconocida como empresa líder global en innovación. Recuperado de https://new.abb.com/news/es/detail/74709/abb-es-reconocida-como-empresa-lider-global-en-innovacion?fbclid=IwAR07clkjzH4pPUMJcX9_nNLhADoVEvTOb0DbD2pfQq6Hmuiwar4mesAY1nU
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53(February), 172–180.
- Bleoju, G., Capatina, A., Rancati, E. & Lesca, N. (2016). Exploring organizational propensity towards *inbound-outbound* marketing techniques adoption: The case of pure players and click and mortar companies. *J. Bus. Res.* 2016, 69, 5524–5528.
- Banafa, A. (2020). 8 tendencias clave en un mundo pos-COVID-19. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/8-tendencias-clave-mundo-pos-covid-19/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). Nota Semanal N° 21-2021 (24 de junio de 2021). 94-98. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2021/cuadros-estadisticos-24-2021.pdf>
- Barrón, A. (2011). Marketing relacional como estrategia de los negocios del Perú. Quipukamayoc: *Revista de Investigación Contable*, 19-36.
- Cajas, C. P. S., Molina, J. R. S., Chanco, C. F. S., & Vizcaino, J. M. G. (2018). el marketing relacional, una evidencia estadística en las cooperativas de ahorro y crédito. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(3), 33-46.
- Calle, K., Castillo, C. & Lozano, K. (2019). Inbound marketing en la agencia de marketing digital **MARKETING DISRUPTIVO**. Propuesta de implementación de la estrategia para la captación y fidelización de clientes a través del canal digital. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15622>)
- Castro, A. (2020). ABB Ability – Collaborative Control Room. ABB (No publicado).
- Castro, M. & Rodriguez, Y. (2018). Inbound marketing aplicado a los anunciantes de medios impresos del estado Zulia. *Marketing Visionario*, 6(2), 161-180.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020). Megatendencias: reporte de actualización. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1504976/CEPLAN_2020_Megatendencias%20reporte%20de%20actualizaci%C3%B3n%20vf.pdf

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5ª ed). México, D.F: Pearson Educación.
- Coll, P. (2019). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking en la nueva economía. Los casos de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *adCo-munica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (17), 105-116. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.7>
- Coll, P. (2019). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330778174_El_marketing_de_contenidos_en_la_estrategia_de_growth_hacking
- Confos, N. and Davis, T. (2016). “Young consumer-brand relationship building potential using digital marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 50 No. 11, pp. 1993-2017
- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound marketing vs. *outbound* marketing: independent or complementary strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1).
- Del Carpio, J. (2021). La Industria 4.0 y la cuarta revolución industrial. <https://elperuano.pe/noticia/123218-la-industria-40-y-la-cuarta-revolucion-industrial>
- De Vries, L., Gensler, S., & LeeFlang, P. S. (2017). Effects of traditional advertising and social messages on brand-building metrics and customer acquisition. *Journal of Marketing*, 81(5), 1–15.
- EY. (2021). Solamente el 21% de empresas en el Perú cuenta con las capacidades digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/news/2021/04/empresas-peru-capacidades-digitales-transformacion-digital
- FAO/GWP/Oregon State University (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura /Global Water Partnership/ Universidad del Estado de Oregón). (2018). *Water Stress and Human Migration: A Global, Georeferenced Review of Empirical Research*. Land and Water Discussion Paper No 11. Roma, FAO. Recuperado de www.fao.org/3/I8867EN/i8867en.pdf
- Fishkin, R., Høgenhaven, T., & Høgenhaven, T. (2013). Inbound marketing and seo: Insights from the moz blog. [Inbound marketing y SEO: perspectivas de Moz blog]. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=QgOvJY2BWTIC&oi=fnd&pg=PT8&dq=Inbound+marketing+and+seo+:+Insights+from+the+moz+blog.+&ots=N29SjA_gak&sig=1AZMNNBh4UhPs8aDOEnOQTx_-bA&redir_esc=y#v=onepage&q=Inbound%20marketing%20and%20seo%20%3A%20Insights%20from%20the%20moz%20blog.&f=false
- Fisher, Greg., Wisneski, John E., Bakker, Rene M. (2020). *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*. Oxford University Press.

- Florindez, M. (2006). Javier Florindez R., Wendy Matos L.: Entorno CRM; Reporte Técnico TCRM-06-ENT-001 (2006)
- García, A. & Román, I. (2019). Redes sociales como herramienta de difusión en Inbound marketing para la industria hospitalaria. Quito: Universidad San Francisco de Quito
- García, C.; Kishimoto, L. & Macarachvili, A.. Inbound marketing como enfoque estratégico en el contexto de las Start-ups tecnológicas dirigidas a negocios. Universidad y Sociedad [online]. 2021, vol.13, n.5 [citado 2023-09-30], pp.526-533. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500526&lng=es&nrm=iso
- Gestión. (2021). ¿Cuál ha sido el rol del internet de las cosas en el sector industrial y la reactivación económica? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cual-ha-sido-el-rol-del-internet-de-las-cosas-en-el-sector-industrial-y-la-reactivacion-economica-peruana-ndc-noticia/?ref=gesr>
- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>.
- Gómez, C. & Varillas, L. (2018). El *inbound* marketing en la oficina central de admisión e informes (OCAI). Estudio de la captación PUCP de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12854>
- Harrison, Alan. (2002). "Case Study Research". *Essential Skills for Management Research*. Londres: SAGE. pp. 158-180.
- Hernandez, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México D. F., Mc GrawHill.
- Hinojosa, S. (2019). Planteamiento de la metodología Inbound marketing en Fluidica Cia. Ltda Doctoral dissertation, Quito: Universidad de Los hemisferios.
- Hofacker, C., Golgeci, I., Pillai, K.G. and Gligor, D.M. (2020), "Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future", *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 6, pp. 1161-1179.
- Holliman, G. and Rowley, J. (2014). "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293.
- Huawei (2021). Huawei Annual Report. Recuperado de <https://www.huawei.com/en/annual-report>
- Huawei (s.f). Quiénes somos. Recuperado de <https://consumer.huawei.com/pe/about-us/>
- HubSpot (s.f). ¿Qué es el Inbound Marketing? Recuperado de [https://www.hubspot.es/inbound\[1\]marketing](https://www.hubspot.es/inbound[1]marketing)

- HubSpot (s.f) ¿Cómo administrar los leads de manera efectiva? La importancia de acompañar y nutrir tus prospectos. Recuperado de <https://offers.hubspot.es/administrar-leads>
- IBD. (2020). Ciberseguridad. Riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y El Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Reporte-Ciberseguridad-2020-riesgos-avances-y-el-camino-a-seguir-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- International Data Corporation (2020). Infraestructura en nube crecerá 26.7% en América Latina para 2021: IDC. Recuperado de <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA47004620>
- IEBS. (2018). ¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business? Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- InboundCycle (Sin fecha) Caso de éxito Australis. El sueño americano hecho Marketing. Patagonia. Inbound Cycle.
- InboundCycle (Sin fecha) Caso de éxito Clínica Baviera. Clínica Baviera. Un proyecto repleto de posibilidades a la vista. Madrid: Inbound Cycle.
- InboundCycle (Sin fecha) Caso de éxito Vets & Clinics de Affinity. Una estrategia Inbound con mucha proyección. Madrid: Inbound Cycle.
- Inbound Emotion (2017). Inbound marketing: 6 veces más barato que el marketing directo. Recuperado de [https://www.inboundemotion.com/blog/inbound-marketing-6-veces\[1\]m%C3%A1s-barato-que-el-marketing-directo](https://www.inboundemotion.com/blog/inbound-marketing-6-veces[1]m%C3%A1s-barato-que-el-marketing-directo)
- INFOSEC. (2020). Informe de cibercrimen de ThreatMetrix: una entrevista (noviembre de 2019). Recuperado de <https://resources.infosecinstitute.com/threatmetrix-cybercrime-report-an-interview/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11a ed.). México: Person Educación de México SA.
- KPMG. (2020). CEO Outlook 2020: COVID-19. Recuperado de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/09/ceo-outlook-2020-covid-19.pdf>
- Kunal Swani, Brian P. Brown, George R. Milne, (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications, *Industrial Marketing Management*, Volume 43, Issue 5, 2014, Pages 873-881. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114000492>
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Recuperado de <https://link.springer.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-20110-3.pdf>
- Lacka, E. and Chong, A. (2016). "Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context", *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 80-91.
- Lahiji, S. G., Mirabi, V., & Mohebbi, S. (2020). El marketing de contenido y la intención de compra de los clientes. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 5-20.

- Ley 28303. Ley que tiene por objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTel) en el país. Define las atribuciones, alcances y medios de la acción del Estado en este ámbito. Comisión permanente del Congreso de la República (2004). http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Ley_28303_Ley_Marco_Ciencia_Tec_Innovacion_Tecnol%C3%B3gica.pdf
- Ley 30806. Ley que modifica diversos artículos de la ley 28303, Ley Marco de ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y de la ley 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Congreso de la República (2018). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversos-articulos-de-la-ley-28303-ley-mar-ley-n-30806-1666491-1/>
- Ley 28303. Ley que tiene por objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTel) en el país. Define las atribuciones, alcances y medios de la acción del Estado en este ámbito. Comisión permanente del Congreso de la República (2004). http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Ley_28303_Ley_Marco_Ciencia_Tec_Innovacion_Tecnol%C3%B3gica.pdf
- Ley 30806. Ley que modifica diversos artículos de la ley 28303, Ley Marco de ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y de la ley 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica Lindblom, M., & Andreasson, A. (2019). Inbound marketing from a B2B-perspective.
- Mahmud, T. U. (2017). Inbound marketing for small business such as restaurant and cafe.
- Martín, M. (2016). Marketing Digital. Madrid: García Maroto Editores. Recuperado de http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=
- Ministerio de la Producción. (2021). Produce lanza programa ProInnovate para impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico y productivo del país. <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2431-produce-lanza-programa-proinnovate-para-impulsar-la-innovacion-y-el-desarrollo-tecnologico-y-productivo-del-pais>
- MTC. (2016). Marco institucional de las tecnologías de la información y comunicación. Recuperado de https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Marco%20Institucional.pdf
- MTC. (2013). El mercado de las TIC en Perú. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>
- National Intelligence Council. (2017). Global trends - Paradox of Progress. Global Trends. Recuperado de www.dni.gov/nic/globaltrends
- ONU. (2020). Informe sobre la brecha de emisiones 2020. Recuperado de <https://www.unep.org/es/emissions-gap-report-2020>

- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital *inbound* marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).
- Pasco Dalla Porta, M. y Ponce Regalado, M. (2015). Guía de Investigación en Gestión. Vicerrectorado de Investigación Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing: la estrategia de marketing digital más importante. *Boletín de la Universidad Transilvania de Brasov. Ciencias Económicas. Series V*, 9 (2), 61.
- Patrutiu, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, 9(2), 61.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (2020). Prospección del mercado TI en Perú. Recuperado de <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/B882B8FA-3A4E-4BB2-BAE8-285FFDFD807.pdf>
- Ramos, J. (2017). Marketing de contenidos. Guía práctica. XinXii. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=bZI2DgAAQBAJ&lpg=PT3&ots=jQEDzgxGJ&dq=marketing%20de%20contenidos&lr&hl=es&pg=PT4#v=onepage&q=marketing%20de%20contenidos&f=false>
- Rancati, E., Codignola, F., & Capatina, A. (2015). Inbound and *outbound* marketing techniques: A comparison between Italian and Romanian pure players and click and mortar companies. *Risk in Contemporary Economy*, 2(1), 232-238.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia University Press.
- Sánchez-Teba, E. M., García-Mestanza, J., & Rodríguez-Fernández, M. (2020). The Application of the Inbound Marketing Strategy on Costa del Sol Planning & Tourism Board. Lessons for Post-COVID-19 Revival. *Sustainability*, 12(23), 9926. MDPI AG. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3390/su12239926>
- Saundres, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business*. Fifth edition.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukk. Decimoprimer edición.
- Scott, D. (2010). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. Hoboken. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=nV7uIIAoRU0C&printsec=frontcover&dq=The+new+rules+of+marketing+and+PR:+How+to+use+social+media,+blogs,+news+releases,+online+video,+and+viral+marketing+to+reach+buyers+directly&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC1-07hYndAhUPuVkKHYr9AHAQ6AEIKTAA>
- Sölve, M. & Öjeling. J. (2017). Digital *inbound* marketing as an approach to scale up B2B sale: A case study of a growing Swedish IT startup.

- UNESCO. (2019). Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos hídricos 2019. Recuperado de <https://www.acnur.org/5c93e4c34.pdf>
- Ugaz & Wong (2020). Plan de implementación de la metodología *inbound* marketing. Caso aplicativo: CERVEZA ARTESANAL LOPEZ
- Valdes. P. (06 de febrero de 2014) ¿Por qué el *Buyer Persona* es tan importante para el Inbound Marketing? InboundCycle Recuperado de: [https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound\[1\]marketing/bid/193674/porqu-el-buyer-persona-es-tan-importante-para-el-inbound\[1\]marketing](https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound[1]marketing/bid/193674/porqu-el-buyer-persona-es-tan-importante-para-el-inbound[1]marketing)
- Valdes. P. (01 de mayo de 2014). El *buyer persona*: la piedra angular del Inbound marketing. InboundCycle Recuperado de: [https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound\[1\]marketing/bid/194231/el-buyer-persona-la-piedra-angular-del-inbound-marketing](https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound[1]marketing/bid/194231/el-buyer-persona-la-piedra-angular-del-inbound-marketing)
- Venkatesh, R., Mathew, L. and Singhal, T.K. (2019). “Imperatives of business models and digital transformation for digital services providers”, *International Journal of Business Data Communications and Networking*, Vol. 15 No. 1, pp. 105-124.
- Wilcock, M. (s.f.). Marketing de contenidos. Crear para convertir. Salesforce Research. (2020). Fourth Annual: State of Marketing – Insights and trends from 3,500 global marketing leadres. Recuperado de https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesfor ce-research-fourth-annual-state-of-marketing.pdf
- World Economic Forum. (2019). Global risks 2019 Insight report (14th Edition). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf

ANEXOS

A: Reporte Bibliométrico

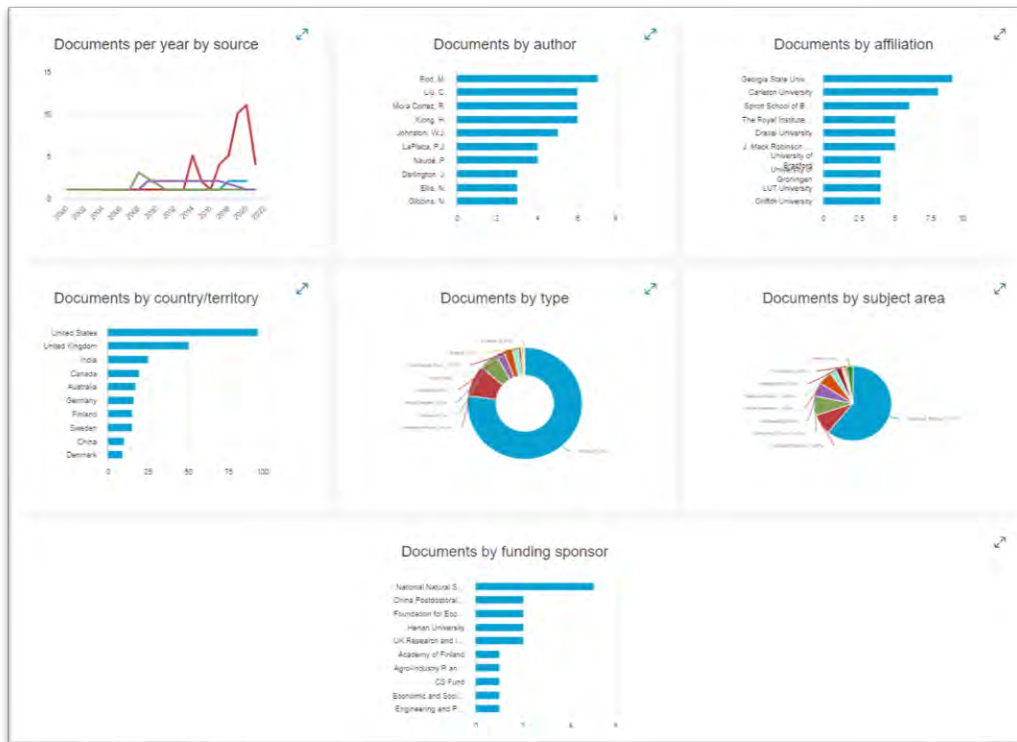
Para la presente investigación se utilizaron fuentes bibliográficas relevantes de las bases de datos de Scopus y Web of Science. Así mismo, las palabras clave utilizadas fueron: “B2B Marketing”, “Digital Marketing”, “Inbound Marketing”, “Inbound Marketing B2B”, “Technology sector” y “Technology sector marketing”.

En lo que respecta a Scopus, la primera búsqueda fue sobre los términos “B2B Marketing”, véase las figuras a1 y a2, en la cual se encontraron 285 resultados, la mayoría de estos tuvo un aumento significativo a partir del año 2018; además, el 77.2% de las publicaciones son artículos, y el 61% del total está enfocado en temas de administración, negocios y contabilidad; así mismo, cabe mencionar que los artículos más citados son los provenientes de la revista Industrial Marketing Management.

Figura A1: Reporte bibliométrico de “ B2B Marketing” I



Figura A2: Reporte bibliométrico de “ B2B Marketing” II



En cuanto a Web of Science, se hizo la búsqueda del término “Digital Marketing”, 642 fueron los resultados encontrados, de los cuales 223 estaban enfocados en negocios, 87 en administración y 45 en comunicación (véase figura A3). Así mismo, la cantidad de investigaciones tuvo un considerable aumento desde el año 2019 (véase figura A4).

Figura A3: Reporte bibliométrico de “Digital Marketing” I

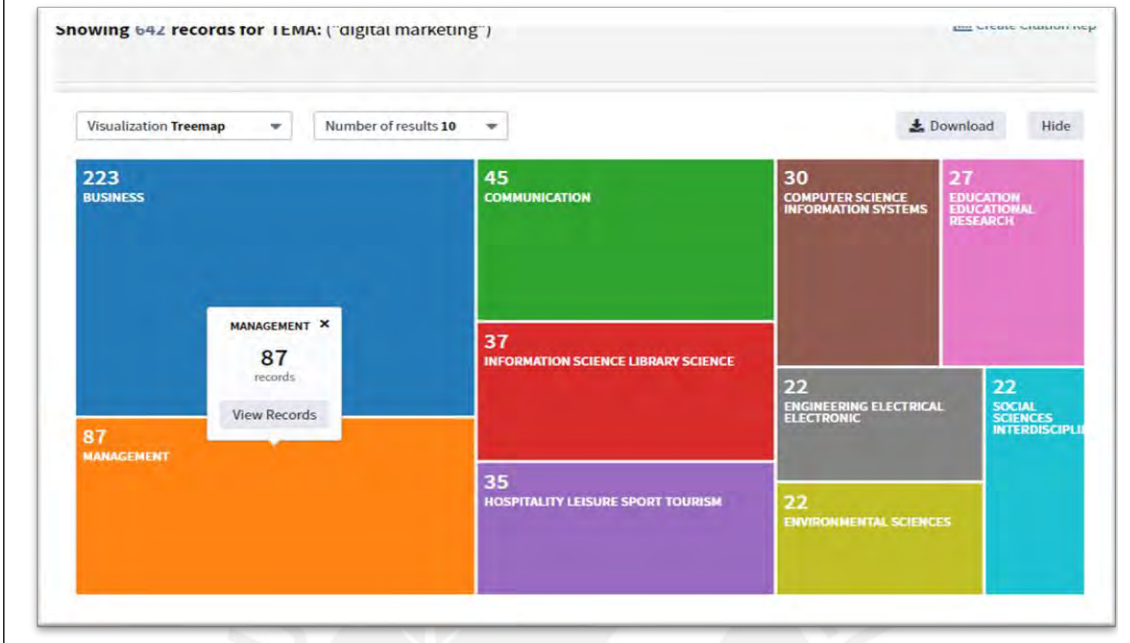
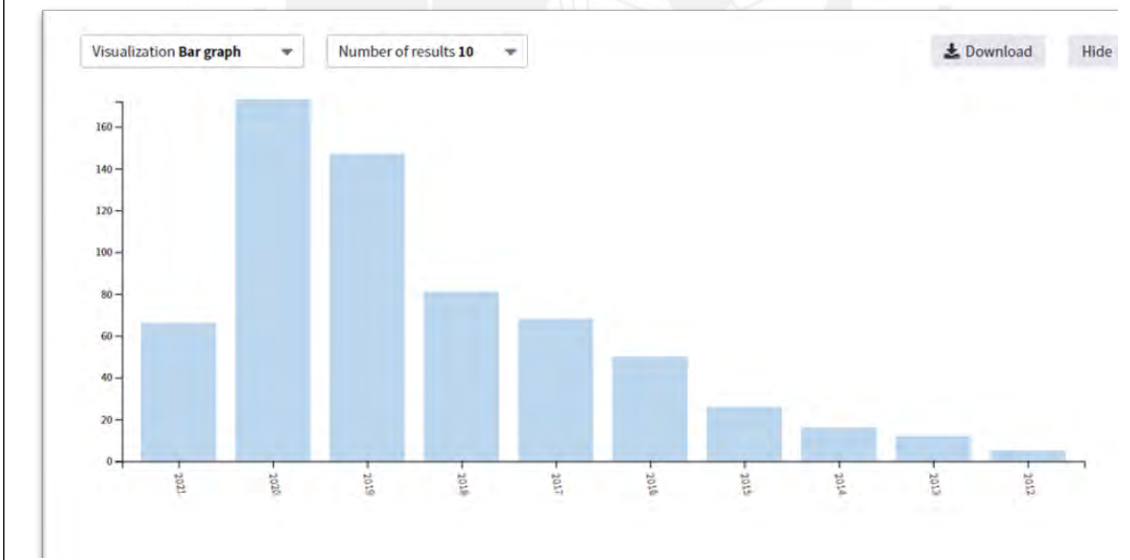


Figura A4: Reporte bibliométrico de “Digital Marketing” II



En cuanto al término clave de “Inbound Marketing”, este se buscó en Scopus; en efecto, se encontraron 39 resultados, los cuales tuvieron sus picos más altos en los años de 2015, 2019 y 2020 (Figura A5). Con respecto al tipo de publicaciones, estas fueron artículos en su mayoría 48.7% (Figura A6); no obstante, las áreas de estudio fueron más diversas, estas abarcaron administración, negocios, contabilidad, ciencias de la computación, ingeniería y ciencias sociales.

Figura A5: Reporte Bibliométrico de “Inbound Marketing” I

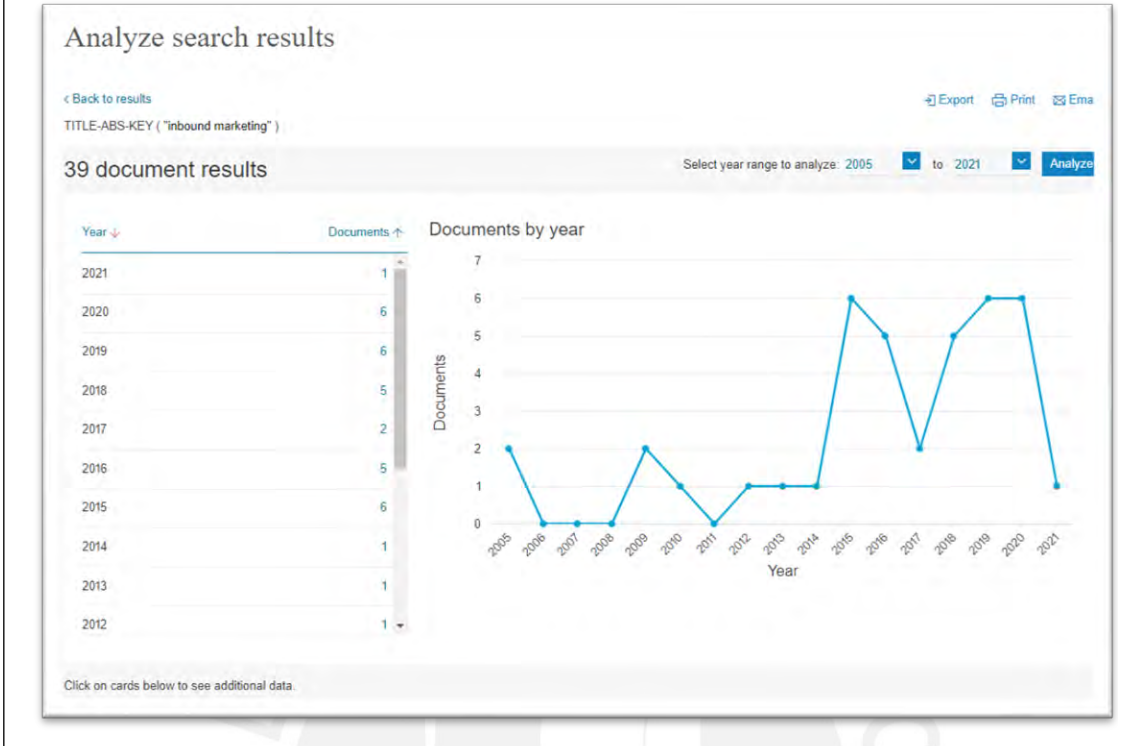
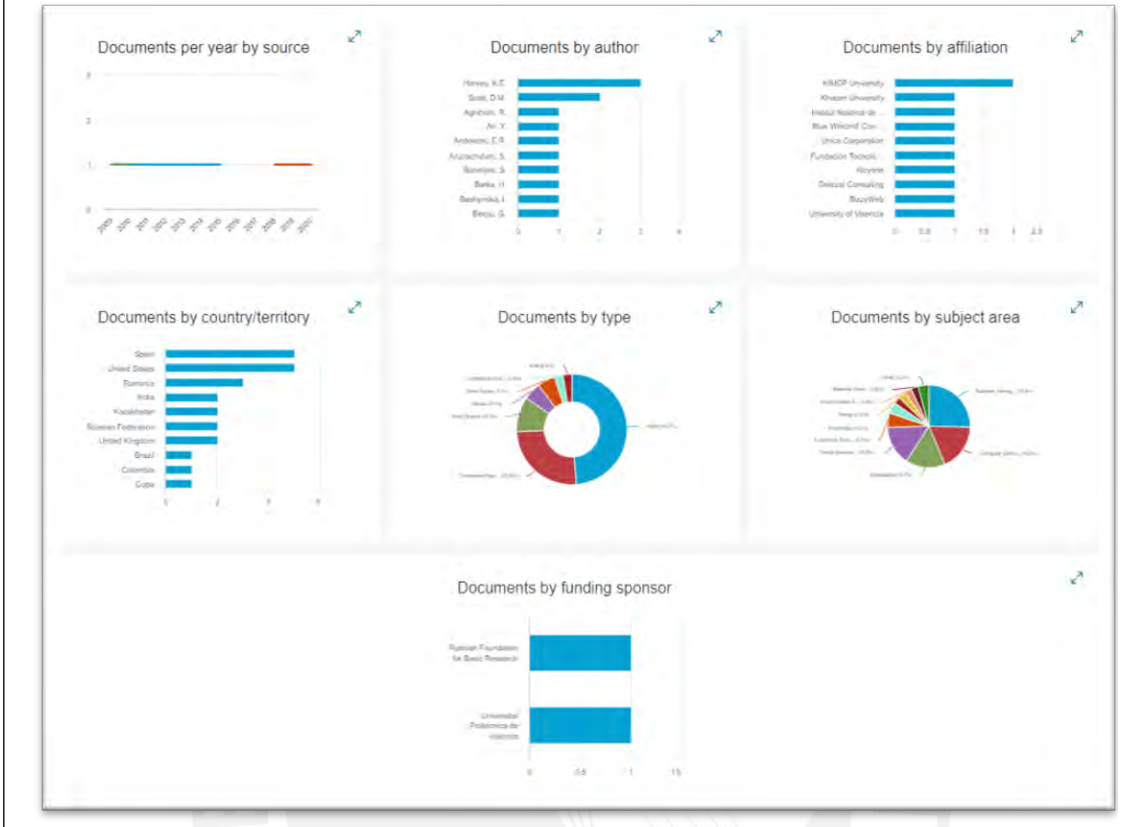


Figura A6: Reporte Bibliométrico de “Inbound Marketing” II



Al momento de añadirle el término “B2B” a “Inbound Marketing” la búsqueda se reducía aún más; en efecto, esta solo brindó 5 resultados (Figura A7), de los cuales el más citado e influyente fue el artículo de Holliman y Rowley del año 2014 con un número de 97, así mismo, se mantiene la tendencia de que la mayoría de las publicaciones sean artículos 60% (Figura A8).

Figura A7: Reporte Bibliométrico de “Inbound Marketing” y “B2B” I

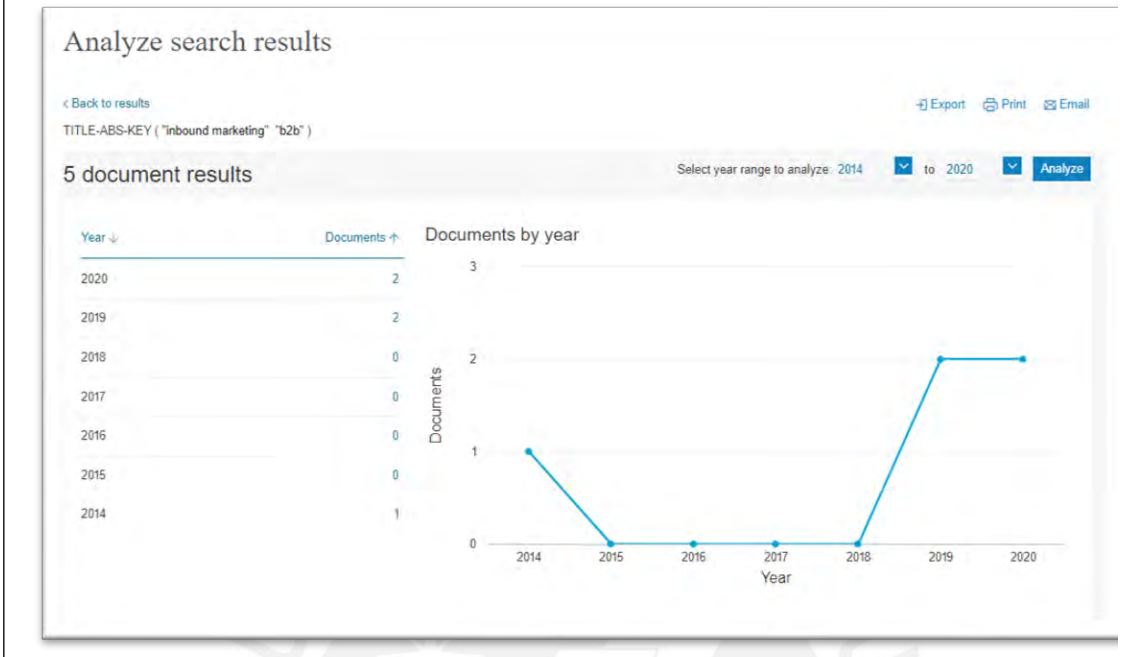
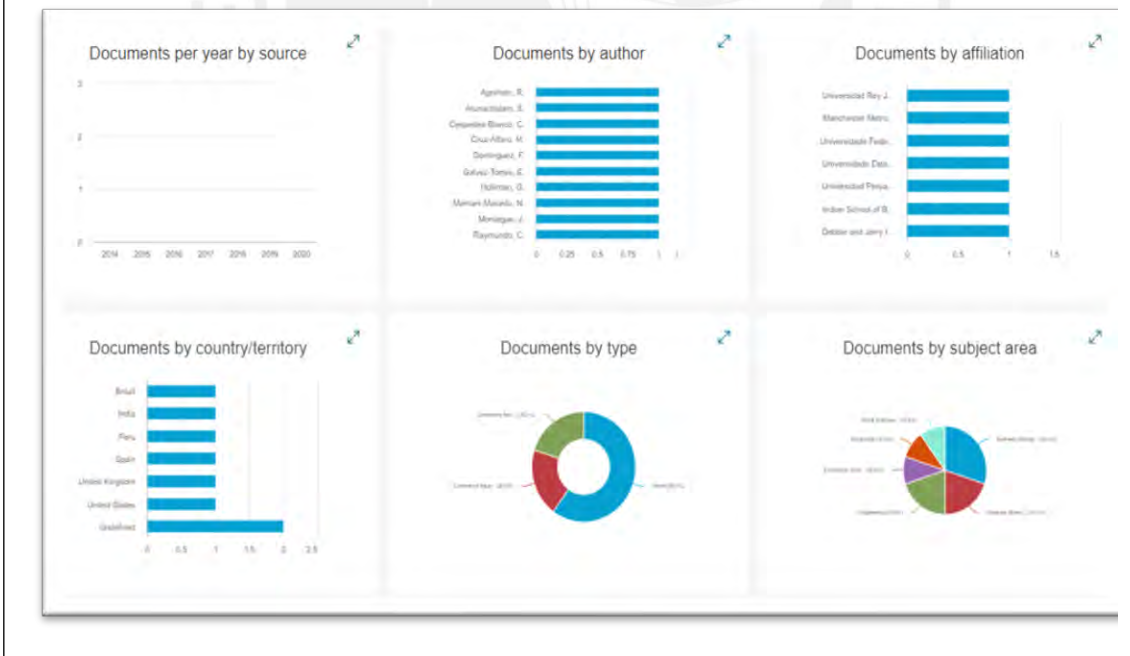


Figura A8: Reporte Bibliométrico de “Inbound Marketing” y “B2B” II



Cuando se pasó buscar información del sector, los resultados totales con el término “Technology sector” fueron de 2031 y la tendencia en el número de documentos iba en aumento a partir del 2017; no obstante, las áreas a las que iban dirigidos los estudios son considerablemente diversas, el 18.2% iba dirigido a negocios, 14.6% a ingeniería, 14.1% a ciencias sociales, 11.9% a ciencias computacionales y 10.2% a economía. (Figura A9)

Figura A9: Reporte Bibliométrico de “Technology sector” I

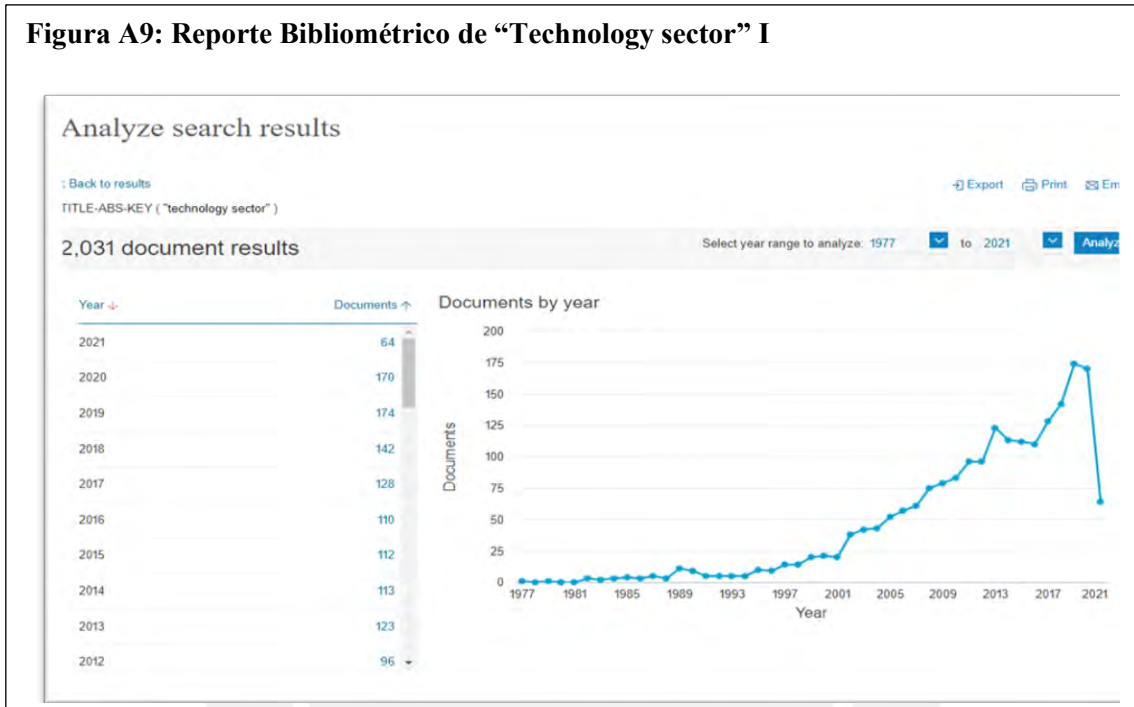
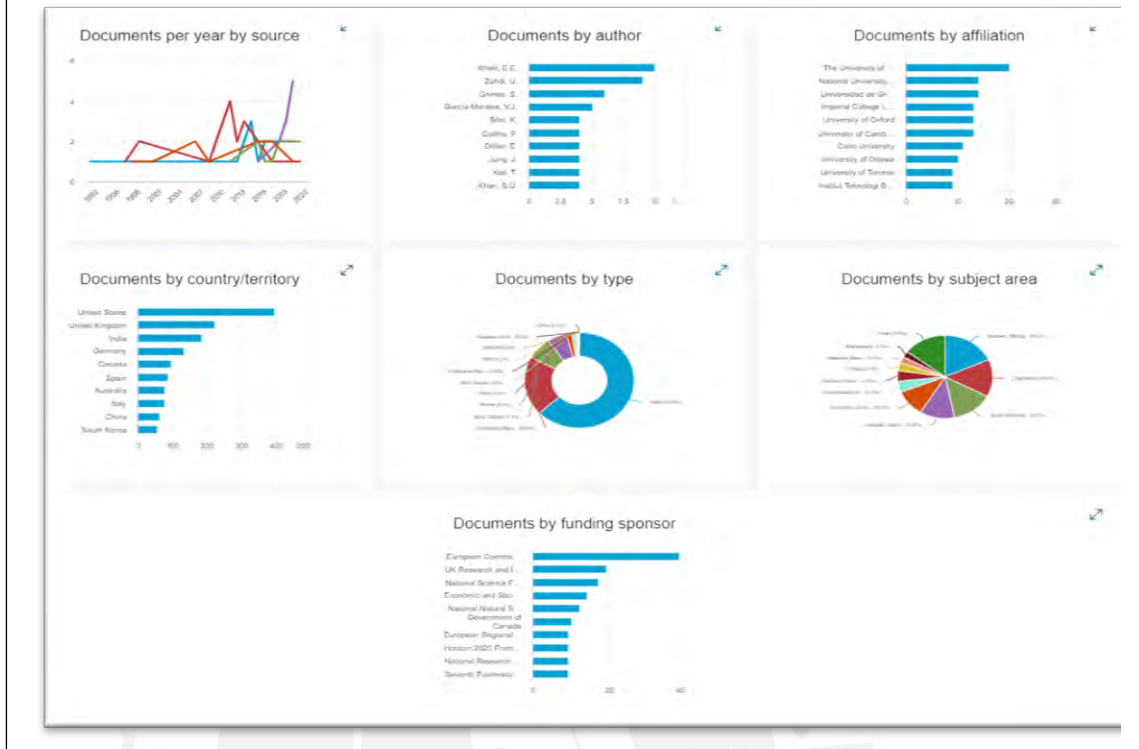


Figura A10: Reporte Bibliométrico de “Technology sector” II



Finalmente, con miras a delimitar aún más el sector, se le agregó el término de “Marketing” a “Technology sector”, el resultado fue la reducción a 72 documentos (Figura A11), en el cual la mayoría de estos estuvo dirigido a los negocios, administración y contabilidad 22% (Figura A12). Así mismo, la mayoría de las publicaciones se realizaron en el país de Estados Unidos.

Figura A11: Reporte Bibliométrico de “Technology sector” y “marketing” I

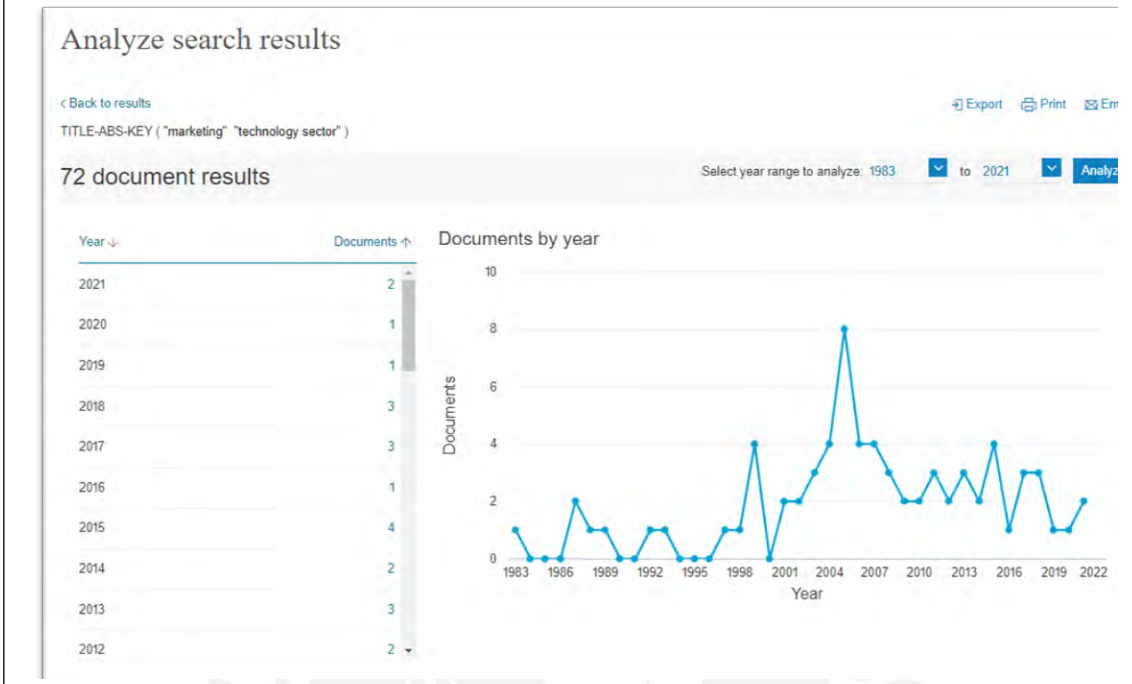
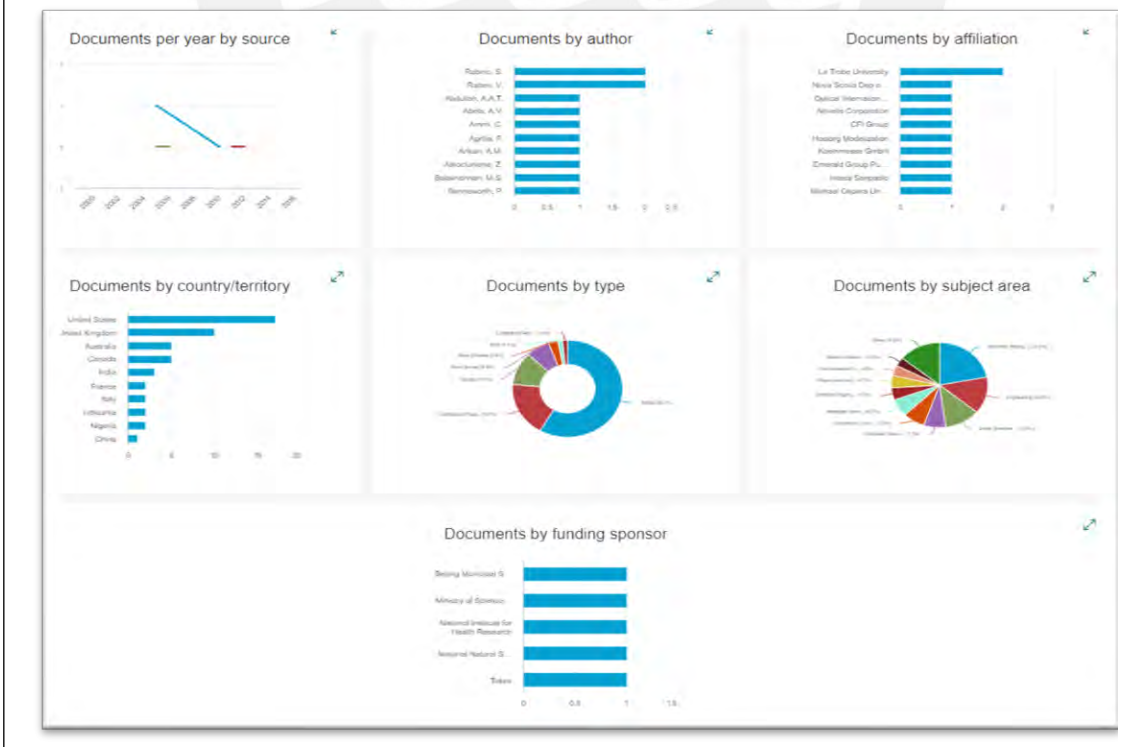


Figura A12: Reporte Bibliométrico de “Technology sector” y “marketing” II



B.1: Matriz de consistencia

Tabla 12: Matriz de consistencia - Inbound marketing en procesos de atracción y fidelización

| Preguntas | Objetivos | VARIABLES | Sub Variables | Indicadores | Fuentes |
|--|--|--|----------------|--|---|
| ¿Cómo aplicar el Inbound Marketing en el proceso de atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B? | Analizar el Inbound Marketing como estrategia para la atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B: Estudio de caso de la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB | Herramientas propias del Inbound Marketing que permiten la atracción de nuevos clientes corporativos | SEO | Cantidad de personas que visitan las redes sociales o página web de la empresa debido a la optimización de motores de búsqueda | Métricas obtenidas a partir de la base de datos de la Organización y Entrevistas semi estructuradas |
| | | | Keywords | Cantidad de palabras claves contratadas por la organización | |
| | | | SEM | Cantidad de personas que visitan la página web provenientes de la publicidad contratada | |
| | | | Página Web | Cantidad de visitas orgánicas que llegan a la página web | |
| | | Herramientas propias del Inbound Marketing que permiten la fidelización de clientes corporativos | E-mailing | Número de emails enviados a la cantidad de clientes registrados en la base de datos | |
| | | | Call to action | Cantidad de clientes registrados en la base de datos de la empresa | |
| | | | Redes Sociales | Net Promoter Score (%) | |

B.2: Matriz de consistencia

Tabla 13: Matriz de consistencia - Sector TIC peruano

| Preguntas | Objetivos | Variables | Sub Variables | Indicadores | Fuentes |
|---|--|------------------|-----------------------|---|--------------------------------------|
| ¿Cómo se desarrolla el contexto actual del Sector de TIC peruano? | Analizar el contexto del Sector de TIC peruano | Análisis externo | Megatendencias | Cantidad de Megatendencias | Secundarias , entrevistas a expertos |
| | | | Tendencias Globales | Cantidad de Tendencias a nivel Global | Secundarias , entrevistas a expertos |
| | | | Tendencias Regionales | Cantidad de Tendencias a nivel Regional | Secundarias , entrevistas a expertos |
| | | | Tendencias Locales | Cantidad de Tendencias a nivel Local | Secundarias , entrevistas a expertos |



B.3: Matriz de consistencia

Tabla 14: Matriz de consistencia - ABB en el sector TIC peruano

| Preguntas | Objetivos | Variables | Sub Variables | Indicadores | Fuentes |
|---|--|--------------------------|--|--|--|
| ¿Cuál es la situación actual del sujeto de estudio en el sector de TIC peruano? | Determinar la situación de ABB en el sector de TIC Peruano | Análisis PESTEL | Análisis Político - Legal | Cantidad de decretos relevantes | Secundarios |
| | | | Análisis Económico | Crecimiento porcentual del sector | Primarias, entrevista a experto |
| | | | | Crecimiento porcentual de la demanda | Primarias, entrevista a experto |
| | | Análisis Tecnológico | Cantidad de cambios e innovaciones tecnológicas | Primarias, entrevista a experto | |
| | | Análisis PORTER | Análisis de Potenciales ingresantes | Nivel de amenaza de nuevos ingresantes | Secundarias, entrevistas a expertos |
| | | | Análisis del Poder de negociación de los Proveedores | Nivel de amenaza de poder de proveedores | Secundarias, entrevistas a expertos |
| | | | Análisis del Poder de negociación de los Compradores | Nivel de amenaza de poder de compradores | Secundarias, entrevistas a expertos |
| | | | Análisis de Amenaza de Productos sustitutos | Nivel de amenaza de productos sustitutos | Secundarias, entrevistas a expertos |
| | | | Análisis de Rivalidad entre Competidores | Nivel de amenaza de competidores | Secundarias, entrevistas a expertos |
| | | | Análisis interno | Giro del negocio | Cantidad de líneas de negocios de la empresa |
| | | Estructura de la empresa | | Cantidad de áreas definidas | Primarias, entrevista a experto |
| | | Análisis VRIO | | Cantidad de Recursos valiosos, raros e inimitables | Primarias, entrevista a experto |

B.4: Matriz de consistencia

Tabla 15: Matriz de consistencia - Principales estrategias de Marketing

| Preguntas | Objetivos | Variables | Sub Variables | Indicadores | Fuentes |
|--|--|---|---------------------|---|---|
| ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la atracción y fidelización de clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB Perú? | Analizar las estrategias de marketing empleadas por ABB para la atracción y fidelización de sus clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto | Estrategias de Marketing para la atracción de clientes | Cartera de Clientes | Cantidad de clientes inscritos en la base de datos de la organización que recomiendan a ABB | Primarias, bases de datos de la empresa, entrevista a experto |
| | | Estrategias de Marketing para la fidelización de clientes | ABB Ability | Cantidad de clientes notificados acerca de las novedades que ofrece ABB | Primarias, bases de datos de la empresa |

C: Guía de entrevista ABB

Fecha y Hora:

Entrevistado:

Cargo:

I. Introducción:

Buenas tardes/noches/días, nuestros nombres son Elio Loa y Enrique Olano, alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente estamos realizando una investigación con respecto a la estrategia del Inbound Marketing en un modelo de negocio *Business to Business* (B2B). Con tal finalidad, esperamos contar con su colaboración para el presente estudio. Así mismo, la presente entrevista será totalmente confidencial y toda la información brindada por su parte será utilizada para fines netamente académicos. Agradecemos su participación.

I. Sobre aspectos generales del área

Para comenzar la entrevista, nos gustaría hacerle unas preguntas generales acerca de ABB y su área en específico

- A. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual en ABB Perú?
- B. ¿Cuántas personas trabajan en el área de cuentas corporativas?
- C. ¿Cuáles son las principales funciones del Área?
- D. ¿Cuáles son sus principales funciones?
- E. ¿Cómo es la relación entre las gerencias?

II. Sobre las características del cliente

Dado que el *inbound* marketing mantiene como eje principal a los clientes, es necesario entender las características de los mismos a fin de plantear una estrategia adecuada. Teniendo en cuenta ello, elaboramos las siguientes preguntas.

- A. ¿Cómo considera que es el vínculo actual que mantiene ABB con sus clientes?
- B. ¿Por medio de qué canales mantienen relación con sus clientes?
- C. ¿De qué sector suelen ser sus clientes?
- D. ¿Las empresas con las que suelen trabajar son, en su mayoría grandes empresas o también trabajan con medianas empresas?
- E. ¿Las empresas con las que suelen trabajar son peruanas o también tiene una cartera actual de empresas extranjeras que residen en Perú?

III. Sobre los procesos de atracción de clientes

El *inbound* marketing enfoca sus esfuerzos en la atracción y fidelización de clientes. Teniendo en cuenta ello, elaboramos las siguientes preguntas para conocer los procesos de ABB en torno a la atracción de clientes.

- A. ¿Poseen algún proceso definido para la atracción de clientes?
 - 1. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son estos procesos?
 - 2. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Por qué se decidió o, en todo caso, por qué se siguen manteniendo usando estos procesos?
 - 3. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son los beneficios que estos otorgan a la organización?
 - 4. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que le genera su uso?
 - 5. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Por qué no?
 - 6. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Hay alguna herramienta que no utiliza por el momento y le gustaría utilizar?
 - 7. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Para qué tipo de actividades?
 - 8. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Qué les aportaría esta herramienta??
- B. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de su área en la atracción de clientes? ¿Tiene estadísticas o registros de evolución a la mano?
- C. ¿Qué indicadores usa para medir el desempeño de su área? ¿Qué puntos de mejora considera que deberían tomar en cuenta?

IV. Cuestionario sobre procesos de fidelización de clientes

El *inbound* marketing enfoca sus esfuerzos en la atracción y fidelización de clientes. Teniendo en cuenta ello, elaboramos las siguientes preguntas para conocer los procesos de ABB en torno a la atracción de clientes.

- A. ¿Poseen algún proceso definido para la fidelización de clientes?
 - 1. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son estos procesos?
 - 2. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Por qué se decidió o, en todo caso, por qué se siguen manteniendo usando estos procesos?
 - 3. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son los beneficios que estos otorgan a la organización?
 - 4. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SI, ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que le genera su uso?

5. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Por qué no?
 6. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Hay alguna herramienta que no utiliza por el momento y le gustaría utilizar?
 7. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Para qué tipo de actividades?
 8. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Qué les aportaría esta herramienta??
- B. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño de su área en la fidelización de clientes? ¿Tiene estadísticas o registros de evolución a la mano?
- C. ¿Qué indicadores usa para medir el desempeño de su área? ¿Qué puntos de mejora considera que deberían tomar en cuenta?



D: Guía de entrevista Expertos en Marketing

Fecha y Hora:

Entrevistado:

Cargo:

I. Introducción:

Buenas tardes/noches/días, nuestros nombres son Elio Loa y Enrique Olano, alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente estamos realizando una investigación con respecto a la estrategia del Inbound Marketing en un modelo de negocio *Business to Business* (B2B). Con tal finalidad, esperamos contar con su colaboración para el presente estudio. Así mismo, la presente entrevista será totalmente confidencial y toda la información brindada por su parte será utilizada para fines netamente académicos. Agradecemos su participación.

I. Sobre Marketing Digital

Para comenzar la entrevista, nos gustaría hacerle unas preguntas generales acerca del Marketing Digital

- A. ¿Cómo definiría usted el Marketing Digital?
- B. ¿Cuáles son las estrategias de marketing digital de las que tiene conocimiento?
- C. ¿De estas estrategias, cuáles son las más populares y por qué?
- D. ¿Considera usted que estas estrategias poseen mayor impacto que las tradicionales ?

II. Sobre el Inbound Marketing

Desempeño del Inbound Marketing y su aplicación en relaciones B2B

- A. ¿Posee algún conocimiento acerca de la estrategia del Inbound ?
- B. ¿En cuál contexto cree que esta estrategia se desarrollaría mejor?
- C. ¿Consideraría aplicar esta estrategia en un modelo de negocio B2B?
- D. ¿Cuáles cree que son las herramientas más importantes para una estrategia de este tipo, tanto en atracción como en fidelización?
- E. ¿Cuáles considera que son los beneficios que se obtienen al implementar una estrategia como esta?
- F. ¿Cuáles considera que son los puntos negativos de esta estrategia?

III. Sobre su experiencia con estrategias de Marketing Digital

Experiencia en la implementación de estrategias de Marketing Digital

- A. ¿Qué estrategias de Marketing digital ha usado en la experiencia que ha tenido?
(Tratar de consultarle al respecto de su experiencia con *inbound* marketing)
- B. ¿Cómo se dio la implementación de estas estrategias de Marketing Digital?
- C. ¿Poseen algún proceso definido para la atracción de clientes?
- D. ¿Poseen algún proceso definido para la fidelización de clientes?
- E. ¿Cómo fue el manejo de indicadores y resultados en dicho proyecto? ¿Qué tipos de herramientas fueron usadas?
- F. Al respecto de la pregunta anterior, ¿estas herramientas son las convencionales en ese tipo de sector/proyectos o son definidas por un estilo de trabajo previo que tiene la empresa? (Comentar al respecto del manejo de KPI's y resultados de venta)

IV. Sobre la aplicación del marketing digital en el sector tic

1. ¿Ha tenido algún vínculo o algún tipo de acercamiento con el sector TIC?
1. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SÍ, ¿Qué tipo de estrategias ha logrado ver en este sector?
2. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido SÍ, ¿Cómo fue el desenvolvimiento de la implementación de estas estrategias?
3. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido Sí, ¿Qué diferencias considera que tiene este sector en temas de marketing con otros sectores en los que haya laborado antes?
4. En caso la respuesta a la pregunta 11 haya sido NO, ¿Considera que el impacto que tienen las diferentes estrategias de marketing varía de acuerdo al sector? ¿Cómo sería ese impacto diferencia? (Tratar de involucrar el sector TIC)

E: Guía de entrevista de Manuel Taboada

Fecha y Hora:

Entrevistado: Manuel Taboada

Cargo: Superintendente de TIC en Inka's Berries

I. Introducción:

Buenas tardes/noches/días, nuestros nombres son Elio Loa y Enrique Olano, alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente estamos realizando una investigación con respecto a la estrategia del Inbound Marketing en un modelo de negocio *Business to Business* (B2B). Con tal finalidad, esperamos contar con su colaboración para el presente estudio. Así mismo, la presente entrevista será totalmente confidencial y toda la información brindada por su parte será utilizada para fines netamente académicos. Agradecemos su participación.

I. Cuestionario general sobre el sector TIC

1. ¿Cuál es la definición que nos daría sobre el sector TIC?
2. ¿Cuántos años de experiencia lleva laborando en dicho sector?
3. ¿En qué empresas del sector TIC ha tenido la oportunidad de laborar?
4. ¿Cuáles son las últimas tendencias que ha observado en dicho sector?

II. Cuestionario sobre las relaciones B2B en el sector TIC

1. ¿Posee experiencia alguna en relaciones B2B en el sector TIC?
2. ¿Posee información acerca de procesos de atracción de nuevos clientes y la fidelización de los existentes?

III. Cuestionario sobre puesto de trabajo actual

1. ¿Dentro de sus labores en la empresa agro en la que labora, también se encuentra la planificación del presupuesto, correcto?
2. Comprendo, ¿Existe bastante relación a la tecnología como tal?
3. ¿Consideran que hay herramientas que pueden mejorar aún más el desarrollo productivo que se tiene, ya sea como tal en los procesos productivos o netamente comercial?
4. Correcto, comprendo, bueno de por sí me parece bastante sorprendente este tema, no sabía que se podían realizar tantos avances en el tema de agro.
5. ¿De esta base de datos, de estos servidores en los cuales se almacena toda la información, son manejados por la misma área en la que ustedes están o tal vez es complementada con algún software tal vez de terceros o cómo es que se da esto?

F: Guía de entrevista Martín Jiménez

Fecha y Hora:

Entrevistado: Martín Jiménez Bravo

Cargo: Consultor Senior TIC en Telefónica

I. Introducción:

Buenas tardes/noches/días, nuestros nombres son Elio Loa y Enrique Olano, alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente estamos realizando una investigación con respecto a la estrategia del Inbound Marketing en un modelo de negocio *Business to Business* (B2B). Con tal finalidad, esperamos contar con su colaboración para el presente estudio. Así mismo, la presente entrevista será totalmente confidencial y toda la información brindada por su parte será utilizada para fines netamente académicos. Agradecemos su participación.

I. Cuestionario general sobre el sector TIC

1. ¿Cuál es la definición que nos daría sobre el sector TIC?
2. ¿Cuántos años de experiencia lleva laborando en dicho sector?
3. ¿En qué empresas del sector TIC ha tenido la oportunidad de laborar?
4. ¿Cuáles son las últimas tendencias que ha observado en dicho sector?
5. ¿Cómo cree que se siga desarrollando el sector, cree que se adelantó el proceso de transformación digital debido a la pandemia?
6. ¿Cómo considera que es la competencia en el sector? ¿Considera que las herramientas que se usan actualmente cubren de manera completa todos los requerimientos de los clientes?

III. Cuestionario sobre las relaciones B2B en el sector TIC

1. ¿Posee experiencia alguna en relaciones B2B en el sector TIC?
2. ¿Posee información acerca de procesos de atracción de nuevos clientes y la fidelización de los existentes?
3. ¿Considera que se puede clasificar a los clientes por sector, tamaño o rubro?, ¿Cómo es que se maneja esta cartera de clientes que tiene Telefónica?

G.1: Codificación de hallazgos – Expertos de marketing

Tabla 16: Codificación de hallazgos – Expertos de marketing

| Expertos de Marketing | | |
|---|-------------------------|--------|
| Hallazgo | Nombre | Código |
| La estrategia más popular es la de redes sociales, esto debido a su simpleza en cuanto al uso, lo que lo hace más accesible al usuario y que tiene la capacidad de ser un canal de venta, a pesar de que este no sea su fin; en adición, comentaron que estrategias como SEO, paid media y pauta digital también poseen una gran popularidad. | Expertos de Marketing 1 | EM1 |
| Se concluyó que el contexto B2B es el más apropiado para el Inbound marketing, ya que las relaciones con el cliente son más cercanas y se brinda mayor tiempo a generar una estrategia que permita brindarle un mayor valor a este. | Expertos de Marketing 2 | EM2 |
| Las herramientas más relevantes para atraer y fidelizar clientes son Salesforce y Hubspot, mientras que las estrategias son redes sociales, SEO y el envío de correos electrónicos. | Expertos de Marketing 3 | EM3 |
| Los principales beneficios de la estrategia son mayor conocimiento del cliente, leads de calidad, mensaje personalizado y poco invasivo, además de mayor acercamiento al cliente; los puntos negativos son la cantidad de tiempo y trabajo que demanda el Inbound, por lo que si no se genera un retorno de su implementación, es mejor cambiar de estrategia. No obstante, el marketing digital puede ser mixto, por lo que el Inbound también contempla colaboración con metodologías outbound. | Expertos de Marketing 4 | EM4 |
| Al momento de implementar la estrategia de marketing digital, es vital la elección de la herramienta con la cual se trabajarán los datos; así mismo, los indicadores más relevantes para el grupo de entrevistados fueron la cantidad de clicks, llenado de formularios, páginas que se visualizaron, tasa de abandono de página y pestañas más vistas. | Expertos de Marketing 5 | EM5 |
| Los procesos utilizados para la atracción fueron la optimización de motores de búsqueda y redirección de clicks, además de definición de buyer persona y perfil digital; en cuanto a la fidelización, estos fueron principalmente ejecutados por el área de ventas y se centran en reuniones, asesorías, almuerzos y llamadas. | Expertos de Marketing 6 | EM6 |
| Las estrategias de marketing digital en el sector TIC poseen un gran potencial debido a las oportunidades propias del sector, sobre todo gracias a las tecnologías disponibles; no obstante, estos recursos deben ser óptimamente aprovechados y los contenidos adaptados al sector. | Expertos de Marketing 7 | EM7 |

G.2: Codificación de hallazgos – Expertos del sector TIC

Tabla 17: Codificación de hallazgos – Expertos del sector TIC

| Expertos del sector TIC | | |
|--|-------------------|--------|
| Hallazgo | Nombre | Código |
| Las tendencias más recientes en el sector son automatización, última milla, tecnología cloud, internet de las cosas y machine learning | Expertos de TIC 1 | ET1 |
| La competencia en el sector es bastante alta, las herramientas se encuentran en constante actualización y deben estar siempre disponibles | Expertos de TIC 2 | ET2 |
| Calidad de producto o servicio entregado depende en parte del análisis de los proveedores, existe clasificación de clientes de acuerdo con su rubro y necesidades, el software que se use para la clasificación y análisis tanto de proveedores como clientes posee gran importancia | Expertos de TIC 3 | ET3 |
| Dentro de las estrategias para atracción y fidelización de clientes del sector, se consideran las visitas presenciales, personalización de productos o soluciones, así como una preferencia por mantener una relación cercana con el cliente. | Expertos de TIC 4 | ET4 |
| Grandes esfuerzos en cuanto a la innovación y modernización de empresas del sector agrícola; no obstante, existen oportunidades de mejora en este rubro, el cual se encuentra implementando nuevas tecnologías con la finalidad de incrementar su productividad. | Expertos de TIC 5 | ET5 |

G.3: Codificación de hallazgos – Gerentes de ABB

Tabla 18: Codificación de hallazgos – Gerentes de ABB

| Gerentes ABB | | |
|---|-----------------|--------|
| Hallazgo | Nombre | Código |
| El desarrollo de la labor colaborativa ABB-cliente para la recopilación de necesidades e intereses de todos los actores involucrados en el proyecto permite lograr un valor agregado integral | Gerentes ABB 1 | GA1 |
| Los canales de comunicación con los clientes priorizan el contacto directo en tanto los canales digitales brindan soporte a estos canales y cobran mayor importancia en contextos que impiden la presencialidad | Gerentes ABB 2 | GA2 |
| A pesar de ser un modelo de negocio B2B, la escucha de los requerimientos del cliente y sus actores permite brindar soluciones con un alto nivel de escalabilidad que pueden cubrir las necesidades de grandes y pequeñas empresas. | Gerentes ABB 3 | GA3 |
| Las estrategias de marketing son flexibles y dinámicas, pero siempre mantienen énfasis en el posicionamiento y valor de marca mediante el acercamiento a los potenciales clientes con productos servicios orientados a productividad, ahorro y valor agregado ofrecido en eventos de amplio alcance como workshops, licitaciones de grandes proyectos y visitas constantes. | Gerentes ABB 4 | GA4 |
| La especialización del conocimiento en los sectores con los que trabaja, además de su alcance global, le permiten lograr un alto nivel expertise que consolida su posicionamiento y deriva en brindar soluciones orientadas a la calidad por encima del precio. | Gerentes ABB 5 | GA5 |
| El alto posicionamiento y acercamiento de ABB con las grandes empresas y proyectos, lo cual abarca un 80% de la cartera de clientes actual, deja abierto el reto por ingresar a la pequeña y mediana empresa, los cuales abarcan 10% de la cartera de cliente, con su valor agregado. | Gerentes ABB 6 | GA6 |
| Los indicadores, dado que ABB tiene una dependencia de la matriz global, brinda reportes de cumplimiento de indicadores mínimos; además de insights que son recopilados mediante herramientas como Salesforce y que son integradas con la data obtenida en otros países. | Gerentes ABB 7 | GA7 |
| El posicionamiento de la marca deriva del esfuerzo conjunto en la fidelización del cliente y su acompañamiento, lo cual, gracias al boca a boca, permite atraer nuevos clientes | Gerentes ABB 8 | GA8 |
| La fidelización del cliente parte desde la comunicación constante y atención rápida de los requerimientos del cliente. La idea no es no tener errores, si no brindar soporte rápido cuando los haya. | Gerentes ABB 9 | GA9 |
| EL modelo de negocio B2B requiere tener contacto directo con el cliente a fin de un mayor acercamiento, además de poder obtener feedback por su parte. | Gerentes ABB 10 | GA10 |
| La satisfacción del cliente y de todos sus actores es primordial. Debido al foco en el posicionamiento y en el boca a boca, también toma importancia la pregunta "¿Recomendarían a ABB?" | Gerentes ABB 11 | GA11 |
| El esfuerzo en el posicionamiento por parte de ABB puede distorsionar la lectura del mercado, así como subestimar a la competencia, lo cual genera un impacto considerable en tanto se espera llegar al nicho de pequeñas y medianas empresas. | Gerentes ABB 12 | GA12 |

K: Triangulación de variables

Tabla 19: Triangulación de variables

| Pregunta | Variable | Sub Variable | Hallazgo |
|--|--|---------------------------|-------------------------|
| ¿Cómo aplicar el Inbound Marketing en el proceso de atracción y fidelización de nuevos clientes en modelos de negocio B2B? | Herramientas propias del Inbound Marketing que permiten la atracción de nuevos clientes corporativos | SEO | EM1, EM3, EM6, ET4, GA4 |
| | | SEM | EM1, EM3, EM4, EM5, ET4 |
| | | Página Web | EM1, EM5, EM6, GA2, ET4 |
| | Herramientas propias del Inbound Marketing que permiten la fidelización de clientes corporativos | E-mailing | EM1, EM3, GA2, ET4, GA9 |
| | | Call to action | EM6, GA9 |
| | | Redes sociales | EM1, EM3, GA2, GA8 |
| ¿Cómo se desarrolla el contexto actual del Sector TIC peruano? | Análisis externo | Megatendencias | ET1 |
| | | Tendencias Globales | ET1 |
| | | Tendencias Regionales | ET1, EM7 |
| | | Tendencias Locales | ET1, EM7 |
| ¿Cuál es la situación actual del sujeto de estudio en el sector de TIC peruano? | Análisis PESTEL | Análisis Político - Legal | Secundarias |
| | | Análisis Económico | (entrevista de álvaro) |
| | | Análisis Tecnológico | ET5 |

Tabla 19: Triangulación de variables (continuación)

| Variable | Sub Variable | Hallazgo | Pregunta |
|---|--|--|-------------------------------|
| ¿Cuál es la situación actual del sujeto de estudio en el sector de TIC peruano? | Análisis PORTER | Análisis de Potenciales ingresantes | (entrevista de álvaro) |
| | | Análisis del Poder de negociación de los Proveedores | ET3 |
| | | Análisis del Poder de negociación de los Compradores | ET3 |
| | | Análisis de Amenaza de Productos sustitutos | (entrevista de álvaro) |
| | | Análisis de Rivalidad entre Competidores | GA5, ET2 |
| | Análisis interno | Giro del negocio | (entrevista de álvaro) |
| | | Estructura de la empresa | (entrevista de álvaro) |
| | | Análisis VRIO | GA5 |
| | ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing para la atracción y fidelización de clientes corporativos en la unidad de negocio de Centros de Control Remoto de ABB Perú? | Estrategias de Marketing para la atracción de clientes | Cartera de clientes |
| Visitas y workshops | | | EM6, ET4, GA2, GA4 |
| Escalabilidad de soluciones | | | GA3, GA12 |
| Flexibilidad | | | GA4, EM4 |
| Estrategias de Marketing para la fidelización de clientes | | Personalización | EM2, EM3, EM4, ET4, GA1, GA11 |
| | | Valor agregado | GA1, GA9 |
| | | Solución Integral | GA1- GA11 |
| | | Cercanía con el cliente | GA2, GA10, GA9 |