



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

TESIS DOCTORAL

La influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B

D. Ismael Delgado Durán

2024



UNIVERSIDAD DE MURCIA
ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO
TESIS DOCTORAL

La influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la
recuperación de clientes en mercados B2B

Autor: D. Ismael Delgado Durán

Directora: Dra. D^a. María Rocío Rodríguez Herrera



**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD
DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

Aprobado por la Comisión General de Doctorado el 19-10-2022

D./Dña. Ismael Delgado Durán

doctorando del Programa de Doctorado en

Ciencias de la Empresa

de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Murcia, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y titulada:

La influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B

y dirigida por,

D./Dña. Rocío Rodríguez Herrera

D./Dña.

D./Dña.

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Si la tesis hubiera sido autorizada como tesis por compendio de publicaciones o incluyese 1 o 2 publicaciones (como prevé el artículo 29.8 del reglamento), declarar que cuenta con:

- *La aceptación por escrito de los coautores de las publicaciones de que el doctorando las presente como parte de la tesis.*
- *En su caso, la renuncia por escrito de los coautores no doctores de dichos trabajos a presentarlos como parte de otras tesis doctorales en la Universidad de Murcia o en cualquier otra universidad.*

Del mismo modo, asumo ante la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada, en caso de plagio, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Murcia, a 23 de Septiembre de 2024

Fdo.: Ismael Delgado

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

Información básica sobre protección de sus datos personales aportados	
Responsable:	Universidad de Murcia. Avenida teniente Flomesta, 5. Edificio de la Convalecencia. 30003, Murcia. Delegado de Protección de Datos: dpd@um.es
Legitimación:	La Universidad de Murcia se encuentra legitimada para el tratamiento de sus datos por ser necesario para el cumplimiento de una obligación legal aplicable al responsable del tratamiento. art. 6.1.c) del Reglamento General de Protección de Datos
Finalidad:	Gestionar su declaración de autoría y originalidad
Destinatarios:	No se prevén comunicaciones de datos
Derechos:	Los interesados pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, limitación del tratamiento, olvido y portabilidad a través del procedimiento establecido a tal efecto en el Registro Electrónico o mediante la presentación de la correspondiente solicitud en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro de la Universidad de Murcia

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta Tesis Doctoral ha sido no solo un aprendizaje de investigación, sino un aprendizaje de vida, en el que el apoyo recibido ha sido clave para poder realizar este trabajo.

Primero, quiero agradecer la disponibilidad e implicación de mi directora de Tesis, la Dra. María Rocío Rodríguez Herrera. Rocío combina lo mejor del mundo investigador y la experiencia de empresa, pero además me ha transmitido la paciencia, cercanía y apoyo que me ha exigido intentar estar a la altura en todo momento.

A mi esposa Verónica, por su generosidad y apoyo durante estos años, a pesar del esfuerzo generado y el tiempo robado, ¡te quiero!

A Ismael y Hernán, por esos ratitos perdidos y por su apoyo incondicional, incluso a veces siendo compañeros de estudio.

También merecen un agradecimiento los vendedores que han participado tanto en las entrevistas como en las encuestas, ya que gracias a ellos se ha podido realizar esta investigación.

Por último, agradecer al resto de familia, amigos y compañeros de trabajo, por sus ánimos e interés en mis progresos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Contexto de recuperación de clientes y digitalización	7
1.1. Fases en el proceso de venta	7
1.2. Adquisición, retención y recuperación de clientes	13
1.3. Modelos de recuperación de clientes	15
1.4. Causas de la pérdida de clientes	16
1.4.1. Eventos de relación interna	18
1.4.2. Eventos de relación externa	19
1.5. La venta B2B	21
1.6. Digitalización en la venta B2B	23
1.7. Resumen y conclusiones	27
CAPÍTULO 2: Antecedentes y consecuencias de la digitalización en recuperación de clientes en mercados B2B. Marco conceptual	29
2.1. Antecedentes de las acciones de recuperación de clientes	32
2.1.1. Innovación en la digitalización del vendedor	32
2.1.2. Utilidad percibida del CRM	37
2.1.3. Utilidad percibida de las redes sociales	40
2.1.4. Apoyo de la dirección	41
2.2. Centrales. Acciones de recuperación	48
2.3. Relaciones entre las consecuencias primarias	52
2.3.1. Resultado objetivo de los vendedores	52
2.3.2. Resultado subjetivo de los vendedores	53
2.4. Relaciones entre consecuencias primarias y secundarias	53
2.4.1. Satisfacción del vendedor recuperando clientes	54
2.5. Resumen y conclusiones	56
CAPÍTULO 3: Metodología de la investigación	59
3.1. Metodología utilizada	61

3.2. Entrevistas	62
3.2.1. Proceso de recogida de información	62
3.2.2. Diseño de las entrevistas	63
3.2.3. Descripción de la muestra del estudio cualitativo	66
3.3. Cuestionario	67
3.3.1. Proceso de recogida de información.....	67
3.3.2. Diseño del cuestionario	68
3.3.2.1. Cuestionario Pretest	68
3.3.2.2. Cuestionario definitivo	68
3.3.3. Descripción de la muestra del estudio cuantitativo.....	69
3.3.3.1. Muestra del Pretest.....	69
3.3.3.2. Muestra del test definitivo	70
3.3.4. Softwares utilizados en el estudio cuantitativo	73
3.4 Escalas utilizadas	74
3.4.1. Antecedentes de las acciones de recuperación de clientes.....	75
3.4.1.1. Antecedentes de innovación en la digitalización del vendedor	75
3.4.1.2. Antecedentes de la utilidad percibida de las herramientas digitales	76
3.4.1.2.1. Antecedentes de la utilidad percibida del CRM	76
3.4.1.2.2. Antecedentes de la utilidad percibida de las redes sociales	78
3.4.1.3. Antecedentes del apoyo de la dirección	79
3.4.2. Acciones de recuperación de clientes perdidos	80
3.4.3. Consecuencias primarias de las acciones de recuperación de clientes	81
3.4.3.1. Consecuencias del resultado objetivo de los vendedores	82
3.4.3.2. Consecuencias del resultado subjetivo de los vendedores	83
3.4.4. Consecuencias secundarias	84
3.4.4.1. Consecuencias de la satisfacción del vendedor recuperando clientes	84
3.5. Resumen y conclusiones	85
CAPÍTULO 4: Resultados del estudio cualitativo	87
4.1. Resumen de las respuestas de las entrevistas	89
4.2. Resumen de los resultados	91
4.2.1. Antecedentes	91
4.2.1.1. Análisis de los clientes perdidos.....	91
4.2.1.2. Apoyo de la dirección	92

4.2.1.3	Herramientas digitales	93
4.2.1.3.1	CRM para recuperar clientes	93
4.2.1.3.2	Redes Sociales (LinkedIn) para recuperar clientes	94
4.2.2.	Acciones de recuperación	94
4.2.3.	Consecuencias	94
4.2.3.1	Satisfacción del vendedor recuperando clientes	95
4.2.3.2	Resultados del vendedor	95
4.3.	Resumen y conclusiones	95
 CAPÍTULO 5: Resultados del estudio cuantitativo		97
5.1.	Análisis del modelo	99
5.1.1.	Análisis confirmatorio mediante la modelización de ecuaciones estructurales (SEM)	99
5.1.2.	Evaluación del modelo de medida	102
5.1.2.1.	Estimación de cargas y p-value	102
5.1.2.2.	Fiabilidad del indicador	103
5.1.2.3.	Fiabilidad compuesta interna	103
5.1.2.4.	Validez Convergente	103
5.1.2.5	Validez Discriminante	104
5.1.2.6	Validez Discriminante a través HTMT	105
5.1.3.	Estimación del modelo (interno) estructural	105
5.1.3.1.	Colinealidad	106
5.1.3.2.	Tamaño y significación de los caminos (paths)	107
5.1.3.3.	Coefficientes de determinación (R^2).....	108
5.1.3.4.	Poder predictivo de la muestra utilizando el método PLS predict.....	109
5.2.	Contrastación de hipótesis	111
5.2.1.	Coefficientes path	111
5.2.2.	Efectos indirectos específicos y totales.....	114
5.2.3.	Efectos totales	116
5.2.4.	Simulación de Modelo Rival	117
5.3.	Análisis del modelo	118
5.3.1.	Hipótesis confirmadas	119
5.3.2.	Hipótesis parcialmente confirmadas	124
5.3.3.	Hipótesis no confirmadas	126

5.3.4. Hipótesis del modelo rival	126
5.4. Resumen y conclusiones	127

CAPÍTULO 6: Conclusiones, implicaciones para las empresas, limitaciones y futuras líneas de investigación **129**

6.1. Conclusiones	131
6.2. Implicaciones para las empresas	134
6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación	139

Bibliografía	142
--------------------	-----

Anexos	174
--------------	-----

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1.	Proceso de recuperación de clientes.....	15
TABLA 1.2.	Investigaciones anteriores sobre recuperación de clientes en relación con nuestro estudio.	33
TABLA 3.1.	Guía de la entrevista	65
TABLA 3.2.	Muestra del estudio cualitativo	66
TABLA 3.3.	Estructura de cuestionario final	69
TABLA 3.4.	Características de la muestra Pretest	70
TABLA 3.5.	Características de la muestra definitiva	70
TABLA 3.6.	Distribución de la muestra por uso de herramientas digitales	73
TABLA 3.7.	Escala de innovación en la digitalización del vendedor	76
TABLA 3.8.	Escala de utilidad percibida de CRM	78
TABLA 3.9.	Escala de utilidad percibida de redes sociales	79
TABLA 3.10.	Escala de apoyo de la dirección.....	80
TABLA 3.11.	Escalas de acciones de recuperación de justicia de interacción y distributiva .	81
TABLA 3.12.	Escala de resultado objetivo de los vendedores	82
TABLA 3.13.	Escala de resultado subjetivo de los vendedores	83
TABLA 3.14.	Escala de satisfacción del vendedor recuperando clientes.....	85
TABLA 4.1.	Respuestas más relevantes de las entrevistas	89
TABLA 4.2.	Proceso de recuperación y resumen de resultados	91
TABLA 5.1.	Método del mínimo R^2	100
TABLA 5.2.	Acrónimos de las escalas	101
TABLA 5.3.	Estimación de cargas y p-value	102
TABLA 5.4.	Fiabilidad y validez convergente	104
TABLA 5.5.	Validez discriminante	104
TABLA 5.6.	Validez discriminante a través de HTMT	105
TABLA 5.7.	Estadísticos de colinealidad (VIF). Matriz	106
TABLA 5.8.	Estadísticos de colinealidad (VIF). Lista	106
TABLA 5.9.	Resultados finales de Coeficientes path	108
TABLA 5.10.	Coeficientes de determinación (R^2).....	109
TABLA 5.11.	Predicción de variables manifiestas (indicadores)	110

TABLA 5.12. Resultados del test de significación para los coeficientes path del modelo estructural	111
TABLA 5.13. Resultados de test de significación de efectos indirectos específicos y totales	114
TABLA 5.14. Resultados del test de significación de efectos totales	116
TABLA 5.15. Resultados del test de significación para los coeficientes path del modelo rival	118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. Proceso de ventas	9
FIGURA 1.2. Proceso de ventas evolucionado	10
FIGURA 1.3. Proceso de integración de soluciones intregadas.....	11
FIGURA 1.4. Proceso de negocios de soluciones	12
FIGURA 1.5. Proceso de ventas de valor	12
FIGURA 2.1. Modelo TAM (Technology Acceptance Model).....	37
FIGURA 2.2. Modelo TAM2 (Technology Acceptance Model).....	38
FIGURA 2.3. Modelo de antecedentes y consecuencias de uso de la digitalización en la recuperación de clientes en mercados B2B.	56
FIGURA 3.1. Proceso metodológico	62
FIGURA 3.2. Procedimientos metodológicos y objetivos del estudio cualitativo	64
FIGURA 3.3. Procedimientos metodológicos y objetivos del estudio cuantitativo	67
FIGURA 3.4. Distribución de la muestra por estudios finalizados (%)	71
FIGURA 3.5. Distribución de la muestra por comunidades y ciudades autónomas (%).....	71
FIGURA 3.6. Distribución de la muestra por sectores donde trabajan los vendedores (%) ..	72
FIGURA 3.7. Distribución de la muestra por venta de productos y/o servicios (%)	73
FIGURA 3.8. Modelo de la influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B	75
FIGURA 3.9. Versión original del modelo TAM	77
FIGURA 5.1. Modelo final	101
FIGURA 5.2. PLS coeficientes path y Bootstrap estadísticos	107
FIGURA 5.3. Modelo rival	117
FIGURA 6.1. Estrategias de recuperación de clientes perdidos. Situaciones para decidir las acciones o reacciones corporativas.....	136

INTRODUCCIÓN

La práctica corporativa y la investigación previa en el área temática de las estrategias de ventas se limita en su mayoría a la adquisición y retención de clientes (Homburg et al., 2007; Leach y Liu, 2014). Sin embargo, hay otras investigaciones que muestran que es más rentable vender de forma iterativa a los mismos clientes, que buscar nuevos (Brunner et al., 2008; Livne et al., 2011; Rust y Zahorik, 1993; Storbacka et al., 1994; Zhao et al., 2014) y es más probable recuperar ventas con un cliente perdido, que adquirir un cliente nuevo (Griffin y Lowenstein, 2002; Homburg et al., 2007; Pick et al., 2016).

Las investigaciones iniciales en pérdida de clientes se habían basado en analizar porqué los clientes dejaban de comprar los servicios de una compañía y cambiaban de proveedor, principalmente en mercados B2C (venta empresa a cliente final) del sector servicios, pero sin establecer un modelo de recuperación de clientes (Keaveney, 1995; Mittal y Lassar, 1998; Popkowski y Timmermans, 1997; Roos, 1999; Trijp et al., 1996).

Posteriormente Stauss y Friege (1999) fueron los primeros que definieron un modelo de recuperación de clientes, estableciendo 3 fases sobre la gestión de la recuperación de clientes: a) análisis de la recuperación, incluyendo el análisis del valor del cliente, el ciclo de vida del cliente, el análisis de los motivos de la pérdida y la segmentación de los mismos, b) actividades de recuperación y c) control de la recuperación, teniendo en cuenta la información de los clientes a través de herramientas digitales, las estructuras organizacionales y los clientes.

A partir de la definición del modelo anteriormente citado, ya se pueden encontrar en la literatura estudios, que integran en sus modelos el proceso de recuperación de clientes, siendo en entornos B2C (Homburg et al., 2007; Kumar et al., 2015; Kumar et al., 2018; Pick y Tillmanns, 2016; Smith y Bolton, 2002; Somosi et al., 2021) y en entornos B2B (venta empresa a empresa) (Chugh et al., 2023; Gonzalez et al., 2010; Harmerling et al., 2015; Hollmann et al., 2015; Liu et al., 2015; Liu et al., 2016; Vomberg et al., 2020).

Por lo tanto, la rentabilidad y el crecimiento sostenible en mercados competitivos también depende de que las empresas presten atención a una estrategia de recuperación de clientes. Esta estrategia de recuperación debe integrarse en la estrategia comercial más amplia de la empresa y contar con el apoyo de la dirección de ventas, ya que la necesidad de recuperar clientes perdidos puede indicar el reconocimiento de un fracaso o un error por parte de los miembros de la fuerza de ventas (Vomberg et al., 2020).

La estrategia de recuperación de clientes debe ser capaz de reanudar las relaciones y convencer a los clientes de que la empresa es la mejor opción para volver a comprar, permitiendo tanto a la empresa, como a sus vendedores mejorar los productos y servicios ofrecidos a los clientes perdidos, al considerar las razones por las que los clientes dejan de comprar (Griffin y Lowenstein, 2002; Harmerling et al., 2015; Kumar et al., 2018).

Por otra parte, los sistemas de información de clientes ofrecen la posibilidad a la fuerza de ventas de tomar acciones de ventas más efectivas para recuperar clientes perdidos (Griffin y Lowenstein, 2002; Homburg et al., 2007; Jackson,T, 2005; Reinartz et al., 2004). El uso de herramientas digitales (por ejemplo, CRM (Customer Relationship Management) y redes sociales) brinda una oportunidad para mejorar la comprensión de cómo las empresas pueden interactuar con los clientes en la era digital, y también constituye una oportunidad para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas (Rodríguez et al., 2014). El enfoque en la digitalización y la automatización de la fuerza de ventas (Sales Force Automation-SFA) en el proceso de ventas también puede aumentar la efectividad y los ingresos de las empresas (Rodríguez et al., 2020).

Para llevar a cabo las estrategias de recuperación de clientes, la segmentación de los clientes a recuperar puede basarse en información de bases de datos que incluyan la información histórica de compras del cliente (Stauss y Friege,1999). CRM y redes sociales son herramientas digitales que permiten obtener información de clientes (Rodríguez et al., 2020) y que son la base para los vendedores y las empresas para definir las acciones de recuperación. El uso de herramientas digitales para la obtención de datos facilita la toma de decisiones en los mercados industriales, y esto impacta positivamente en las propuestas de valor de sus modelos de negocio (Ritter y Pedersen, 2020). Las empresas con una mayor madurez del modelo de negocio digital, en promedio, tienen una puntuación más alta en términos de desempeño de ventas actual y desempeño futuro esperado (Savastano et al., 2022).

El objetivo principal de esta tesis doctoral es investigar la influencia de las herramientas digitales en las estrategias de recuperación de clientes, como objetivo secundario se examinan los antecedentes de las características del vendedor, como innovación en la digitalización del vendedor y del entorno y el apoyo de la dirección. El tercer objetivo es analizar las consecuencias primarias de los resultados objetivos y subjetivos del vendedor, así como las consecuencias secundarias de la satisfacción de vendedor en la recuperación de clientes.

Esta tesis doctoral se ha estructurado en 6 capítulos. En el primer capítulo se limita el contexto de las estrategias de recuperación de clientes y las herramientas digitales en entornos de venta B2B. Para ello, en el primer epígrafe se hace una breve descripción de los modelos del proceso de ventas comenzando por la adquisición y retención de clientes hasta llegar a la recuperación de clientes. En el segundo epígrafe se presenta el primer modelo de recuperación de clientes y en el tercer epígrafe se presentan las distintas causas por las que se pierden clientes, que están descritas en la literatura de pérdida de clientes tanto en entorno B2C, como B2B. En el cuarto epígrafe tratamos la venta B2B y sus diferencias con la venta en entornos B2C, describiendo la influencia que tienen los vendedores en la toma de decisión de los procesos de compra. En el quinto epígrafe se describen cómo las herramientas digitales han cambiado la venta habitual y el impacto de la digitalización de procesos y la interacción los clientes en las organizaciones, a raíz de las herramientas digitales ha cambiado la forma en la que toman decisiones.

En el segundo capítulo, se formulan las 15 hipótesis que configuran el modelo de antecedentes y consecuencias de la digitalización en la recuperación de clientes en mercados B2B por parte del vendedor, se formulan tanto las hipótesis que relacionan los antecedentes, como las que relacionan antecedentes con consecuencias, posteriormente las hipótesis que relacionan las consecuencias primarias y, por último, las hipótesis que relacionan las consecuencias primarias con las secundarias.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, donde se diferencia entre el estudio cualitativo y cuantitativo, detallando el método mixto utilizado en nuestra tesis. En el epígrafe segundo, se explica la metodología seguida en las entrevistas de los vendedores y en el epígrafe tercero la metodología seguida en la realización del cuestionario, detallando el proceso de recogida de información, diseño del cuestionario y descripción de la muestra. La última parte del tercer capítulo se dedica a las escalas utilizadas en el cuestionario.

Los capítulos cuarto y quinto se dedican a explicar los resultados de la tesis.

En el capítulo cuarto se presentan los resultados del estudio cualitativo, incluyendo el resumen de las entrevistas en profundidad y el resultado de las respuestas según el modelo de recuperación de clientes.

En el capítulo 5 se analiza la investigación cuantitativa donde el modelo se estudia utilizando ecuaciones estructurales (SEM), se contrastan las 15 hipótesis propuestas en el modelo y por último, se discuten los resultados.

En el último capítulo se concluye con la exposición de las conclusiones, destacando las contribuciones académicas, las implicaciones para las empresas y finalmente, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Después del último capítulo, se incluyen las referencias bibliográficas y como anexo, la encuesta realizada en el estudio cuantitativo.

CAPÍTULO 1

Contexto de recuperación de clientes y digitalización

En este capítulo abordaremos el rol de la recuperación de clientes en la literatura, partiendo de una breve descripción de los modelos de proceso de ventas hasta llegar a los modelos que empezaron a incluir la recuperación de clientes dentro del proceso de ventas.

A continuación, se analizarán las distintas causas por la que se pierden los clientes y proseguiremos examinando el rol de la digitalización en la venta B2B y para finalizar, incluiremos un epígrafe dedicado al resumen y las conclusiones del capítulo.

1.1 Fases en el proceso de ventas

En la literatura podemos encontrar diferentes modelos, que han incluido los distintos pasos en el proceso de ventas. Uno de los modelo más antiguos y aceptados es Dubinsky (1980) con los “7 steps of selling” incluido en la figura 1.1, donde se definen los siete pasos del proceso de ventas: 1) prospección, 2) pre-aproximación, 3) aproximación, 4) presentación, 5) resolución de objeciones, 6) cierre y por último 7) seguimiento.

FIGURA 1.1. Proceso de ventas



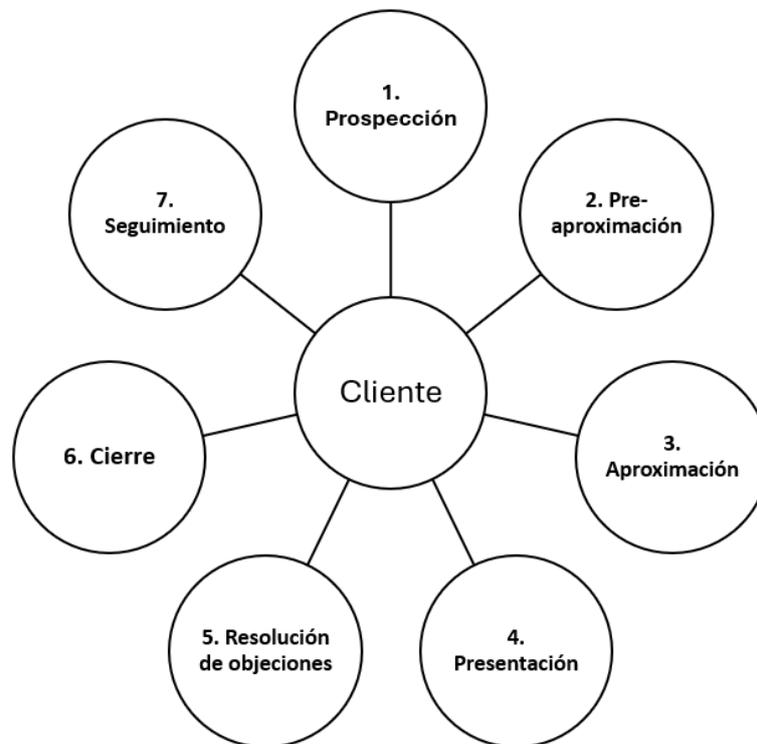
Fuente: Adaptado de Dubinsky (1980)

Moncrief (1986), analizando distintos tipos de organización de ventas en entorno industrial descubrió que, dependiendo del tipo de venta, había pasos del modelo “7 steps” que no se llevaban a cabo durante la misma, y dependiendo de las organizaciones y los perfiles de venta, los pasos de venta estaban también compuestos de distintas actividades.

El modelo de “7 steps” fue evolucionado por Moncrief y Marshall (2005), mostrado en la figura 1.2, asumiendo que los vendedores abordan varios pasos del proceso de ventas y no todos los pasos son necesarios en cada gestión de ventas, por lo tanto, adaptó el modelo a la siguiente evolución:

1) Retención y eliminación de clientes en vez de la fase de prospección, 2) Base de datos y gestión del conocimiento, 3) Relación de venta en vez de aproximación, 4) Marketing de producto en vez de presentación, 5) Resolución de problemas en vez de resolver objeciones, 6) Añadir valor satisfaciendo las necesidades en vez de cierre y 7) Mantenimiento de la relación con el cliente en vez de seguimiento.

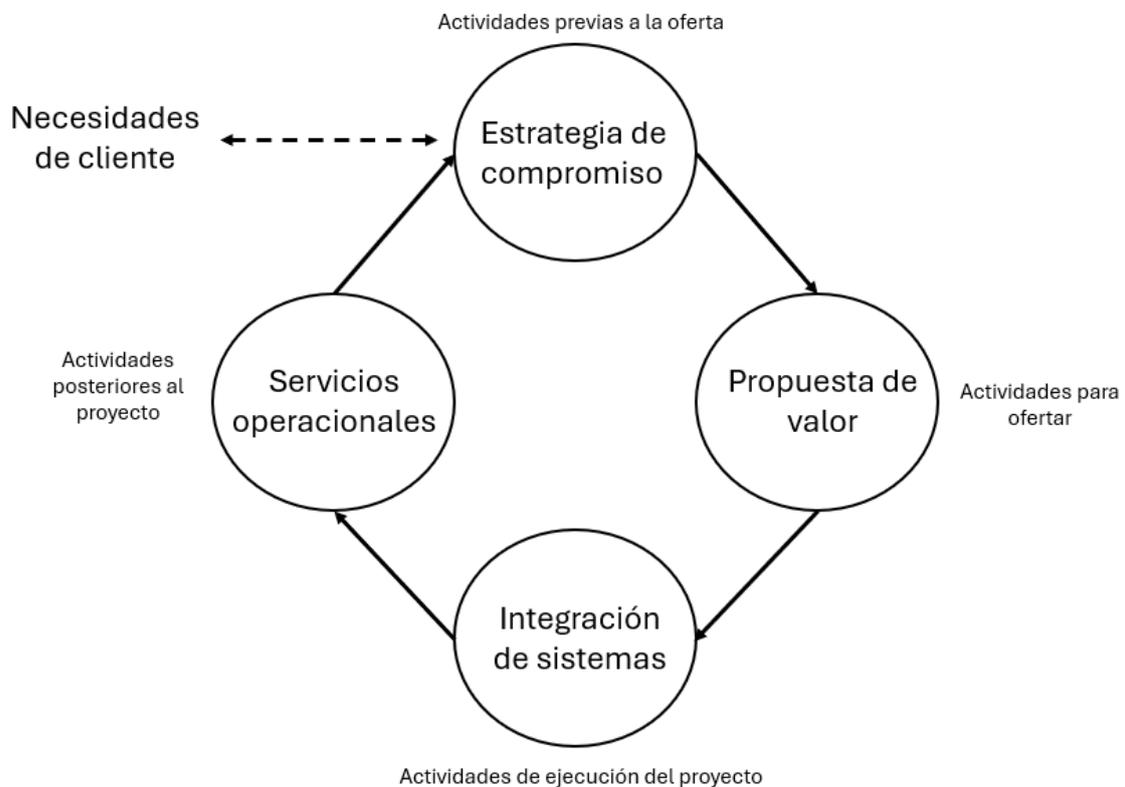
FIGURA 1.2. Proceso de ventas evolucionado



Fuente: Adaptado de Moncrief y Marshall (2005),

El paso de venta de productos y servicios a venta de soluciones, en particular, venta de soluciones integradas fue abordado por Brady et al. (2005) según la figura 1.3, donde las soluciones integradas permiten la combinación de productos y servicios, que crean beneficios únicos para cada cliente. El ciclo de vida de las soluciones integradas está compuesto de las siguientes fases: 1) Identificación de la necesidad, 2) Estrategia de compromiso, 3) propuesta de valor, 4) integración de sistemas y 5) servicios operacionales.

FIGURA 1.3. Proceso de ventas de soluciones integradas.



Fuente: Adaptado de Brady, T., Davies, A., y Gann, D. M. (2005).

Storbacka (2011) estudió el marco de venta de soluciones a través de la combinación del proceso de venta de soluciones con la comercialización e industrialización, donde se formaron 8 categorías de capacidades y prácticas de gestión identificando 64 capacidades y prácticas de gestión, para una gestión efectiva de la venta de soluciones.

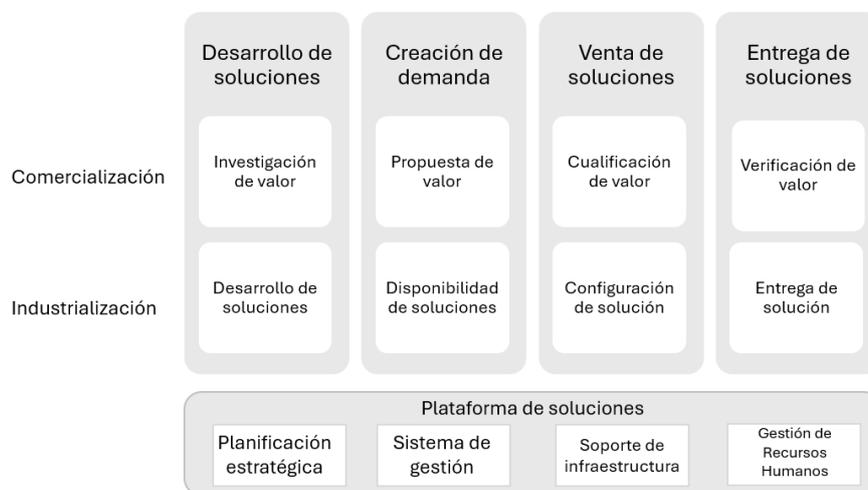
El proceso de modelo de negocio de soluciones fue el siguiente (figura 1.4):

- 1) Para desarrollar soluciones → investigación de valor y desarrollo de soluciones
- 2) Para crear demanda → propuesta de valor y disponibilidad de soluciones

- 3) Para venta de soluciones → cuantificación del valor y configuración de la solución
- 4) Para la entrega de soluciones → verificación de valor y entrega de la solución.

Adicionalmente la plataforma de soluciones esta dividida en cuatro categorías de capacidades: i) planificación estratégica, ii) gestión de sistemas, iii) soporte de infraestructura y iv) gestión de los recursos. Por otra parte, se distinguen los atributos para los procesos de comercialización e industrialización, pues son procesos paralelos.

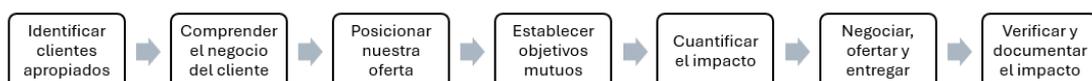
FIGURA 1.4. Proceso de ventas de soluciones.



Fuente: Adaptado de Storbacka (2011).

Töytäri et al. (2011) abordó el proceso de ventas desde el punto de vista de la venta basada en valor (soluciones), tal y como se muestra en la figura 1.5. Estos autores adaptaron el modelo del proceso de ventas de la siguiente forma: 1) Identificar los clientes apropiados, 2) Comprender el negocio del cliente, 3) Posicionamiento de la propia oferta, 4) definir los objetivos mutuos, 5) cuantificar el impacto, 6) negociar, ofertar y entregar y por último 7) Verificar y documentar el impacto:

FIGURA 1.5. Proceso de ventas de valor



Fuente: Adaptado de Töytäri et al. (2011)

El proceso de ventas está en constante evolución, y también se puede analizar desde la perspectiva relacional, como hicieron Borg y Young (2014), desarrollando un modelo multinivel de relaciones de venta, que explica cómo se crea valor vía relaciones entre las ventas y el contexto en el que se realizan las ventas.

Se consideraron tres niveles en el modelo:

- 1) Optimización de la competencia relacional mediante capacidades interpersonales, cultura organizacional y relaciones entre organizaciones.
- 2) Optimización del porfolio de relaciones, con clientes, suministradores, colaboradores, consultores, grupos de interés, competidores, etc.....
- 3) Optimización del valor de las relaciones para fortalecer la posición en la red de relaciones, mediante el valor personal, valor financiero, conocimiento y valor estratégico.

Este modelo muestra 23 relaciones interpersonales que tienen potencial influencia en el proceso de venta B2B.

En el modelo evolucionado de los 7 pasos por Moncrief y Marshall (2005), ya se introduce la importancia de la retención y eliminación de clientes, donde las organizaciones, además de la adquisición de clientes, emplean recursos en la retención de clientes que son rentables. Además, gracias a los CRM las organizaciones pueden despedir clientes con muy bajo potencial.

En el siguiente epígrafe revisamos los estudios, que abordan los procesos de venta, desde el punto de vista de la adquisición de nuevos clientes, retención de clientes existentes y la recuperación de clientes, como parte activa de las estrategias de ventas de las organizaciones.

1.2 Adquisición, retención y recuperación de clientes

Las compañías tienen tres formas de gestionar sus estrategias de ventas que son 1) adquisición, 2) retención y 3) recuperación de clientes (Griffin y Lowenstein, 2002; Stauss y Friege, 1999). En la literatura actual se ha prestado mayor atención a los procesos de adquisición de nuevos clientes y retención de clientes, por lo que podemos encontrar menos estudios que incluyen en

el proceso de ventas la recuperación de clientes perdidos, que sean relevantes para las organizaciones (Homburg et al., 2007; Leach y Liu, 2014).

Aunque los procesos de adquisición de clientes y retención de clientes son complementarios, necesitan de diferentes capacidades, que deben ser combinadas para obtener unos mayores beneficios y crecimiento (Nijssen et al., 2017; Thomas, 2001). El coste que tiene la adquisición de clientes está asociado positivamente con la retención de clientes, beneficios futuros y cuotas de mercado (Livne et al., 2011; Thomas, 2001) y, además, el coste de retener un cliente es menor que el de adquirir un cliente nuevo (Coyles y Gokey, 2005).

Reinartz et al. (2005) desarrolló la conexión entre los procesos de relaciones con clientes modelando la adquisición y la retención, para incrementar la rentabilidad de los clientes, teniendo en cuenta las acciones de la empresa, el cliente, los competidores y las características del cliente. Siendo la retención de clientes una estrategia importante, pues es más barato retener clientes, que adquirir nuevos clientes.

Las compañías que disponen de estrategias de retención de clientes, generando acciones que fidelicen clientes, hacen que los clientes perdidos se reduzcan en un 20-30%, según estudios realizados en entornos del sector bancario (Coyles y Gokey, 2005).

Las estrategias comerciales están principalmente enfocadas a la retención y la adquisición de nuevos clientes, como refiere Migdadi (2021), no obstante, cuando la competitividad en un mercado crece y los costes de adquisición de nuevos clientes se incrementan, las compañías se focalizan en de retención de clientes (Fornell, 1992). Como indicaron Reichheld y Sasser (1990), el coste de adquirir un cliente nuevo es superior a mantenerlo: "Si las compañías supieran cuales son los costes reales de perder a un cliente...", harían mayores esfuerzos para retener clientes. Otros estudios mostraron que era más rentable vender al mismo cliente que buscar nuevos clientes (Brunner et al., 2008; Livne et al., 2011; Rust y Zahorik, 1993; Storbacka et al., 1994; Zhao et al., 2014).

El retorno de inversión de recuperar clientes perdidos es mayor que vender a nuevos clientes (Gupta et al., 2004; Stauss y Friege, 1999; Yoo et al., 2020), por lo tanto, la rentabilidad y el crecimiento sostenible en mercados competitivos dependen de la atención que presten las organizaciones a las estrategias de recuperación de clientes.

La importancia de la implementación de estrategias de recuperación de clientes es clave para lograr un crecimiento sostenible en las organizaciones. Teniendo en cuenta que la probabilidad de venta a un cliente perdido es superior a la probabilidad de venta a un cliente nuevo (Griffin y Lowenstein, 2002) y el retorno de inversión de recuperar clientes es superior al de obtener nuevos (Stauss y Friege, 1999), sería recomendable que la literatura preste más atención a las estrategias de recuperación.

1.3 Modelos de recuperación de clientes

El primer modelo de recuperación de clientes se hizo en el sector servicios por Stauss y Friege (1999), tal y como se aprecia en la tabla 1.1, donde se definieron 3 fases sobre la gestión de la recuperación de clientes: 1) Análisis de la recuperación, incluyendo el análisis del valor del cliente, el ciclo de vida del cliente, el análisis de los motivos de la pérdida y la segmentación de los mismos, 2) actividades de recuperación y 3) control de la recuperación, teniendo en cuenta la información de los clientes a través de herramientas digitales, las estructuras organizacionales y los clientes.

TABLA 1.1. Proceso de recuperación de clientes

Proceso recuperación de clientes		
Análisis de recuperación	Actividades de recuperación	Control de la recuperación
*Análisis de valor de cliente *Análisis del ciclo de vida del cliente *Análisis de la pérdida de cliente *Segmentación de los clientes perdidos	*Diálogo Individual *Oferta de recuperación individual	*Cálculos de los costes de recuperación *Cálculos de los beneficios de recuperación *Cálculo de la rentabilidad y (ROR) retorno en la gestión de recuperación
Tecnología de Información		
Estructura informativa		
Personas		

Fuente: Adaptado de Stauss y Friege (1999)

Las estrategias de recuperación deben estar integradas en la compañía y apoyadas por la dirección, teniendo en cuenta que recuperar clientes implica reconocer errores que han hecho que el cliente deje la empresa (Vomberg et al., 2020), permitiendo a la compañía mejorar los productos y servicios, teniendo en cuenta las causas que han provocado, que el cliente deje de comprar (Griffin y Lowenstein, 2002; Kumar et al., 2018).

Las estrategias de ventas están principalmente enfocadas en la retención de clientes existentes y adquisición de nuevos clientes y la gestión del conocimiento del cliente es el predictor principal del éxito en la adquisición, retención y satisfacción de clientes (Migdadi, 2021).

1.4 Causas de la pérdida de clientes

Existen diferentes razones para dejar de comprar, donde las más importantes identificadas por la literatura son: a) precio, b) calidad de servicio y producto, c) competencia, d) cambio involuntario y c) búsqueda de variación.

Los clientes dejan de comprar por una o varias razones. El motivo por el que dejan de comprar es información muy valiosa para la empresa, pues le permite definir sus estrategias de recuperación de clientes. (Stauss y Friege,1999).

En la literatura podemos encontrar estudios sobre las causas que hacen que los clientes dejen de comprar, donde uno de los más referenciados es el de Keaveney (1995), que hace una investigación exploratoria de los motivos de pérdida de cliente; como precio, inconvenientes, fallo del servicio principal, respuesta de servicio fallido, competencia, problemas éticos y cambio involuntario. Liu et al. (2015) basándose en el modelo anterior propone un modelo donde la primera fase es el análisis de pérdida de cliente, agrupando los clientes por distintos motivos de pérdida: a) precio, b) mejor valor, c) un trato malo, d) necesidad de cambio o e) clientes que son intencionalmente empujados a que no compren, que fueron confirmados en los resultados de las entrevistas.

La mayoría de las investigaciones están basadas en el sector servicios, Smith et al. (1999) simplifican las razones de la pérdida de clientes centrándolo en el fallo de servicio y lo relaciona con la respuesta emocional, que influye en el éxito de las estrategias de recuperación. En entornos B2B, Gonzalez et al. (2010) definen el constructo del análisis del fallo teniendo en cuenta las quejas por parte del cliente y la atribución del fallo ocurrido (fuente del fallo, estabilidad y controlabilidad del evento).

El proceso de salida de clientes puede ser revocable e irrevocable, completo o parcial y mutuo o unilateral. La posibilidad de alternativas, bajada de calidad y la influencia de barreras de salida, así como el análisis de los costes y beneficios, permiten evaluar el impacto en clientes que son

fieles y comparar con los que no lo son (Stewart, 1998). Roos (1999) evaluó el comportamiento de cambio de proveedor de tecnologías por parte de los clientes a través de (CIT) Técnica de incidentes críticos, donde se analizan distintos factores como: a) el tiempo de relación (b) motivos determinantes de la decisión (mix de producto, diseño y precio); c) relaciones (personal, hábitos, ambiente); d) emociones; y e) voz (relacionado con las quejas y respuestas).

La influencia en la satisfacción del cliente y las barreras para dejar de comprar (percibidas como barreras económicas), son claves para retener clientes y que no dejen de comprar en el sector servicios (Jones et al.,2000). Aunque otros motivos muy importantes para dejar de comprar son el precio y la calidad del servicio (Gonzalez et al.,2010; Kumar et al., 2015; Kumar et al.,2018).

Dentro de los problemas de fallo de servicio, la mayoría de los estudios han analizado macro fallos, sin embargo, una serie de micro fallos son más probables que causen una pérdida de cliente, que un solo macro fallo (Sands et al.,2020). Otra realidad es cuando las empresas quieren terminar la relación con su cliente de forma táctica, en este caso se trata a los clientes actuales con la misma política de precios, que a los clientes nuevos o perdidos. Hagebölling et al. (2021), incluyeron en su modelo la Teoría de la Justicia, donde la justicia de interacción percibida, justicia de precio e intenciones de fidelización pueden liderar la intención de terminación de la relación

Por otra parte, el impacto de la eliminación de un servicio y del incremento de precio a causa de una versión mejorada, en el caso de clientes con una relación larga y fuertes lazos con el suministrador, reducen la posibilidad de dejar de comprar, comparado con clientes que no cumplen estos requisitos (Somosi et al., 2021).

Los “eventos” que causan la pérdida de cliente, pueden dividirse según si suceden en las relaciones internas con las clientes (ocurren en las interacciones de vendedor y cliente) o de forma externa a la relación (ocurren fuera de la relación de venta de productos y servicios) (Hollmann et al., 2015). Tomando este modelo, pasamos a analizar las distintas causas por las que se pierden los clientes:

1.4.1 Eventos de relación interna

Los eventos de relación interna son: precio, calidad de servicio y calidad de producto que se explican a continuación:

1) Precio

El precio es una de las razones principales para cambiar de proveedor y hay distintos enfoques. En la investigación exploratoria de Keaveney (1995) se recogieron distintas razones relacionadas con el precio como: 1) precios altos, 2) Incremento de precio, 3) Prácticas de precio injustas y 4) Prácticas de precio engañosas.

Hay otras investigaciones que han analizado la pérdida de clientes desde la justicia de precio, definida como la diferencia entre las propias expectativas y resultados comparados con los resultados percibidos por otros (Hagebolling et al.,2021).

En los programas de retención de clientes el precio es un factor importante para los clientes, que deben percibir que están obteniendo mejor calidad y servicio por el precio que pagan, es decir obtienen más valor por el mismo precio (Bolton et al.,2000).

2) Calidad de servicio

Por otra parte, Parasuraman et al., (1990) desarrollaron un cuestionario estandarizado del modelo SERVQUAL de calidad de servicio, para evaluar la percepción de calidad de servicio en organizaciones de servicio y minorista. El constructo de calidad de servicio incluye 5 dimensiones (tres originales y 2 combinadas) que se definieron como: 1) Tangibles (instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal), 2) Fiabilidad (habilidad para llevar a cabo el servicio prometido), 3) Reactividad (disponibilidad para ayudar a los clientes y proporcionar una rápida respuesta), 4) Aseguramiento (conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza y 5) Empatía (cuidado, atención individualizada a los clientes).

Grönroos (1990), propuso más tarde dos dimensiones para medir la calidad del servicio: 1) calidad técnica, siendo ésta la calidad de lo que se ha entregado y su efectividad y 2) calidad funcional, es la calidad del servicio que tiene en cuenta cómo las personas que lo ofrecen tratan a los clientes.

3) Calidad de producto

En muchas de las investigaciones que contienen calidad de producto se encuentran las ocho dimensiones de calidad de producto de Garvin (1987, 1988): 1) Rendimiento, características fundamentales de operación, 2) Características, 3) Fiabilidad, 4) Alineación con las especificaciones, 5) Durabilidad, 6) Habilidad para servir, que incluye rapidez, competencia, confort y gestión satisfactoria del problema, 7) Estética, el atractivo del producto según los cinco sentidos y 8) Calidad percibida, imagen y reputación del producto.

Muchas investigaciones posteriores han utilizado las ocho dimensiones de Garvin (1987), y en particular la llevada a cabo por Sebastianelli y Tamimi (2002), se confirmaron mediante análisis factorial distintas agrupaciones de factores conectadas con el cliente; el primer factor fue la capacidad de estar libre de molestias (durabilidad, habilidad de servir y fiabilidad), segundo factor la intención de uso del cliente (conformidad y rendimiento) y por último el tercer factor relativo a las preferencias e impresiones del producto por parte del cliente (calidad percibida, estética y características).

Hansen y Bush (1999) investigaron el modelo de la calidad total de producto basándose en las ocho dimensiones de Garvin (1987) y las 5 dimensiones incluidas en el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) y adicionalmente incluyeron las dimensiones de calidad de servicio sugeridas por Grönroos (1990). En esta investigación, realizada en el sector maderero en U.S, se obtuvieron cinco factores que tuvieron mayor efecto en: características del vendedor/suministrador, instalaciones del suministrador, rendimiento del producto, características del producto y características del suministrador. Relacionado con los clientes, en la investigación de (Halim et al., 2014), se determinó que la calidad de producto tiene una influencia significativa sobre la retención de clientes.

1.4.2 Eventos de relación externa

Y los eventos de relación externa que son la competencia, el cambio involuntario y la búsqueda de variación:

1) Competencia (atractivo de las alternativas)

En la literatura, la pérdida de un cliente por comprar a la competencia se ha llamado también “atractivo de las alternativas”, (Bansal et al., 2005; Capraro et al., 2003; Geiger et al., 2012;

Jones et al., 2000; Pick et al., 2016; Stewart, 1998). El atractivo de las alternativas tiene que ver con la percepción del cliente sobre las alternativas viables, que hay disponibles en el mercado, y además, tiene una interacción significativa con la satisfacción de la relación y las intenciones de recompra, donde si la percepción de alternativas de compra decrece la satisfacción y las intenciones de recompra crecen (Jones et al., 2000), e incluso el único evento externo incluido en el modelo de Bansal et al. (2005), donde se incluían: efectos de empuje como (baja satisfacción, compromiso, confianza, valor.....), eventos de amarre como (alto coste de cambio, actitud no favorable al cambio, poca búsqueda de cambio.....). Por lo tanto, cuando mayor es la posibilidad de elegir competidores (atractivo de las alternativas), es mayor la posibilidad de cambio de servicios.

En la investigación de Pick et al. (2016), se analizaron las respuestas de clientes que habían dejado de comprar, se les hicieron nuevas ofertas para recuperarlos, y se confirmó que los clientes que no deseaban retornar, eran lo que consideraban la oferta de los productos y servicios de la competencia, más interesantes, beneficiosas y de mayor valor.

Revisa este texto a ver si era esto lo que querías decir

En los estudios de mercado B2B también se ha incluido como motivo de pérdida de clientes el cambio de proveedor. Estos estudios comparan el valor de las relaciones potenciales y existentes, incluso antes de considerar los costes por cambio de proveedor. Se confirmó que la tendencia a buscar alternativas tiene una mayor asociación de forma negativa al valor de la relación, que los costes asociados al cambio de proveedor. (Geiger et al., 2012). La atracción por los competidores es una de las categorías incluidas, como críticas, para cambiar de proveedor y aproximadamente el 10% de los incidentes estaban incluidos en esta categoría en el estudio exploratorio de Keaveney (1995), muchos clientes se cambian a proveedores con mejores servicios, aunque sea más caro.

2) Cambio involuntario

El cambio involuntario se ha incluido en modelos de pérdida de clientes, siendo una de las causas externas no controlables por el vendedor, que según Keaveney (1995) eran causas o de movimiento del cliente o cierre de la empresa, por lo tanto, en este efecto de cese de compra involuntario, no es posible generar estrategias para recuperar clientes.

3) Búsqueda de variación

Es definida como “...tendencia de un individuo a buscar diversidad en sus elecciones de servicios y productos” (Kahn, 1995). Se establece una distinción entre un comportamiento real de búsqueda de variación, que depende de si el comportamiento está motivado de forma intrínseca o extrínseca y se confirma la correlación con el comportamiento extrínseco dependiendo de la personalidad de clientes en investigaciones B2C. (Trijp et al., 1996).

En la aplicación de las estrategias de recuperación de clientes en B2B, otro enfoque que se utilizó por Homburg et al. (2007), fue analizar la influencia de la búsqueda de variación en el rendimiento para recuperar un cliente perdido según las características del cliente, según el cual, los clientes que dejaban de comprar debido a la búsqueda de un cambio de proveedor tenía un efecto negativo en el rendimiento de la recuperación y por otra parte, la duración de la relación también influye de forma negativa si es corta e influye de forma positiva si la relación es de larga duración.

1.5 La venta B2B

Los mercados industriales fueron anteriores a la identificación de mercados B2B, por lo que se ha pasado de las transacciones entre industria manufacturera, de materias primas y energética a un gran tipo de relaciones que generan valor añadido entre negocios (Lilien, 2016). El proceso de compra en Business-to-Business (B2B), consiste en un complejo número de actividades y procesos, que incluyen muchos interlocutores y puntos de contacto (Mohan et al.,2022).

Las diferencias entre mercados B2B y B2C vienen explicadas por los siguientes factores: 1) Por el origen de la demanda, si es de empresa (B2B) o de usuario final (B2C); 2) Por la relación entre el vendedor y el comprador, siendo más fuerte la relación en el contexto B2B y 3) El proceso de decisión de compra en B2B es único (Cortez y Johnston, 2017). El número de vendedores que están involucrados en B2B suele ser mayor que en B2C, considerando que las distintas fases del proceso de ventas la ratio es de 3.95 (Cortez y Johnston, 2017).

La creación de valor en mercados B2B puede estructurarse de diversas maneras, según Mencarelli y Riviere (2015) teniendo en cuenta: 1) Quienes son los que se benefician de la creación de valor de las empresas: perspectiva del cliente, del vendedor o de la relación entre ambos y 2) En el contexto B2B la venta es relacional, mientras que B2C la venta es más transaccional. Desde el punto de vista del marketing industrial, en los mercados B2B la

perspectiva relacional es la que genera valor entre el vendedor y el comprador (Ford et al., 2011). Por lo tanto, la naturaleza del tipo de venta suele ser más transaccional en los mercados B2C que en los mercados B2B, y el factor clave de éxito del resultado de ventas en B2B es la relación con los clientes. (Rajamma et al., 2011).

La demanda en los mercados B2B viene motivada por los mercados de consumo, donde los suministradores pueden tener beneficios ayudando a los clientes de sus clientes a ser más competitivos, por lo tanto, la mayoría de las compañías sirven a sus clientes y a la vez a los consumidores (Gummesson y Polese, 2009).

En los mercados B2B hay una tendencia significativa a crear relaciones cercanas entre el vendedor y el comprador (Ulaga et al., 2006), por eso, los proveedores necesitan entender cuáles son las circunstancias de sus clientes, pues tienen unas características únicas como organizaciones (Rauyruey y Miller., 2007).

En cuanto a los procesos de compra, la diferencia entre el proceso de compra de B2B y B2C son los procedimientos establecidos por los departamentos de compras, para cumplir los objetivos de la organización, que en mercados B2C no se tienen (Macdonald et al., 2016 y Purmonen et al., 2023). En el proceso de compra de B2B están involucradas diversas personas con distintos objetivos dentro del proceso (Blythe, 2017, Lilien, 2016; Jonnston y Lewin, 1996; Zimmerman y Purmonen et al., 2023), también en entornos B2B los clientes pueden dividirse en socios, propietarios de la marca y propietarios (Lemon y Verhoef, 2016). Por eso, el proceso de compras en mercados B2B es cada vez más complejo, y las organizaciones de ventas tienen que hacer que sus vendedores sigan estrategias de ventas, que les permitan facilitar las ventas (Toman et al., 2017). Esas distintas fases dentro del proceso de ventas en B2B son las siguientes: 1) Mapear los puntos de contacto con el cliente; 2) Identificar las barreras para realizar la venta; 3) Diseñar las prescripciones, como se van a llevar a cabo las conversaciones con el cliente y 4) Realizar seguimiento del progreso con el cliente (Toman et al., 2017). Las organizaciones deben definir los objetivos, analizar y usar la información, para mejorar la toma de decisiones, identificando las soluciones y oportunidades (Malhotra, 2010).

Lemke et al. (2011) establece los puntos de contacto de los clientes en distintos tipos: comunicación, servicio y uso. La estrategia de las compañías no debe subestimar la importancia

de la creación de valor, que es un factor clave en mercados B2B para generar relaciones y por tanto, ventas con los clientes (Mencarelli y Riviere, 2015).

En mercados B2B el vendedor es clave, debido a todas las influencias que tienen los departamentos de compras para tomar decisiones, como son: a) influencias físicas: tomar decisiones entre proveedores locales o globales, b) influencias tecnológicas: compatibilidad tecnológica entre el vendedor y el comprador, c) influencias económicas: los entornos macroeconómicos y microeconómicos, d) influencias éticas: beneficio de la organización y en algunas culturas, beneficio personal y e) influencias culturales: valores, actitudes, comportamiento de clientes, idioma o religión (Zimmerman y Blythe, 2017).

El vendedor hace promesas al comprador relativas al producto, servicios, administración, información, financiación, contactos y el comprador promete el pago del producto y servicio, y el beneficio es que se cumplan las promesas de ambos (Zimmerman y Blythe, 2017). Los vendedores son el elemento esencial en los mercados B2B, por este motivo las compañías invierten en vendedores, debido a: 1) La incertidumbre de la demanda; 2) La estructura de las industrias y 3) Las condiciones cambiantes de la competencia (Limbu et al., 2016; Rodríguez et al., 2021). En B2B los vendedores incluyen un amplio rango de tareas, que van desde construir relaciones, hacer tareas administrativas, que tienen que ver con las ventas e incrementar el volumen de ventas y cuota de mercado (Limbu et al., 2016), además de crear una base de clientes fieles, que tiene que ver no solo con mantener las cifras de venta con clientes, sino también con establecer relaciones con los clientes, que fomenten futuras compras y altos niveles de promoción (Rauyruey y Miller, 2007).

1.6 Digitalización en la venta B2B

Las herramientas digitales han cambiado la forma en la que las organizaciones en mercados B2B hacen los negocios, en particular en la forma que realizan sus ventas (propuestas de valor y demostraciones), por ello, es importante que las organizaciones apalanquen las capacidades que les ofrecen dichas herramientas. Si la digitalización no se integra en el modelo de negocio, será considerada como un gasto, en vez de una inversión (Ritter et al., 2020).

Los estudios indican que para realizar una transformación digital en la organización es clave que la dirección lidere esta transformación facilitando la capacidad de innovación de la organización

(AlNuaimi et al., 2021; AlNuaimi et al., 2022; Lei et al., 2020). Es muy importante que los líderes desarrollen una mentalidad digital y de enfoque ágil, para poder integrar las innovaciones que se producen en las herramientas tecnológicas (Vial, 2019).

Las organizaciones en mercados B2B que inviertan en digitalización y capacidades digitales, pueden mejorar sus resultados financieros por más de uno o dos puntos, teniendo en el caso de las que mejor implementan la digitalización un 8% de retorno para los accionistas. Las organizaciones “top-performance” utilizan avanzadas analíticas para mejorar la detección de insights y desarrollar herramientas de marketing y ventas, que les permitan entender a los clientes de sus segmentos clave (Caitlin et al., 2016).

Una innovación tecnológica significativa en las organizaciones en mercados B2B, mejora la ventaja competitiva e influye positivamente en los resultados de la empresa (Lin et al., 2020). Esta innovación tecnológica afecta positivamente a las organizaciones que la llevan a cabo, impactando en la mejora de la eficiencia, efectividad y el crecimiento del negocio (Nunan et al., 2018).

La transformación digital incluye tres fases, que son: 1) Examinar y definir los límites de la compañía, 2) Crear acceso a la comunidad a los productos y servicios para obtener su feedback, a la vez que reducir los derechos de propiedad y 3) Rehacer la organización y la identidad de los productos. (Parmentier y Mangematin, 2014). En las fases de 1) Localizar un cliente 2) Hacer la propuesta y 3) Seguimiento, se necesita información del cliente, que es más fácil digitalizar y no es imprescindible la interacción presencial (Rodríguez et al., 2020). La efectividad de la digitalización en los procesos de ventas no es necesariamente exclusiva de procesos de venta sencillos, sino que también es efectiva en procesos de venta complejos en mercados B2B (Rodríguez et al., 2020)

Hay tres dimensiones claves en el recorrido con el cliente en mercados B2B que están influenciadas por la digitalización: 1) Los puntos de contacto con el cliente (añadiendo y transformando los puntos de contacto), 2) El cambio de los roles (activar clientes, enfatizar el colectivo, introducir nuevos roles) y 3) La digitación del proceso completo (extender, mejorar y apoyar el proceso) (Lundin y Kindström, 2023). No obstante, las interacciones físicas (reuniones, consultas, servicios de entrega) siguen vigentes en las relaciones B2B, y por lo tanto, se

complementan con las interacciones digitales, como son la páginas web, plataformas digitales o redes sociales (Aichner y Gruber, 2017; Hallikainen et al., 2019).

Las herramientas digitales han cambiado la forma en que los clientes, en mercados B2B, toman las decisiones de sus compras. Los equipos de compras están empezando a confiar en las recomendaciones a través de las redes digitales, en detrimento de los comparativos técnicos y económicos que habían realizado hasta ahora. El 80% de los clientes acceden a canales online durante el proceso de compra (Steward et al., 2019).

Narus (2015) encontró que los compradores en mercados B2B se educan ellos mismos para ir a las páginas web de los proveedores y aprender de sus ofertas, siendo la solución por parte de los equipos de ventas el tener vendedores que tengan tanto competencias de cara a cara, como digitales, para realizar las ventas.

En la literatura podemos encontrar distintos estudios que ofrecen porcentajes del uso digital y preferencias de uso por los centros de compra (Angevine et al., 2017; Matias, 2018; Gartner, 2023), donde se muestra una evolución hacia la mayor necesidad de compras a través de medios digitales y una tendencia hacia el modelo híbrido entre la venta digital y presencial, que debe ser adoptado por los equipos de ventas en mercados B2B. En los siguientes párrafos se puede observar dicha evolución.

El 75% de los compradores en mercados B2B encuentran valioso hablar con un vendedor cuando están investigando un nuevo producto o servicio, sin embargo, cuando la compra se hace sobre un producto ya comprado anteriormente, solo el 15% quiere hablar con un vendedor (Angevine et al., 2017) y en un estudio llevado a cabo por Matias (2018) indicó que el 53% de los equipos de compras confían en las recomendaciones de sus semejantes y el 84% de las compras en B2B comienzan a través de referencias. Por otra parte, el estudio indica que el 57% de las decisiones de compras están precedidas por una investigación previa de los equipos de compras, y esto se explica al tener en cuenta que solo el 13% de los compradores piensa que los vendedores entienden sus necesidades.

Según Gartner (2019), el 17% del tiempo del proceso de compra se dedica a tener reuniones con potenciales vendedores en sectores B2B. Por otra parte, el 68% de los compradores en B2B prefiere hacer negocio online en vez de con un vendedor ya que los canales digitales les

permiten tener una mayor transparencia de precio y acceso a la información de producto. No obstante, las interacciones digitales simulan relaciones presenciales, pero no son tan ricas en información como las interacciones comerciales cara a cara (Bharadwaj y Shipley, 2020). Y como se puede apreciar en estudio más reciente como el Gartner (2023), el 75% de los compradores en B2B prefieren una experiencia de compra sin vendedores, por lo tanto, los directores de venta deben identificar el mix correcto entre lo digital y lo presencial para aportar una moderna experiencia de ventas. Es 2.8 veces más probable que los compradores cierren compras de alta calidad si perciben consistencia entre la información digital y a través de los vendedores.

Para las organizaciones es clave la definición de los clientes objetivo y el incremento del conocimiento de las necesidades del cliente es muy importante a la hora de construir el modelo de negocio por parte de la organización (Kotler y Armstrong, 2010).

El uso de las herramientas digitales permite a los vendedores explorar nuevas oportunidades con clientes actuales y potenciales, y ser más activos con ellos, al tener mayor número de puntos de contacto (Del Bucchia et al., 2021).

En la fase de persuasión parece que las herramientas digitales son las más utilizadas, mientras que las herramientas tradicionales de comunicación todavía prevalecen en la gestión de clientes en general, por lo tanto, para incrementar las ventas las organizaciones en mercados B2B combinan ambas herramientas de comunicación (digitales y no digitales). Los procesos de venta B2B están profundamente afectados por la introducción de las redes sociales y las herramientas digitales como CRM para responder a las necesidades estratégicas de sus clientes (Fraccastoro, 2021).

Las herramientas de redes sociales como LinkedIn han forzado a los vendedores a focalizarse en nuevas maneras de vender como el “social selling”, para tener más información de los clientes y entender sus necesidades mejor, no obstante, las organizaciones tienen que apoyarse también en otras herramientas digitales, como el CRM debido a la complejidad de la venta en entornos B2B para desarrollar relaciones con los clientes. (Itani et al.,2022). Siendo CRM un proceso central de la organización, que se enfoca en crear, mantener y mejorar la relación con los clientes, lo que significa aprender sobre las necesidades y la forma de satisfacer a los clientes actuales y potenciales (Srivastava et al.,1999). Los sistemas CRM almacenan datos (historial de compra de los clientes) y son capaces de seguir las interacciones y transacciones con los clientes,

para proporcionar información, que será utilizada posteriormente en la toma de decisiones (Itani et al.,2022).

Las redes sociales y las herramientas CRM ofrecen a los vendedores muchas oportunidades de mejorar la calidad de las interacciones con los clientes. Las ventajas de utilizar ambos es el mayor conocimiento tanto de las necesidades de los clientes, como del conocimiento de producto y del mercado, mejorando sus resultados de ventas (Itani et al.,2022).

Las redes sociales juegan un papel muy importante en la transformación digital de los negocios, y LinkedIn está entre las plataformas más utilizadas por los equipos de marketing en mercados B2B con un uso del 84%, siendo los tres tipos de contenidos más utilizados: 1) Pequeños artículos/post (94%), 2) Vídeos (84%) y 3) Casos de estudio y experiencias de cliente (78%). Por otra parte, la mayoría de los equipos de marketing indican que las acciones de eventos personales (58%) y webinars (51%) producen mejores resultados (Stahl, 2023). El uso de las redes sociales en B2B tiene una influencia positiva en muchos aspectos del negocio como; satisfacción del cliente, creación de valor, intención de compra, relación con el cliente, reconocimiento de marca, credibilidad de la compañía y resultado de ventas (Dwivedi et al.,2023). También el uso de las redes sociales afecta en el cambio de los modelos de negocio y en el proceso de decisión de las empresas (Dwivedi et al.,2023).

Algunas empresas utilizan sistemas ERP (Enterprise Resource Planning Systems) para algunos departamentos de la empresa y apoyan el uso de CRM mas específicas que interactúan con el cliente, mediante la integración de ambos (Aljawarneh y Al-Omari, 2018). Los sistemas ERP son software adecuado para las funciones de gestión empresarial que incluyen compras, ventas, stock, recursos humanos, recursos financieros y logística, y que proporcionan una base de datos unificada para la organización, y para integrarse y correlacionarse con otras organizaciones mediante una serie de procedimientos comerciales (Tsai et al., 2015).

1.7 Resumen y conclusiones

La inclusión del proceso de recuperación de clientes dentro de los modelos tradicionales de ventas ha tenido poco protagonismo. Desde el modelo fundamental de los “7pasos de la venta” y su posterior evolución hasta los procesos de venta de soluciones y valor, estos modelos

incluyen fundamentalmente las estrategias de creación de nuevos clientes y retención de los existentes.

El primer modelo de retención de clientes fue desarrollado por Stauss y Friege (1999), donde se integró en el mismo el análisis de la recuperación, acciones de recuperación y control, y el impacto en el proceso de la estructura de la organización, personas y las herramientas de la información.

La literatura ha analizado las distintas causas por las que las empresas pierden clientes, que son principalmente el precio, calidad de producto y/o servicio, competencia, cambio involuntario y búsqueda de variación; habiendo estudios que incluyen o acotan las causas según los mercados (B2C o B2B).

En particular, los mercados B2B son mercados de venta compleja, donde se crean las relaciones entre el vendedor y el comprador, siendo muy importante el conocimiento de las necesidades de los compradores, los distintos interlocutores y su influencia en la decisión de compra.

Por otra parte, la influencia de la digitalización en los procesos de compra es cada vez más relevante en mercados B2B, y la tendencia actual es creciente en la búsqueda de información y compra a través de medios digitales. Por este motivo, las organizaciones están desarrollando estrategias que contemplan un modelo híbrido de relación con el cliente, donde las empresas y los vendedores alternan el contacto cara a cara con el contacto digital para conocer las necesidades de los clientes y ser más efectivos en el proceso de ventas.

CAPÍTULO 2

**Antecedentes y consecuencias de la digitalización
en recuperación de clientes en mercados B2B.
Marco conceptual**

Este capítulo está dedicado a la formulación de hipótesis, que configuran el modelo basado en los antecedentes y consecuencias del uso de la digitalización en recuperación de clientes por parte de los vendedores en mercados B2B (véase figura 3.8). Se estructura en tres partes: 1) En la primera se establecen las hipótesis relativas a los antecedentes de la recuperación de clientes perdidos, como son: innovación en la digitalización del vendedor, utilidad percibida de la digitalización (CRM y redes sociales) y apoyo de la dirección, estudiando las relaciones con los constructos centrales y sus consecuencias, 2) En la segunda, se establecen las hipótesis de los constructos centrales, incluyendo las acciones de recuperación de clientes y su relación con las consecuencias y 3) para finalizar, se detallan las hipótesis relativas a la relación entre las consecuencias, en concreto, consecuencias primarias, como resultados subjetivos y objetivos del vendedor y consecuencias secundarias, como es la satisfacción del vendedor recuperando clientes.

A lo largo de este capítulo se ha establecido una estructura en la que se definen las variables que incluyen cada hipótesis antes de la descripción y el detalle de esta, y posteriormente se redactan las conclusiones de las diferentes investigaciones encontradas en la literatura previa, para justificar cada una de las quince hipótesis, que componen nuestro marco conceptual.

Se han resumido en la tabla 1.2 los estudios más relevantes, que han tratado los antecedentes y/o consecuencias de la recuperación de clientes perdidos, justificando la pertinencia de incluirlos en la investigación, que motiva la tesis. En dicha tabla se incluyen; los autores, el tipo de mercado del estudio (B2C o B2B), la perspectiva desde la que se hace la investigación (cliente o vendedor), fases analizadas del proceso de recuperación y, por último, si las investigaciones han incluido la influencia del uso de herramientas digitales en la recuperación de clientes perdidos.

En la tabla 1.2, podemos ver que hay pocos estudios previos, que investigan desde la perspectiva del vendedor, y solo uno de ellos incluye en su modelo las razones de pérdida de cliente y las estrategias de recuperación, es un estudio empírico que no incluye antecedentes de uso de herramientas digitales en dichas estrategias (Gonzalez et al., 2010). Además, solo existe un estudio previo cualitativo que incluye la influencia de las herramientas digitales, como CRM y/o redes sociales desde la perspectiva del vendedor, pero no incluyen en la encuesta preguntas sobre el rol del CRM en el proceso de recuperación de clientes (Liu et al., 2015). Como se

constata en la literatura previa, en el proceso de recuperación de clientes, es clave para los vendedores disponer de información relevante sobre los clientes, y esto actualmente se recopila digitalmente. Los vendedores en B2B suelen disponer de buena información y comprensión de los motivos por lo que se pierden los clientes (Perrien et al.,1995).

Por ello, nuestra contribución complementa y amplía los estudios previos del proceso de recuperación de clientes, que fundamentalmente se habían realizado desde la perspectiva del cliente, utilizando en este caso la perspectiva del vendedor, incorporando las acciones de recuperación de clientes; e incluyendo, además, el uso de herramientas digitales. Este enfoque, nos permite generar un marco conceptual, que incluye todo el proceso, así como entender las consecuencias primarias en los resultados subjetivos y objetivos de los vendedores en la recuperación de clientes y consecuencias secundarias como la satisfacción del vendedor recuperando clientes.

2.1 Antecedentes de acciones de recuperación de clientes

Las hipótesis sobre antecedentes se agrupan en tres niveles: 1) Relativos a la innovación en la digitalización del vendedor, 2) Relativos a la utilidad percibida de la digitalización, donde se incluyen: a) la utilidad percibida del CRM y b) la utilidad percibida de las redes sociales y 3) Relativos al apoyo de la dirección.

2.1.1 Innovación en la digitalización del vendedor

Existen múltiples estudios donde se pone de manifiesto los prejuicios y resistencias de muchos vendedores a usar nuevas herramientas digitales (Goldenberg, 1996; Schillewaert et al.,2005).

Esta predisposición personal a la innovación en la digitalización está relacionada con las creencias de los vendedores, y que los vendedores sean innovadores tiene una influencia positiva en utilidad percibida de las nuevas herramientas digitales (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Jones et al., 2002; Robinson et al., 2005; Rogers, 1995; Schillewaert et al.,2005). Para las organizaciones es muy importante considerar durante el proceso de selección de vendedores la predisposición al uso de las herramientas digitales de estos tanto las herramientas disponibles en ese momento en la organización, como nuevas herramientas digitales, que se puedan implementar en el futuro, pues la capacidad individual para el uso de herramientas digitales va

más allá de las características propias de las herramientas a adoptar (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Jones et al., 2002; Robinson et al., 2005; Schillewaert et al., 2005).

TABLA 1.2. Investigaciones anteriores sobre recuperación de clientes en relación con nuestro estudio.

Investigaciones	Mercado		Perspectiva		Metodología			Proceso		Digitalización
	B2C	B2B	Cliente	Vendedor	Entrevistas	Encuestas	Base datos	Razones	Acciones	CRM/SM
Chugh, Gould, Mark, Leach & Liu A.H. (2023)	✓		✓		✓	✓		✓		
Gonzalez, G.R., Hoffman, K.D., Ingram, T.N. and LaForge, R.W. (2010)	✓			✓		✓		✓	✓	
Harmeling, C.M., Palmatier, R.W. & Houston, M.B. (2015)	✓		✓		✓	✓		✓	✓	
Homburg, C., Hoyer, W. & Stock, R. (2007)	✓		✓		✓	✓		✓	✓	
Hollmann, T., Jarvis, C. & Bitner, M. (2015)	✓		✓		✓			✓		
Kumar, V., Bhagwat, Y. & Zhang, X.A. (2015)	✓		✓			✓		✓	✓	
Kumar, V., Leskiewicz, A. & Herbst, A. (2018)	✓		✓			✓		✓	✓	
Liu, A.H., Chugh, R. & Noel Gould, A. (2016)	✓			✓	✓			✓	✓	
Liu, A., Leach, M. & Chugh, R. (2015)	✓			✓	✓			✓		✓
Pick, T & Tillmanns, K. (2016)	✓		✓			✓		✓		
Smith, A & Bolton, R.N. (2002)	✓		✓			✓		✓	✓	
Somosi, A., Stiassny, A., Kolos, K. & Warlop, L (2021)	✓		✓			✓		✓		
Thomas, J. S., Blattberg, R. C., & Fox, E. J. (2004)	✓		✓				✓		✓	✓
Vomberg, A., Homburg, C., & Gwinner, O. (2020)	✓			✓		✓		✓	✓	
Nuestra investigación	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Un vendedor innovador es un vendedor que cuando descubre una herramienta digital busca formas de experimentar con ellas y son de los primeros en probar herramientas digitales (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Robinson et al., 2005)

La resistencia a la innovación influye de forma indirecta en la satisfacción del empleado, rendimiento e innovación y en la adopción de nuevas herramientas digitales (Cho y Chang, 2008). Esta resistencia tiene su origen en la percepción de pérdida de autonomía y seguridad en el trabajo, pues considera que las herramientas digitales pueden incrementar la carga de trabajo (Honeycutt et al., 2005). Aunque tal y como indican de Robinson et al. (2005), que los vendedores tengan una característica personal de innovación no garantiza que perciban la utilidad de las herramientas digitales

Investigaciones sobre la adopción de tecnología de ventas automáticas (SA) demuestran que la innovación en la digitalización de los vendedores tiene un efecto positivo en la adopción de las herramientas de ventas (Jones et al., 2002, Robinson et al., 2005; Schillewaert et al., 2005). La eficacia personal es una característica que muestra menos resistencia a la innovación, basada en la percepción de habilidad personal (Bandura, 1977; Ellen et al., 1991).

Como se indicaba anteriormente, un vendedor innovador digitalmente es un vendedor que cuando descubre una herramienta digital busca formas de experimentar con ellas y es de los primeros en probar herramientas digitales (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Robinson et al., 2005). Las redes sociales se consideran herramientas digitales que no están todavía muy exploradas en entornos B2B (Guenzi y Nijssen, 2020).

Teniendo en cuenta la definición de herramientas de ventas por Panagopoulos (2010) “cualquier tecnología de información y comunicación, empleada por la organización de ventas para llevar a cabo sus actividades esenciales”, tanto el CRM como las redes sociales son herramientas digitales que influyen positivamente en el desempeño actividades de ventas dentro de la organización (Rodríguez et al., 2014).

En la literatura encontramos estudios sobre la utilización de las redes sociales en la venta B2B. En estos estudios se relacionan la edad y uso de redes sociales en el trabajo (Keinänen y Kuivalainen, 2015; Schultz, 2012), así como la influencia de la presión de los compañeros en la utilidad percibida de las redes sociales, cuando los propios compañeros sí las utilizan (Avlonitis

y Panagopoulos, 2005; Parthasarathy y Sohi, 1997), pero no se han encontrado estudios que incluyan la innovación en la digitalización del vendedor y la utilidad percibida específicamente de las redes sociales, aunque los estudios indicados durante este epígrafe analizan la relación de innovación en la digitalización del vendedor con utilidad percibida de la herramienta digital, como lo son también las redes sociales (Jones et al.,2002; Robinson et al., 2005; Schillewaert et al.,2005)

Existen estudios que indican que la competencia individual en el uso de las redes sociales (definida como la competencia y familiaridad con el uso de las herramientas de redes sociales) tiene un efecto positivo sobre la utilidad percibida de las redes sociales en su uso en ventas (Guesalaga, 2016 y Migdadi, 2021).

Y teniendo en cuenta que, aunque el estudio de Avlonitis y Panagopoulos (2005) se circunscribe a la utilidad percibida del CRM y su relación con la innovación en la digitalización del vendedor, siendo el CRM una herramienta de ventas como lo son las redes sociales, planteamos la hipótesis de que el factor individual innovación en la digitalización del vendedor tiene una influencia positiva en la percepción de la utilidad de las redes sociales.

Por tanto, planteamos la primera hipótesis:

H1: La innovación en la digitalización del vendedor influye positivamente en la utilidad percibida de redes sociales

El CRM se considera como una de las herramientas digitales de fuerzas de ventas para incrementar la productividad, comunicación y relaciones con los clientes (Rodríguez et al.,2018). Las herramientas digitales de ventas como el CRM cuando son utilizadas de forma integrada con las redes sociales producen mejores comportamientos de servicio por parte de los vendedores (Agnihotri et al.,2017).

Los factores individuales como innovación en la digitalización del vendedor tienen una influencia positiva en la percepción de la utilidad de CRM, “los vendedores de rápida adopción de innovaciones tecnológicas es más probable que adopten los sistemas CRM” (Avlonitis y Panagopoulos, 2005). Por lo tanto, en la segunda hipótesis, esperamos que la innovación en la digitalización del vendedor influya positivamente en la utilidad percibida del uso del CRM:

H2: La innovación en la digitalización del vendedor influye positivamente en la utilidad percibida del CRM

La relación entre innovación digital del vendedor y las acciones de recuperación no han sido estudiadas previamente, aunque podemos encontrar estudios donde se relaciona los procesos de adquisición y retención de clientes con la innovación en las herramientas digitales, donde el papel del conocimiento del cliente es clave para llevar a cabo las estrategias de ventas (Arnold et al., 2011). La innovación de los empleados favorece la estrategia de emprendimiento de las organizaciones (Åmo y Kolvereid, 2005) y la capacidad de innovación en servicios también está relacionada con las estrategias de ventas de valor y venta adaptativa, que resulta en unos mayores resultados en la recuperación de clientes (Ahmad et al., 2022).

Basándose en el principio de adquisición de recursos de la Teoría de Conservación de los Recursos de Kiazad et al. (2014), “la innovación en el puesto de trabajo es un medio para que los empleados adquieran más recursos para recuperar las pérdidas sufridas por el incumplimiento con los clientes”, por lo tanto, si el vendedor es innovador digitalmente, será capaz de diseñar estrategias de recuperación de clientes utilizando las herramientas digitales existentes, ya que las estrategias de recuperación se basan en recuperar estos clientes, que se han perdido y son importantes para los vendedores, para alcanzar sus objetivos de ventas (Ahmad et al., 2022).

En este estudio vamos a tener en cuenta para evaluar las acciones dentro de las estrategias de recuperación de clientes, la Teoría de la Justicia, donde el tipo de justicia influye en la propiedad de las decisiones (Tax et al., 1998). Dentro de las acciones basadas en la Teoría de la Justicia, las acciones de justicia distributiva (compensaciones) y de justicia de interacción (interés sobre el problema y en resolverlo, mostrando honestidad, respecto y empatía), son estrategias que se han comprobado tienen una influencia positiva en la recuperación de los clientes frente a la justicia de proceso (involucrar al cliente en las decisiones de la empresa y clarificar las condiciones acordadas) (Homburg, 2007; Homburg y Fürst, 2005; Kumar et al., 2018).

Por lo anterior, establecemos las siguientes hipótesis relacionando la innovación en la digitalización del vendedor y las acciones de recuperación de clientes.

H3a: La innovación en la digitalización del vendedor influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia distributiva.

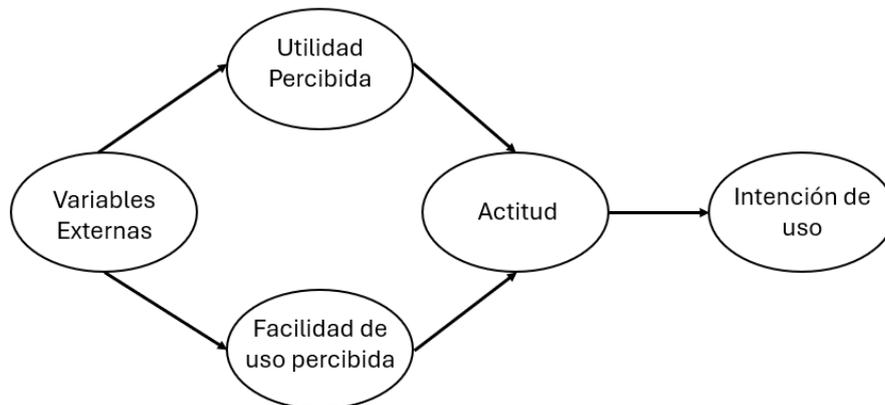
H3b: La innovación en la digitalización del vendedor influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia de interacción.

2.1.2 Utilidad percibida del CRM

El foco en la digitalización y la automatización de la fuerza de ventas (SFA) en el proceso de ventas, puede incrementar la efectividad y el volumen de ventas de las compañías (Rodríguez et al., 2020).

La aceptación del uso de las herramientas digitales por los vendedores ha sido objeto de muchos estudios en la literatura previa, y de los distintos modelos aplicados, el que ha tenido mayor aceptación y ha servido de referencia a múltiples estudios, es el modelo de aceptación tecnológica TAM (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989) representado en la figura 2.1, donde la intención de uso de la tecnología viene condicionada por la utilidad percibida y la facilidad de uso de la de la tecnología a adoptar.

FIGURA 2.1. Modelo TAM (Technology Acceptance Model)

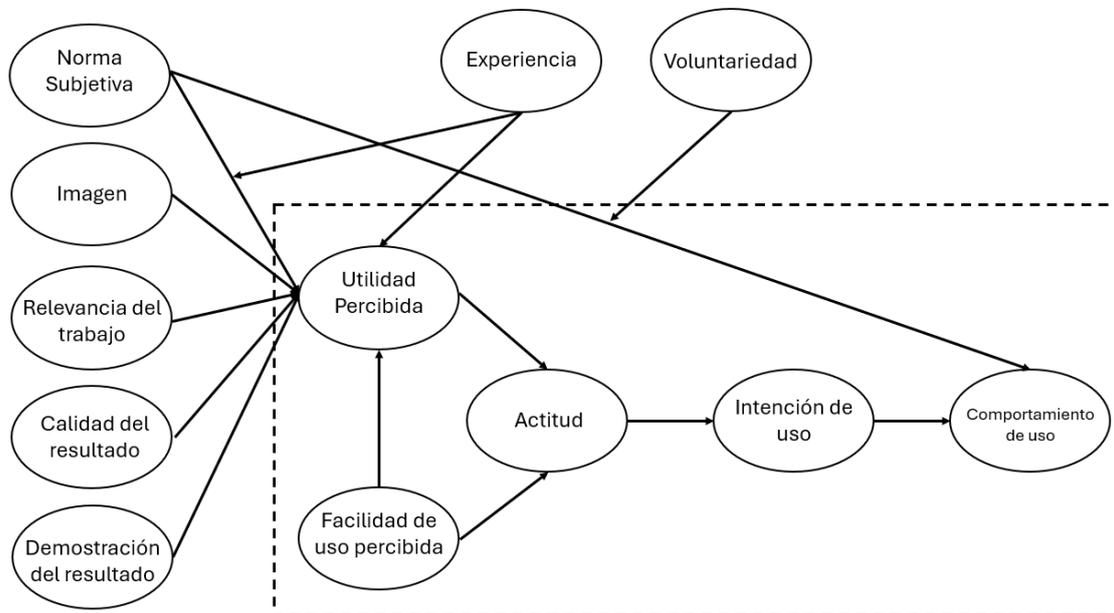


Fuente: Adaptado de Davis (1998)

El modelo extendido TAM 2 desarrollado por Venkatesh y Davis (2000) (figura 2.2), incluyó factores previos, que influían en la utilidad percibida de la tecnología, como fueron: la norma subjetiva (creencias), imagen (influencia social), relevancia del trabajo (percepción de la relevancia de la tecnología en el trabajo), calidad del resultado (percepción de como de bien la

tecnología ejecuta las tareas) y demostración del resultado (resultados tangibles utilizando la innovación).

FIGURA 2.2. Modelo TAM2 (Technology Acceptance Model)



Fuente: Adaptado de Venkatesh y Davis (2000)

Para que los vendedores utilicen y acepten una tecnología, es clave que perciban que la tecnología es útil (Avlonitis et al., 2005; Davis, 1989; Homburg et al., 2010; Jones et al., 2002; Robinson et al., 2005; Schillewaert et al., 2005).

Por lo tanto, se espera que la utilidad percibida de las herramientas digitales, como el CRM mejore la comprensión de cómo interactuar con los clientes en la era digital permitiéndoles decidir cuáles son las acciones comerciales más efectivas (Rodríguez et al., 2014). Además, la tecnología de CRM mejora la comunicación con el cliente y la conexión con las necesidades de estos (Jayachandran et al., 2005).

La efectividad del uso de CRM en procesos de ventas se aplica a las distintas fases del proceso de mantenimiento del cliente, como son: 1. creación de oportunidades en cliente, 2. gestión de las oportunidades y 3. gestión de las relaciones de clientes (Rodríguez et al., 2018). La creación de oportunidades se genera por estas visitas a clientes, partiendo del análisis de la información de los clientes y segmentación de estos para incluirlos en el objetivo de visita (Moncrief y

Marshall, 2005). Muchas veces la fase de creación de ofertas puede ser el paso más complicado en el proceso de ventas (Heinonen y Michelsson, 2009). Dentro del proceso de recuperación de clientes, es clave analizar la información del cliente mediante las herramientas digitales como el CRM para definir las acciones de recuperación (Griffin y Lowenstein, 2002),

La gestión de las oportunidades está totalmente relacionada con asegurar que el vendedor obtiene el pedido, donde toman relevancia los detalles, como el conocimiento de las necesidades de los clientes, ofrecer la solución que los clientes necesitan y conocer a los decisores (Rodríguez et al., 2018). En la última fase, la gestión de las relaciones con los clientes, el objetivo es crear relaciones fuertes, para incrementar las ventas (Crosby et al., 1990; Morgan y Hunt, 1994; Rodríguez et al., 2014).

El CRM influye positivamente en los procesos de orientación de clientes, incluyendo la comprensión del cliente, adaptación a los cambios de las necesidades y la satisfacción del cliente (Rodríguez et al., 2014). “Desde la perspectiva CRM, crear oportunidades, gestionar oportunidades y relaciones, parecen estar más estandarizadas de lo que se pensaba en compañías que tienen presencia internacional”, por lo tanto, siguen actividades en CRM similares en los diferentes países como parte de los desarrollos centralizados que llevan a cabo en las implementaciones, Rodríguez et al (2018). La efectividad del uso de la digitalización no es exclusiva de los procesos simples de ventas, sino que también se da en contextos complejos de venta B2B (Rodríguez et al., 2020).

En particular, la relación entre el CRM y la fase de pérdida de cliente solo ha sido abordado por Reinartz et al (2004), como una de las dimensiones primarias dentro de la implementación del CRM, como son: a) iniciación de las relaciones, b) mantenimiento y c) finalización, como moderadores del uso de la herramienta CRM y la compatibilidad con la organización.

Los indicadores de recuperación de clientes, en este caso tienen una alta correlación con la recuperación de cliente más rentable (Reinartz et al ,2004), por ello, es tan importante la fase de cualificación de clientes tal y como está incluida en el proceso de recuperación de clientes definido por Stauss y Friege (1999).

Por lo anterior, incluiremos la relación entre la utilidad percibida de la herramienta CRM y las acciones de recuperación de clientes. Tanto las acciones de justicia distributiva, como de interacción son estrategias, que se ha comprobado tienen una influencia positiva en la

recuperación de clientes (Homburg, 2007, Homburg y Fürst, 2005; Kumar et al.,2018), por ello, planteamos las siguientes hipótesis de investigación:

H4a: La utilidad percibida del CRM influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia distributiva.

H4b: La utilidad percibida del CRM influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia de interacción.

2.1.3 La utilidad percibida de las redes sociales

Las herramientas digitales orientadas a clientes como las redes sociales, tienen un impacto positivo en las actividades desarrolladas dentro de la organización (Rodriguez et al.,2014)

Al igual que se ha indicado para el CRM, para que los vendedores utilicen y acepten una herramienta de ventas, como son las redes sociales, es clave que perciban que la herramienta es útil (Avlonitis et al., 2005; Davis, 1989; Homburg et al., 2010; Jones et al., 2002; Schillewaert et al., 2005; Robinson et al., 2005).

En los últimos años ha habido investigaciones que han analizado la influencia de la percepción de utilidad de las redes sociales por parte de los vendedores, y en particular algunas realizan el análisis específicamente en los mercados B2B, en los que hemos centrado nuestra investigación (Guenzi y Nijssen,2020; Itani et al.,2017; Migdadi,2021; Ogilvie et al.,2018; Rodriguez et al.,2014; Schillewaert et al.,2005; Schultz et al.,2012; Rodriguez,2018). En concreto, la motivación que tienen los vendedores para utilizar las redes sociales tiene que ver con la utilidad que perciben de las mismas y debido a que a los vendedores se les suele medir por resultados obtenidos, lo que consideran útil, es lo que mejora estos resultados, como consecuencia, el uso de las redes sociales puede ayudarlos a incrementar las ventas facilitando la mejora en gestión de las relaciones con los clientes tanto actuales, como nuevos (Guenzi y Nijssen,2020).

El uso de redes sociales mejora el conocimiento de cómo interactuar con clientes, incrementando el resultado de los vendedores (Rodriguez et al., 2014), permitiendo a los vendedores analizar a los clientes y decidir las acciones más efectivas de recuperación (Griffin y Lowenstein, 2002).

La orientación a los clientes de los procesos de venta no predice una influencia en el uso de las redes sociales, por parte de los equipos de ventas (Schultz et al., 2012); sin embargo, el uso de las redes sociales, como herramienta digital para relacionarse con el cliente, sí impacta en los procesos orientados a cliente (Rodríguez et al., 2014). Esta orientación a clientes utilizando las redes sociales, permite a los vendedores focalizarse en los clientes de valor, pues son capaces de adaptar su venta (Bowen et al., 2021; Itani et al., 2017).

El uso de las redes sociales, en entornos B2B, se utiliza en muchas de las fases del proceso de ventas, como son la cualificación y el mantenimiento de los clientes (Ancillai et al., 2019; Itani et al., 2017; Moncrief, 2017), sin embargo, no se conocen estudios, hasta la fecha, que incluyan el uso de las redes sociales en la fase de recuperación de clientes, que es la que nos ocupa en este estudio.

Como indicamos para el CRM, la única investigación que acomete la utilidad percibida de las herramientas digitales, para relacionarse con clientes, en este caso el CRM, fue la realizada por Reinartz et al (2004). Dicha investigación puede ser extrapolable al uso de redes sociales desde el punto de vista de la disponibilidad de datos de los clientes, para poder hacer una cualificación de clientes de alto valor e incluirlos en las estrategias de recuperación de clientes (Griffin y Lowenstein, 2002).

Por tanto, incluiremos la relación entre la utilidad percibida de las redes sociales y las acciones de recuperación de clientes distributiva y de interacción, planteando las siguientes hipótesis de investigación:

H5a: La utilidad percibida de las redes Sociales influye positivamente en las acciones de recuperación de justicia distributiva.

H5b: La utilidad percibida de redes Sociales influye positivamente en las acciones de recuperación de justicia de interacción.

2.1.4 Apoyo de la dirección

Existen distintas influencias sociales, que afectan al uso de las herramientas digitales por parte de los vendedores, como son: apoyo de la dirección, uso de las herramientas digitales por parte de los compañeros, interés del cliente sobre las herramientas y uso de las herramientas digitales por parte de la competencia (Singh y Rhoads, 1991). Estos antecedentes influyen en la

motivación y habilidad de los vendedores en el uso de las herramientas digitales, siendo estas influencias de carácter interno (apoyo de la dirección y uso de los compañeros) o externo (interés del cliente y uso de los competidores) (Guenzi y Nijssen,2020; Schillewaert et al., 2005; Weinstein y Mullins, 2012). Los jefes directos, son los que influyen en la adopción de las herramientas digitales por los vendedores, al igual que favorecen la predisposición a entender el uso de éstas (Schillewaert et al.,2005).

En este contexto, la Teoría del Aprendizaje Social propuesta por Bandura y Walters (1977) puede explicar la influencia del comportamiento de la dirección en la utilidad percibida de las herramientas digitales, ya que es un marco psicológico, que explica cómo las personas aprenden al imitar a otros, enfatizando la importancia de observar y modelar comportamientos. Por lo tanto, si la propia dirección encuentra útiles las herramientas como son el CRM y las redes sociales los vendedores también las encontrarán útiles. La Teoría del Aprendizaje Social indica que las personas adquieren conocimientos, habilidades, actitudes y creencias, al observar las acciones de otros, siendo los factores que influyen: 1) Consistencia, el refuerzo constante aumenta la probabilidad de imitación, 2) Identificación, es más probable que imitemos a modelos con los que nos identificamos, 3) Autoeficacia, la creencia en nuestra capacidad para realizar el comportamiento afecta la imitación y 4) El refuerzo, los resultados positivos refuerzan la imitación, mientras que los resultados negativos la desalientan.

Tal y como hemos visto en el párrafo anterior, la Teoría del Aprendizaje Social está conectada con la Teoría de la Autoeficacia de Bandura (1986), que se refiere a la creencia que tiene una persona en su capacidad para llevar a cabo una tarea específica. Cuando alguien tiene una alta autoeficacia en una tarea, es más probable que tenga éxito y se sienta motivado para repetir esa acción en el futuro. La percepción de la autoeficacia está influenciada por la observación y aprendizaje de los comportamientos de otras personas. A su vez, la autoeficacia es un factor externo dentro del modelo TAM, donde la autoeficacia en el contexto de la adopción de la tecnología puede ser visto como la habilidad de usar innovación, para alcanzar un comportamiento deseado (Pedersen, 2003), por lo tanto, la autoeficacia influye en la utilidad percibida de las herramientas de ventas (Kulviwat et al.,2014).

Aunque existe un estudio de Guenzi y Nijssen (2020), que indica, que el apoyo de la dirección no influye en la utilidad percibida de las herramientas digitales, la mayoría de los estudios indican que el compromiso por parte de la dirección en el uso de las herramientas digitales en ventas,

tiene un efecto positivo en la utilidad percibida por parte de los equipos (Homburg et al., 2010; Liu y Comer, 2007; Schillewaert et al., 2005, Venkatesh y Davis, 2000; Weinstein y Mullins, 2012).

En cada iniciativa tecnológica es imperativo que exista apoyo de la dirección, para producir resultados positivos (AlNuaimi et al., 2022; Rodriguez et al., 2016), y la tendencia de los equipos directivos de ventas, es a apoyar y alentar el uso de las herramientas digitales que puedan mejorar la relación con los clientes (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Homburg et al., 2010).

Los directores necesitan evaluar la implementación y las contribuciones de la herramienta CRM en las distintas fases del proceso de ventas, donde el compromiso de los líderes es clave para que haya una implementación del CRM en la organización (Reinartz, 2004).

En la adopción de las herramientas digitales, como el CRM, es muy importante que los directores de ventas expliquen bien a sus vendedores, la expectativa del uso del CRM y los resultados a conseguir para que los vendedores entiendan la utilidad del CRM como parte de sus tareas (Liu y Comer, 2007).

Por todo lo visto anteriormente, hemos planteado la siguiente hipótesis entre el apoyo de la dirección y la utilidad percibida de herramientas CRM.

H6. El apoyo de la dirección influye positivamente en la utilidad percibida del CRM.

La inversión en las herramientas digitales de redes sociales no es suficiente para generar la adopción de estas herramientas, por otra parte, el apoyo de la dirección favorece la adopción de las redes sociales por parte de los vendedores (Rodriguez et al., 2016).

Factores como el uso de las redes sociales por los compañeros, la madurez del mercado en el uso de las redes sociales y el apoyo de la organización, afectan a la motivación y habilidad de los vendedores para usar redes sociales en el trabajo (Guenzi y Nijssen, 2020; Schillewaert et al., 2005).

Si los directivos conocen las redes sociales, es más probable que apoyen iniciativas de este tipo en las organizaciones de ventas (Guesalaga, 2016). Que los directores de ventas usen las redes sociales, fomenta el uso por parte de sus equipos (Rodriguez et al., 2016; Román y Rodríguez,

2015). Esto se relaciona, con la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura y Walters (1977), sobre la importancia la observación y aprendizaje de los comportamientos de otras personas para la adquisición de actitudes y creencias, en este caso la utilidad percibida de las redes sociales en la recuperación de ventas B2B.

Los estudios indican que, para realizar una transformación digital en la organización, es clave que la dirección lidere desde la transformación, facilitando la capacidad de innovación de la organización (AlNuaimi et al., 2021; AlNuaimi et al.,2022; Lei et al., 2020). La dirección debe apoyar las acciones de ventas mediante herramientas digitales, que ayuden a los vendedores a conseguir sus objetivos de ventas (Schultz et al.,2012).

Por otro lado, el uso de las redes sociales afecta al cambio de los modelos de negocio y al proceso de toma de decisión de las empresas (Dwivedi et al.,2023). Las redes sociales juegan un papel muy importante en la transformación digital de los negocios, y LinkedIn está entre las plataformas más utilizadas por los equipos de marketing en mercados B2B con un uso del 84% (Stahl, 2023).

“Desde el punto de vista de la empresa, las organizaciones de ventas necesitan explorar cómo incluir las redes sociales como parte de sus programas de formación y programas de desarrollo directivo” (Schultz et al., 2012), considerando que los vendedores tienen más probabilidad de percibir utilidad en las redes sociales, cuando sus supervisores utilizan las herramientas digitales (Homburg et al., 2010; Mathieu et al., 2007; Schultz et al., 2012).

Por ello, hemos formulado la siguiente hipótesis, que relaciona el apoyo de la dirección y la utilidad percibida de las redes sociales en la recuperación de clientes.

H7. El apoyo de la dirección influye positivamente en la utilidad percibida de las redes sociales.

En las organizaciones de ventas, es más probable que se implementen programas de recuperación de clientes de forma efectiva, si existe una cultura de recuperación de clientes (Gonzalez et al.,2010; Homburg and Fürst, 2005).

Las estrategias de ventas en las organizaciones están focalizadas en adquisición y retención de clientes, por lo tanto, encontramos poca literatura que hable de estrategia de recuperación de clientes y la influencia del apoyo de la dirección, para poder llevar a cabo estas estrategias

(Homburg et al., 2007; Leach y Liu, 2014). El proceso de implementar estrategias de recuperación de clientes puede ser incómodo para los vendedores, ya que es preciso admitir que se han cometido errores con los clientes (Vomberg et al., 2020).

Los líderes a veces simplifican la relación con los clientes reduciéndola a la sensibilidad a los precios, sin embargo, también es importante empatizar con los clientes dentro de las estrategias de recuperación de clientes, “el riesgo de perder un cliente no es solo un problema de la red de ventas, sino un problema de toda la organización” (Perrien et al., 1995).

Muchas organizaciones recompensan el éxito y penalizan los fallos, por ello, la cultura de la empresa es clave para ver en los fallos una posibilidad de aprendizaje y promover la implementación de estrategias de recuperación. Para poder aprender de los errores, hay tres actividades que tiene que acometer la organización: 1. Identificar el error, 2. Analizar el error y 3. Experimentar deliberadamente (experimentación proactiva por parte de las organizaciones para detectar fallos e innovar) Cannon y Edmondson (2005).

Las organizaciones que son tolerantes a los errores, se definen como organizaciones cuyos valores y normas están integradas en los procesos, permitiendo la comunicación libre y alentando el aprendizaje de los errores (Farson y Keyes, 2002; Shepherd et al., 2011). Por lo tanto, el apoyo de la dirección estableciendo políticas formales de tolerancia a los errores, es esencial para la gestión de estrategias de recuperación de clientes, y esto influye positivamente en las actividades de recuperación de clientes (Vomberg et al., 2020).

En las organizaciones que generan un ambiente interno de respeto ante la gestión de las quejas por parte de los clientes, la dirección incluye objetivos de gestión de problemas, siendo buen ejemplo sobre la orientación a clientes en general y gestión de quejas en particular. Este tipo de dirección influye positivamente en la realización de acciones de justicia de interacción (interés sobre el problema y en resolverlo) y justicia distributiva (compensación) (Homburg y Fürst, 2005).

Por lo anterior, hemos incluido las siguientes hipótesis en nuestro estudio.

H8a. El apoyo de la dirección influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia distributiva.

H8b. El apoyo de la dirección influye positivamente en las acciones de recuperación de clientes de justicia de interacción.

La presente investigación se ha realizado desde la perspectiva del vendedor, por ello, podemos contrastar hipótesis de resultado objetivo y subjetivo de los vendedores en relación con el apoyo de la dirección. Los resultados objetivos se refieren a los resultados cualitativos que obtienen los vendedores, como son resultados de ventas, márgenes de ventas y cuota de mercado, mientras que los resultados subjetivos se refieren a los resultados cualitativos de los vendedores, como son el desarrollo de las capacidades comerciales, habilidad en aplicar las herramientas de ventas y comprender la estrategia comercial. (Levin et al.,2012; Rodriguez et al.,2021; Schultz et al.,2012).

Las organizaciones que tienen una cultura donde sus líderes son tolerantes a los fallos, promueven políticas formales de recuperación de clientes, que consisten en análisis, actividades de recuperación y seguimiento, obteniendo mayores resultados de recuperación de clientes y por lo tanto mejores resultados financieros (Vomberg et al.,2020). Las estrategias de ventas orientadas a clientes, donde se fomenta que los vendedores construyan relaciones con los clientes mediante las acciones comerciales, tienen un efecto positivo sobre los resultados objetivos de los vendedores (Schwepker y Good, 2011; Schultz et al.,2012)

El apoyo de la dirección mediante el establecimiento e implementación la visión, estrategia y objetivos, contribuye a que las compañías alineen su marketing mix (producto, precio, comercialización y promoción) y obtengan mejores resultados objetivos, relacionados con el incremento de cuotas de mercado, crecimiento de clientes y ventas (Maduku, 2024).

Entre los factores de trabajo que influyen positivamente en los resultados objetivos, se encuentran la autonomía y el apoyo de la dirección a través de un feedback de calidad (Christen et al.,2006). El apoyo de la dirección en el entorno de las ventas, se puede medir como la ayuda a generar oportunidades de venta, participación en el proceso de ventas y emplear el tiempo adecuado para dar coaching a los vendedores (Rodriguez et al., 2016).

Que la dirección apoye a los vendedores a gestionar sus clientes de alto valor mediante formación, reconocimiento, herramientas digitales y adaptando la estructura organizacional, influye en los resultados objetivos de la empresa (volumen de ventas y rentabilidad) (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Nijssen et al., 2107; Reinartz et al., 2004).

Por lo descrito anteriormente, hemos planteado la siguiente hipótesis entre apoyo de la dirección y resultado objetivo del vendedor.

H9. El apoyo de la dirección influye positivamente en el resultado objetivo del vendedor.

La capacidad digital de los líderes impacta positivamente en el resultado de los vendedores y en los resultados de la organización (Chatterjee et al., 2023).

Este estudio lo realizamos desde el punto de vista del vendedor, por lo que se puede medir también el resultado subjetivo, que consiste en una propia evaluación de los vendedores en relación con otros vendedores de su empresa sobre la consecución de sus objetivos de forma cualitativa (Rodríguez et al., 2021) y la influencia que tienen en ello los antecedentes en un contexto de estrategias de recuperación de clientes utilizando herramientas digitales.

La relación entre el apoyo de la dirección y la motivación de los empleados es clave para que lleven a cabo las estrategias de ventas. La Teoría de la Motivación en tareas específicas de Kanfer (1987), analiza los mecanismos que mantienen a los empleados focalizados en las tareas y en el desarrollo de sus capacidades, pero se considera una teoría que no permite predecir resultados de los empleados (Gagné y Deci, 2005), y por otra parte, la Teoría de Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), asume que las personas son inherentemente activas, intrínsecamente motivadas y orientadas naturalmente a procesos integrativos, donde estas cualidades no necesitan ser aprendidas, pero están afectadas por el ambiente social (Deci y Ryan, 2012). Se ha relacionado la motivación en el trabajo con los resultados del empleado, y con la influencia de la motivación extrínseca (que tienen un incentivo exterior como motivador, no dependiendo de factores internos del individuo), dentro de la motivación extrínseca se encuentra el apoyo y el feedback positivo de la dirección, por lo que en este caso, se puede relacionar, que un vendedor con apoyo de la dirección dispone de una motivación extrínseca, que afecta a los resultados (Gagné y Deci, 2005).

Esto también se confirma en el estudio de Levin et al. (2012), donde la motivación extrínseca del vendedor, que incluye el apoyo de la dirección intercambiando información con los vendedores y el intercambio de información con los clientes, contribuye a que los vendedores comprendan mejor las necesidades de los clientes y las estrategias fijadas por la dirección, llevándolas a cabo e influyendo positivamente en el resultado subjetivo del vendedor.

Por lo anterior, hemos establecido la siguiente hipótesis que relaciona el apoyo de la dirección y los resultados subjetivos del vendedor.

H10. El apoyo de la dirección influye positivamente en el resultado subjetivo del vendedor.

2.2 Centrales. Acciones de recuperación

Unos de los objetivos de este estudio, es entender las estrategias exitosas de recuperación de clientes y particularmente, desde la perspectiva de los equipos de ventas. Las organizaciones deberían formalizar el proceso de recuperación debatiendo con los vendedores y los clientes, qué acciones de recuperación son aceptables y deberían recomendar estrategias específicas de recuperación dependiendo del tipo de problema (Gonzalez et al., 2010).

Basado en la Teoría de la Justicia, hay tres dimensiones de justicia percibida en las relaciones con clientes ante un problema con la empresa vendedora: 1. Justicia de interacción (disculpa y alta motivación para solventar problemas), 2. Justicia de procedimiento (respuesta rápida y adaptación de la compañía a las necesidades del cliente) y por último 3. Justicia distributiva (oferta de recuperación adecuada al cliente) (Alexander y Ruderman, 1987; Bies y Shapiro, 1987; Goodwin y Ross, 1992; Homburg et al., 2007), y como se ha expuesto anteriormente tanto las acciones de justicia distributiva, como de interacción son estrategias que se han comprobado tienen una influencia positiva en la recuperación de los clientes (Homburg, 2007; Homburg y Fürst, 2005; Kumar et al., 2018), valorándose más empatizar con el cliente y hacerle una propuesta de compensación, que mantener una reunión posterior con el cliente.

En Homburg et al. (2007) la justicia de procedimiento no genera directamente satisfacción de clientes y por lo tanto, no genera resultado en la recuperación de clientes, mientras que la justicia distributiva y de interacción si afectan positivamente a los resultados de recuperación. Mientras que, en el estudio de Liu et al. (2016) también influyen de manera positiva tanto la justicia de interacción como la justicia de procedimiento en la recuperación de clientes. Las relaciones entre los vendedores y los clientes basadas en la justicia distributiva e interacción tienen un impacto positivo en la retención de los clientes (Hagebölling et al., 2021). Por lo tanto, como podemos ver, en las investigaciones de recuperación de clientes donde se incluye la Teoría de la Justicia, la justicia distributiva y de interacción influyen positivamente en los resultados

mientras que la de procedimiento en algunos casos no tiene relación con los resultados de recuperación.

En las estrategias de recuperación se pueden llevar a cabo mediante: i) estrategias reactivas, como compensaciones financieras (justicia distributiva) o ii) estrategias proactivas, que son emocionales, para comunicarse con el cliente (justicia de interacción) (Harmeling et al., 2015). Una vez el cliente deja de comprar, las emociones influyen en la percepción del comprador sobre lo adecuada que es la oferta de recuperación de justicia distributiva (Chugh et al., 2023), por lo tanto, es muy importante también tener en cuenta el rol de las emociones del cliente en las estrategias de recuperación, cuando los clientes han dejado de comprar por errores de servicio (Smith y Bolton, 2002).

La Teoría de la Justicia se ha incluido en investigaciones sobre recuperación de clientes como Liu et al. (2015), relacionando la justicia distributiva con la oferta de recuperación, justicia de procedimiento, como el proceso de recuperación y la justicia de interacción, como la propia interacción entre vendedor y cliente (Liu et al., 2016).

Los clientes que dejan de comprar por razones de precio, tienen mayor probabilidad de permanecer como clientes una vez se han recuperado, comparado con los clientes que dejaron de comprar por problemas en el servicio. No obstante, la forma de recuperar clientes influye en la duración de la segunda etapa de la relación, pues los clientes recuperados mediante ofertas económicas (justicia distributiva) tienen relaciones posteriores más cortas, que los que han sido recuperados mediante ofertas de mejora del servicio (Kumar et al., 2015).

Según la Teoría del Afrontamiento (Coyne et al., 1981), los vendedores que afrontan la pérdida de un cliente mediante enfoque de solución de los problemas, como la justicia distributiva y de interacción incrementan la probabilidad de recuperar el cliente 2,6 veces, comparado con los vendedores que afrontan la pérdida desde el punto de vista emocional, ya que hace que se distancien del problema y por lo tanto, de la solución (Liu et al., 2016). Por lo tanto, ambas Teorías (de Afrontamiento y de Justicia) coinciden en que las acciones de foco en solución del problema favorecen la recuperación del cliente.

Ha habido otras formas de abordar las investigaciones sobre la relación entre el vendedor y el cliente, donde se mide la “conservación de la energía de la relación” basado en el principio de la conservación de la energía de primera ley de la termodinámica (la energía ni se crea ni se

destruye, sino que se transforma) (Carnot, 1890), que implica la posibilidad de mantener la relación incluso después de que el cliente deje de comprar, siendo clave esta energía para poder recuperar al cliente posteriormente (Havila y Wilkinson, 2002).

Gonzalez et al. (2010) incluyó dentro de su modelo el efecto de la recuperación de clientes en la estrategia de recuperación y los resultados financieros de la empresa, teniendo en cuenta que la monitorización, evaluación y feedback influye en la satisfacción del cliente y esto a su vez en el resultado financiero de la empresa. Las políticas formales de recuperación de clientes tienen efectos positivos en el resultado de la recuperación de clientes y, por lo tanto, en el resultado financiero de la empresa como es el EBITDA (Vomberg et al., 2020).

En nuestro estudio, teniendo en cuenta que tenemos la perspectiva del vendedor con respecto a los resultados objetivos de los vendedores, es de especial interés tener la información sobre si los clientes recuperados incrementan los indicadores que se miden en los resultados objetivos, como son la cuota de mercado, ventas y márgenes.

En la literatura encontramos también escalas que relacionan las acciones con el “rendimiento de la relación”, donde el rendimiento de la relación tiene que ver con ratios de ventas, ofertas y clientes comparado con el año anterior (Rodríguez et al., 2012; Rodríguez et al., 2016) y en el estudio de Hoppner et al. (2014) las dimensiones del “rendimiento de relación” incluye rendimiento financiero (rentabilidad y crecimiento), estratégico (competitividad, cuota de mercado). En el modelo de este estudio se relacionan las acciones de la justicia distributiva como antecedentes del rendimiento de la relación con resultados de influencia positiva.

También existen estudios en el sector de las telecomunicaciones, que indican que las acciones de justicia de interacción se miden como contactos con clientes desde el departamento de marketing (llamadas de teléfono, emails y emails directos), este tipo de acciones tienen un efecto positivo incrementando la duración de la relación en la segunda etapa una vez se ha recuperado (Kumar et al., 2018).

Por lo indicado anteriormente, incluimos las siguientes hipótesis en este estudio:

H11a. Las acciones de recuperación de justicia distributiva influyen positivamente en el resultado objetivo de los vendedores.

H11b. Las acciones de recuperación de justicia de interacción influyen positivamente en el resultado objetivo de los vendedores.

Las estrategias de ventas en las que se utilizan herramientas digitales, se ha demostrado que influyen positivamente en los resultados objetivos (Rapp et al.,2015; Reinartz et al.,2003; Rodriguez et al.,2014; Román y Rodriguez, 2015).

El resultado subjetivo abordado en este estudio, consiste en la percepción subjetiva que tienen los vendedores sobre los resultados cualitativos de la recuperación de clientes como: ganar conocimiento sobre el proceso de recuperación, incremento de las capacidades de recuperación, aplicación de las herramientas de venta y comprensión de las estrategias de recuperación de clientes (Levin et al., 2012).

En el estudio de Clarke et al. (2001). se analizaron los resultados esperados en el trabajo después de haber completado una formación, midiéndose desde un punto de vista cualitativo como aumento de capacidades para desarrollar el trabajo.

En la literatura también encontramos el estudio de Shahbaz et al. (2020), que incluye las capacidades de relacionarse con clientes, entre ellas: mejorar las capacidades de ventas, de interacción con clientes y también de la recuperación de clientes, y analiza el impacto del “rendimiento de ventas percibido”, que es una escala tanto cualitativa, como cuantitativa, que mide la capacidad de analizar la gestión de oportunidades (ganadas o perdidas) con clientes, al igual que evaluar la percepción del impacto de las estrategias en el rendimiento de ventas. Este estudio nos ayuda a apoyar la hipótesis de que las acciones de recuperación de clientes impactan positivamente en el resultado subjetivo de los vendedores.

Por lo anterior, hemos formulado las siguientes hipótesis que relacionan las acciones de recuperación de clientes y el resultado subjetivo del vendedor.

H12a. Las acciones de recuperación de justicia distributiva influyen positivamente en el resultado subjetivo de los vendedores.

H12b. Las acciones de recuperación de justicia de interacción influyen positivamente en el resultado subjetivo de los vendedores.

2.3 Relaciones entre las consecuencias primarias

La hipótesis que relaciona las consecuencias primarias, relaciona el resultado objetivo de los vendedores con el resultado subjetivo de los vendedores.

2.3.1 Resultado objetivo de los vendedores

Como se indicó anteriormente, la mayoría de los estudios relacionan las acciones con clientes con los resultados objetivos de los vendedores (cuantitativos), donde los resultados objetivos se evalúan como los resultados financieros, consecuencia de las acciones de recuperación (Hameling et al., 2015; Vomberg et al., 2020) o también con ratios de clientes recuperados (Leach et al., 2021; Liu et al., 2016; Xu y Shao, 2015).

Las diferencias entre resultado objetivo y subjetivo se pueden ver en el estudio de Levin et al (2012), donde: a) resultados objetivos, están orientados a los resultados financieros y b) resultados subjetivos, tienen que ver con la percepción del beneficio que obtiene el vendedor, como: conocimiento ganado, capacidades desarrolladas, habilidad de aplicar las herramientas y la comprensión del tema (Rai et al., 2002; Rich et al., 1999). Por lo tanto, los resultados subjetivos están más relacionados con la habilidad de utilizar herramientas de ventas.

Los resultados objetivos, se miden mediante los resultados cuantitativos, como consecuencia de las estrategias de ventas. Los indicadores más comunes son: exceder los objetivos de venta, incremento de margen en las ventas e incremento de la cuota de mercado (Guenzi y Nijssen, 2020; Rodriguez et al., 2016; Schultz et al., 2012), también en otros estudios podemos encontrar otros indicadores como desarrollo de cuentas de clientes (Avlonitis et al., 2005).

Las estrategias de recuperación de clientes tienen un efecto positivo en los resultados financieros de la empresa, compensando los resultados que se obtienen con los costes asociados a la gestión de la recuperación de clientes, como las concesiones de precios (justicia distributiva) (Vomberg et al., 2020). Las acciones proactivas de los vendedores con los clientes y la venta adaptativa influyen positivamente en los resultados objetivos de los vendedores (Bowen et al., 2021; Itani et al., 2017)

2.3.2 Resultado subjetivo de los vendedores

Como se ha comentado anteriormente, este estudio se ha realizado desde el punto de vista del vendedor, por lo tanto, se han incluido en el modelo los resultados subjetivos, que consiste en una propia evaluación de los vendedores en relación con otros vendedores de su empresa, sobre la consecución de sus objetivos de forma cualitativa (Rodríguez et al., 2021).

Una organización con enfoque en recuperación de clientes, genera un resultado positivo financiero de la empresa (Gonzalez et al. ,2010). Reinartz et al. (2004) indicó. "...que implementar procesos de CRM se asocian con mejores resultados en las fases de inicio de relación y mantenimiento, no siendo significativos en la terminación de la relación", por otra parte, los vendedores que utilizan estrategias de recuperación de clientes basadas en la Teoría de la Justicia también obtienen mejores resultados financieros (Harmeling et al., 2015).

En la literatura encontramos un estudio que relaciona los resultados objetivos y subjetivos de los vendedores en mercados B2B en compañías que tienen una orientación a la venta de productos, donde se demuestra una influencia positiva entre ellos. Los resultados objetivos y subjetivos no son intercambiables, sino que dependen de como los vendedores perciben los objetivos estipulados por la compañía (Rodríguez et al., 2021).

Por lo tanto, por lo expuesto anteriormente formulamos la siguiente hipótesis:

H13. El resultado objetivo del vendedor influye positivamente en el resultado subjetivo del vendedor.

2.4 Relaciones entre consecuencias primarias y secundarias

Como consecuencia secundaria de este modelo, incluimos la satisfacción del vendedor recuperando clientes, donde se valora la relación con los clientes recuperados y en este caso se relacionan las consecuencias primarias, que son el resultado objetivo y subjetivo de los vendedores con la satisfacción del vendedor recuperando clientes, mediante dos hipótesis.

2.4.1 Satisfacción del vendedor recuperando clientes

La mayoría de los estudios sobre recuperación de ventas han analizado la satisfacción desde el punto de vista del cliente (Caceres y Papparoidamis, 2007; Gustafsson, 2009; Hagebölling et al., 2021; Homburg et al., 2007; Pick et al., 2016), existiendo una influencia positiva entre la satisfacción del cliente y la satisfacción del vendedor en sectores B2B, cuando hay una gran frecuencia de interacción (Homburg y Stock, 2004).

En este estudio, aprovechando la perspectiva del vendedor, se evalúa la satisfacción recuperando clientes mediante una estrategia de recuperación, cuyo significado es la respuesta afectiva positiva a la consecución de objetivos marcados por las partes, incluyendo los resultados financieros (Geyskens et al., 1999).

Hay estudios que incluyen la satisfacción para analizar la relación vendedor-comprador desde la perspectiva del vendedor con resultados objetivos y subjetivos (Rodríguez et al., 2021), con confianza y compromiso (Høgevold et al., 2020), también con continuidad y coordinación (Høgevold et al., 2020), y precursores como oportunismo y conflicto (Høgevold et al., 2020) y en otros casos abordados desde la perspectiva de comprador, como en el de Chen et al. (2011) donde la satisfacción del vendedor se relaciona, con el rendimiento del rol del vendedor, midiéndose a través de la calidad del producto, exclusividad e imagen de marca.

La satisfacción de los vendedores se relaciona con el uso de las herramientas digitales de ventas y con la consecución de los objetivos de ventas y resultados financieros. (Høgevold et al., 2020; Rodríguez et al., 2021).

Por otra parte, en estudios como el de Rodríguez et al. (2016) se demuestra una influencia positiva entre los resultados objetivos de los vendedores y el “resultado de la relación” como resultado de la estrategia de ventas.

Para las organizaciones es clave la satisfacción del empleado, para el éxito de sus estrategias (Graca et al., 2015; Hartmann et al., 2017; Rodríguez et al., 2021), por lo tanto, las compañías necesitan crear un entorno que facilite mejorar la satisfacción y los resultados de los vendedores, por el bienestar de la compañía (Rodríguez et al., 2021; Walker, 2013).

Las relaciones positivas y satisfactorias con los clientes y la existencia de conflictos con clientes afectan directamente a la satisfacción de los vendedores, por este motivo, la recuperación de clientes influirá positivamente en dicha satisfacción (Høgevold et al., 2020).

Rodriguez et al. (2021), muestra en su estudio: “Los vendedores en B2B no necesariamente están satisfechos si sus resultados de desempeño están por encima de los de sus compañeros”. Por lo tanto, es muy importante que los sistemas de remuneración incentiven a los vendedores y estén alineados con sus logros. Por lo tanto, se demuestra que el resultado de satisfacción del vendedor está afectado positivamente por los resultados subjetivos, lo que conlleva que es importante que la dirección estimule en los vendedores la autoconfianza y autoestima (Rodriguez et al., 2021).

En la literatura se encuentran muchos estudios que relacionan la satisfacción en el trabajo y los resultados objetivos, donde el buen rendimiento en el trabajo tiene también una influencia positiva en la satisfacción en el trabajo (Babin y Boles, 1998; Bagozzi, 1980; Behrman y Perreault, 1984; Brown y Peterson, 1993; 1994; Christen et al., 2006; Park & Holloway, 2003) y la relación entre resultados subjetivos (desempeño en el trabajo) y satisfacción dependen en parte de que como evalúan los individuos los resultados asociados con el trabajo, cuanto más se valoran los resultados en el trabajo mayor es el nivel de satisfacción en el trabajo (Bagozzi, 1980). Los resultados del estudio de Christen et al. (2006), refutan la idea de “los empleados contentos son más productivos”, por lo tanto, tiene implicaciones importantes para que las compañías quieran motivar y retener empleados con talento. La claridad de los objetivos ayuda a los vendedores a percibir su desempeño de forma más fácil y clara, y hace que tengan mayor satisfacción en el trabajo (Cho y Chang, 2008).

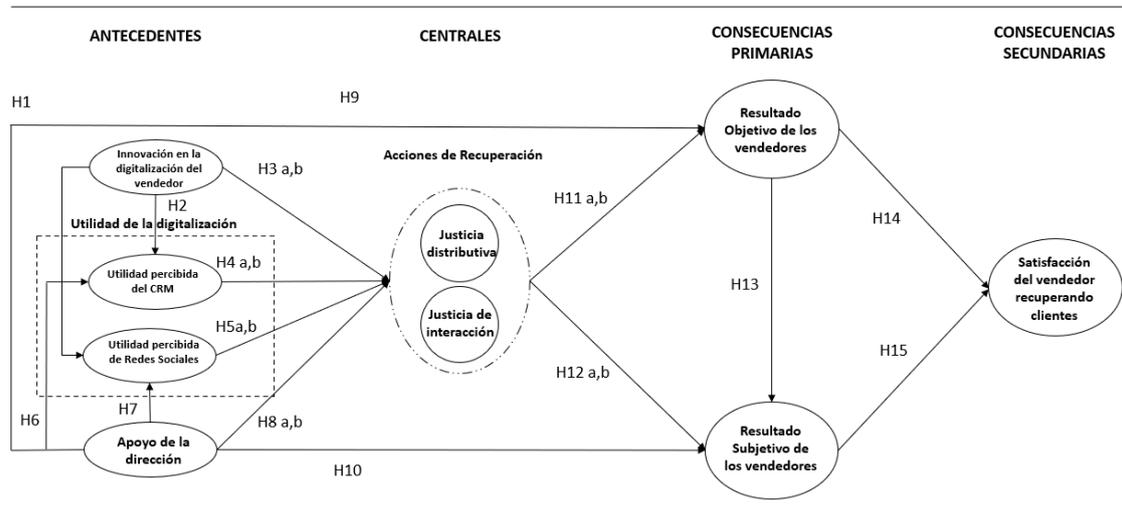
Por lo anterior, proponemos las dos hipótesis que relacionan los resultados objetivos y subjetivos con la satisfacción del vendedor recuperando clientes:

H14. El resultado objetivo del vendedor influye positivamente en la satisfacción del vendedor recuperando clientes

H15. El resultado subjetivo del vendedor influye positivamente en la satisfacción del vendedor recuperando clientes

En la siguiente Figura 2.3 representamos el modelo de nuestro estudio, compuesto por las hipótesis justificadas previamente.

FIGURA 2.3. Modelo de antecedentes y consecuencias de uso de la digitalización en la recuperación de clientes en mercados B2B.



Fuente: Elaboración propia

2.5 Resumen y conclusiones

Al revisar la literatura, cuyo resumen se puede observar en la tabla 1.2, la mayoría de los estudios sobre recuperación de clientes, se han centrado en la perspectiva del cliente y, por tanto, las hipótesis se han concentrado en los motivos de pérdida de cliente, acciones de recuperación y variables relacionadas con la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, hay investigaciones que han incluido simultáneamente los antecedentes y consecuencias del proceso de recuperación de clientes, pero ninguna de ellas ha integrado el impacto de la digitalización en dichas estrategias, como (Gonzalez et al., 2010; Harmeling et al., 2015; Kumar et al., 2015; Kumar et al., 2018; Smith y Bolton, 2002). Nuestro estudio complementa y amplía los estudios previos del proceso de recuperación de clientes, que fundamentalmente se habían realizado desde la perspectiva del cliente, utilizando en este caso la perspectiva del vendedor, incorporando las acciones de recuperación de clientes; e incluyendo, además, el uso de herramientas digitales.

En este capítulo hemos planteado un modelo que aborda los antecedentes y consecuencias de la recuperación de clientes perdidos en B2B, integrando la digitalización (utilidad percibida de CRM y redes sociales) como antecedentes de las acciones de recuperación de clientes.

En el modelo se han planteado 15 hipótesis en cuatro niveles: antecedentes, centrales, consecuencias primarias y consecuencias secundarias, con los siguientes criterios:

1. Hipótesis que relacionan antecedentes.

La influencia de la innovación en la digitalización del vendedor en la utilidad percibida de las herramientas digitales, se incluye en las dos primeras hipótesis (H1 y H2), donde se relaciona la innovación en la digitalización del vendedor con la utilidad percibida de redes sociales y CRM respectivamente.

Por otra parte, la influencia del apoyo de la dirección es otro antecedente, que se ha relacionado en las hipótesis sexta y séptima (H6 y H7) con la utilidad percibida del CRM y de las redes sociales, respectivamente.

2. Hipótesis que relacionan antecedentes con centrales

La innovación en la digitalización del vendedor se relaciona con las acciones de recuperación (distributivas e interacción) en la hipótesis tercera a y b (H3a y H3b). Los antecedentes tanto la utilidad percibida del CRM, como de las redes sociales se han relacionado con las acciones de recuperación en la hipótesis cuarta a y b y quinta a y b (H4a, H4b y H5a, H5b). Así como los antecedentes de apoyo de la dirección también se han relacionado con las acciones de recuperación en la hipótesis octava a y b (H8a y H8b).

3. Hipótesis que relacionan antecedentes con consecuencias

Las hipótesis que relacionan los antecedentes con las consecuencias, son el apoyo de la dirección con el resultado objetivo de los vendedores en la hipótesis novena (H9) y resultado subjetivo de los vendedores con la hipótesis décima (H10).

4. Hipótesis que relacionan centrales con consecuencias primarias

La escala central de acciones de recuperación se relaciona con el resultado objetivo de los vendedores en la hipótesis undécima a y b (H11a y H11b) y con el resultado subjetivo de los resultados con la hipótesis duodécima a y b (H12a y H12b).

5. Hipótesis que relacionan consecuencias primarias

Las consecuencias se relacionan entre sí con la influencia del resultado objetivo de los vendedores y el resultado subjetivo de los vendedores mediante la hipótesis decimotercera (H13).

6. Hipótesis que relacionan consecuencias primarias y secundarias

Las consecuencias primarias se relacionan con las consecuencias secundarias mediante la hipótesis decimocuarta (H14) que relaciona resultado objetivo de los vendedores y satisfacción del vendedor recuperando clientes y mediante la hipótesis decimoquinta (H15) que relaciona resultado subjetivo de los vendedores y satisfacción del vendedor recuperando clientes.

CAPÍTULO 3

Metodología de la investigación

Este capítulo se divide en cinco epígrafes, en los cuales se detallará la metodología llevada a cabo en la investigación con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. En el primer epígrafe se describe la metodología, que se ha utilizado en la investigación. El segundo aborda las entrevistas para el estudio cualitativo, donde se explica el proceso seguido para obtener los datos necesarios para realizar esta investigación, diseño del cuestionario y descripción de la muestra de vendedores.

El tercer epígrafe detalla cómo se han obtenido los datos cuantitativos a través de un cuestionario, donde se explica el proceso seguido para obtener información, diseño del cuestionario y descripción de la muestra de vendedores. El cuarto de los epígrafes describe las escalas de medición utilizadas, agrupadas según el tipo de antecedentes, centrales y consecuencias primarias y secundarias. Finalizamos con el quinto epígrafe, que ofrece el resumen y las conclusiones del capítulo.

3.1 Metodología utilizada

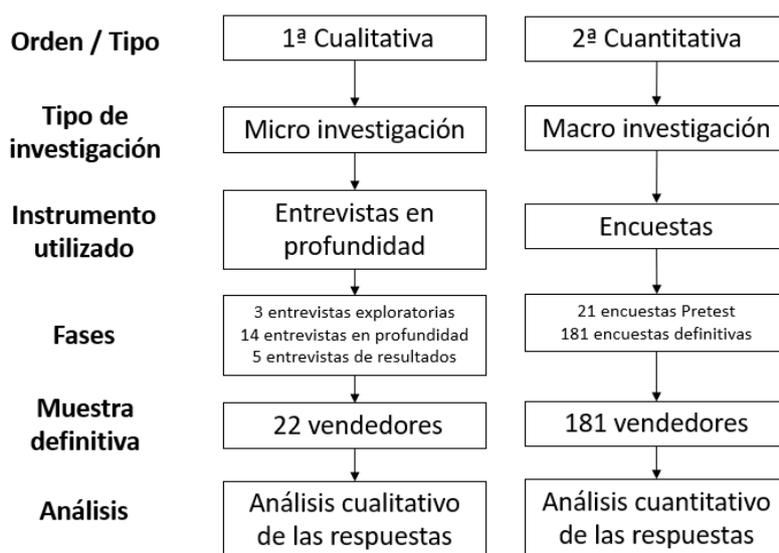
En esta investigación hemos adoptado el diseño de método mixto (Tashakkori y Creswell, 2007), donde se combina el estudio del objeto de esta investigación, en este caso, la recuperación de clientes por parte de los vendedores en entornos B2B, desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo, utilizando los datos generados por medio de entrevistas en profundidad con vendedores y encuestas online. Este método permite obtener un mayor conocimiento del estudio, al combinar los resultados cualitativos (entrevistas preliminares y de seguimiento) y cuantitativos (respuestas de encuestas online).

El método mixto tiene el potencial de combinar las características cualitativas y cuantitativas durante el proceso de investigación (recolección de datos, análisis y fases de interpretación) (Scammon et al., 2013; Wisdom et al., 2012). En la figura 3.1 se puede ver el proceso metodológico seguido en el estudio.

Venkatesh et al. (2016) identificaron tres ventajas en la investigación mediante métodos mixtos: 1) Permitir a los investigadores abordar cuestiones confirmatorias y de explicación, pudiendo evaluar y generar teoría al mismo tiempo; 2) La habilidad de proporcionar inferencias más fuertes, que con un solo método; y 3) Proporcionar la oportunidad de tener una mayor variedad de puntos de vista divergentes y/o complementarios

Por lo tanto, los resultados de las entrevistas cualitativas nos permiten un mejor diseño de la encuesta. Se han analizado las respuestas de las entrevistas, para elegir las escalas adecuadas y conformar el cuestionario de la presente investigación.

FIGURA 3.1. Proceso metodológico



Fuente: Elaboración propia

La primera fase ha consistido en la investigación cualitativa mediante 22 entrevistas (3 entrevistas exploratorias en la primera fase, 14 entrevistas en profundidad en la segunda fase y 5 entrevistas en profundidad en la tercera fase) con el objetivo de hacer una exploración de la recuperación de clientes en el mercado B2B, analizando cualitativamente las respuestas. En la segunda parte de este estudio realizamos una encuesta sobre los distintos aspectos de recuperación de clientes, a una muestra de 193 vendedores, cuya muestra definitiva una vez desechadas las encuestas no válidas fue de 181 vendedores. Posteriormente analizamos los resultados mediante ecuaciones estructurales.

3.2 Entrevistas

3.2.1 Proceso de recogida de información

Se contactó mediante las redes sociales de LinkedIn, WhatsApp y Facebook y telefónicamente con vendedores de productos y/o servicios en mercados B2B que cumplieran los criterios definidos para la presente investigación. Se consiguió agendar reuniones presenciales y virtuales

mediante Microsoft Teams, para realizar una batería de preguntas sobre la recuperación de sus clientes.

Se utilizaron diferentes criterios para seleccionar las empresas que se incluyeron en este estudio. El primer criterio fue, que se tratara de empresas que operaran en mercados B2B en los cuales el número de clientes a cargo del vendedor no fuera excesivo, por lo que suelen conocer el proceso de pérdida y recuperación de clientes. El segundo criterio fue, que los vendedores tuvieran al menos cinco años de experiencia en venta de productos y/o servicios, para que pudieran aportar experiencia suficiente y el tercer criterio que sirvió de filtro, es que la empresa tuviera implementado un sistema como ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM/SFA (sales force automation systems) y utilizaran redes sociales para interactuar con clientes.

Las razones de la selección de mercados B2B es que la venta de productos y/servicios es compleja, donde se suelen seguir la mayoría de las 7 Etapas del proceso de venta, disponen de un número limitado de cuentas por vendedor, que permite conocer en profundidad las razones de pérdida de clientes y suelen tener implementados sistemas como ERP y/o CRM/SFA para interactuar con los clientes. Como se muestra en la tabla 3.2, las empresas de los entrevistados son multinacionales, y los vendedores han acumulado experiencias de 5-30 años en diferentes empresas de venta de productos industriales y servicios.

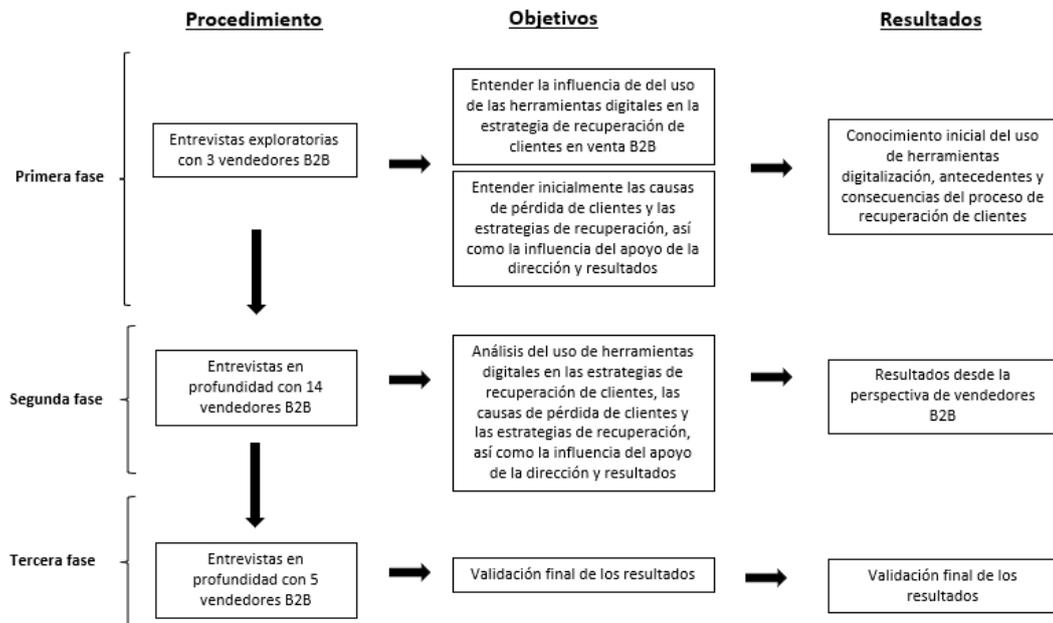
3.2.2 Diseño de las entrevistas

El enfoque cualitativo aplicado en este estudio utiliza un diseño exploratorio, que examina la influencia digital en la recuperación de clientes en los mercados B2B. El diseño exploratorio es necesario, ya que la recuperación de clientes es un tema muy poco abordado en la literatura previa y los pocos estudios existentes lo analizan desde la perspectiva del cliente (Chugh et al., 2023, Harmerling et al., 2015, Hollmann et al., 2015 y Somosi et al., 2021).

Este diseño de investigación proporciona flexibilidad para llegar a conclusiones y desarrollar una comprensión sobre el objeto de estudio (Lincoln y Guba, 1986). Esta fase cualitativa también ayudó a obtener una descripción completa del contexto de la influencia digital en la recuperación de clientes en mercados B2B durante el proceso de recuperación de clientes, acciones de recuperación de clientes, satisfacción y resultados (Glaser y Strauss, 1967). El diseño de la investigación cualitativa permite la flexibilidad suficiente, para guiar la recopilación de

datos y el posterior análisis de estos. Dividiéndose en tres fases, como se muestra en la figura 3.2.

FIGURA 3.2 Procedimientos metodológicos y objetivos del estudio cualitativo



Fuente: Elaboración a partir de Rodríguez et al. (2020).

La primera fase consta de tres entrevistas exploratorias con vendedores con más de 5 años de experiencia en ventas en mercados B2B. Se llevó a cabo para obtener una comprensión inicial de la influencia digital de CRM y/o el uso de las redes sociales en un proceso de recuperación de clientes en los mercados B2B. También se realizó para obtener información sobre la influencia del apoyo de la dirección para fomentar las estrategias de recuperación de clientes y el uso de la digitalización en un proceso de recuperación de clientes. Otro objetivo fue obtener puntos de vista sobre las consecuencias en la satisfacción de la recuperación de clientes y la influencia en los resultados de la empresa. La primera fase también brindó la oportunidad de preguntarles sobre la lógica de la estructura y la relevancia de las preguntas que se utilizarán en la segunda fase del estudio.

La segunda fase consistió en 14 entrevistas en profundidad con vendedores de productos y/o servicios en contextos B2B, que se realizaron de forma presencial o virtuales mediante Microsoft Teams. Las entrevistas fueron semiestructuradas y tuvieron una duración aproximada de 30 minutos cada una, con preguntas abiertas para facilitar la descripción y explicación de sus puntos

de vista sobre el uso de la digitalización en las estrategias de recuperación de clientes, influencia del apoyo de la dirección y consecuencias en la satisfacción y los resultados. Informamos a los entrevistados que permanecerían en el anonimato y que todos los datos y la información sería tratada de manera desagregada y anonimizada.

En cada entrevista, le pedimos a cada vendedor datos personales, para conocer su perfil, como su edad, número de años en su mercado actual, número de años en su empresa actual, nivel de estudios completados, región de residencia y número de años usando CRM y redes sociales. También solicitamos información sobre su empresa, como número de empleados, número de vendedores, porcentaje de ventas en productos y servicios, así como tipo de mercado vertical.

El equipo de investigación tomó notas a lo largo de toda la entrevista, posteriormente se resumió la información, se codificó, se estructuró, se analizó y se obtuvieron las conclusiones. El resumen destaca los hallazgos más importantes de la información proporcionada por los entrevistados, permitiendo comparar el contenido y la coherencia de la información obtenida en entrevistas anteriores y posteriores.

Las secciones principales de los datos recopilados se estructuraron en torno a los antecedentes, el proceso de recuperación, las herramientas digitales y las consecuencias, como se muestra en la tabla 3.1.

TABLA 3.1. Guía de la entrevista

Sección	Contenido	Descripción
Antecedentes	Eventos de pérdida de clientes	Razones de pérdida de clientes
	Apoyo de la dirección	La dirección está fomentando la recuperación de los clientes perdidos La dirección está fomentando el uso de herramientas digitales
Proceso de recuperación	Acciones de recuperación	Estrategias de recuperación de clientes perdidos
Herramientas digitales	Uso del CRM & RS en las estrategias de recuperación	Uso del CRM & RS en las estrategias de recuperación
Consecuencias	Satisfacción en el trabajo	Satisfacción recuperando clientes perdidos
	Resultados	Influencia de la recuperación de clientes en los resultados personales y de la compañía

Fuente: Elaboración propia

La tercera fase se realizó para validar los hallazgos obtenidos en las fases anteriores 1 y 2. Entrevistamos a cinco vendedores adicionales, que cumplieran con los mismos criterios que en las fases 1 y 2, y se discutió sobre los hallazgos y su opinión e interpretación de estos, y posteriormente se resumió la información, se codificó, se estructuró, se analizó y se obtuvieron las conclusiones.

3.2.3 Descripción de la muestra del estudio cualitativo

La edad de los vendedores entrevistados está entre 35 y 55 años, el 95% son hombres y el 93% tienen una amplia experiencia de más de 14 años como vendedores en mercados B2B. El 65% vende en mercados industriales y el 35% restante se divide entre sector de energía, distribución y servicios. Sobre las características organizacionales, las empresas participantes cuentan con más de 90 empleados y el 83% vende más productos que servicios. Las características de la muestra se muestran en la tabla 3.2.

TABLA 3.2. Muestra del estudio cualitativo

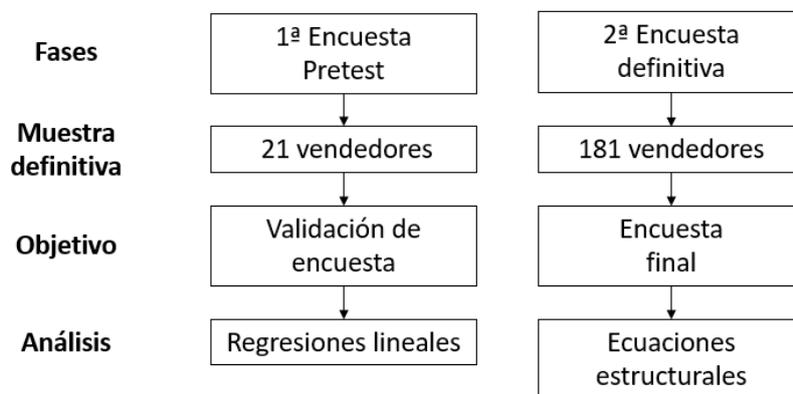
Fase	Vendedor	Edad	Genero	Características personales				Características de la organización			
				Años en la Industria	Años en la posición actual	Años usando CRM	Años usando RS	Nº empleados	Nº Vendedores	producto/servicios	Mercado Vertical
1	Vendedor 1	46	Masculino	24	10	12	8	150	20	Mas productos	Industria
1	Vendedor 2	46	Masculino	23	18	18	12	230	25	Mas productos	Industria
1	Vendedor 3	44	Femenino	20	3	20	8	230	25	Mas productos	Industria
2	Vendedor 1	49	Masculino	26	16	10	4	100	20	Mas productos	Distribución
2	Vendedor 2	49	Masculino	32	17	17	5	95	19	Mas servicios	Industria
2	Vendedor 3	55	Masculino	15	15	0	5	100	18	Mas productos	Industria
2	Vendedor 4	43	Masculino	20	10	20	8	90	15	Mas productos	Energía
2	Vendedor 5	40	Masculino	14	11	0	10	80	18	Mas servicios	Industria
2	Vendedor 6	50	Masculino	20	20	20	2	80	8	Mas productos	Industria
2	Vendedor 7	44	Masculino	16	7	11	0	110	40	Mas productos	Construcción
2	Vendedor 8	42	Masculino	14	10	14	3	100	18	Mas productos	Servicios
2	Vendedor 9	49	Masculino	18	18	20	5	95	14	Mas servicios	Industria
2	Vendedor 10	44	Masculino	15	9	9	3	100	15	Mas productos	Industria
2	Vendedor 11	35	Femenino	5	5	0	8	95	16	Mas servicios	Industria
2	Vendedor 12	50	Masculino	30	30	15	12	90	15	Mas productos	Energía
2	Vendedor 13	53	Masculino	19	3	11	12	700	150	Mas productos	Industria
2	Vendedor 14	42	Masculino	21	11	11	15	90	16	Mas productos	Industria
3	Vendedor 1	62	Masculino	40	22	5	8	20	2	Mas servicios	Industria
3	Vendedor 2	49	Masculino	22	3	15	10	3	1	Mas productos	Industria
3	Vendedor 3	50	Masculino	15	5	5	12	150	5	Mas productos	Industria
3	Vendedor 4	52	Masculino	25	19	10	6	24	6	Mas productos	Industria
3	Vendedor 5	62	Masculino	35	13	25	13	110	15	Mas productos	Industria

Fuente: Elaboración propia

3.3 Cuestionario

El proceso seguido en el estudio cuantitativo tiene a su vez diferentes etapas, en la primera se hizo un pretest, en el cual obtuvimos la información oportuna, para asegurar la validez de las preguntas y el formato de la encuesta, para luego realizar la encuesta definitiva a una muestra superior de vendedores, según se indica en la figura 3.3.

FIGURA 3.3 Procedimientos metodológicos y objetivos del estudio cuantitativo



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Proceso de recogida de información

Esta primera fase de pretest se llevó a cabo para obtener una comprensión inicial de la influencia digital de CRM y el uso de las redes sociales en el proceso de recuperación de clientes en los mercados B2B.

En esta fase se contactó a través de LinkedIn con 21 vendedores, a los que se les hizo la encuesta. De las 193 encuestas recibidas en la fase final, se han considerado 12 no válidas después de analizar la coherencia de los datos proporcionados por los vendedores, por lo que se han considerado 181 encuestas válidas de las cuales 83 han venido a través de contactos obtenidos por medio LinkedIn, WhatsApp y Facebook, donde se ha enviado el link de la encuesta a través del programa de encuestas de la Universidad de Murcia. Por otra parte, las restantes 98 encuestas válidas se han conseguido a través de la contratación de la empresa MAM Quality que se dedica a hacer de estudio de mercado, donde se contactó con un panel de vendedores que cumplían con los requisitos marcados en esta investigación.

De las encuestas que fue necesario retirar, 3 de las recibidas del link de la Universidad de Murcia incluían respuestas de la utilidad percibida de CRM y por otra parte indicaba que no utilizaban herramientas de CRM para relacionarse con los clientes. De las encuestas recibidas por MAM Quality, en 9 de ellas la edad de los vendedores y los años de experiencia comercial no eran coherentes, motivos por los que estos cuestionarios fueron eliminados.

3.3.2 Diseño del cuestionario

3.3.2.1 Cuestionario Pretest

En la fase de pretest del cuestionario, el cuestionario se dividió en 4 bloques. En el primero se incluyeron preguntas sobre los antecedentes, como son: innovación digital del vendedor, utilidad percibida de las herramientas digitales (CRM y redes sociales) y el apoyo de la dirección, el segundo preguntas de acciones de recuperación de clientes, el tercer bloque se centró en las consecuencias de los resultados y la satisfacción de los vendedores y el cuarto bloque en las características del vendedor (edad, genero, años de experiencia, nivel de estudios, etc.). Debido a problemas de configuración de la secuencia y saltos de las preguntas con el programa de Encuestas de la Universidad de Murcia, la encuesta para el pretest se realizó mediante envío de cuestionario con Microsoft Forms, que incluyó un texto de introducción, donde se recomendaba al vendedor que pensara en un cliente recuperado, que pudiera representar a la mayoría de sus clientes y lo tomara como referencia para cumplimentar el cuestionario. Una vez realizado el cuestionario, se recogieron los datos considerando los 21 cuestionarios completos y, por tanto, válidos. Se preguntó a los vendedores si tuvieron alguna dificultad para entender las preguntas y el contexto de estas y su respuesta fue positiva, por este motivo procedimos a pasar a la fase dos con las encuestas definitivas.

3.3.2.2 Cuestionario definitivo

Del total de las 193 recibidas se retiraron 12 encuestas, por no ser fiables y por tanto, se obtuvieron 181 encuestas válidas de vendedores, que venden en mercados B2B y usan herramientas digitales (CRM y redes sociales) para interactuar con clientes. La tasa de respuesta mediante envíos directos de LinkedIn fue de un 20%, mientras que la tasa a través de grupos de LinkedIn y Facebook fue menor a un 5%, por este motivo se procedió a contratar una empresa

de investigación para completar la muestra. La encuesta se ha dividido en cuatro bloques: 1. incluye preguntas sobre los antecedentes como: innovación en la digitalización del vendedor, utilidad percibida de las herramientas digitales (CRM y redes sociales) y apoyo de la dirección, 2. preguntas sobre las acciones de recuperación de clientes de estrategia de recuperación de clientes y 3. pregunta sobre las consecuencias: resultados objetivos y subjetivo del vendedor y satisfacción del vendedor recuperando clientes y 4. las características de los encuestados. Adjuntamos la tabla 3.3 que incluye la estructura del cuestionario y los distintos bloques de preguntas.

TABLA 3.3. Estructura de cuestionario final

Bloque	Variable
1	Preguntas de antecedentes a las acciones de recuperación
2	Preguntas sobre las acciones de recuperación de clientes
3	Preguntas de las consecuencias de las acciones de recuperación
4	Preguntas sobre las características de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Descripción de la muestra del estudio cuantitativo

En este epígrafe describiremos las características principales de los vendedores encuestados en la fase primera de pretest y en la segunda parte de la encuesta definitiva. El número de vendedores de la muestra definitiva de la encuesta son 181 vendedores.

3.3.3.1 Muestra del Pretest

En la tabla 3.4 presentamos las características de la muestra formada por vendedores de sectores B2B, de los cuales el 95% son hombres y el 5% mujeres. El 71% tiene más de 15 años de experiencia comercial. Los vendedores con edad menor de 35 años representan el 10%, 61% entre 35 y 50 años y 29% mayor de 50 años.

TABLA 3.4. Características de la muestra Pretest

Muestra	Descripción	%	N=21
Género	Hombre	95%	20
	Mujer	5%	1
Años de experiencia comercial	<15	29%	6
	>=15	71%	15
Estudios	Universitarios	76%	16
	No universitarios	24%	5
Edad	<=35 años	10%	2
	35-50 años	61%	13
	>=50 años	29%	6

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.2 Muestra del test definitivo

En la encuesta definitiva se han encuestado a 58 mujeres, que son un 32% de las encuestas y 123 hombres que representan un 68% (tabla 3.5), por lo que el porcentaje de mujeres crece con respecto al pretest debido a que la muestra proporcionada por la empresa de investigación de mercados consiguió unas 57 respuestas de mujeres. Los años de experiencia comercial de los encuestados van desde menor de 15 años el 55% de la muestra y el 45% mayor de 15 años.

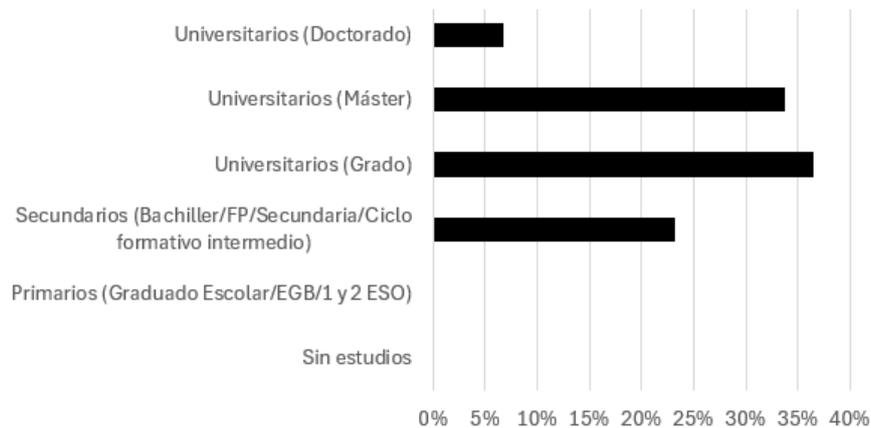
TABLA 3.5. Características de la muestra definitiva

Muestra	Descripción	%	N=181
Género	Hombre	68%	123
	Mujer	32%	58
Años de experiencia comercial	<15	55%	100
	>=15	45%	81
Estudios	Universitarios	77%	139
	No universitarios	23%	42
Edad	<=35 años	39%	70
	35-50 años	43%	79
	>=50 años	18%	32

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.4 podemos ver la distribución de la muestra según sus estudios finalizados, donde el 77% de la muestra tiene estudios universitarios (36% de Grado, 34% de Master y 7% de Doctorado), mientras que el 23% tiene estudios secundarios.

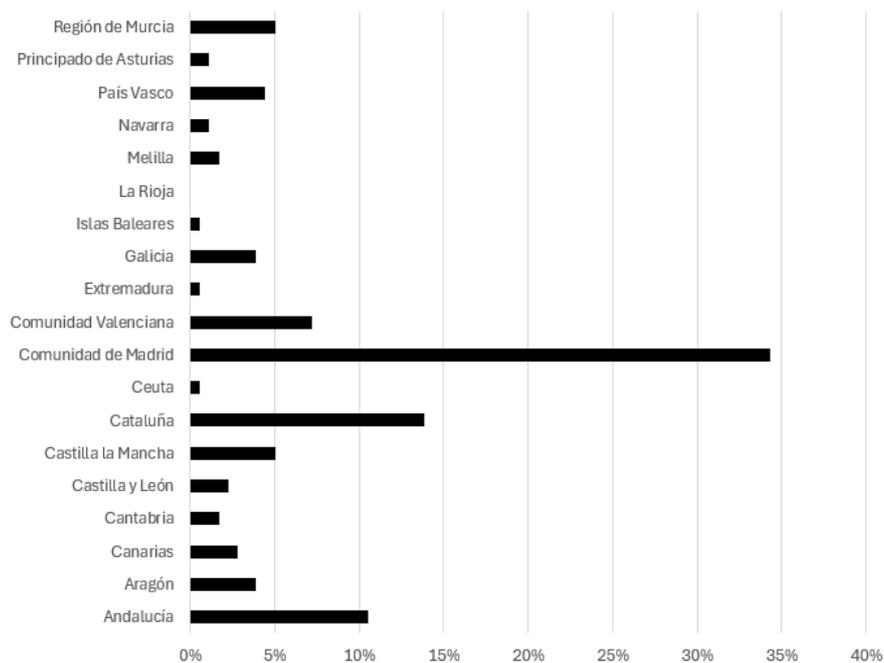
FIGURA 3.4 Distribución de la muestra por estudios finalizados (%)



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.5 podemos ver la distribución de la muestra por comunidades y ciudades autónomas, donde el porcentaje mayor de los encuestados son de la Comunidad de Madrid, siendo un 34%, seguido por Cataluña, 14% y Andalucía con un 10%. El 42% restante está distribuido en la mayoría de las comunidades, como un 7% en la Comunidad Valenciana, 5% en Castilla y la Mancha y Murcia y el resto inferior al 5%. La distribución muestral incluye el 95% de las comunidades y ciudades autónomas españolas, faltando solo representación de La Rioja.

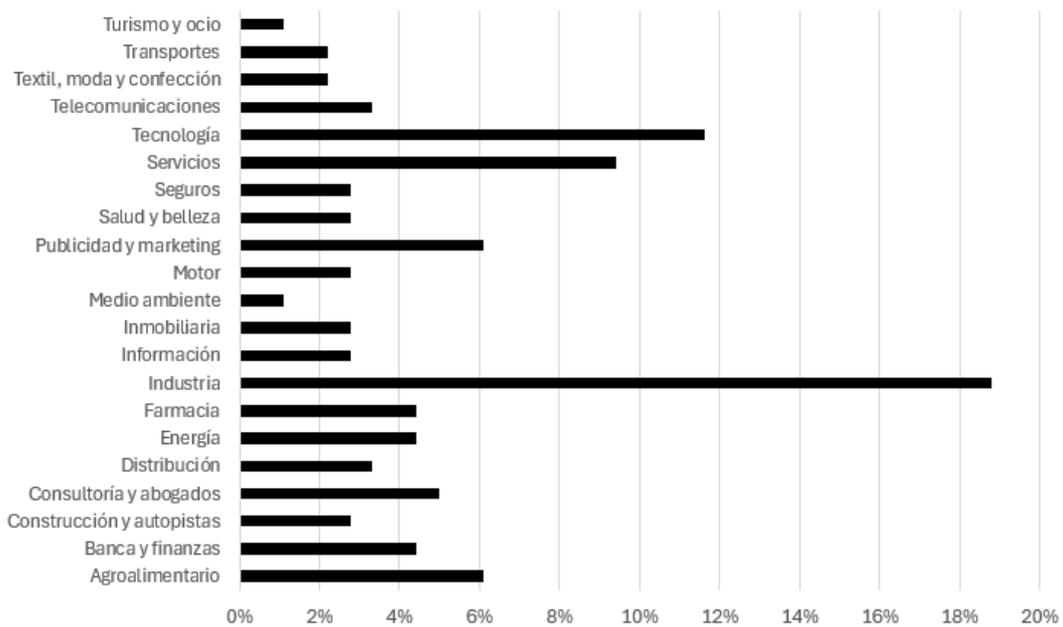
FIGURA 3.5. Distribución de la muestra por comunidades autónomas (%)



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.6 podemos observar la distribución de la muestra por sectores donde trabajan los vendedores, teniendo en cuenta que la investigación se basa en relaciones B2B y nuestro vendedor objetivo vende productos y/o servicios en mercado B2B. El 19% de los encuestados trabaja en industria, el 12% en tecnología, 9% en servicios y 6% en agroalimentario, publicidad y marketing, el resto de los sectores tienen una representación de 5% o menos.

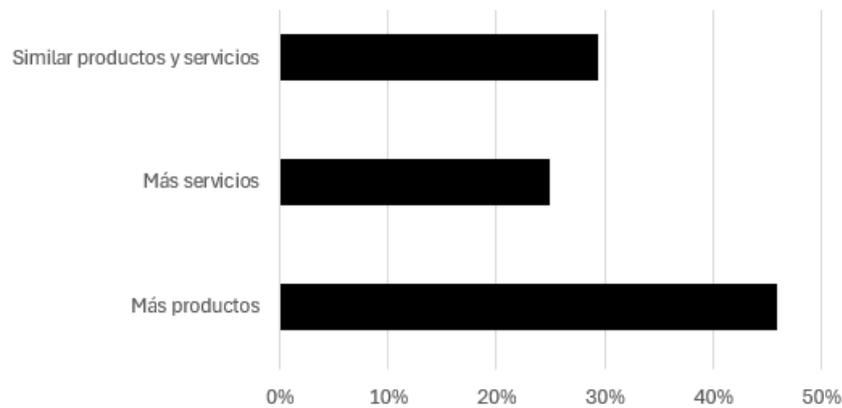
FIGURA 3.6. Distribución de la muestra por sectores donde trabajan los vendedores (%)



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.7 podemos ver la distribución de la muestra por venta de productos y/o servicios, donde el 46% vende más productos, el 29% tiene una venta similar de servicios y productos y el 25% vende más servicios.

FIGURA 3.7. Distribución de la muestra por venta de productos y/o servicios (%)



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.6 podemos ver la distribución de la muestra por el uso de herramientas digitales, donde en el uso de CRM, el 52% lo lleva usando menos de 5 años, mientras que solo el 19% más

TABLA 3.6. Distribución de la muestra por uso de herramientas digitales

Muestra	Descripción	%	N=181
Años uso de CRM	< 5 años	52%	94
	5-10 años	29%	53
	> 10 años	19%	34
Años uso Redes Sociales	< 5 años	44%	79
	5-10 años	43%	77
	> 10 años	14%	25

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Softwares utilizados en el estudio cuantitativo

En el estudio cuantitativo se ha llevado a cabo mediante dos fases, y en cada fase hemos utilizado un software atendiendo al objetivo de los distintos análisis.

En la fase de primera encuesta (pretest) donde la muestra son 21 vendedores y el objetivo fue la validación de la encuesta. El análisis se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics versión:28.0.1.1, donde se analizó las relaciones entre las variables mediante regresiones lineales.

En la segunda fase se realizó la encuesta definitiva, con una muestra de 181 vendedores y cuyo objetivo era obtener los resultados finales. El análisis se realizó mediante ecuaciones estructurales (SEM) utilizando el software PLS-SEM (Partial Least Squares SEM).

La elección de este software se justifica ya que puede manejar modelos complejos con menos restricciones que otros modelos (Ringle et al., 2012), además puede entregar resultados válidos incluso con muestras de tamaño pequeño y mediano (Chin,1998; Hair et al., 2019; Marcoulides, 2009), como por ejemplo en estudios de B2B donde las muestras son más pequeñas (Hair et al.,2019).

Como indican Hair et al. (2012) y Hair et al. (2014) el PLS-SEM se ha convertido en una buena alternativa para la estimación teórica de los modelos de relaciones de causa-efecto. En nuestro análisis hemos utilizado el Smart-PLS 4.0 siguiendo dos fases de evaluación: 1. Evaluar el modelo de medida y 2. Estimación del modelo estructural y la validez de las hipótesis.

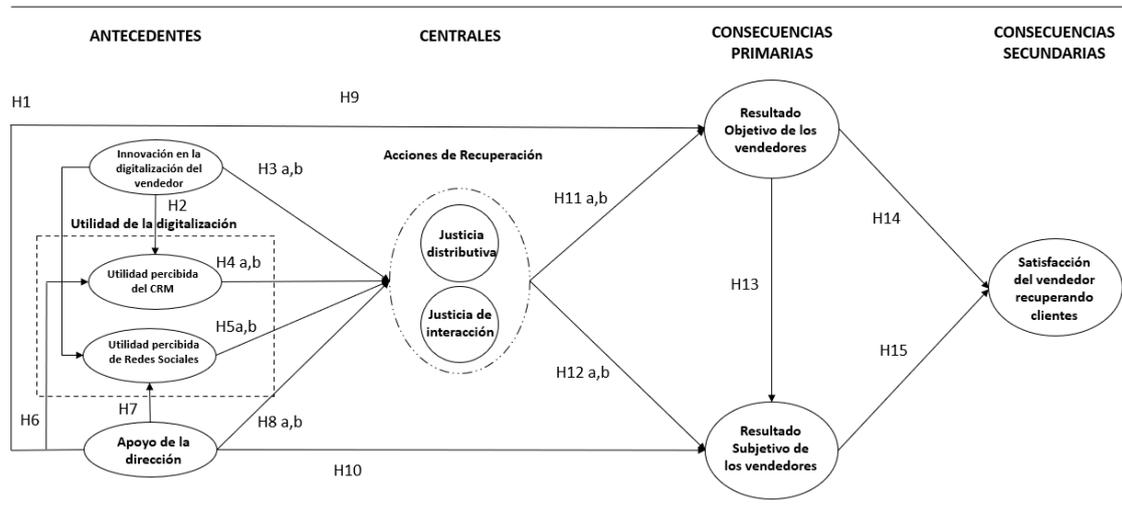
3.4 Escalas utilizadas

Las escalas utilizadas en los cuestionarios provienen de la abreviación o modificación de escalas utilizadas en estudios previos, en los cuales se han desarrollado y comprobado satisfactoriamente.

Hemos utilizado escalas con un número reducido de ítems, siendo esta práctica muy extendida en las investigaciones de marketing, la ventaja en la reducción del número de ítems es la simplicidad y mejora de la comprensión del vendedor encuestado sobre aspectos relativamente complejos y ajenos al control del vendedor (Rossiter, 2005, 2008). De este modo, además, se logra incrementar la ratio de respuesta por parte de los vendedores. En este sentido, diversos autores (Bergkvist y Rossiter 2007; Drolet y Morrison 2001; Rossiter 2002) sostienen que no siempre son necesarios varios elementos en las medidas y que pueden ser sustituidos por uno solo en muchos casos.

Las escalas utilizadas en la encuesta, han sido comprobadas y usadas en otras investigaciones con probada fiabilidad y validez. Los constructos fueron medidos en respuestas tipo Likert de 1 a 5, facilitando la comprensión y respuesta por parte de los encuestados (Dawes, 2008). El modelo final que conforman dichas escalas está representado en la figura 3.8.

FIGURA 3.8. Modelo de la influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B.



Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Antecedentes de las acciones recuperación de clientes

En el siguiente subepígrafe, nos centraremos en las escalas que son antecedentes a las acciones de recuperación de clientes por parte de los vendedores, como son: la innovación en la digitalización del vendedor, la utilidad percibida de CRM, la utilidad percibida de las redes sociales y el apoyo de la dirección. Posteriormente, describimos las escalas centrales para medir las acciones de recuperación, después presentaremos las escalas que son consecuencias primarias de las acciones de recuperación, como son el resultado objetivo de los vendedores y el resultado subjetivo de los vendedores y finalmente, las consecuencias secundarias, que son la satisfacción del vendedor recuperando clientes.

3.4.1.1 Antecedentes de innovación en la digitalización del vendedor

La innovación en la digitalización del vendedor en la adopción de las herramientas digitales en ventas, es un antecedente relevante, que predice el uso de dichas tecnologías y encontramos escalas que han sido utilizadas por Schillewaert et al. (2005) y Robinson et al. (2005). Las escalas

utilizadas en los estudios indicados anteriormente se han basado en la escala de innovación personal desarrollada en el contexto del “Worldwide Web” por Agarwal y Prasad (1998).

La escala de innovación personal también ha sido empleada para el uso de CRM por Avlonitis y Panagopoulos (2005), utilizando esta escala para analizar la percepción de los vendedores sobre la facilidad de uso y utilidad percibida del CRM, basándose en la escala de Jones et al. (2002). Por ese motivo, hemos utilizado para nuestra investigación la escala utilizada por Avlonitis y Panagopoulos (2005) adaptada de Jones et al. (2002), mostrando los siguientes ítems de la escala en la tabla 3.7

TABLA 3.7. Escala de innovación en la digitalización del vendedor

Variable /Item	Descripción
IDV	Innovación en la digitalización del vendedor
IDV1	Cuando descubro una nueva herramienta digital, busco formas de experimentar con ella
IDV2	Entre mis compañeros, habitualmente soy el primero en probar nuevas herramientas digitales
IDV3	En general, me considero bastante innovador cuando se trata de herramientas digitales

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2 Antecedentes de la utilidad percibida de las herramientas digitales

Dentro de los antecedentes, dos de ellos están relacionados con el uso de herramientas digitales, como son: utilidad percibida del CRM y la utilidad percibida de las redes sociales.

3.4.1.2.1 Antecedentes de la utilidad percibida del CRM

En la literatura, las escalas de uso de CRM han sido desarrolladas desde escalas similares a la de Jayachandran et al. (2005), basados en Han et al. (1998), donde se miden seis aspectos como: el soporte de las ventas, soporte de marketing, soporte del servicio al cliente, soporte de análisis de datos y la integración, acceso a soporte y base de datos de clientes. En distintos estudios de Rodriguez et al. (2014) y Rodriguez et al. (2018), se mide la efectividad del CRM en las relaciones

de venta, incluyendo la mejora de la productividad de los vendedores y la calidad de las interacciones con los clientes.

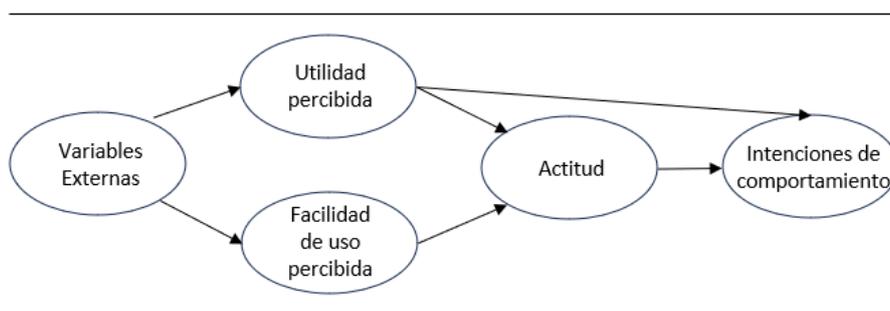
Por otra parte, la escala de utilidad percibida de CRM en la literatura lleva implícita la mejora de productividad en las distintas fases de la venta, como son: la información de las cuentas de cliente, histórico de interacción con el cliente, planes de acción y preparación de las ventas en base a las necesidades de los clientes, siendo utilizadas por Avlonitis et al. (2005) y Rapp et al. (2008), basados en Engle y Barnes (2000).

Otro enfoque en los modelos de ventas en B2B utilizando CRM, es la medición del nivel de implementación y uso por parte de los vendedores de CRM, desde el punto de vista cuantitativo (porcentual), dato facilitado por los vendedores desde un punto de vista subjetivo (Agnihotri et al., 2017; Avlonitis et al., 2005; Reinartz et al., 2003; Reinartz et al., 2004).

Además, en nuestro estudio incluimos escalas correspondientes al modelo TAM (Technology Acceptance Model), desarrollado por Davis (1989) y posteriormente utilizado en estudios sobre la adopción de las herramientas de ventas (Avlonitis et al., 2005; Homburg et al., 2010; Jones et al., 2000; Robinson et al., 2005; Schillewaert et al., 2005) miden el nivel de implicación que tienen las organizaciones y los vendedores en la adopción de las herramientas digitales de ventas.

El modelo TAM incluye escalas que predicen la adopción de las tecnologías, como son la utilidad percibida por el usuario y la facilidad de uso, tal y como se puede ver en la figura 3.9, que incluye la versión original del modelo TAM.

FIGURA 3.9. Versión original del modelo TAM



Fuente: Davis (1998)

Para nuestro estudio, hemos utilizado la escala del modelo TAM sobre la utilidad percibida del CRM utilizada por Schillewaert et al. (2005), la escala se encuentra en la tabla 3.8

TABLA 3.8. Escala de utilidad percibida de CRM

Variable /Item	Descripción
UTCrm	Utilidad percibida CRM
UTCrm1	Mejora mi rendimiento
UTCrm2	Incrementa mi productividad
UTCrm3	Mejora mi efectividad
UTCrm4	Encuentro útil su uso

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2.2 Antecedentes de la utilidad percibida de las redes sociales

En la última década, podemos encontrar en la literatura estudios que analizan el impacto del uso de las redes sociales en entornos de venta B2B, y en estos estudios la escala de uso de redes sociales en ventas, se encuentra medida de distintas formas: a) midiendo la intensidad de uso desde el punto de vista subjetivo de los vendedores (Guesalaga, 2016; Schultz et al., 2012); b) incluyendo items sobre el impacto del uso de las redes sociales en la identificación de las personas clave de la organización e identificación de nuevas oportunidades (Rodríguez et al., 2012; Rodríguez et al., 2014; Rodríguez et al., 2018) c) midiendo el tiempo utilizado en redes sociales durante el horario de trabajo (Ogilvie et al., 2018) y (Guenzi y Nijssen, 2020) basados en Moore et al. (2015). Ahearne et al. (2007) incluyen en su estudio tanto la intensidad del uso, como la frecuencia para medir sus escalas.

Agnihotri et al. (2009) han utilizado la escala de uso de redes sociales, desde su modelo inicial donde analizaba el uso de la tecnología en Agnihotri et al. (2009) adaptada de Jones et al. (2002) y posteriormente, ya con foco en el uso de las redes sociales, tanto en Agnihotri et al. (2016), como en Agnihotri et al. (2017).

Teniendo en cuenta el modelo TAM y que la utilidad percibida de las tecnologías es un predictor de la adopción de las tecnologías y por tanto, de su uso, hemos tomado la escala de utilidad percibida de Schillewaert et al. (2005) en la tabla 3.9, en este caso aplicada a las redes sociales.

TABLA 3.9. Escala de utilidad percibida de redes sociales

Variable /Item	Descripción
UTRS	Utilidad percibida de redes sociales
UTRS1	Mejora mi rendimiento
UTRS2	Incrementa mi productividad
UTRS3	Mejora mi efectividad
UTRS4	Encuentro útil su uso en mi trabajo

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.3 Antecedentes del apoyo de la dirección

Las escalas de apoyo de la dirección tienen una amplia utilización en los estudios sobre la adopción de nuevas herramientas digitales, como los utilizados por Schillewaert et al. (2005) y Weinstein y Mullins (2012).

Nuestro estudio analiza la influencia del uso de dos herramientas digitales específicas, como son el CRM y las redes sociales, también encontramos investigadores, que han analizado la influencia del apoyo de la dirección en la utilidad percibida de dichas herramientas. Para el CRM lo utilizan Avlonitis y Panagopoulos(2005) y para las redes sociales Rodriguez et al. (2016) basado en Liu y Comer (2007) y también fue utilizado por Guenzi y Nijssen (2020), basados en Schillewaert et al. (2005).

Por otro lado, encontramos escalas de apoyo de la dirección, donde se analiza la satisfacción del empleado (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Christen et al., 2006; Xu et al., 2023) y escalas incluidas en modelos donde se mide la influencia del apoyo de la dirección en los resultados (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Christen et al. (2006); Rodriguez et al., 2016; Guenzi y Nijssen, 2020).

En particular, para estudios de recuperación de clientes, encontramos que Vomberg et al. (2020) incluyen el apoyo de la dirección, desde el constructo de políticas formales de recuperación de

clientes, donde se mide si la organización apoya estas políticas mediante el análisis, actividades y monitorización de dichas políticas.

En nuestro estudio, hemos utilizado la escala Rodriguez et al. (2016) basada en Liu y Comer (2007), donde incluimos los tres ítems de los que está compuesto, en la siguiente tabla 3.10.

TABLA 3.10. Escala de apoyo de la dirección

Variable /Item	Descripción
AD	Apoyo de la dirección
AD1	Nos ayuda de forma efectiva en las oportunidades de venta
AD2	Participa activamente en nuestro proceso de ventas
AD3	Emplea el tiempo adecuado en dar coaching a cada vendedor

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Acciones de recuperación de clientes perdidos

Para las acciones de recuperación de clientes, las escalas que hemos utilizado en el estudio se han basado en la Teoría de la Justicia, como ya se ha indicado en el marco conceptual, incluyendo dos de las tres dimensiones de justicia percibida en las relaciones con clientes, que son las siguientes dimensiones: 1. Justicia de interacción (disculpa y alta motivación para solventar problemas) y 2. Justicia distributiva (oferta de recuperación adecuada al cliente) (Alexander y Ruderman, 1987; Bies y Shapiro, 1987; Goodwin y Ross, 1992; Homburg et al., 2007).

Estas escalas han sido ampliamente utilizadas en distintas investigaciones entre las relaciones entre clientes y vendedores, donde las primeras investigaciones se focalizaron en la gestión de quejas ante problemas con el servicio o discontinuidad con el servicio prestado (Homburg y Fürst., 2005; Wirtz y Mattila, 2004; Tax et al., 1998).

En particular, también han sido utilizadas escalas de justicia en estudios de sobre recuperación de clientes perdidos, donde se analizan las distintas estrategias de recuperación de clientes mediante la justicia distributiva, de interacción y procedimiento, como Chugh et al. (2023) basados en Tax et al. (1998), Homburg et al. (2007) y Liu et al. (2016).

Hay modelos que solo han incluido en los estudios la justicia distributiva, que están basados en la oferta económica, como acción de recuperación de clientes y su influencia en la toma de decisión de los clientes (Hageböling et al., 2021; Herrmann et al., 2004; Homburg et al., 2014; Gumussoy y Koseoglu, 2016).

Para nuestro estudio, hemos tomado las escalas de Homburg et al. (2007) basados en Tax et al. (1998), que son las escalas más utilizadas y contrastadas en investigaciones sobre estrategias de recuperación de clientes.

Se han acortado las escalas a cuatro ítems cada una, debido a la gran similitud entre los ítems incluidos en las escalas iniciales y para facilitar la respuesta de los vendedores. En la siguiente tabla 3.11 podemos encontrar las escalas de justicia de interacción y distributiva respectivamente.

TABLA 3.11. Escala de acciones de recuperación de justicia de interacción y distributiva

Variable /Item	Descripción
JI	Acciones de recuperación de justicia de interacción
JI1	Contamos la verdad al cliente
JI2	Fuimos muy empáticos con las necesidades del cliente
JI3	Estábamos motivados para resolver los problemas del cliente
JI4	Dimos una explicación razonable de porqué sucedió el problema
JD	Acciones de recuperación de justicia distributiva
JD1	Nuestra oferta fue competitiva
JD2	El cliente evaluó nuestra oferta como apropiada
JD3	Presentamos una oferta que cumplió las expectativas del cliente
JD4	Ofrecimos una solución de alto valor para el cliente

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Consecuencias primarias de las acciones de recuperación de clientes

Las consecuencias de las acciones de recuperación de clientes que hemos incluido en nuestro modelo, son los resultados objetivos y subjetivos del vendedor. En los siguientes epígrafes explicamos las escalas, que hemos utilizado para medir cada consecuencia.

3.4.3.1 Consecuencias del resultado objetivo de los vendedores

En la literatura podemos encontrar estudios que analizan las consecuencias en los resultados del vendedor o/ los resultados en la empresa. En nuestro estudio, al tener la perspectiva del vendedor, incluiremos los resultados del vendedor.

Hay estudios que toman las escalas de los resultados cuantitativos de la empresa y/o el vendedor como: ventas, crecimiento, cuota de mercado, EBITDA (Chatterjee et al., 2023; Livne et al., 2011; Nijssen et al., 2017; Reinartz et al., 2003; Vomberg et al., 2020; Yilmaz et al., 2005) y en otros, se miden los resultados en la organización mediante ítems que preguntan sobre la influencia en los resultados de la empresa como: cuotas de mercado, margen de los productos e introducción de nuevos productos (Christen et al., 2006; Schultz et al., 2012; Nijssen et al., 2017), adaptados de Sujan et al. (1994).

En los estudios de recuperación de clientes, se han incluido escalas de resultados objetivos de los vendedores, como resultados de las estrategias de recuperación (Harmerling et al., 2015; Hoppner et al., 2014; Reinartz et al., 2004; Vomberg et al., 2020).

Para nuestro estudio, hemos seleccionado la escala de Schultz et al. (2012) adaptada de Sujan et al. (1994) en la tabla 3.12, donde hemos reducido de los siete ítems a cuatro ítems, pues tres de ellos eran muy similares, y de esta forma, se facilita la respuesta de los vendedores y se homogeneiza con los cuatro ítems incluidos en los resultados subjetivos de los vendedores.

TABLA 3.12. Escala de resultado objetivo de los vendedores

Variable /Item	Descripción
ROR	Resultado objetivo de los vendedores
ROR1	Contribuyo al crecimiento de la cuota de mercado de la compañía a través de los clientes recuperados
ROR2	Vendo productos de alto margen a los clientes que recupero
ROR3	Identifico las mejores cuentas para recuperar de mi zona
ROR4	Excedo los objetivos de ventas asignados a clientes por recuperar

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.2 Consecuencias del resultado subjetivo de los vendedores

Los resultados en el trabajo de un empleado se pueden medir por el nivel de productividad comparado con sus compañeros, y otros comportamientos y resultados relacionados con el trabajo (Babin y Boles, 1998).

Los resultados subjetivos son una evaluación propia de la consecución de los objetivos cualitativos y cuantitativos con respecto a otros vendedores de la compañía según Rodríguez et al. (2021), basados en Sujan et al. (1994) y los resultados objetivos son la evaluación de los objetivos de los vendedores en su impacto con los objetivos propios y de la organización basado en Sohi (1996). Estas escalas se han analizado y utilizado en estudios por Rich et al. (1999), Levin et al. (2012) y Rodríguez et al. (2021).

En las investigaciones que incluyen el resultado como consecuencia del uso de las herramientas digitales de los vendedores, podemos encontrar estudios que incluyen el uso de las redes sociales y los resultados de los vendedores como Bowen et al. (2021), basado en Homburg et al. (2011) y Guenzi y Nijssen, 2020; Schultz et al. (2012), Rodríguez et al. (2014), Rodríguez et al. (2016), Itani et al. (2017), Ogilvie et al. (2018) y estudios que incluyen el uso de herramientas CRM sobre resultados como Avlonitis y Panagopoulos (2005), adaptado de Sohi, R.S. (1996), Rapp et al. (2008) y Rodríguez et al. (2014).

Para nuestro estudio, analizaremos la influencia del modelo en la escala de resultados subjetivos, utilizando la escala de Schultz et al. (2012), basada en Sujan et al. (1994), que está estudiada para entornos de venta B2B y con uso de redes sociales, cuyos ítems están en la tabla 3.13.

TABLA 3.13. Escala de resultado subjetivo de los vendedores

Variable /Item	Descripción
RSR	Resultado subjetivo de los vendedores
RSR1	He ganado conocimiento comercial
RSR2	He desarrollado mis capacidades comerciales
RSR3	Tengo habilidad para aplicar las herramientas de ventas
RSR4	Comprendo la estrategia comercial

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Consecuencias secundarias

El modelo incluye unas consecuencias primarias, relativas a los resultados objetivos y subjetivos en la estrategia de recuperación de clientes y como consecuencia secundaria la influencia que tienen los resultados cualitativos y cuantitativos en la satisfacción de los vendedores en la recuperación de los clientes.

3.4.4.1 Consecuencias de la satisfacción del vendedor recuperando clientes

La satisfacción del empleado se ha medido en la literatura desde distintos enfoques: desde el punto de vista sólo económico, como recompensas y costes en Rusbult y Farrell (1983) y desde el punto de vista cualitativo, como la influencia de compañeros, supervisores, políticas de la compañía, salario y oportunidades laborales como en Hartline y Ferrell (1996). Hay escalas cuyos ítems incluyen la perspectiva emocional, motivación y sentimientos sobre la satisfacción, utilizados en Babin y Boles (1998) y Bagozzi (1980), basados en Brayfield y Rothe (1951), Homburg y Stock (2004), basados en Babin y Boles (1998), Christen et al. (2006), Hartmann et al. (2017) y Xu et al. (2023).

Relacionando la satisfacción del usuario con el uso de herramientas digitales y en particular CRM, Avlonitis y Panagopoulos (2005) desarrollaron una nueva escala. La satisfacción del vendedor también se ha analizado viendo el impacto de la influencia de los resultados de los vendedores en entornos B2B por Rodríguez et al. (2021) basados en Geyskens et al. (1996).

Por otra parte, la satisfacción está influenciada por otros aspectos, como la confianza y el compromiso, por Høgevold et al. (2020), oportunismo y conflicto, por Høgevold et al. (2020) y coordinación, cooperación y continuidad, por Høgevold et al. (2020). La satisfacción de los vendedores cualitativa se refiere a la satisfacción con los resultados de las estrategias de la organización, comparados con otra organización (Rodríguez et al., 2021).

Nos hemos basado en la adaptación de la escala de Høgevold et al. (2020) y Homburg et al. (2004) para medir la satisfacción de los vendedores recuperando clientes, pues, teniendo la perspectiva del vendedor, nos permite conectar el impacto de las acciones de recuperación en

los beneficios cualitativos con los clientes que se recuperan, tal como se muestra en la tabla 3.14.

TABLA 3.14. Escala de Satisfacción del vendedor recuperando clientes

Variable /Item	Descripción
SR	Satisfacción del vendedor recuperando clientes
SR1	Las relaciones con los clientes recuperados son positivas
SR2	Nuestra empresa está contenta con la relación con los clientes recuperados
SR3	Las relaciones con los clientes recuperados son satisfactorias

Siendo (1) “Totalmente en desacuerdo” y (5) “Totalmente de acuerdo”

Fuente: Elaboración propia

3.5 Resumen y conclusiones

En este capítulo hemos descrito los procesos en la recogida de datos, llevados a cabo tanto en las entrevistas en profundidad, como en las encuestas online a los vendedores. Se eligió el método mixto, pues nos permitió validar el modelo antes del envío de encuestas, debido a la complejidad de la adquisición de datos de vendedores lo que hace que la recogida online sea el método más flexible y apropiado, para obtener una muestra suficiente.

Realizamos inicialmente un estudio cualitativo, empezando con 3 entrevistas exploratorias para obtener una comprensión inicial de la influencia digital (CRM y redes sociales) en las ventas de mercados B2B y en particular, en el proceso de recuperación de clientes. En esta fase, se preguntó también por la lógica de la estructura y relevancia de las preguntas, lo que llevó a realizar algunas modificaciones. En la segunda fase del estudio cualitativo, se hicieron 14 entrevistas semiestructuradas en profundidad, con preguntas abiertas para entender el punto de vista de los vendedores sobre la utilización de la digitalización en las estrategias de recuperación de clientes, influencia del apoyo de la dirección y las consecuencias en los resultados y la satisfacción. En la última fase, se validaron los hallazgos de las fases uno y dos con 5 vendedores.

Después del estudio cualitativo, pasamos a realizar el estudio cuantitativo, comenzando con un pretest con 21 vendedores, para que nos dieran su opinión sobre la comprensión de las

preguntas y la encuesta en general, donde después de sus comentarios adaptamos el texto de algunas preguntas para su mejor entendimiento, pues las escalas utilizadas en este estudio provienen de escalas que inicialmente se desarrollaron en inglés.

Para el envío de las encuestas se utilizaron tanto el servicio de encuestas de la Universidad de Murcia, cuyo link fue enviado de forma masiva a contactos y grupos de ventas vía LinkedIn, grupos de ventas en Facebook, así como contactos vía WhatsApp de conocidos por parte de los investigadores, donde se obtuvieron 83 encuestas válidas. La segunda vía fue contratar a la empresa MAM Consulting para completar la muestra, enviándoles la encuesta en formato Word y Excel y el Briefing del perfil de los vendedores, para obtener el máximo de respuestas válidas, donde se recibieron 98 encuestas válidas

Con respecto a las características más destacables de la muestra obtenida, vemos que la mayoría de los vendedores tiene menos de 50 años, con una formación universitaria, siendo un 32% mujeres y teniendo una representación de 16 comunidades autónomas y 2 ciudades autónoma.

Sobre el uso de herramientas digitales por parte de los encuestados, y teniendo en cuenta que era un primer filtro para poder formar parte de la encuesta, el 52% utilizan CRM en sus empresas, desde hace menos de 5 años y el 44% utilizan redes sociales para relacionarse con los clientes, desde hace menos de 5 años. El total de los 181 encuestados utilizan tanto CRM, como redes sociales para relacionarse con clientes.

CAPÍTULO 4

Resultados del estudio cualitativo

El cuarto capítulo está dedicado a describir los resultados del estudio cualitativo, está formado por dos epígrafes. En primer lugar, resumimos las respuestas de las entrevistas en profundidad y en segundo lugar, se presenta el resumen de los resultados de las entrevistas, según el modelo adaptado de Strauss y Friege (1999).

4.1 Resumen de las respuestas de las entrevistas en profundidad

El contenido de las entrevistas se dividió en cuatro partes: 1) Antecedentes, razones de la pérdida de clientes y apoyo de la dirección, 2) Acciones de recuperación de clientes, 3) El uso de las herramientas digitales en la recuperación de clientes y 4) La satisfacción de los vendedores y los resultados con la recuperación de clientes. La primera parte trata sobre la recuperación de clientes, centrándose en las razones más frecuentes por las cuales se pierden los clientes, así como la influencia de la dirección en la recuperación de clientes. La segunda parte incluye las acciones y estrategias de éxito para recuperar clientes, la tercera parte incluye el uso de las herramientas digitales y su relevancia en la recuperación de clientes, utilizando herramientas digitales como CRM y redes sociales (LinkedIn) y en la cuarta parte se pregunta sobre la satisfacción de los vendedores recuperando clientes perdidos y la influencia de ello en los resultados. En la tabla 4.1 se sintetizan las ideas principales en torno a las cuáles giran la mayor parte de las respuestas y se incluyen algunos ejemplos.

TABLA 4.1. Respuestas más relevantes de las entrevistas

Proceso de recuperación de clientes		
de clientes	Resultados	Respuestas
Antecedentes		
Análisis de los clientes perdidos	Competencia	<p><i>“Muchas veces perdemos clientes porque la oferta de la competencia es más competitiva que la nuestra...” (Vendedor 9)</i></p> <p><i>“Hay negociaciones que perdemos a favor de la competencia, porque la oferta de la competencia incluye más servicios y hace nuestra oferta menos competitiva y esto hace que el cliente deje comprarnos...” (vendedor 5)</i></p>
	Valor	<i>“Es muy importante no perder la inercia de compra ya que, si te posicionas varias veces con ofertas no competitivas, los clientes dejan de comprar ...” (vendedor 4)</i>
	Respuesta rápida	<p><i>“...si resolvemos los problemas rápidamente, la relación se fortalece, pero si tardamos mucho en responder tenemos el riesgo de perder al cliente...” (vendedor 1)</i></p> <p><i>“Nuestros clientes tienen que dar una respuesta rápida a sus propios clientes, y si no los ayudamos, pueden también perderlos y esto causa que nos dejen de comprar...” (vendedor 11)</i></p>

Condiciones de contrato	<i>"Algunas veces perdemos clientes porque no podemos aceptar las condiciones estándar incluidas en sus contratos como penalizaciones y responsabilidades..." (vendedor 6)</i>
Fallo en el producto o servicio	<i>"La falta de fiabilidad de los productos penaliza la relación con los clientes, por lo que necesitamos productos fiables para que los clientes continúen comprando ..."</i> (vendedor 3) <i>"He perdido clientes por problemas con el funcionamiento de los equipos, que no pudimos solucionar de forma rápida ..."</i> (vendedor 10)
Expectativas de servicio	<i>"A veces las expectativas de los clientes sobre los servicios que ofrecemos son mayores que lo que hemos incluido en los contratos y en estos casos no renuevan los contratos. Por eso, es muy importante definir el alcance con el cliente para evitar estas situaciones ..."</i> (vendedor 8)
Apoyo de la dirección	<i>"Si mi jefe no me ayuda, abandono al cliente ..."</i> (vendedor 3) <i>"Hablando con mi jefe sobre por qué he perdido clientes y qué vamos a hacer para recuperarlos, es parte de nuestra estrategia anual..."</i> (vendedor 9)
<u>Acciones de recuperación</u>	
Mejoras de condiciones de la oferta	<i>"Suelo hacer una oferta agresiva en precio, incluyendo servicios como garantía extendida o servicios para recuperar clientes..."</i> (vendedor 1) <i>"...para compensar los problemas con clientes que han dejado de comprar, hago unas ofertas muy económicas y así compenso las pérdidas que el cliente ha tenido ..."</i> (vendedor 14)
Reconocimiento de deficiencias y disculpas	<i>"Siendo conscientes de nuestros errores y comprometiéndonos con el cliente a no repetirlos, es el comienzo de la recuperación del cliente..."</i> (vendedor 7) <i>"No debemos dejar mucho tiempo sin contactar con los clientes que hemos perdido, para que no se enfrie la relación."</i> (vendedor 13)
Reacción y respuesta rápida	<i>"Evitar hablar con los clientes de los problemas que han tenido con nosotros es un error, ya que los problemas deben ser tratados lo antes posible, sino perdemos la confianza de los clientes..."</i> (vendedor 12) <i>"Con los clientes rentables, a veces debemos adaptar nuestros servicios a sus necesidades para poderlos recuperar..."</i> (vendedor 4)
<u>Consecuencias</u>	
Satisfacción en el trabajo	<i>"Es como la parábola del "hijo pródigo", el cliente que vuelve"</i> (vendedor 6) <i>"...el cliente te ha sacado la tarjeta amarilla y no podemos fallar otra vez..."</i> (vendedor 9) <i>"Recuperar clientes con los que hemos tenido un fallo en el servicio es muy satisfactorio..."</i> (vendedor 8)
Resultados	<i>"Recuperar clientes perdidos con mucho potencial, tiene un gran impacto en los resultados de la empresa..."</i> (vendedor 10) <i>"Recuperar clientes ayuda a alcanzar los resultados tanto como adquirir clientes nuevos y retenerlos "</i> (vendedor 5) <i>"Cuando pierdo un cliente bueno, es muy difícil reemplazarlo rápidamente"</i> (vendedor 7)
<u>Herramientas digitales</u>	
CRM	<i>"El CRM me ayuda a saber si el cliente ha dejado de comprar, pero no me ayuda a saber qué acciones tengo que hacer para recuperarlos"</i> (vendedor 3) <i>"El CRM ayuda a tener información de venta, visitas y ofertas de los clientes, pero no se incluye información cualitativa de por qué hemos perdido los clientes. Yo sé porque ha dejado de comprar el cliente, pero no lo incluyo en el CRM"</i> (vendedor 7)
Redes sociales (LinkedIn)	<i>"En nuestro sector, la red social más utilizada es LinkedIn..."</i> (vendedor 14) <i>"Solo uso LinkedIn para interactuar con los clientes"</i> (vendedor 1)

“...con los clientes perdidos, las visitas cara a cara o llamadas son más efectivas que contactarlos digitalmente ...”
(vendedor 4)

“Los clientes están saturados de información, por lo que no pienso que me ayude para recuperarlos” (vendedor 5)

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resumen de los resultados

En la tabla 4.2 se incluyen los resultados (*marcados) en el modelo adaptado de recuperación de clientes Strauss y Friege (1999).

TABLA 4.2. Proceso de recuperación y resumen de resultados

Proceso de recuperación de clientes		
Antecedentes	Acciones de recuperación	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> · Análisis de clientes perdidos *Valor *Mejor oferta de la competencia *No respuesta rápida *Condiciones contractuales *Fallos de producto y/o servicios *Expectativas de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> · Justicia distributiva *Mejorar las condiciones de la oferta · Justicia de procedimiento *Reacción rápida · Justicia de interacción *Disculpa y reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> · Satisfacción del vendedor *Alta satisfacción · Resultados *Impacto positivo
Apoyo de la dirección		
*Influencia clave para recuperar clientes		
Herramientas digitales		
<ul style="list-style-type: none"> · Customer Relationship Management (CRM) *Detección de clientes perdidos *Falta de información sobre cómo recuperar clientes · Redes sociales (LinkedIn) *Utilizada para contactar con clientes 		

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Antecedentes

4.2.1.1 Análisis de los clientes perdidos

Cuando preguntamos en las entrevistas sobre las razones más habituales por la que se pierden los clientes, les pedimos a los entrevistados que pensarán en un cliente tipo, que representara

a la mayoría de los clientes que pierden. En la mayoría de las entrevistas se incluyeron dos razones principales:

1) La competencia realiza una oferta aporta más valor y se adapta mejor las necesidades del cliente. Por ejemplo, el vendedor 9 indica: “muchas veces perdemos clientes porque la oferta de la competencia es más competitiva que la nuestra...”. El vendedor 5 comenta: “hay negociaciones que perdemos a favor de la competencia, porque la oferta de la competencia incluye más servicios y hace nuestra oferta menos competitiva y esto hace que el cliente deje comprarnos ...”. El vendedor 4 ofrece otra perspectiva sobre el posicionamiento de precio “es muy importante no perder la inercia de compra ya que, si te posicionas varias veces con ofertas no competitivas, los clientes dejan de comprar ...”.

2) Responder rápidamente a los clientes. Por ejemplo, el vendedor 1 señaló: “...si resolvemos los problemas rápidamente, la relación se fortalece, pero si tardamos mucho en responder tenemos el riesgo de perder al cliente...”. El vendedor 11 respondió: “nuestros clientes tienen que dar una respuesta rápida a sus propios clientes, y si no los ayudamos, pueden también perderlos y esto causa que nos dejen de comprar ...”.

Otras razones por las que se pierden los clientes fueron mencionadas durante las entrevistas, como la no aceptación de las condiciones contractuales y los fallos en productos y servicio. Por ejemplo, el vendedor 6 indicó que: “...algunas veces perdemos clientes porque no podemos aceptar las condiciones estándar incluidas en sus contratos, como penalizaciones y responsabilidades ...”. El vendedor 3 mencionó “...la falta de fiabilidad de los productos penaliza la relación con los clientes, por lo que necesitamos productos fiables, para los clientes continúen comprando ...”. El vendedor 10 también explicó: “he perdido clientes por problemas con el funcionamiento de los equipos, que no pudimos solucionar de forma rápida ...”, o también por no entregar el producto y/o servicio esperado, el vendedor 8 comentó: “...a veces las expectativas de los clientes sobre los servicios que ofrecemos son mayores que lo que hemos incluido en los contratos y en estos casos no renuevan los contratos. Por eso es muy importante definir el alcance con el cliente para evitar estas situaciones ...”.

4.2.1.2 Apoyo de la dirección

La mayoría de los entrevistados asegura que el apoyo de la dirección es clave para la recuperación de clientes, pues en muchos casos son los que tienen que validar las acciones de

justicia distributiva (mejorar condiciones de la oferta). El vendedor 3 asegura: “si mi jefe no me ayuda, abandono al cliente ...”. El vendedor 9 nos comentó: “hablando con mi jefe sobre por qué he perdido clientes y qué vamos a hacer para recuperarlos, es parte de nuestra estrategia anual ...”. Los entrevistados indicaron que hacer visitas con sus jefes a clientes perdidos, ayuda de forma exponencial en la recuperación de estos, ya que muestran al cliente que son una compañía que se preocupa por ellos.

4.2.1.3 Herramientas digitales

Los entrevistados indicaron que utilizan el CRM en su compañía para interactuar con los clientes y además utilizan redes sociales, siendo la que se usa mayoritariamente LinkedIn. El vendedor 12 explicó: “usamos el CRM para seguir las ofertas del pipeline y registrar las visitas de clientes...”. Los vendedores 3, 5 y 11 son la excepción, ya que no utilizan CRM, sino un Excel con datos del ERP para registrar las actividades. Por ejemplo, el vendedor 5 indicó: “nuestro departamento comercial dentro de la compañía gestiona el negocio desde el ERP y nuestro CRM es un Excel”.

4.2.1.3.1 CRM para recuperar clientes

Los entrevistados comentaron que el CRM es muy útil y mejora su productividad para la gestión de sus clientes (gestión de ofertas y planificación de visitas) para recuperar clientes. De todas formas, la utilidad percibida del CRM está más relacionada con obtener la información de identificar clientes perdidos, que con establecer estrategias de recuperación de clientes.

Las razones por las que se pierden los clientes no se suelen grabar en los CRM, al igual que tampoco se graban los problemas de ventas. Por ejemplo, el vendedor 3 explicó que: “El CRM me ayuda a saber si el cliente ha dejado de comprar, pero no me ayuda a saber qué acciones tengo que hacer para recuperarlos”. El vendedor 7 contestó que: “el CRM ayuda a tener información de venta, visitas y ofertas de los clientes, pero no se incluye información cualitativa de por qué hemos perdido los clientes. Yo sé por qué ha dejado de comprar el cliente, pero no lo registro en el CRM”.

4.2.1.3.2 Redes sociales (LinkedIn) para recuperar clientes

Casi todos los vendedores entrevistados utilizan LinkedIn como red social para contactar con los clientes. El vendedor 14 respondió que: “En nuestro sector, la red social más utilizada es LinkedIn ...”. Adicionalmente, el vendedor 1 dijo que: “Solo uso LinkedIn para interactuar con los clientes”.

Las redes sociales se usan mayoritariamente para buscar y contactar nuevos clientes según los entrevistados. El vendedor 5 indicó que: “Los clientes están saturados de información, por lo que no pienso que me ayude para recuperarlos”. Otro comentario del vendedor 4 fue: “...con los clientes perdidos, las visitas cara a cara o llamadas son más efectivas que contactarlos digitalmente ...”.

4.2.2 Acciones de recuperación

Cuando preguntamos sobre las estrategias de recuperación de clientes, los entrevistados indicaron algunas acciones, que deberían ser implementadas para recuperar clientes:

- 1) La mejora de condiciones con respecto a las ofertas anteriores a que el cliente dejase de comprar, lo que incluye la reducción de precio y en muchos casos, incluir servicios extendidos, cuando se pierden clientes por problemas de servicio. Por ejemplo, el vendedor 1 respondió: “suelo hacer una oferta agresiva en precio, incluyendo servicios como garantía extendida o servicios para recuperar clientes ...”. El vendedor 14 indicó: “...para compensar los problemas con clientes que han dejado de comprar, hago unas ofertas muy económicas y así compensar las pérdidas que el cliente ha tenido”
- 2) El reconocimiento de las deficiencias y las disculpas son también parte de las acciones que llevan a cabo los vendedores para recuperar los clientes, por ejemplo el vendedor 7 indicó: “siendo conscientes de nuestros errores y comprometiéndonos con el cliente a no repetirlos, es el comienzo de la recuperación del cliente”
- 3) Una reacción y respuesta rápida, como indicó el vendedor 13: “No debemos dejar mucho tiempo sin contactar con los clientes que hemos perdido, para que no se enfríe la

relación.”. El vendedor 12 explicó que: “...evitar hablar con los clientes de los problemas que han tenido con nosotros es un error, ya que los problemas deben ser tratados lo antes posible, sino perdemos la confianza de los clientes ...”.

Las acciones que toman los vendedores en muchos casos incluyen acciones distributivas y de interacción.

4.2.3 Consecuencias

4.2.3.1 Satisfacción del vendedor recuperando clientes

En todas las entrevistas los vendedores indicaron que recuperar clientes es muy satisfactorio, partiendo de la base de que hay una relación previa con el cliente. El vendedor 6 indicó: “...es como la parábola del “hijo pródigo”, el cliente que vuelve”. De acuerdo con el vendedor, recuperar ventas con un cliente perdido ofrece una segunda oportunidad para continuar con él: “...el cliente te ha sacado la tarjeta amarilla y no podemos fallar otra vez”.

4.2.3.2 Resultados del vendedor

Todos los entrevistados explicaron que la recuperación de clientes influye positivamente en sus resultados de ventas y por consiguiente en los resultados de la empresa, además indicaron la importancia de segmentar clientes, que tienen un alto potencial para priorizarlos en las acciones de recuperación. Como la mayoría de los entrevistados no tienen una estrategia integrada de recuperación de clientes en sus organizaciones, las respuestas son genéricas, sobre el porcentaje exacto de ventas que vienen de clientes recuperados. El vendedor 2 indicó: " recuperar clientes perdidos con mucho potencial de compra tiene un gran impacto en los resultados de la empresa...".

4.3 Resumen y conclusiones

En este capítulo hemos incluido los comentarios más relevantes y el resumen de los resultados del estudio cualitativo.

Las entrevistas en profundidad han seguido la estructura del modelo de Stauss y Friege (1999) de recuperación de clientes, como son:

1. Antecedentes, incluyendo el análisis de clientes perdidos
2. Acciones de recuperación, donde se recogen acciones según la Teoría de la Justicia.
3. Consecuencias, como son la satisfacción del vendedor y los resultados
4. La influencia del apoyo de la dirección y las herramientas digitales en la recuperación de clientes.

Los resultados de las entrevistas en profundidad indican los aspectos más relevantes para los vendedores dentro del proceso de recuperación de clientes, como son:

1. Las causas por las que se pierden los clientes son: una mejor oferta de la competencia, valor, falta de respuesta rápida, condiciones contractuales, fallos en el producto y/o servicios y no acuerdo en las expectativas de servicio.
2. Las acciones de recuperación que emplean los vendedores para recuperar clientes se reducen a: mejora de las condiciones de las ofertas, reaccionando rápidamente para recuperar a los clientes y disculpándose y reconociendo los errores.
3. Con respecto a las consecuencias, la satisfacción del vendedor es elevada al recuperar clientes y se valora positivamente la recuperación de cliente en el impacto en los resultados.
4. El apoyo de la dirección influye positivamente para recuperar clientes
5. Las herramientas digitales, como el CRM, ayudan en la detección de clientes perdidos y no en las estrategias de recuperación de clientes y las redes sociales, como LinkedIn, son utilizadas solo para contactar con clientes, no para recuperarlos.

CAPÍTULO 5

Resultados del estudio cuantitativo

El quinto capítulo está formado por cuatro epígrafes. En el primer epígrafe, analizamos el modelo y se subdivide en cuatro apartados: 1. Análisis confirmatorio mediante ecuaciones estructurales, 2. Se evalúa del modelo de medida, 3. Se estima del modelo estructural y por último, resumen y conclusiones del capítulo. En el segundo de los epígrafes se contrastan las hipótesis relativas a los antecedentes y consecuencias primarias y secundarias de las acciones de recuperación de clientes perdidos, por parte de los vendedores y, adicionalmente simulamos un modelo rival. El tercero de los epígrafes lo dedicamos a la discusión de los resultados obtenidos mediante el análisis de datos comparando nuestro estudio con la evidencia empírica anterior. El capítulo finaliza en el cuarto epígrafe con el resumen y las conclusiones.

5.1 Análisis del modelo

5.1.1 Análisis confirmatorio mediante la modelización de ecuaciones estructurales (SEM)

Dado que el estudio se ha realizado mediante un razonamiento para probar hipótesis fundamentadas en un marco teórico y práctico robusto, la elección del análisis la hemos llevado a cabo mediante la modelización de ecuaciones estructurales (SEM), que es un método de análisis que, en este caso, nos permite estimar y comprobar el modelo de influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B.

Como indicamos en el capítulo de metodología, la elección de SEM como método de análisis de datos se justifica porque el software (PLS-SEM) puede manejar modelos complejos con menos restricciones que otros modelos (Ringle et al., 2012), además de que PLS-SEM puede entregar resultados válidos, incluso con muestras de tamaño pequeño y mediano (Chin,1998; Hair et al., 2019; Marcoulides, 2009), como por ejemplo en estudios de B2B donde las muestras son más pequeñas (Hair et al.,2019).

Como indican Hair et al. (2012) y Hair et al. (2014) el PLS-SEM se ha convertido en una buena alternativa para la estimación teórica de los modelos de relaciones de causa-efecto. En nuestro análisis hemos utilizado el Smart-PLS 4.0 siguiendo dos fases de evaluación: 1. Evaluar el modelo de medida y 2. Estimación del modelo estructural y la validez de las hipótesis.

Hemos utilizado la muestra válida de 181 vendedores, que utilizan tanto CRM, como redes sociales en este análisis. La literatura sobre PLS-SEM hace referencia a distintos métodos para

estimar la mínima muestra, donde el más utilizado es el método de la “regla de las 10 veces”, en el que el número de la muestra debería ser 10 veces el número máximo de flechas que conectan con el constructo, que en el modelo son 4 (Hair et al., 2011; Kock y Hadaya, 2018), en nuestro caso con una muestra a 181 vendedores, cumplimos este criterio. Por otra parte, Hair et al. (2014) indicó una alternativa a la regla de las 10 veces para estimar la muestra mínima necesaria utilizando PLS-SEM llamada el “el método del mínimo R²”. Cohen (1988) definió una tabla indicando la mínima muestra en función de tres elementos: 1. Máximo número de flechas a un constructo en el modelo, 2. Nivel de significancia usado y 3. Mínimo R² en el modelo. En nuestro modelo según la tabla 5.1, el R² mínimo es 0.388 y el número máximo de flechas a un constructo es 4, por lo que, con la muestra de 181, cumplimos con el tamaño mínimo.

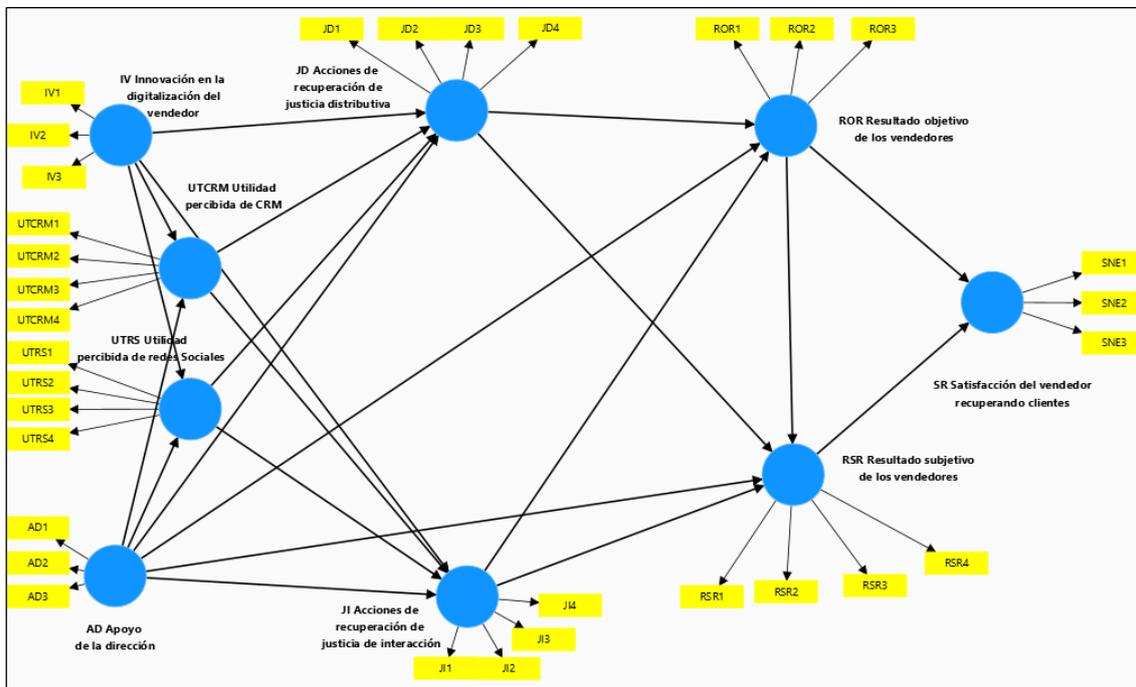
TABLA 5.1. Método del mínimo R²

Numero máximo de flechas conectando con un constructo	Mínimo R2 del modelo			
	0.10	0.25	0.50	0.75
2	110	52	33	26
3	124	59	38	30
4	137	65	42	33
5	147	70	45	36
6	157	75	48	39
7	166	80	51	41
8	174	84	54	44
9	181	88	57	46
10	189	91	59	48

Fuente: Adaptado Cohen (1988)

En la figura 5.1 incluimos el modelo final PLS-SEM con el que se ha trabajado en este análisis.

FIGURA 5.1. Modelo Final



Fuente: Elaboración propia

Se incluye tabla 5.2 donde se indica el significado de los acrónimos de los indicadores que corresponden con los indicados en el capítulo de escalas:

TABLA 5.2. Acrónimos de las escalas

Indicadores	Significado
AD	Apoyo de la dirección
IV	Innovación en la digitalización del vendedor
JD	Acciones de recuperación de justicia distributiva
JI	Acciones de recuperación de justicia de interacción
ROR	Resultado objetivo de los vendedores
RSR	Resultado subjetivo de los vendedores
SR	Satisfacción del vendedor recuperando clientes
UTCRM	Utilidad percibida del CRM
UTRS	Utilidad percibida de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Evaluación del modelo de medida

En nuestro estudio los constructos son reflectivos, ya que los indicadores de cada constructo tienen correlación y son intercambiables (Hair et al., 2014).

En la evaluación del modelo de medida en constructos reflectivos según Hair y Alamer (2022) se consideran cinco pasos: 1. Estimación de cargas y su p-value, 2. Estimar la fiabilidad del indicador, 3. Examinar la fiabilidad compuesta interna, 4. Obtener la validez convergente (AVE) y comprobar la validez discriminante mediante HTMT (Hair et al.,2020). A continuación, describimos el trabajo realizado en cada uno de los pasos anteriores.

5.1.2.1 Estimación de cargas y p-value

Se ha llevado a cabo la técnica de bootstrapping para obtener las cargas y los p-values en PLS-SEM (Hair et al.,2013). Los valores de estimación de carga están por encima de 0.7 en todos los casos, como se puede ver en la tabla 5.3 y los p-value son inferiores a 0.05 en todos los casos. Esto significa que los constructos explican mas del 50% de la varianza del indicador.

TABLA 5.3. Estimación de cargas y p-value

	AD	IV	JD	Jl	ROR	RSR	SR	UTCRM	UTRS
AD1	0.891								
AD2	0.857								
AD3	0.811								
IDV1		0.88							
IDV2		0.866							
IDV3		0.854							
JD1			0.776						
JD2			0.842						
JD3			0.864						
JD4			0.792						
Jl1				0.767					
Jl2				0.817					
Jl3				0.889					
Jl4				0.79					
ROR1					0.851				
ROR2					0.794				
ROR3					0.863				
RSR1						0.856			
RSR2						0.895			
RSR3						0.89			
RSR4						0.834			
SNE1							0.889		
SNE2							0.906		
SNE3							0.913		
UTCRM1								0.888	
UTCRM2								0.894	
UTCRM3								0.865	
UTCRM4								0.856	
UTRS1									0.929
UTRS2									0.876
UTRS3									0.917
UTRS4									0.891

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2 Fiabilidad del indicador

La tabla 5.4 muestra que todos los indicadores tienen un indicador individual (Alpha de Cronbach) de fiabilidad mayor que el nivel mínimo aceptable de 0.708 (Hair et al., 2019). Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Por tanto, en la tabla 5.4 podemos observar que todos los constructos del modelo son fiables.

5.1.2.3 Fiabilidad compuesta interna

La fiabilidad del constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, y se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas de la misma variable latente.

Los defensores del PLS-SEM (Hair et al., 2012, 2013; Sarstedt et al., 2014) sugieren la fiabilidad compuesta como sustituto del Alpha de Cronbach (fiabilidad del indicador) en la evaluación de la fiabilidad de consistencia interna. De acuerdo con Hair et al. (2013) los valores entre 0.6 y 0.7 son considerados aceptables en una investigación exploratoria, mientras que valores entre de 0.7 y 0.95 son satisfactoriamente buenos y por encima de 0.95 son problemáticos.

Analizando la tabla 5.4, todos los valores de fiabilidad compuesta están por encima de 0.824 y menores de 0.95, demostrando la fiabilidad de la consistencia interna de nuestros constructos.

5.1.2.4 Validez Convergente

La validez convergente implica que un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad, midiendo donde converge el constructo con los indicadores, explicando la varianza de los ítems por la varianza extraída media "average variance extracted" (AVE). Los resultados de la tabla 5.4 indican que todos los constructos tienen valores de AVE mayores del 0.5, sugerido por (Fornell y Lacker, 1981; Hair et al., 2013), con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Lo que apoya la validez convergente de nuestros constructos.

TABLA 5.4. Fiabilidad y validez convergente

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
AD	0.815	0.832	0.729
IDV	0.836	0.856	0.751
JD	0.837	0.845	0.671
JI	0.833	0.840	0.668
ROR	0.791	0.824	0.700
RSR	0.892	0.894	0.755
SR	0.886	0.887	0.814
UTCRM	0.899	0.900	0.767
UTRS	0.925	0.937	0.817

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.5 Validez Discriminante

Indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Un constructo debe compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos en un modelo determinado.

Una manera de medir la validez discriminante según Fornell y Lacker (1981) es mostrar que la varianza extraída media (AVE) para un constructo (la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). En la tabla 5.5 podemos ver que existe validez discriminante para todos los constructos.

TABLA 5.5. Validez discriminante

	AD	IV	JD	JI	ROR	RSR	SR	UTCRM	UTRS
AD	0.854								
IDV	0.431	0.867							
JD	0.612	0.435	0.819						
JI	0.672	0.554	0.738	0.817					
ROR	0.543	0.474	0.511	0.569	0.836				
RSR	0.624	0.459	0.520	0.698	0.641	0.869			
SR	0.627	0.486	0.520	0.634	0.644	0.731	0.902		
UTCRM	0.611	0.562	0.561	0.613	0.567	0.587	0.636	0.876	
UTRS	0.422	0.595	0.254	0.393	0.437	0.350	0.414	0.492	0.904

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.6 Validez Discriminante a través HTMT

Henseler et al. (2015) indica que el criterio de validez discriminante de Fornell y Larcker (1981) no funciona bien, particularmente cuando las cargas de los indicadores difieren poco, por lo tanto, atendiendo las recomendaciones de Hair y Alamer (2022), procedemos a examinar la validez discriminante a través de la ratio HTMT (Heterotrait-Monotrait).

Esta medida refleja que un constructo es conceptualmente distinto de otros constructos en el estudio. El indicador HTMT refleja que el constructo explica la varianza con sus propios indicadores comparado con otros constructos (Hair y Alamer, 2022). El valor límite conservador es HTMT menor de 0.85, pero si hay posibles comunalidades entre constructos, el valor límite menos conservador es menor de 0.9. En nuestro modelo, como se puede ver en la tabla 5.6 todos los resultados están por debajo de 0.9 y por lo tanto, son válidos.

TABLA 5.6. Validez discriminante a través HTMT

	AD	IV	JD	JI	ROR	RSR	SR	UTCRM	UTRS
AD									
IV	0.497								
JD	0.732	0.499							
JI	0.802	0.648	0.881						
ROR	0.645	0.581	0.600	0.671					
RSR	0.718	0.514	0.598	0.808	0.734				
SR	0.730	0.555	0.602	0.736	0.741	0.822			
UTCRM	0.705	0.635	0.641	0.704	0.658	0.650	0.710		
UTRS	0.480	0.665	0.287	0.439	0.514	0.377	0.449	0.531	

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Estimación del modelo (interno) estructural

Una vez se ha comprobado la fiabilidad y validez del modelo, hemos evaluado el modelo estructural o modelo interno, por un número de submuestras de hasta 10.000, por medio de bootstrapping (Hair et al., 2013). El algoritmo PLS-SEM no está basado en la matriz de varianzas-covarianzas, por lo tanto, Hair et al. (2020) recomienda los siguientes pasos para evaluar el modelo estructural; 1. Examinar el modelo de colinealidad, 2. Evaluar el tamaño y la significación de los caminos (paths), 3. Evaluar los coeficientes de determinación (R^2) y 4. Examinar el poder predictivo de la muestra, utilizando el método PLS predict.

5.1.3.1 Colinealidad

Al examinar el modelo de colinealidad es importante asegurar la ausencia de correlaciones altas entre los constructos, ya que crearían problemas metodológicos y de interpretación. El factor de varianza de inflación “variance inflation factor” (VIF) es utilizado para examinar la colinealidad. Los resultados incluidos en la tabla 5.7 y tabla 5.8 muestran que los valores VIF de todas las variables independientes están entre 1.229 y 2.791, indicando que los resultados no están afectados negativamente por colinealidad, siendo todos menores de 5 (Becker et al., 2015; Hair et al.2013; Mason y Perreault, 1991). Idealmente los valores de VIF deben estar cerca de 3 o por debajo, como ocurre en este modelo.

TABLA 5.7. Estadísticos de colinealidad (VIF). Matriz

	AD	IV	JD	JI	ROR	RSR	SR	UTCRM	UTRS
AD			1.654	1.654	1.598	2.041		1.229	1.229
IDV			1.824	1.824				1.229	1.229
JD					1.598	2.351			
JI						2.791			
ROR						1.608	1.696		
RSR							1.696		
SR									
UTCRM			1.975	1.975					
UTRS			1.669	1.669					

Fuente: Elaboración propia

Para una lectura más sencilla, se muestran los estadísticos de colinealidad en formato lista en la tabla 5.8.

TABLA 5.8. Estadísticos de colinealidad (VIF). Lista

	VIF
AD -> JD	1.654
AD -> JI	1.654
AD -> ROR	1.598
AD -> RSR	2.041
AD -> UTRCRM	1.229
AD -> UTRS	1.229
IDV -> JD	1.824
IDV -> JI	1.824
IDV -> UTRCRM	1.229
IDV -> UTRS	1.229
JD -> ROR	1.598
JD -> RSR	2.351
JI -> RSR	2.791
ROR -> RSR	1.608
ROR -> SR	1.696
RSR -> SR	1.696
UTCRM -> JD	1.975
UTCRM -> JI	1.975
UTRS -> JD	1.669
UTRS -> JI	1.669

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5.9. Resultados finales de Coeficientes path

Hipotesis	Relaciones	Coeficientes Path	Valores p
H1	IDV -> UTRS	0.507	0.000
H2	IDV -> UTCRM	0.366	0.000
H3a	IDV -> JD	0.204	0.008
H3b	IDV -> JI	0.281	0.000
H4a	UTCRM -> JD	0.271	0.001
H4b	UTCRM -> JI	0.214	0.007
H5a	UTRS -> JD	-0.185	0.012
H5b	UTRS -> JI	-0.070	0.368
H6	AD -> UTCRM	0.453	0.000
H7	AD -> UTRS	0.204	0.003
H8a	AD -> JD	0.436	0.000
H8b	AD -> JI	0.450	0.000
H9	AD -> ROR	0.368	0.002
H10	AD -> RSR	0.210	0.005
H11a	JD -> ROR	0.131	0.186
H11b	JI -> ROR	0.298	0.004
H12a	JD -> RSR	-0.107	0.210
H12b	JI -> RSR	0.452	0.000
H13	ROR -> RSR	0.325	0.000
H14	ROR -> SR	0.298	0.000
H15	RSR -> SR	0.540	0.000

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3 Coeficiente de determinación (R^2)

Habiendo asegurado que el modelo está libre de colinealidad y los caminos (paths) son significativos, el siguiente paso es evaluar R^2 , que es la cantidad de varianza del constructo, que es explicada por el modelo. Para cada camino path o relación entre constructos, los valores de 0.75, 0.50 y 0.25 son considerados sustanciales, moderados y débiles según Hair et al. (2013) y Sarstedt et al., (2014). Los resultados que se pueden ver en la tabla 5.10, son valores por encima de 0.379 por lo que los consideramos satisfactorios.

TABLA 5.10. Coeficientes de determinación (R^2)

	R cuadrado
JD	0.461
JI	0.562
ROR	0.379
RSR	0.598
SR	0.587
UTCRM	0.482
UTRS	0.388

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.4 Poder predictivo de la muestra utilizando el método PLS predict.

Como indica Hair et al. (2019) muchos investigadores interpretan el estadístico R^2 como una medida de la predicción de su modelo, sin embargo, esta interpretación no es del todo correcta, pues el R^2 solo indica el poder explicativo del modelo dentro de la muestra, sin decir nada del poder predictivo del modelo fuera de la muestra (Dolce et al., 2017; Shmueli, 2010; Shmueli y Koppius, 2011). Por ello, Shmueli et al. (2016) propuso unos procedimientos, para poder medir el modelo fuera de la muestra, siendo esta una opción que se encuentra en el software PLS-SEM como Smart PLS (Ringle et al., 2015).

Shmueli et al. (2019) sugiere dividir la muestra en 10 subgrupos para mantener la exactitud de los resultados del PLSpredict, no obstante, si el estudio incluye muestras más pequeñas, como es nuestro caso, después de ajustar la muestra de estudio a los vendedores que hacen un uso tanto de CRM, como de redes sociales, se recomienda seleccionar subgrupos de 4 o 5, en nuestro caso, hemos seleccionado 4. Hair et al. (2019) sugiere a los investigadores que comparen los resultados de “root mean squared error” (RMSE) en dos análisis de PLSpredict: predicciones de las observaciones actuales (PLS-SEM) y el naïve modelo de regresión lineal (LM) (Hair et al., 2019a). Un suficiente poder predictivo puede ser establecido cuando el modelo PLS produce un bajo error de predicción comparado con el bechmark del naïve LM benchmark (Shmueli et al., 2019).

La siguiente guía debe ser utilizada para establecer el poder predictivo de PLSpredict (Hair et al., 2019):

- Si los resultados de PLS-SEM muestran errores de predicción entre valores RMSE y LM para todos los indicadores, implica que el modelo no tiene poder predictivo fuera de la muestra.
- Si los resultados de PLS-SEM muestran errores de predicción entre valores RMSE y LM para la mayoría los indicadores, implica que el modelo tiene bajo poder predictivo fuera de la muestra.
- Si los resultados de PLS-SEM muestran errores de predicción entre valores RMSE y LM para la minoría de los indicadores, implica que el modelo tiene un medio poder predictivo fuera de la muestra.
- Si los resultados de PLS-SEM muestran errores de predicción entre valores RMSE y LM para ninguno de los indicadores, implica que el modelo tiene un poder muy grande de predicción fuera de la muestra.

En nuestros resultados, en todos los casos el valor Q^2 predict son mayores de cero. Los resultados de nuestra muestra y el poder predictivo del modelo fuera de la muestra, los podemos encontrar en la tabla 5.11, donde 5 de los 26 indicadores tiene valores de RMSE mayores comparando PLS y LM, lo que equivale a un 19,23 %, por lo que podemos concluir que el poder predictivo del modelo fuera de la muestra es medio y por lo tanto el modelo tiene utilidad práctica en términos de poder predictivo fuera de la muestra (Shmueli, 2010).

TABLA 5.11. Predicción de variables manifiestas (indicadores)

	Q^2 predict	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE
JD1	0.257	0.954	0.936
JD2	0.247	0.764	0.773
JD3	0.312	0.811	0.82
JD4	0.237	0.933	0.962
J11	0.249	0.991	0.999
J12	0.408	0.787	0.778
J13	0.384	0.747	0.755
J14	0.340	0.759	0.769
ROR1	0.320	0.883	0.888
ROR2	0.126	0.904	0.913
ROR3	0.186	0.917	0.912
RSR1	0.247	0.845	0.846
RSR2	0.409	0.743	0.747
RSR3	0.318	0.754	0.750
RSR4	0.260	0.805	0.808
SNE1	0.323	0.798	0.800
SNE2	0.352	0.839	0.817
SNE3	0.315	0.724	0.730
UTC RM1	0.407	0.883	0.902
UTC RM2	0.334	0.928	0.952
UTC RM3	0.297	0.916	0.928
UTC RM4	0.364	0.884	0.885
UTRS1	0.375	0.986	1.004
UTRS2	0.235	1.024	1.046
UTRS3	0.281	1.002	1.023
UTRS4	0.322	0.917	0.948

Fuente: Elaboración propia

5.2 Contratación de las hipótesis

En este apartado, analizamos los resultados finales, donde encontramos los coeficientes path y posteriormente se analizarán los efectos específicos y totales.

5.2.1. Coeficientes path

Asumiendo un nivel de significación del 5%, nos centramos en el intervalo de confianza bootstrapp del 95% obtenido por el método del percentil y encontramos que todas las relaciones en el modelo estructural son significativas, excepto tres, como indica la tabla 5.12: utilidad percibida de redes sociales -> acciones de recuperación de justicia de interacción (H5b), acciones de recuperación de justicia distributiva -> resultado objetivo de los vendedores (H11a) y acciones de recuperación de justicia distributiva -> resultado subjetivo de los vendedores (H12a).

TABLA. 5.12 Resultados del test de significación para los coeficientes path del modelo estructural

Hipótesis	Relaciones	Coefficientes path	Valores p	¿Hipótesis confirmada?
H1	IDV -> UTRS	0.507	0.000	si
H2	IDV -> UTRCM	0.366	0.000	si
H3a	IDV -> JD	0.204	0.008	si
H3b	IDV -> JI	0.281	0.000	si
H4a	UTCRM -> JD	0.271	0.001	si
H4b	UTCRM -> JI	0.214	0.007	si
H5a	UTRS -> JD	-0.185	0.012	si
H5b	UTRS -> JI	-0.070	0.368	no
H6	AD -> UTRCM	0.453	0.000	si
H7	AD -> UTRS	0.204	0.003	si
H8a	AD -> JD	0.436	0.000	si
H8b	AD -> JI	0.450	0.000	si
H9	AD -> ROR	0.368	0.002	si
H10	AD -> RSR	0.210	0.005	si
H11a	JD -> ROR	0.131	0.186	no
H11b	JI -> ROR	0.298	0.004	si
H12a	JD -> RSR	-0.107	0.210	no
H12b	JI -> RSR	0.452	0.000	si
H13	ROR -> RSR	0.325	0.000	si
H14	ROR -> SR	0.298	0.000	si
H15	RSR -> SR	0.540	0.000	si

Fuente: Elaboración propia

En las relaciones entre los antecedentes, los resultados revelan que:

- La relación entre la innovación en la digitalización del vendedor y utilidad percibida las redes sociales (H1), presenta un efecto relevante (0.507) y significativo ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la primera hipótesis.
- La relación entre la innovación en la digitalización del vendedor y la utilidad percibida CRM (H2), presenta un efecto relevante (0.366) y significativo ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la segunda hipótesis.
- La relación entre el apoyo de la dirección y la utilidad percibida del CRM (H6) presenta un efecto relevante (0.453) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la sexta hipótesis.
- La relación entre el apoyo de la dirección y la utilidad percibida de las redes sociales (H7) presenta un efecto relevante (0.204) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la séptima hipótesis.

En la relación entre los antecedentes y las acciones de recuperación de clientes, los resultados revelan que:

- La relación entre la innovación en la digitalización del vendedor y las acciones de recuperación de justicia distributiva y de interacción (H3a,b), presentan un efecto relevante (0.204) y (0.281) respectivamente y ambas significativas ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la tercera hipótesis.
- La relación entre la utilidad percibida de las CRM y las acciones de recuperación de justicia distributiva y de interacción (H4a,b), presentan un efecto relevante (0.271) y (0.214) respectivamente y ambas significativas ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la cuarta hipótesis.
- La relación entre la utilidad percibida de las redes sociales y las acciones de recuperación de justicia distributiva y de interacción (H5a,b), presentan efectos (-0,185) y (-0.070) respectivamente y significativas solo en acciones distributivas ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la quinta hipótesis (a) y rechazar la quinta hipótesis (b). Al ser el efecto negativo, las acciones de recuperación son las que tienen un efecto sobre la utilidad percibida de las redes sociales en vez de al revés.
- La relación entre el apoyo de la dirección y las acciones de recuperación de justicia distributiva y de interacción (H8a,b), presentan un efecto relevante (0.436) y (0.450) respectivamente y ambas significativas ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la octava hipótesis.

La relación entre las acciones de recuperación y las consecuencias primarias, los resultados revelan que:

- La relación entre las acciones de recuperación de justicia distributiva y resultado objetivo de los vendedores (H11a) presenta un efecto débil (0.131) y no significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite rechazar la undécima hipótesis (a).
- La relación entre las acciones de recuperación de justicia distributiva y el resultado subjetivo de los vendedores (H12a) presenta un efecto débil (-0.107) y no significativo ($p \leq 0.05$), lo que nos permite rechazar la duodécima hipótesis (a).
- La relación entre las acciones de recuperación de justicia de interacción y resultado objetivo de los vendedores (H11b) del empleado presenta un efecto relevante (0.298) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la undécima hipótesis (b).
- La relación entre las acciones de recuperación de interacción y el resultado subjetivo de los vendedores (H12b) presenta un efecto relevante (0.452) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la duodécima hipótesis (b).

En la relación entre los antecedentes y las consecuencias primarias, los resultados revelan que:

- La relación entre el apoyo de la dirección y resultado objetivo de los vendedores (H9) presenta un efecto relevante (0.368) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la novena hipótesis.
- La relación entre el apoyo de la dirección y el resultado subjetivo de los vendedores (H10) presenta un efecto relevante (0.210) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la décima hipótesis.

Por último, la relación entre las consecuencias primarias y las consecuencias secundarias:

- La relación entre resultado objetivo de los vendedores y la satisfacción del vendedor recuperando clientes (H14) presenta un efecto relevante (0.298) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la novena hipótesis.
- La relación entre resultado subjetivo de los vendedores y la satisfacción del vendedor recuperando clientes (H15) presenta un efecto relevante (0.540) y significativa ($p \leq 0.05$), lo que nos permite confirmar la décima hipótesis.

5.2.2. Efectos indirectos específicos y totales

Para iniciar el análisis de mediación, se procede a comprobar la significación de los efectos indirectos. Con los resultados de efectos indirectos específicos podemos analizar los efectos de mediación completa y parcial, según la tabla 5.13.

TABLA 5.13 Resultados de test de significación de efectos indirectos específicos y totales

Hipótesis	Relaciones	Efecto directo	¿Significación (p<0,05)?	Mediador	Efecto Indirecto Específico	¿Significación (p<0,05)?	Efecto Indirectos Totales	¿Significación (p<0,05)?	Efecto Directo Total	¿Significación (p<0,05)?
H3a	IDV -> JD	0.204	si	UTCRM	0.099	si			0.303	si
H3b	IDV -> JI	0.281	si	UTCRM	0.079	si			0.324	si
H8a	AD -> JD	0.436	si	UTCRM	0.123	si	0.085	si	0.521	si
H8b	AD -> JI	0.450	si	UTCRM	0.097	si	0.083	si	0.533	si
H9	AD -> ROR	0.368	si	Jl	0.133	si	0.226	si	0.490	si
H10	AD -> RSR	0.210	si	Jl	0.203	si	0.344	si	0.553	si
				ROR	0.086	si				
				Jl -> ROR	0.043	si				
				UTCRM -> Jl	0.044	si				
H12b	Jl -> RSR	0.452	si	ROR	0.096	si			0.547	si

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados encontramos los siguientes efectos de mediación:

- La relación directa entre la innovación en la digitalización del vendedor y acciones de recuperación de justicia distributiva (H3a) tiene un efecto relevante de (0.204) y es significativa ($p \leq 0.05$), y a la vez encontramos que, a través de percepción de utilidad del CRM el efecto es (0.099) y son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que media parcialmente entre la innovación en la digitalización del vendedor y acciones de recuperación de justicia distributiva.
- La relación directa entre la innovación en la digitalización del vendedor y acciones de recuperación de justicia de interacción (H3b) tiene un efecto relevante de (0.281) y es significativa ($p \leq 0.05$), y a la vez encontramos que, a través de percepción de utilidad del CRM el efecto es (0.079) son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que media

parcialmente entre la innovación en la digitalización del vendedor y acciones de recuperación de justicia de interacción.

- La relación directa entre el apoyo de la dirección y acciones de recuperación de justicia distributiva (H8a) tiene un efecto relevante de (0.436) y es significativa ($p \leq 0.05$), y a la vez encontramos que, a través de percepción de utilidad del CRM el efecto es (0.123) y son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que media parcialmente entre la innovación en la digitalización del vendedor y acciones de recuperación de justicia distributiva.
- La relación directa entre el apoyo de la dirección y acciones de recuperación de justicia de interacción (H8b) tiene un efecto relevante de (0.450) y es significativa ($p \leq 0.05$) y a la vez encontramos que, a través de percepción de utilidad del CRM el efecto es (0.097) y son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que media parcialmente entre el apoyo de la dirección y acciones de recuperación de justicia de interacción.
- La relación directa entre el apoyo de la dirección y resultado objetivo de los vendedores (H9) tiene un efecto relevante de (0.368) y es significativa ($p \leq 0.05$) y a la vez encontramos que, a través de acciones de recuperación de justicia de interacción el efecto es (0.133) y son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que media parcialmente entre el apoyo de la dirección y resultado objetivo de los vendedores.
- La relación directa entre el apoyo de la dirección y resultado subjetivo de los vendedores (H10) tiene un efecto relevante de (0.210) y es significativa ($p \leq 0.05$), y a la vez encontramos que, a través de acciones de recuperación de justicia de interacción el efecto es (0.203), resultados objetivos de los vendedores el efecto es (0.086), acciones de recuperación de justicia de interacción -> resultado objetivo de los vendedores el efecto es (0.043), percepción de utilidad del CRM -> acciones de recuperación de justicia de interacción el efecto es (0.044), son significativamente relevantes ($p \leq 0.05$), por lo que median parcialmente entre el apoyo de la dirección y resultado subjetivo de los vendedores.
- La relación directa entre acciones de recuperación de justicia de interacción y resultado subjetivo (H12b) de los vendedores tiene un efecto relevante de (0.452) y es significativa

($p \leq 0.05$), y además la relación a través de resultado objetivo de los vendedores tiene un efecto (0.096) es también significativa ($p \leq 0.05$), por lo que hace una mediación parcial entre acciones de recuperación de justicia de interacción y resultado subjetivo de los vendedores.

5.2.3. Efectos totales

Asumiendo un nivel de significación del 5%, nos centramos en el intervalo de confianza bootstrapp del 95% obtenido por el método de percentil y encontramos que todas las relaciones en el modelo estructural son significativas, excepto acciones de recuperación de justicia distributiva -> resultado objetivo de los vendedores (H11a), acciones de recuperación de justicia distributiva -> resultado subjetivo de los vendedores (H12a) y percepción de utilidad de las redes sociales -> acciones de recuperación de justicia de interacción (H5b). Como se puede ver en la tabla 5.14, todos los efectos totales son significativos a un nivel del 5%

TABLA 5.14. Resultados del test de significación de efectos totales

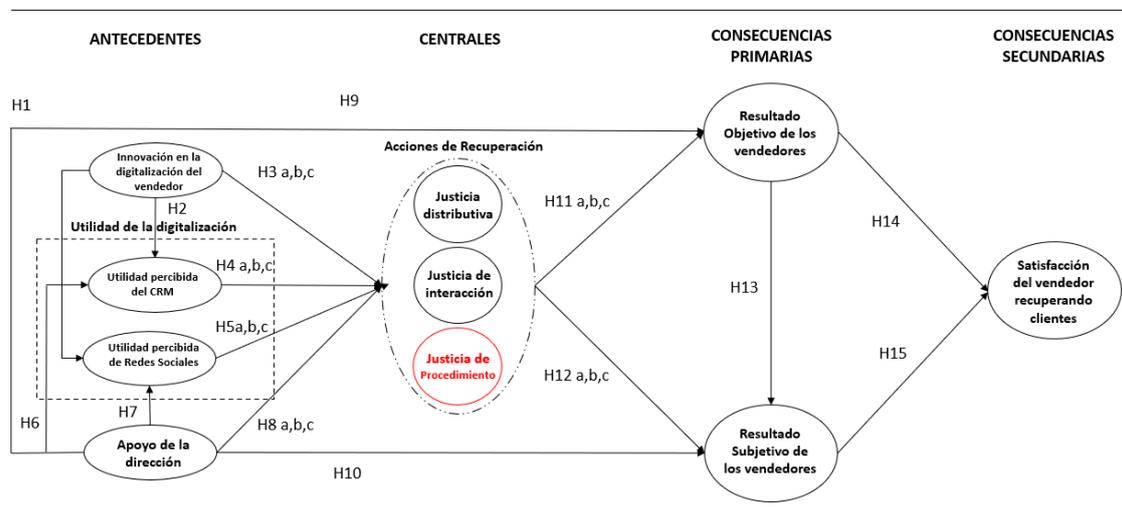
Relaciones	Efecto Directo Total	¿Significación ($p < 0,05$)?
AD -> JD	0.521	si
AD -> JI	0.533	si
AD -> ROR	0.490	si
AD -> RSR	0.553	si
AD -> UTCRM	0.453	si
AD -> UTRS	0.204	si
IDV -> JD	0.210	si
IDV -> JI	0.324	si
IDV -> UTCRM	0.366	si
IDV -> UTRS	0.507	si
JD -> ROR	0.131	no
JD -> RSR	-0.064	no
JI -> ROR	0.295	si
JI -> RSR	0.547	si
ROR -> RSR	0.325	si
ROR -> SR	0.474	si
RSR -> SR	0.540	si
UTCRM -> JD	0.271	si
UTCRM -> JI	0.214	si
UTRS -> JD	-0.185	si
UTRS -> JI	-0.070	no

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Simulación de Modelo Rival

Se ha simulado también el modelo incluyendo las acciones de recuperación de procedimiento, pues son parte de las acciones de recuperación que no se incluyeron en el modelo inicial, porque en estudios de recuperación de clientes se encontró que la influencia positiva había sido principalmente mediante acciones de justicia distributiva e interacción (Homburg, 2007; Homburg y Fürst, 2005), y solo en Liu et al. (2016) la encontramos positiva. Por lo tanto, el modelo rival incluye las acciones de recuperación de justicia de procedimiento, tal y como se presenta en la figura 5.3, representando este constructo en color rojo.

FIGURA 5.3. Modelo rival



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.15 encontramos los resultados del test de significación para los coeficientes en las path del modelo rival, donde representamos las relaciones con las acciones de recuperación de justicia de procedimiento y encontramos que las relaciones no significativas son: apoyo de la dirección → acciones de recuperación de justicia de procedimiento (H8c), acciones de recuperación de justicia de procedimiento → resultado subjetivo de los vendedores (H12c), percepción de utilidad del CRM → acciones de recuperación de justicia de procedimiento (H4c) y percepción de utilidad de las redes sociales → acciones de recuperación de justicia de procedimiento (H5c).

Por lo tanto, las relaciones con la utilidad percibida del CRM y redes sociales no son significativas con las acciones de recuperación mediante justicia de procedimiento, siendo estas relaciones claves en nuestro estudio, donde se analiza la influencia de los antecedentes de la percepción de utilidad del CRM y redes sociales (herramientas digitales) en las estrategias de recuperación de clientes. Por este motivo, mantenemos el modelo presentado anteriormente y no el rival, como el modelo de esta tesis.

TABLA 5.15. Resultados del test de significación para los coeficientes path del modelo rival

Relaciones	Coefficientes Path	Valores p
AD -> JP	0.393	0.000
IDV -> JP	0.167	0.071
JP -> ROR	0.228	0.007
JP -> RSR	-0.072	0.366
UTCRM -> JP	0.038	0.677
UTRS -> JP	0.095	0.377

Fuente: Elaboración propia

5.3 Análisis del modelo

Este epígrafe lo hemos dividido en cuatro apartados en los que se ha llevado a cabo la reflexión de los resultados una vez se ha realizado el análisis de datos. En el primer apartado, nos centramos en las doce hipótesis, que han sido confirmadas totalmente, que son: (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10, H13, H14 y H15).

En el segundo apartado, analizamos las tres hipótesis que se han confirmado parcialmente (H5, H11 y H12) y las posibles causas que expliquen la confirmación de la utilidad percibida de CRM y no de redes sociales con las acciones de justicia de interacción (H5b), y también se han confirmado acciones de recuperación con justicia de interacción y no con justicia distributiva con los resultados objetivos y subjetivos de los vendedores (H11a y H12a).

El tercer apartado estaba destinado a analizar hipótesis no confirmadas totalmente, aunque en el estudio no se ha rechazado de forma total ninguna de las hipótesis. Por último, analizamos los resultados del modelo rival y la explicación de estos.

5.3.1 Hipótesis confirmadas

La primera hipótesis (H1) confirma que la innovación en la digitalización del vendedor tiene un efecto positivo en percepción de utilidad de las redes sociales, para interactuar con clientes. Los vendedores innovadores como se define en la escala utilizada por Avlonitis y Panagopoulos (2004) adaptada de Jones (2002), buscan maneras de experimentar con las nuevas herramientas digitales, y en particular utilizarlas para contactar con clientes potenciales o compartir información con clientes.

En los entornos B2B el uso de LinkedIn es el más extendido entre los vendedores que han formado parte de la muestra, y en particular el uso se extiende sobre todo en la búsqueda de clientes nuevos. LinkedIn es una red social profesional y, por lo tanto, los vendedores innovadores son más activos.

Con la segunda hipótesis (H2) se confirma la influencia positiva de la innovación en la digitalización del vendedor sobre la utilidad percibida del CRM, por lo tanto, queda patente la importancia de tener vendedores que tengan predisposición a probar herramientas digitales, para que perciban utilidad en las herramientas de ventas y en este caso, en el CRM de la compañía y por tanto, lo que debería conllevar a su utilización en su labor diaria.

Los vendedores innovadores, tal y como indico Rogers (1995), son individuos que adoptan nuevas ideas comparados con otros miembros del mismo equipo y, por tanto, tiene sentido que estos vendedores utilicen nuevas tecnologías implementadas en sus empresas (Jones et al., 2002) y que encuentren utilidad percibida en el uso de estas.

Esta hipótesis viene soportada por anteriores estudios de Schillewaert et al. (2005) y Avlonitis y Panagopoulos (2005), donde la innovación de vendedor influía en la percepción de utilidad percibida de las herramientas digitales de ventas. El primer motivo sobre la adopción de la herramienta digital era la utilidad percibida y el segundo era la facilidad de uso percibida. En particular, la innovación del empleado afectó de una manera indirecta a la adopción de las herramientas digitales a través de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida (Schillewaert et al., 2005). La escala que se ha utilizado para medir nuestro constructo de utilidad percibida del CRM está basada en Davis (1989).

Sin embargo, en la investigación de Robinson et al. (2005), que los vendedores tuvieran una característica personal de innovación no garantizaba que percibieran la utilidad de las herramientas digitales. La explicación puede venir porque la muestra utilizada en ese estudio fue con vendedores de cuatro empresas, por lo que, al ser muy reducida, pudo influir en el resultado, teniendo en cuenta la cultura de las empresas y la utilización de las herramientas de ventas, mientras que nuestra muestra tiene mayor representatividad al incluir veintiún sectores.

La innovación digital del vendedor y su efecto positivo en las acciones de recuperación de clientes, también se confirma en la hipótesis (H3a) con acciones de justicia distributiva y (H3b) con acciones de justicia de interacción. Las acciones de recuperación conllevan acciones diferentes para gestionar una relación desgastada con el cliente por distintos motivos, por lo que el perfil del vendedor innovador ayuda a encontrar soluciones con ofertas que incentiven al cliente a volver a comprar (distributivas) o acciones que conllevan soluciones mostrando empatía con el cliente y contando la verdad (interacción).

En el estudio de Robinson et al. (2005) se confirmó que la innovación en la digitalización del vendedor influye en la percepción de facilidad de uso y, la facilidad de uso influye positivamente en la actitud de vendedor. Esta actitud positiva del vendedor es necesaria en las acciones de recuperación de clientes.

También se confirmó positivamente la hipótesis cuarta que pone en valor la influencia positiva de la utilidad percibida del CRM en las acciones de recuperación en la hipótesis (H4a) con acciones de justicia distributiva y en la hipótesis (H4b) con acciones de justicia de interacción.

Por otra parte, hay estudios que han analizado las condiciones por las cuales se puede fomentar el uso de las redes sociales en B2B, concluyendo que el uso combinado de las redes sociales con el CRM, incrementa el uso de ambas herramientas digitales y por tanto la relación con los clientes. (Agnihotri et al.,2017; Nunan et al.,2018).

Las acciones de justicia distributiva tienen que ver con hacer ofertas a los clientes para poder recuperarlos, en este sentido, tener la información mediante el CRM del histórico de compra del cliente, incluyendo los productos y los precios a los que se les ha vendido, ayuda a que los vendedores puedan fijar mejor las condiciones en las ofertas de recuperación de clientes. Por

otra parte, las acciones de justicia de interacción, consisten en contarle la verdad al cliente, ser empáticos y dar explicaciones razonables de por qué ocurrió el problema, en este aspecto la explicación del resultado puede tener más que ver con la información que nos proporciona el CRM sobre los clientes que hemos perdido y el detalle de lo que les hemos vendido y en qué condiciones, no obstante, los motivos de la pérdida de cliente, no suelen ser incluidos en los CRM. Rodríguez et al. (2018) demostró en su estudio que la efectividad del CRM y la gestión de las relaciones con clientes pueden ser relacionadas con las acciones de recuperación de clientes y más concretamente, con las acciones de justicia de interacción.

En la hipótesis sexta (H6), se confirmó que el apoyo de la dirección influye positivamente en la percepción de utilidad percibida del CRM por parte de los vendedores, que la dirección fundamente sus estrategias de recuperación de clientes en la información que está incluida en el CRM, es clave para que los vendedores perciban utilidad en la herramienta de CRM y, por tanto, sean capaces de detectar clientes perdidos. La influencia de los supervisores es clave, para la aceptación del CRM, como se confirmó por parte de Avlonitis y Panagopoulus (2005). El apoyo de la dirección también confirmaba su influencia positiva con la percepción de utilidad de las herramientas digitales en Schillewaert et al. (2005), siendo la figura de la dirección clave en la adopción de las herramientas digitales y en la percepción de utilidad de la herramienta digital, influido también por la formación del vendedor en la herramienta y el uso de herramientas digitales de la competencia.

En el uso de herramientas digitales no solo influye el jefe directo, sino que la implicación de directivos de dos y tres niveles por encima del vendedor, también influyen positivamente en la adopción individual de herramientas digitales (Weinstein y Mullins, 2012).

La hipótesis séptima (H7), confirma que el apoyo de la dirección influye positivamente en la utilidad percibida de las redes sociales, es muy importante que la dirección sea usuaria de las redes sociales y las estrategias de las empresas fomenten el uso de las redes sociales, para que los vendedores puedan percibir que las redes sociales son útiles en su desempeño.

De igual forma que en el CRM, las investigaciones de Schillewaert et al. (2005) y Weinstein y Mullins (2012), confirmaron la influencia de los líderes en la adopción y percepción de utilidad de las nuevas herramientas digitales. En las fuerzas de venta de gran número de vendedores, también se confirmó que la comprensión y el apoyo de la dirección sobre el uso de herramientas

digitales y el desarrollo de las capacidades de los vendedores, asegura un uso efectivo de las redes sociales (Rodríguez et al., 2016).

En esta investigación hemos constatado la influencia positiva del apoyo de la dirección para llevar a cabo las acciones de recuperación de clientes, por lo que podemos confirmar la hipótesis (H8a) con acciones de justicia distributiva y (H8b) con acciones de justicia de interacción.

El apoyo de la dirección en crear una cultura que sea proclive a gestionar problemas y quejas tiene un impacto muy positivo en las acciones de recuperación de justicia distributiva e interacción (Homburg y Fürst, 2005). Para poder llevar a cabo acciones de recuperación distributiva, la dirección tiene que aprobar los descuentos adicionales e inclusión de servicios adicionales que comprendan la oferta de recuperación. En el caso de las acciones de justicia de interacción, acompañar a los vendedores para dar explicaciones del problema y la solución adoptada, así como mostrarse como una compañía empática con las necesidades del cliente refuerzan las acciones de los vendedores.

En la hipótesis novena (H9) y décima (H10) se relacionan el antecedente de apoyo de la dirección con las consecuencias primarias de resultado objetivo del vendedor y el resultado subjetivo del vendedor.

Se confirma la hipótesis novena (H9) donde el apoyo de la dirección influye positivamente en resultado objetivo de los vendedores. Las organizaciones que reconocen a los vendedores que establecen relaciones fuertes con sus clientes y los forman para atender mejor a los clientes rentables para la empresa, influyendo positivamente en los resultados objetivos de los vendedores (Christen et al., 2006; Reinartz et al., 2004). Para empresas que incluyen la recuperación de clientes como estrategia de ventas, es clave que dispongan de una cultura que no penalice el error, facilitando políticas de recuperación de clientes y como consecuencia influyendo positivamente en los resultados financieros de las organizaciones (Vomberg et al., 2020).

Por otra parte, también se confirma la hipótesis décima (H10) donde la influencia del apoyo de la dirección es positiva sobre el resultado subjetivo de los vendedores, en este caso el resultado subjetivo incluye la habilidad para aplicar herramientas de ventas, comprender la estrategia de recuperación de clientes, ganar conocimiento y desarrollar capacidades de recuperación de

clientes que están relacionados con la implicación de la dirección en el desarrollo de estas estrategias y el fomento del uso de herramientas de ventas. No hay estudios previos que incluyan la influencia del apoyo de la dirección en el resultado subjetivo de los vendedores. No obstante, los resultados parecen acordes en las actividades de recuperación que están, en particular, muy influenciadas por el apoyo de la dirección.

En la hipótesis decimotercera (H13) que relaciona las consecuencias primarias, también se confirma que el resultado objetivo del vendedor influye positivamente en el rendimiento del resultado subjetivo del vendedor. El resultado objetivo del vendedor se refiere a la evaluación de la contribución en consecución de los objetivos de la organización, por parte de los vendedores (Høgevold et al.,2020; Rodríguez et al.,2021), fundamentada en la atribución de las acciones de recuperación en la obtención de los objetivos de ventas. Los vendedores quieren recuperar clientes rentables, para que sus ventas se incrementen, por ello, es importante cualificar clientes que generen ventas dentro de las estrategias de recuperación. El incremento de ventas favorece los resultados subjetivos de los vendedores, que es la percepción de contribución en las ventas de los clientes recuperados.

Las hipótesis que relacionan las consecuencias primarias con las consecuencias secundarias también se confirman, siendo la hipótesis decimocuarta (H14) la influencia del resultado objetivo en la satisfacción del vendedor recuperando clientes. Hay investigaciones que relacionan los resultados objetivos de los vendedores y la satisfacción de los vendedores, donde los vendedores que tienen resultados en ventas se sienten satisfechos (Christen et al., 2006; Do y Chang,2008; Rodriguez et al., 2021). Para los vendedores la acción de recuperar clientes les proporciona un incremento de ventas, que repercute en la consecución de sus objetivos y, por otra parte, la consecución de los objetivos de recuperación genera satisfacción con su trabajo.

La hipótesis decimoquinta (H15) también se confirma, en ella se relaciona la influencia del resultado subjetivo sobre la satisfacción del vendedor recuperando clientes. Bagozzi (1980) investigó con una muestra de vendedores en el sector industrial, las relaciones del resultado subjetivo de los vendedores y de su satisfacción en el trabajo, en este estudio se concluyó que no se puede generalizar y depende de las características individuales de los vendedores. En nuestra investigación, al tener una orientación a la satisfacción y los resultados de la actividad de recuperación de clientes (resultado subjetivo de los vendedores), tiene sentido que se sientan satisfechos: primero, por recuperar clientes que han perdido, segundo, por recuperar clientes con los que tenían una relación personal (esta profundidad de las relaciones se suele

dar en entornos B2B, donde el vendedor puede trabajar en profundidad las relaciones con sus clientes, pues no suelen ser muchos) y tercero, por la mejora de los resultados.

5.3.2 Hipótesis parcialmente confirmadas

Es de gran interés, la confirmación parcial de las hipótesis, pues en la investigación hemos incluido hipótesis que se relacionen con acciones de recuperación de justicia distributiva y también con acciones de recuperación de justicia de interacción, que son de distinta naturaleza y se puede analizar la diferencia según la tipología.

En primer lugar, la utilidad percibida de las redes sociales se confirma que tiene un efecto positivo sobre las acciones de recuperación de justicia distributiva (H5a), siendo el resultado del coeficiente path negativo, por lo que la influencia es en sentido contrario a la propuesta, mientras que se rechaza su utilidad percibida en las acciones de justicia de interacción (H5b). Estos resultados se pueden justificar dado que las acciones de justicia distributiva se basan en el envío de ofertas más económicas para intentar recuperar clientes, por lo que utilizar las redes sociales para contactar y enviar las ofertas ayuda a los vendedores a llevar a cabo esta acción. Mientras que la interacción con clientes en las que reconocemos nuestros errores y transmitimos empatía por las necesidades de los clientes en entornos B2B, suele tener más impacto si se realiza presencialmente, telefónicamente o mediante reunión virtual, pues sino se pierde el aspecto personal que es clave en las acciones de justicia de interacción.

Otra hipótesis que también tiene una confirmación parcial es la que relaciona las acciones de recuperación de justicia distributiva y justicia de interacción y su influencia positiva en el resultado objetivo de los vendedores en las hipótesis (H11a) y (H11b) respectivamente.

La hipótesis (H11a) que mide la influencia de las acciones distributivas en el resultado objetivo de los vendedores es rechazada, esto se podría justificar si los vendedores relacionan que con las acciones distributivas, aunque se incrementa el volumen de ventas al recuperar clientes, se hacen a la vez concesiones, que reducen el margen y además pueden suponer el incremento de servicios adicionales para recuperarlos; también pueden entenderse que no contribuyen al crecimiento económico.

Por otra parte, se confirma la hipótesis (H11b) que comprueba la influencia de las acciones de justicia de interacción con el resultado objetivo de los vendedores y en este caso, se podría justificar desde la perspectiva de que las acciones para recuperar los clientes son de tipo cualitativo y por lo tanto el impacto desde el punto de vista de ganar conocimiento y desarrollar las capacidades de cómo recuperar clientes se ven incrementadas, por lo tanto, no deterioran la rentabilidad al incrementar el volumen. No se han encontrado investigaciones previas que relacionen las acciones de recuperación de clientes con el resultado objetivo de los vendedores.

También se confirma parcialmente la hipótesis duodécima que relaciona las acciones de recuperación de justicia distributiva y justicia de interacción y su influencia positiva con el resultado subjetivo de los vendedores en las hipótesis (H12a) y (H12b) respectivamente.

Se rechaza la influencia de las acciones de justicia distributiva en los resultados subjetivos del vendedor en (H12a), que se puede explicar desde la propia naturaleza de las acciones distributivas, que comprenden envío de ofertas más económicas que no ayudan a entender las necesidades reales del cliente. Y por otra parte, se confirma la influencia positiva de las acciones de justicia de interacción en el resultado subjetivo de los vendedores en (H12b), teniendo sentido que se confirme, pues el resultado subjetivo de los vendedores mide la percepción del vendedor del conocimiento que ha ganado recuperando clientes, el desarrollo de capacidades y comprender estrategia de recuperación de clientes, que con las acciones de interacción, la participación del vendedor es muy activa e implica tener contacto con el cliente y tratar los problemas que le llevaron a dejar de comprar.

Reinartz et al. (2004) abordaron la fase de pérdida de cliente dentro del proceso de ventas, donde se relacionó el resultado objetivo y la fase de pérdida de cliente resultando tener una influencia baja. En este estudio realmente lo que se mide es la fase de pérdida de cliente y no de recuperación, por lo que no podemos comparar los resultados. Mientras que Vomberg et al. (2020) relacionaron la política de recuperación de clientes y los resultados, en su estudio, los resultados fueron positivos con respecto a la influencia de la política de recuperación. En su investigación, se pone de manifiesto la importancia de la cultura de la empresa abierta al fallo y que facilite la detección de los clientes perdidos mediante el reconocimiento de los problemas y fallos que han sido la causa raíz de la pérdida de los clientes.

5.3.3. Hipótesis no confirmadas

En el estudio no ha habido rechazo total de ninguna de las hipótesis de las planteadas en el modelo.

5.3.4. Hipótesis del modelo rival

En este apartado se analizarán las relaciones entre la escala de acciones de recuperación de justicia de procedimiento con los antecedentes de utilidad percibida de CRM y de redes sociales, pues estos antecedentes son claves en nuestro estudio de influencia de la digitalización de la fuerza de ventas en la recuperación de clientes en mercados B2B.

Ambas relaciones han sido rechazadas dentro del modelo rival, y la posible explicación tal y como indicaron en su estudio Duffy et al. (2013), es que no existe una influencia positiva entre acciones de justicia de procedimiento (respuesta rápida y adaptación de la compañía a las necesidades del cliente) y utilidad percibida de la información del CRM, y que además podría ser extrapolable a redes sociales, porque los clientes pueden estar acostumbrados a no estar involucrados en las decisiones de los vendedores, por lo tanto, ven más beneficiosas las acciones de justicia distributiva, que les presentan beneficios directos en forma de mejores precios y/o servicios adicionales.

5.4 Resumen y conclusiones

La estructura de este capítulo se ha organizado en tres apartados. En la primera parte, se ha analizado el modelo mediante el análisis confirmatorio con SEM, donde inicialmente se ha evaluado el modelo de medida de los 181 vendedores, que utilizaban tanto CRM, como redes sociales. El modelo de medida se realizó mediante:

1. La estimación de cargas y p-value, donde todos los valores fueron superiores a 0,7 y los p-value inferiores a 0.05 en todos los casos.
2. Fiabilidad de los indicadores. En todos los casos, la fiabilidad fue mayor que el nivel mínimo aceptable de 0.708 (Hair et al.,2019).

3. Fiabilidad compuesta interna. Todos los valores de fiabilidad compuesta estuvieron por encima de 0.832 y fueron menores de 0.95, demostrando la fiabilidad de la consistencia interna (Hair et al., 2013).
4. Validez convergente. Todos los constructos tuvieron valores de AVE mayores del 0.5, sugerido por (Fornell y Lacker, 1981 y Hair et al., 2013), con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.
5. Validez discriminante, la varianza extraída media (AVE) para el constructo fue mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (Fornell y Lacker, 1981).
6. La validez discriminante mediante HTMT, en el modelo todos los resultados están por debajo de 0.9 y por lo tanto válidos (Hair y Alamer, 2022).

Y posteriormente se procedió a estimar el modelo estructural, comprobando:

1. La colinealidad. Los resultados mostraron que los valores VIF de todas las variables independientes estaban entre 1.229 y 2.791, indicando que los resultados no están afectados negativamente por la colinealidad, siendo todos menores de 5 (Becker et al., 2015; Hair et al. 2013; Mason y Perreault, 1991). Idealmente los valores de VIF deben estar por debajo de 3, como ocurre en este modelo.
2. Tamaño y significación de los caminos (paths), donde se confirman completamente 12 hipótesis y parcialmente 3.
3. Los coeficientes de determinación (R^2), donde los resultados son valores por encima de 0.379, por lo que los consideramos satisfactorios.
4. El poder predictivo de la muestra utilizando el método PLS Predict, 5 de los 23 indicadores tuvieron valores de RSME mayores comparando PLS y LM que equivale a un 21,73 %, por lo que se concluyó, que el poder predictivo del modelo fuera de la muestra es medio.

En el segundo apartado se incluye la contrastación de hipótesis, donde se comprueba:

1. Los coeficientes path, que se han confirmado en todas las hipótesis, menos la H5b, H11a y H12a, que relacionan la utilidad percibida de las redes sociales y las acciones de recuperación de interacción y, por otra parte, la influencia de las acciones de recuperación de justicia distributiva con el resultado objetivo de los vendedores y el resultado subjetivo de los vendedores, respectivamente.
2. Los efectos indirectos totales y específicos, se han analizado los efectos de mediación parcial en la H3a, H3b, H8a, H8b, H9, H10 y H12b.
3. Relaciones del modelo rival, incluyendo las acciones de recuperación de justicia de procedimiento, donde el resultado del análisis del modelo mediante ecuaciones estructurales rechazó las relaciones entre los antecedentes de las herramientas digitales (CRM y redes sociales) y las acciones de recuperación de justicia de procedimiento.

Por último, en la tercera parte se ha procedido a discutir los resultados de las hipótesis confirmadas, hipótesis parcialmente confirmadas y modelo rival, analizando los resultados de la literatura y poniendo en contexto la particularidad de la interpretación, teniendo en cuenta que la investigación es sobre la recuperación de clientes.

CAPÍTULO 6

**Conclusiones, implicaciones para las empresas,
limitaciones y futuras líneas de investigación**

Esta última parte de la tesis está formada por cuatro epígrafes, cuyo objetivo es describir las principales conclusiones, implicaciones para la dirección de las empresas, limitaciones del estudio y finalmente recomendar futuras líneas de investigación, que se originan a partir de esta investigación.

6.1 Conclusiones

La revisión de la literatura de los dos primeros capítulos ha permitido realizar un modelo teórico sobre las estrategias de recuperación de clientes y la influencia de la utilización de herramientas digitales por parte de los vendedores, que se han relacionado mediante quince hipótesis.

En este modelo, se han incluido tanto las herramientas digitales de CRM, como de redes sociales y, por otra parte, se han diferenciado entre estrategias de recuperación de justicia distributiva y justicia de interacción, formulándose las variables que anteceden y son consecuencia primaria y secundaria de estas estrategias de recuperación.

Teniendo en cuenta las muestras definitivas tanto de las entrevistas realizadas a 21 vendedores, como de las encuestas realizadas a 181 vendedores de diferentes sectores a nivel nacional, hemos contrastado empíricamente el modelo teórico, confirmando positivamente doce hipótesis y parcialmente tres hipótesis de las quince hipótesis que se incluyen en el modelo.

Estos resultados nos han permitido comprobar sobre los antecedentes del modelo que tanto la innovación en la digitalización del vendedor, como el apoyo de la dirección y la utilidad percibida del CRM influye positivamente en las acciones de recuperación tanto distributivas, como de interacción, mientras que la utilidad de las redes sociales influye positivamente en las acciones de recuperación distributiva y no en las acciones de recuperación con justicia de interacción.

Se deben remarcar las relaciones entre los antecedentes incluidos en el modelo, donde tanto la innovación en la digitalización del vendedor, como el apoyo de la dirección influyen positivamente en que los vendedores perciban utilidad de las herramientas digitales, como son el CRM y las redes sociales.

Las hipótesis de acciones de justicia distributiva y sus antecedentes han sido confirmadas en todos los casos, mientras que con las acciones de recuperación de justicia de interacción la

hipótesis con el antecedente de utilidad percibida de redes sociales no fue confirmada. No se ha confirmado en ningún caso las relaciones entre acciones de justicia distributiva y rendimiento subjetivo y objetivo de los vendedores, mientras que se confirman ambas con las acciones de justicia de interacción.

En relación con las consecuencias, hemos podido contrastar, que los resultados objetivos del vendedor tienen una influencia positiva en el resultado subjetivo de los vendedores en la estrategia de recuperación de clientes.

En la relación entre consecuencias primarias y secundarias, se confirma la influencia positiva de los resultados objetivos y subjetivos del vendedor en la satisfacción del vendedor recuperando clientes.

A continuación, indicamos las principales contribuciones académicas que se desprenden de la presente investigación:

- 1) En primer lugar, nuestro modelo se diferencia de la literatura anterior en la inclusión de la influencia del CRM y de las redes sociales en las acciones de recuperación de clientes desde la perspectiva de los vendedores, tan solo Thomas et al. (2004) trató la influencia del CRM a través del estudio de base de datos y Liu et al. (2015) preguntaron cualitativamente sobre el rol de CRM en el proceso de recuperación de clientes, pero sin incluirlo en el modelo.
- 2) En segundo lugar, las consecuencias primarias y secundarias incluidas en este modelo han sido abordadas en la literatura principalmente desde el punto de vista del cliente en vez del vendedor. Este es el caso del resultado objetivo de los vendedores en los estudios tanto de Schwepker y Good (2011), como de Schultz et al. (2012) y rendimiento de los resultados de los vendedores, que en los estudios solo está incluida por Vomberg et al. (2020) y la satisfacción del vendedor recuperando clientes en Homburg et al. (2007), Pick y Tillmanns (2026) como Somosi et al. (2021). Por lo tanto, este modelo permite relacionar dentro de las estrategias de la recuperación de clientes tanto los resultados objetivos, como los subjetivos de los vendedores incluido en Rodriguez et al. (2021) en mercados B2B. Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto la influencia positiva de los resultados objetivos sobre los resultados subjetivos de los

vendedores en la recuperación de clientes. Y por otra parte, se relacionan los resultados del vendedor con la satisfacción del vendedor recuperando clientes como consecuencia secundaria, donde se confirma la influencia positiva de los resultados objetivos y subjetivos de los vendedores en la satisfacción del vendedor recuperando clientes.

- 3) En tercer lugar, nuestro estudio incluye variables que tienen que ver con los factores personales de los vendedores (innovación en la digitalización del vendedor) y factores organizacionales (apoyo de la dirección), que son determinantes en la asociación con las variables de rendimiento de los vendedores, por lo tanto, nuestro modelo integra los distintos factores, que se incluyen en la mayoría de los estudios para determinar el rendimiento de los vendedores, siguiendo a Churchill et al. (1985).
- 4) En cuarto lugar, desde el punto de vista metodológico hemos llevado a cabo el Método Mixto (Tashakkori y Creswell, 2007), que no ha sido abordado por parte de ninguno de los estudios de recuperación de clientes desde el punto de vista de los vendedores, se había utilizado un método cuantitativo y cualitativo, pero desde el punto de vista del comprador en Chugh et al. (2023). Este método nos ha permitido abordar cuestiones confirmatorias y de explicación, pudiendo evaluar y generar el modelo al mismo tiempo y tener una mayor variedad de puntos de vista (Venkatesh et al., 2016). Mientras que en los resultados de las entrevistas en profundidad solo se observa que las redes sociales se utilizan para contactar clientes y no como parte de las estrategias de recuperación, en los resultados de las encuestas sí hay una influencia en la utilidad percibida de las redes sociales y las acciones de recuperación de justicia distributiva, y puede tener la explicación de que las campañas de ofertas y reducción de precios pueden hacer que los clientes perdidos puedan volver a comprar, aunque no se confirma si estas estrategias distributivas están focalizadas solo en clientes que se han perdido. Por otra parte, que los vendedores perciban utilidad en el uso de CRM como resultado de la encuesta, se complementa en las entrevistas acotando el alcance actual del CRM a la detección de los clientes perdidos y no a la definición de estrategias de recuperación de clientes.
- 5) En quinto lugar, los estudios de referencia de recuperación que han utilizado la misma metodología de encuesta desde el punto de vista del vendedor han incluido menos sectores que los que tenemos representados en nuestro estudio; once tipos en Vomberg et al. (2020) y en Gonzalez et al. (2010) no detalla el número de industrias, indica que la

mayoría son de fabricación y servicios. En nuestro estudio hemos trabajado con una muestra de vendedores B2B que incluye el 95% de las comunidades autónomas de España, representando a veintiún sectores diferentes.

- 6) En sexto lugar, con nuestro estudio hemos incluido la percepción de utilidad de herramientas digitales en las estrategias de recuperación de clientes, así como la influencia de factores personales de los vendedores y de la organización en un modelo completo que hasta ahora no se había abordado de forma empírica en los estudios anteriores.

6.2 Implicaciones para las empresas

En esta investigación se obtiene que las estrategias de recuperación de clientes mediante herramientas digitales aún no están estandarizadas, y ni siquiera están completamente implementadas en las empresas entrevistadas, para los mercados B2B. Esto sugiere que el uso del sistema CRM de las empresas solo permite detectar cuantitativamente a los clientes que han dejado de comprarles y el uso de las redes sociales se basa en la adquisición y el mantenimiento de clientes existentes en los mercados B2B. Los registros cualitativos de incidentes críticos relacionados con los clientes y las razones que causan la pérdida de clientes no están integrados, ni disponibles en el sistema CRM para los vendedores.

Los resultados de este estudio muestran que la percepción de utilidad del CRM para recuperar a un cliente perdido sólo ayuda en la primera fase de la estrategia digitalizada de recuperación de clientes en los mercados B2B, cuando los vendedores se dan cuenta de que los clientes han dejado de comprar a la empresa.

Las razones de la pérdida de clientes se recogen a partir de la experiencia de los vendedores con el cliente, pero esto no suele estar registrado en los sistemas digitales. Por tanto, existe una forma de ampliar la funcionalidad de CRM para incluir información cualitativa de los vendedores y sus experiencias recogidas en las interacciones con los clientes. Si las empresas incluyen planes de recuperación de clientes en sus estrategias de ventas, deben tener en cuenta que las visitas o contacto virtual es clave como parte de la justicia de la interacción, y es importante que la dirección se implique en estos planes de acción y reacción, para supervisar tanto las ofertas,

como las visitas que se realizan a los clientes que se incluyen en el plan de recuperación de clientes.

Los vendedores pueden detectar que han perdido un cliente, pues las ventas y la actividad comercial están registrados en el CRM, por lo tanto, los motivos para que el cliente compre a la competencia, el precio de las ofertas o las condiciones contractuales pueden ser registrados en el CRM.

Por otra parte, hay otras causas por las que se pierden los clientes cuya información pertenece a distintos departamentos que no son comerciales, como los motivos de fallo de producto o servicio, expectativa de producto y respuesta rápida, por lo tanto, es clave que las empresas puedan analizar todos los datos que generan los clientes en las bases de datos de los distintas herramientas digitales de la empresa, como pueden ser el CRM, herramientas de los departamentos de servicio que registran asistencias y fallos del producto y/o servicio (monitorización), redes sociales y encuestas de satisfacción de clientes. Es posible con los datos anteriores construir un cuadro de mando por cliente, que les permita disponer de una visión integral de la interacción con el cliente.

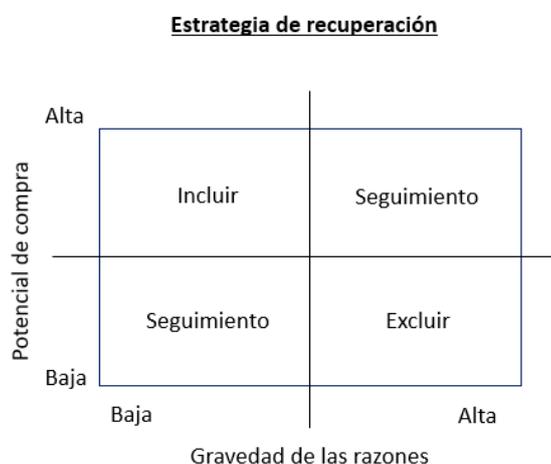
Además, el estudio cualitativo indica que, en general, no existen procedimientos estándar para estrategias de recuperación de clientes mediante herramientas digitales. Una estrategia de recuperación de clientes mediante herramientas digitales debe incluir los dos tipos de justicia (distributiva e interacción) para ser exitosa, pero aún deben implementarse según los criterios del vendedor, basados en experiencias individuales y conocimientos sobre los clientes.

El estudio cualitativo sugiere que el potencial de compra de un cliente, combinado con la gravedad de las razones que causan la pérdida de un cliente, proporciona una base para determinar si un cliente perdido debe ser incluido en una estrategia de recuperación de clientes o no. En consecuencia, este estudio sugiere dos dimensiones a considerar para determinar las acciones y reacciones de una estrategia de recuperación de clientes. Los resultados complementan la teoría existente y describen dos dimensiones principales para tener en cuenta al actuar y reaccionar ante la pérdida de un cliente, y basados en estas dimensiones, los resultados reportados en este estudio sugieren cuatro situaciones distintas para gestionar acciones y reacciones corporativas en una estrategia de recuperación de clientes.

En la figura 6.1 se subrayan dos dimensiones principales que deben tenerse en cuenta al actuar y reaccionar ante la pérdida de un cliente: (i) si el potencial de compra de un cliente perdido para la empresa es relativamente alto o bajo; y (ii) si la gravedad de las razones por las que se perdió al cliente es relativamente alta o baja. Basándose en estas dimensiones, los resultados de este estudio sugieren cuatro situaciones separadas para gestionar las acciones y reacciones corporativas en una estrategia de recaptación digitalizada de clientes de la siguiente manera: a) Incluir – Si el potencial de compra del cliente es alto y la gravedad de las razones que causaron la pérdida del cliente es baja, entonces este cliente debe incluirse en una estrategia de recuperación de clientes; b) Seguimiento – Si el potencial de compra del cliente es alto y la gravedad de las razones que causaron la pérdida del cliente es alta, entonces la situación debe seguirse para determinar si vale la pena incluir a este cliente en la estrategia de recuperación; c) Seguimiento – Si el potencial de compra del cliente es bajo y la gravedad de las razones que causaron la pérdida del cliente es baja, entonces la situación debe seguirse para determinar si vale la pena incluir a este cliente en la estrategia; y d) Excluir – Si el potencial de compra del cliente es bajo y la gravedad de las razones que causaron la pérdida del cliente es alta, entonces la situación indica que no vale la pena incluir a este cliente en una estrategia de recuperación de clientes.

La tipología que se muestra en la figura 6.1 esboza una herramienta para cualificar las estrategias a realizar dentro de la recuperación de clientes en mercados B2B.

FIGURA 6.1. Estrategias de recuperación de clientes perdidos. Situaciones para decidir las acciones o reacciones corporativas.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los resultados de este estudio indican que el apoyo de la dirección para la aplicación de estrategias de recuperación de clientes mediante herramientas digitales debe incluir cuatro acciones clave: 1) Promover el uso y registro de la información de los clientes en el sistema CRM, 2) Participar activamente en las visitas comerciales a los clientes que se van a recuperar, 3) Proporcionar oportunidades para que los vendedores hagan ofertas competitivas de recuperación y 4) Medir el porcentaje de ventas a clientes que se recuperan anualmente. Por estas razones, es importante formar a los vendedores para que gestionen el conocimiento de los clientes, diagnostiquen las razones de su abandono y poder tomar la decisión de si merece la pena incluirlos en una estrategia de recuperación de clientes.

Para un vendedor, perder a un cliente con el que mantiene una relación personal también puede tener un impacto emocional importante. El apoyo de la dirección en las acciones y reacciones de una estrategia de recuperación de clientes es muy recomendable, para ayudarles a recuperar el tiempo invertido en construir una relación con el cliente. La cultura de recuperación de clientes implica un reconocimiento de los errores de la empresa, que, sin embargo, no deben ser utilizados por la dirección como excusas o reproches por una mala gestión de los vendedores, sino como aprendizaje para evitar la pérdida de otros clientes.

La construcción de estrategias de recuperación de clientes basadas en datos, en las que el conocimiento del cliente es clave para incluir a los clientes en las estrategias de recuperación, y es una tarea de gestión que deben llevar a cabo los responsables de ventas. Son ellos los deben tomar las decisiones, basándose en información relevante y precisa. También se deben comunicar con sus vendedores basándose en los datos, y trabajar con el departamento de sistemas para instalar sistemas de inteligencia de ventas que permitan integrar la información sobre los clientes procedente de los distintos departamentos de la empresa.

Por lo tanto, cuando las empresas no pueden retener a los clientes existentes, deben disponer de estrategias para volver a captar clientes valiosos y rentables. En los mercados B2B, como reflejan los resultados del estudio cualitativo, las razones de la pérdida de clientes no sólo están relacionadas con la interacción con la función comercial de la empresa, sino que también pueden estar relacionadas con otras funciones como compras, producción, logística, posventa y cuestiones legales pueden tener un impacto directo en la gravedad de las razones por las que un cliente deja de comprar. Por consiguiente, es necesario que las funciones de una empresa

estén centradas en el mercado y en el cliente, y que mantengan una comunicación continua con otros departamentos, como las de compras, producción, logística e informática.

Al integrar los sistemas de información de distintas funciones de una empresa, es necesario evaluar el historial comercial completo de un cliente, como: 1) La generación de ofertas y pedidos a través de CRM, 2) La interacción con la empresa a través de las redes sociales y 3) las incidencias críticas registradas a través de las funciones. Para determinar si un cliente es valioso y, por tanto, rentable de recuperar para la empresa, es decir, además de la importancia del potencial de compra del cliente a partir de su historial de compras, y el conocimiento del mercado asociado, es necesario realizar una entrevista de seguimiento con el cliente perdido, de modo que el vendedor comprenda la gravedad de las razones que provocaron la pérdida del cliente. Entonces es posible diagnosticar si merece la pena aplicar una estrategia de recuperación de clientes, que incluya los componentes de la justicia (es decir, distributiva y de interacción).

Las acciones y reacciones para mejorar el precio y/o el servicio deben ir acompañadas de un reconocimiento de las razones de la pérdida de clientes, para así demostrar una voluntad de resolver los problemas.

Los líderes de ventas deben asegurar que los vendedores incluyen los distintos tipos de justicia en las acciones de recuperación con clientes, principalmente combinando acciones distributivas, incluyendo ofertas económicas de recuperación de clientes y contactar con los clientes, incluyendo el reconocimiento de los errores.

En el proceso de reclutamiento de vendedores en entornos B2B, es importante que los vendedores tengan predisposición a usar herramientas digitales para que encuentren utilidad en el uso de CRM y redes sociales en las estrategias de recuperación de clientes, además los perfiles innovadores son más proclives a poner en marcha estrategias de recuperación de clientes.

No obstante, un factor clave en la utilización de herramientas digitales y en las estrategias de recuperación de clientes son los directores/supervisores de ventas, ya que los vendedores están altamente influenciados por el apoyo y la utilización de las herramientas digitales de sus líderes en las estrategias de ventas y en particular en la recuperación de clientes.

Los líderes de ventas deben ser un ejemplo y fomentar las buenas prácticas, utilizando y analizando la información de clientes en sus bases de datos para cualificar los clientes en los que implementar y ejecutar su estrategia de recuperación de clientes. Por lo tanto, la implementación y seguimiento de las estrategias de recuperación debe tener un soporte digital para fomentar su integración.

También es importante que los líderes fomenten que sus vendedores no simplifiquen las acciones para recuperar clientes con solo ofertas económicas, sino que también participen en las reuniones con los clientes (presenciales o por medios digitales), para reconocer los errores de la empresa y entender las necesidades de estos.

La medición de resultados con clientes recuperados y el seguimiento como parte de la estrategia de ventas, ayudará a que los vendedores tengan mayor satisfacción con el resultado de los clientes recuperados y sean capaces de percibir el valor que aportan los clientes recuperados.

6.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

En nuestro estudio, la muestra de los vendedores con una edad menor de 35 años es de 34%, por lo que nos faltaría la inclusión de un porcentaje mayor de menores de 35 años, que son más nativos digitales, que los mayores de 35 años y por lo tanto, pueden facilitarnos la visión de la utilización de las redes sociales y CRM con otra perspectiva.

A pesar de tener una muestra donde los vendedores son de las dieciséis comunidades y dos ciudades autónomas (95% de representación), el 34% de los encuestados son de la Comunidad de Madrid por lo que la representatividad podría ser más diversa y en particular, al mostrar los resultados de vendedores en España tiene una aplicación limitada a otros países o continentes, pues la realidad de los vendedores y el mercado españoles no es extrapolable cien por cien a otros mercados, por lo tanto sería conveniente replicar nuestra investigación en otros países y/o culturas para poder validar la extrapolación de los resultados de este estudio.

En nuestro estudio se ha incluido el uso de CRM y redes sociales de profesionales como LinkedIn en entorno B2B, por lo tanto, no se han incluido redes sociales como Instagram, Facebook o Twitter. Por otra parte, en futuras investigaciones se podría tener en cuenta el rol de la

inteligencia artificial (IA), Inteligencia artificial y CRM (IA-CRM) e inteligencia artificial generativa en el uso de la estrategia para recuperar clientes.

A pesar de haber utilizado un método mixto con entrevistas y encuestas, los resultados se refieren a la perspectiva de los vendedores, por lo que si se hubiera podido cruzar con las respuestas de clientes perdidos el estudio hubiera sido más completo.

En relación con las variables empleadas en nuestro estudio, podemos encontrar otros antecedentes, que se han incluido en la literatura y que se podrían incluir en el modelo en futuras investigaciones, como es la experiencia previa del cliente antes de recuperarlo (Chang et al.,2012, Leach et al., 2021 y Tax et al.,1998) y antecedentes en el uso de herramientas digitales, como la facilidad de uso de herramientas digitales (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Davis, 1989; Homburg et al.,2010; Jones et al.,2002, Robinson et al.,2005), formación del usuario en las herramientas digitales (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Homburg et al.,2010; Oglivie et al.,2018 y Schillewaert et al.,2005).

Y con respecto a las consecuencias, la gran mayoría de consecuencias incluidas en los modelos de recuperación de clientes, al ser modelos cuya metodología se ha realizado desde la perspectiva de cliente, no son aplicables a los modelos de vendedores, no obstante, la satisfacción del empleado con su trabajo también podría ser incluida en un modelo futuro (Babin y Boles, 1998; Bagozzi, 1980; Christen et al.,2006; Cho y Chang, 2008; Hartline y Ferrel,1996; Hartmann et al.,2017; Xu et al.,2023).

La tipología que se muestra en la figura 6.1 sugiere situaciones para futuras investigaciones, que pueden aportar información adicional, que mejore nuestra comprensión y la teoría existente de las estrategias de recuperación de clientes digitalizadas. En concreto, qué acciones y reacciones específicas en cada situación determinan la inclusión o exclusión de un cliente perdido en una estrategia de recuperación de clientes. Este estudio sugiere que el potencial de compra de un cliente, combinado con la gravedad de las razones que causan la pérdida de un cliente para una empresa, proporcionan una base para determinar si un cliente perdido debe incluirse en una estrategia de recuperación.

En consecuencia, este estudio sugiere dos dimensiones a tener en cuenta para determinar las acciones y reacciones en el contexto de una estrategia digitalizada de recuperación de clientes.

Sin embargo, la cuestión crucial que queda por abordar es qué otras posibles dimensiones pueden ser relevantes y tenerse en cuenta en sectores específicos y otras circunstancias contextuales. Este estudio es el primero que presenta resultados y sienta las bases para futuras investigaciones en el ámbito de la formulación de estrategias digitalizadas de recuperación de clientes en mercados B2B. Se trata de un área esencialmente inexplorada en investigaciones anteriores.

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, R. y Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204-215. <https://doi.org/10.1287/isre.9.2.204>
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., y Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R. K., y Singh, R. (2012). Bringing “Social” Into Sales: The Impact of Salespeople’s Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. Article in *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(2), 33-348. <https://doi.org/10.2307/23483285>
- Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2009). Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: Antecedents and outcomes. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(7), 474–486. <https://doi.org/10.1108/08858620910986712>
- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., y Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.021>
- Ahearne, M., Hughes, D. E., y Schillewaert, N. (2007). Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 336–349. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.09.003>
- Ahmad, B., Liu, D., Asif, M. H., Ashfaq, M., y Irfan, M. (2022). Ambidextrous Leadership and Service Recovery Performance Under B2B Selling Context: An Examination Through Service Innovation Capability. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221096454>

- Aichner, T., y Gruber, B. (2017). Managing Customer Touchpoints and Customer Satisfaction in B2B Mass Customization: A Case Study. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8, 131–140.
- Alexander, S. y Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Aljawarneh, N., & Al-Omari, Z. (2018). The role of enterprise resource planning systems ERP in improving customer relationship management CRM: An empirical study of safeway company of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 86-100.
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., y Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., y Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88.
- Åmo, B. W., y Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., y Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 293–308.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>
- Angevine, C., Plotkin, C., y Stanley, J. (2017). When B2B buyers want to go digital—And when they Don't. *The McKinsey Quarterly*, 2017(3), 12–15.
- Arnold, T. J., Fang, E. (Er), y Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234–251.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0203-8>

- Avlonitis, G. J., y Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4 SPEC ISS.), 355–368. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.021>
- Babin, B. J., y Boles, J. S. (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women. *Journal of Marketing*, 62(2),77-91.
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2), 65-77.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ, (23-28), 2.
- Bandura, A., y Walters, R. H. (1977). Social learning theory, 1. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F., y St. James, Y. (2005). “Migrating” to new service providers: Toward unifying framework of consumers’ switching behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 96-115.
- Becker, J.-M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Völckner, F. (2015), How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26(4), 643-659.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21.
- Bergkvist, L. y Rossiter, J. (2007). The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single Item Measures of the Same Constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, 175-184.
- Bharadwaj, N., y Shipley, G. M. (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 90, 106-112.

- Bies, J.R y Shapiro, L.D. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–218.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., y Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.
- Borg, S. W., y Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial. Marketing Management*, 43(4), 543-552.
- Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A., y Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? *Industrial Marketing Management*, 96, 166–182.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.007>
- Brady, T., Davies, A., y Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365.
- Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brown, S.P y Peterson, R.A (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. " *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. <https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70-80.
- Brunner, T. A., Stöcklin, M., y Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers. *European journal of marketing*, 42(9/10), 1095-1105.

- Caceres, R. C., y Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. In *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 836–867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>
- Caitlin, T., Harrison, L., Plotkin, C. L., y Stanley, J. (2016). How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers. McKinsey Consulting (October)
- Cannon, M. D., y Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3 SPEC. ISS.), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Capraro, A. J., Broniarczyk, S., y Srivastava, R. K. (2003). Factors influencing the likelihood of customer defection: the role of consumer knowledge. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(2), 164-175.
- Carnot, S. (1890). *Reflections on the Motive Power of Heat* (<https://archive.org/stream/reflectionsonmot00carnrich>). Thurston, Robert Henry (editor and translator). New York: J. Wiley y Sons.
- Chang, S. H., Wang, K. Y., Chih, W. H., y Tsai, W. H. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 940–950. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.026>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., y Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation y Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chen, Z., Huang, Y., y Sternquist, B. (2011). Guanxi practice and Chinese buyer-supplier relationships: The buyer's perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 569–580. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.013>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Cho, S. do, y Chang, D. R. (2008). Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 841–847.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.004>
- Christen, M., Iyer, G., y Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. In Source: *Journal of Marketing*, 70(1).
- Chugh, R., Gould, N., Leach, M. P., y Liu, A. H. (2023). B2B Buyers' emotions and regulatory focus in justice and switch back decisions. *Industrial Marketing Management*, 109, 73–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.012>
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., y Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103-118.
- Clarke, I., Flaherty, T.B., y Mottner, S (2001). Student Perceptions of Educational Technology Tools. *Journal of Marketing Education*, 23 (3), 169–177.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortez, R. M., y Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.
- Coyles, S., y Gokey, T. C. (2005). Customer retention is not enough. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 101-105.
- Coyne, J. C., Aldwin, C., y Lazarus, R. S. (1981). Depression and coping in stressful episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 90(5), 439–447.
<https://doi.org/10.1037/0021-843X.90.5.439>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., y Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. In Source: *Journal of Marketing*, 54(3).

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. In *International Journal of Market Research*, 50(1).
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Del Bucchia, C., Lancelot Miltgen, C., Russell, C. A., y Burlat, C. (2021). Empowerment as latent vulnerability in techno-mediated consumption journeys. *Journal of Business Research*, 124, 629–651. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.014>
- Do Cho, S., y Chang, D. R. (2008). Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 841-847.
- Dolce, P., Esposito Vinzi, V., y Lauro, C. (2017). Predictive path modeling through PLS and other component-based approaches: methodological issues and performance evaluation. *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*, 153-172.
- Drolet, A.L. y Morrison, D.G. (2001), Do we Really Need Multiple Item Measures in Service Research?. *Journal of Service Research*, Vol. 3 (3), 196-204.
- Dubinsky, A. J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of personal selling y sales management*, 1(1), 26-33.

- Duffy, R., Fearne, A., Hornibrook, S., Hutchinson, K., & Reid, A. (2013). Engaging suppliers in CRM: The role of justice in buyer-supplier relationships. *International Journal of Information Management*, 33(1), 20–27.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.005>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., y Raman, R. (2023). Social media adoption, usage and impact in business to business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23.
- Eggert, A., Ulaga, W., y Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Ellen, P. S., Bearden, W. O., y Sharma, S. (1991). Resistance technological innovation: An examination of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 297–307.
- Engle, R. L., y Barnes, M. L. (2000). Sales force automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England and the United States. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 15(4), 216-241.
- Farson, R., y Keyes, R. (2002), "The Failure-Tolerant Leader," *Harvard Business Review*, 80 (8), 64–71.
- Ford, D., Gadde, L. E., Hakansson, H., y Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*. John Wiley y Sons.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., y Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International business review*, 30(4), 101776.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gartner. (2019). The New B2b Buying Journey.
<https://www.gartner.com/En/Sales/Insights/B2b-Buying-Journey>
- Gartner. (2023). Gartner B2B Buying Report.
<https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 101-109.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., y Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82–93.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.013>
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., y Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317.
[https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7)
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., y Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Glaser, B.G y Strauss, A.L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York.

- Goldenberg, B. (1996). Re-engineering sales and marketing with advanced information delivery systems. *Sales and Marketing Management, Special Supplement*, S1 – S31.
- Gonzalez, G., Hoffman, K., Ingram, T., y Laforge, R. (2010). Sales organization recovery management and relationship selling: A conceptual model and empirical test. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(3), 223–237.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300303>
- Goodwin, C., y Ross, I. (1992). Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Graca, S. S., Barry, J. M., y Doney, P. M. (2015). Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(7), 805–816. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2014-0072>
- Griffin, J. y Lowenstein, M.W, (2002). *Customer Winback How to recapture lost customers and keep them loyal*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing (Vol. 27)*. Lexington, MA: Lexington books.
- Guenzi, P., y Nijssen, E. J. (2020). Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management*, 90, 346–359.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.005>
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>
- Gummesson, E., y Polese, F. (2009). B2B is not an island!. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 24(5/6),337-350.

- Gumussoy, C. A., y Koseoglu, B. (2016). The Effects of Service Quality, Perceived Value and Price Fairness on Hotel Customers' Satisfaction and Loyalty. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(9), 523-527.
<https://doi.org/10.18178/joebm.2016.4.9.446>
- Gupta, S., Lehmann, D. R., y Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. In *Journal of Business Research*, 62(11), 1220–1222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.001>
- Hageböiling, M., Seegebarth, B., y Woisetschläger, D. M. (2021). Tactical termination of contractual services An analysis of the phenomenon and its determinants. *Journal of Business Research*, 137, 170–181. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.015>
- Hair, J. F., y Sarstedt, M. (2020). Factors versus composites: Guidelines for choosing the right structural equation modeling method. *Project Management Journal*, 50(6),
<https://doi.org/10.1177/8756972819882132>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis 7th Edition*. Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th)*. Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review*, 31(1), 2–24. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.

<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

Hair, J., y Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3).

<https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

Halim, P., Swasto, B., Hamid, D., y Firdaus, M. R. (2014). The influence of product quality, brand image, and quality of service to customer trust and implication on customer loyalty (survey on customer brand sharp electronics product at the South Kalimantan Province). *European Journal of Business and Management*, 6(29), 159-166.

Hallikainen, H., Alamaki, " A., y Laukkanen, T. (2019). Individual preferences of digital touchpoints: A latent class analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 386–393. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.014>

Han, J. K., Kim, N., y Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

Hansen, E., y Bush, R. J. (1999). Understanding customer quality requirements: Model and application. *Industrial Marketing Management*, 28(2), 119-130.

Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Houston, M. B., Arnold, M. J., y Samaha, S. A. (2015). Transformational Relationship Events. *Journal of Marketing*,

<https://doi.org/10.1509/jim.15.0105>

Hartline, M. D., y Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. In *Source: Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., y Park, J. K. (2017). Sequencing of multi-faceted job satisfaction across business to business and business-to-consumer salespeople: A multi-group analysis. *Journal of Business Research*, 70,153–159.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.024>
- Havila, V., y Wilkinson, I. F. (2002). The principle of the conservation of business relationship energy: or many kinds of new beginnings. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 191-203.
- Heinonen, K y Michelsson, T. (2009). The use of digital channels to create customer relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 1-21
<https://doi.org/10.1504/IJIMA.2010.03043>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrmann, A.; Huber, F.; Sivakumar, K y Wricke, M. (2004). An Empirical Analysis of the Determinants of Price Tolerance. *Psychology y Marketing*; Hoboken, 21(7), 533-551.
- Høgevold, N. M., Svensson, G., Mostert, P., y Zietsman, M. L. (2020). Continuity, coordination and cooperation as mediators between economic and non-economic satisfaction – A sales perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1752–1773.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13506>
- Høgevold, N., Svensson, G., y Otero-Neira, C. (2020). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in business relationships: a sales perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(11), 1685–1700.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0118>
- Høgevold, N., Svensson, G., y Roberts-Lombard, M. (2020). Opportunism and conflict as precursors of non-economic and economic satisfaction outcomes in seller–customer business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(4), 375–395.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2020.1831213>

- Hollmann, T., Jarvis, C. B., y Bitner, M. J. (2015). Reaching the breaking point: a dynamic process theory of business-to-business customer defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 257-278.
- Homburg, C., y Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.
- Homburg, C., y Stock, R. M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.
<https://doi.org/10.1177/0092070303261415>
- Homburg, C., Hoyer, W. D., y Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back? A study of antecedents of relationship revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 461–474. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0031-7>
- Homburg, C., Müller, M., y Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Homburg, C., Totzek, D., y Krämer, M. (2014). How price complexity takes its toll: The neglected role of a simplicity bias and fairness in price evaluations. *Journal of Business Research*, 67(6), 1114–1122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.049>
- Homburg, C., Wieseke, J., y Kuehnl, C. (2010). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159–168. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0157-x>
- Honeycutt, E. D., Thelen, T., Thelen, S. T., y Hodge, S. K. (2005). Impediments to sales force automation. *Industrial Marketing Management*, 34(4 SPEC ISS.), 313–322.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.012>

Hoppner, J. J., Griffith, D. A., y Yeo, C. S. (2014). The intertwined relationships of power, justice and dependence. *European Journal of Marketing*, 48, 1690–1708.

<https://doi.org/10.1108/EJM-03-2013-0147>

Itani, O. S., Agnihotri, R., y Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64–79.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012>

Itani, O. S., Kalra, A., y Riley, J. (2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information y Management*, 59(3)

Jackson, T. (2005). CRM: From ‘art to science’. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13, 76-92.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., y Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.

Johnston, W. J., y Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business research*, 35(1), 1-15.

Jones M. A, Mothersbaugh D. L , Beatty S. E (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.

Jones, E., Sundaram, S., y Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 145–156. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754303>

Kahn, Barbara E. (1995). Consumer Variety-Seeking Among Goods and Services. *Journal of Retailing and Consumer Services* 2: 139-48

- Kanfer, R. (1987). Task-specific motivation: An integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes, and determinants. *Journal of social and clinical psychology*, 5(2), 237-264.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of marketing*, 59(2), 71-82.
- Keinänen, H., y Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: Customers' view. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 711–722. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0095>
- Kiazad, K., Seibert, S. E., y Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 535–556. <https://doi.org/10.1111/joop.12062>
- Kock, N., y Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Kulviwat, S., C. Bruner II, G., y P. Neelankavil, J. (2014). Self-efficacy as an antecedent of cognition and affect in technology acceptance. *Journal of Consumer Marketing*, 31(3), 190-199.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., y Zhang, X. (2015). Regaining “lost” customers: The predictive power of first-lifetime behavior, the reason for defection, and the nature of the win-back offer. *Journal of Marketing*, 79(4), 34–55. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0107>
- Kumar, V., Leszkiewicz, A., y Herbst, A. (2018). Are you back for good or still shopping around? Investigating customers' repeat churn behavior. *Journal of Marketing Research*, 55(2), 208–225. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0623>

- Leach, M. P., y Liu, A. H. (2014). It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 573–581.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.010>
- Leach, M. P., Liu, A. H., Pullins, E. B., y Wang, S. (2021). Advocates and adversaries: examining the role of supplier advocacy on customer reacquisition. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(4), 316–329. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1919521>
- Lei, H., Leangkhamma, L., y Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: The mediating role of employees' psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 481–499.
- Lemke, F., Clark, M., y Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Levin, M. A., Hansen, J. M., y Laverie, D. A. (2012). Toward understanding new sales employees' participation in marketing-related technology: Motivation, voluntariness, and past performance. In *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 379–393. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320307>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., y Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 31(5), 654-667.
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., y Sambasivan, M. (2020). The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership

- perspective. In *Industrial Marketing Management*, 89, 61–71).
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.009>
- Lincoln, Y.S. y Guba, E.E. (1986) Research, evaluation, and policy analysis: heuristics for disciplined inquiry, *Pol. Stud. Rev.* 5, 546–565. (5)
- Liu, A., Leach, M., y Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(8), 906–914.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0026>
- Liu, A. H., Chugh, R., y Noel Gould, A. (2016). Working smart to win back lost customers the role of coping choices and justice mechanisms. *European Journal of Marketing*, 50(3–4), 397–420. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0642>
- Liu, S. S., y Comer, L. B. (2007). Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 565–574.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.006>
- Livne, G., Simpson, A., y Talmor, E. (2011). Do Customer Acquisition Cost, Retention and Usage Matter to Firm Performance and Valuation? *Journal of Business Finance and Accounting*, 38(3–4), 334–363. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02229.x>
- Lundin, L., y Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., y Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Maduku, D. K. (2024). Social media marketing assimilation in B2B firms: An integrative framework of antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 119, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.003>

- Malhotra, D. (2010). The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 111(2), 139-146.
- Marcoulides, G. A., Chin, W. W., y Saunders, C. (2009). A critical look at partial least squares modeling. *MIS quarterly*, 33(1), 171-175.
- Mason, C.H. y Perreault, W.D. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 268-280.
- Mathieu, J., Ahearne, M. y Taylor, S.R. ,(2007). A longitudinal cross-level model of leader and salesperson influences on sales force technology use and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 528-537.
- Matias, R. (2018). The B2B buying process has changed: Here's how not to get left behind. Retrieved from <http://www.callboxinc.com/b2b-marketing-andstrategy/b2b-buying-process-changed-heres-not-get-leftbehind/>
- Mencarelli, R., y Riviere, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201-220.
- Migdadi, M. M. (2021). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1), 111–124. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>
- Mittal, B., y Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of services marketing*, 12(3), 177-194.
- Mohan, M., Casidy, R., Thaichon, P., y Nyadzayo, M. (2022). Leveraging consumer behavior research to forge new insights into B2B buyer behavior: Contextualizing extant research and developing a research agenda. *Industrial Marketing Management*,105, 1-17.
- Moncrief III, W. C. (1986). Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 261-270.

- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(4), 271–279.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110>
- Moncrief, WC y Marshall, GW (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34(1), 13-22.
- Moore, J. N., Raymond, M. A., y Hopkins, C. D. (2015). Social Selling: A Comparison of Social Media Usage Across Process Stage, Markets, and Sales Job Functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2015.980163>
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In Source: *Journal of Marketing*, 58(3).
- Narus, J. A. (2015). B2B salespeople can survive if they reimagine their roles. *Harvard Business Review*, 7(1), 1-4.
- Nijssen, E. J., Guenzi, P., y van der Borgh, M. (2017). Beyond the retention—acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 64, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.008>
- Nunan, D., Sibai, O., Schivinski, B., y Christodoulides, G. (2018). Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, 31–36.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.009>
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018). Social Media Technology Use and Salesperson Performance: A Two Study Examination of the Role of Salesperson Behaviors, Characteristics, and Training. In *Industrial Marketing Management*, 75, 55-65.

- Panagopoulos, N. (2010). Sales technology: Making the most of your investment. Business Expert Press.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1990). Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research*, 2(4).
- Park, J. E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of personal selling & sales management*, 23(3), 239-251.
- Parmentier, G., y Mangematin, V. (2014). Orchestrating innovation with user communities in the creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 40–53.
- Parthasarathy, M., y Sohi, R. S. (1997). Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: Theory and implications. In *Journal of Business y Industrial Marketing* (Vol. 12).
<http://digitalcommons.unl.edu/marketingfacpub><http://digitalcommons.unl.edu/marketingfacpub/28>
- Pedersen, P. E. (2005). Adoption of mobile Internet services: An exploratory study of mobile commerce early adopters. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 15(3), 203-222.
- Perrien, J. , Paradis, S. y Banting P. M., (1995). Dissolution of a relationship: the salesforce perception. *Industrial Marketing Management*, 24 (4), 317-327.
- Pick, D., Thomas, J. S., Tillmanns, S., y Krafft, M. (2016). Customer win-back: the role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 218–240.
<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0453-6>
- Popkowski Leszczyc, P., y Timmermans, H. (1997). Store-switching behavior. *Marketing letters*, 8, 193-204.

- Purmonen, A., Jaakkola, E., y Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74-87.
- Rai, A., Lang, S. S., y Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis. *Information Systems Research*, 31(1), 50 – 69.
- Rajamma, R. K., Zolfagharian, M. A., y Pelton, L. E. (2011). Dimensions and outcomes of B2B relational exchange: A meta-analysis. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 26(2), 104-114.
- Rapp, A., Agnihotri, R., y Forbes, L. (2008). The sales force technology-performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(4), 335–350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280401>
- Rauyruen, P., y Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Reichheld, F. F., y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. 1990, 68(5), 105-111.
- Reinartz, W., Krafft, M., y Hoyer, W. D. (2003). Measuring the Customer Relationship Management Construct and Linking it to Performance Outcomes. *Instead*
- Reinartz, W., Thomas, J. S., y Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of marketing*, 69(1), 63-79.
- Reinartz, W.; Krafft, M. y Hoyer, W.D., (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293-305.
- Rich, G.A., Bommer, W.H., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Johnson, J.L. (1999). Methods in sales research: apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective

and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 19(4), 41- 52.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1).

Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*, SmartPLS, Bönningstedt.

Ritter, T., y Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. In *Industrial Marketing Management*, 86, 180– 190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

Robinson, L., Marshall, G. W., y Stamps, M. B. (2005). Sales force use of technology: Antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623– 1631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.010>

Rodriguez, M.; Ajjan, H.; Peterson, R. M. (2014). CRM/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance. *Journal of Marketing Development y Competitiveness*, 8(1), 85-97.

Rodriguez, M., Ajjan, H., y Peterson, R. M. (2016). Social Media in Large Sales Forces: An Empirical Study of the Impact of Sales Process Capability and Relationship Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365–379. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170538>

Rodriguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2012). Social media's influence on business-to-business sales performance. In *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 365–378. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320306>

Rodriguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1424754>

- Rodríguez, M., Ajjan, H., y Peterson, R. M. (2014). CRM/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance. *Journal of Marketing Development y Competitiveness*. 2014, 8(1), 85-97. 13.
- Rodríguez, R., Høgevold, N., Otero-Neira, C., y Svensson, G. (2021). A sequential logic model between sales performance and salesperson satisfaction in B2B markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(1), 180–194.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0422>
- Rodríguez, R., Svensson, G., y Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62(C).
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>
- Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 21(7), 324-328.
- Román, S., y Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0001>
- Roos, I. (1999). Switching Processes in Customer Relationships. In *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- Rossiter, J.R. (2002). The COARSE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 305-335.
- Rossiter, J.R. (2005). Reminder: A Horse Is a Horse. *International Journal of Research in Marketing*, 22 (1), 23-25.
- Rusbult, C. E., y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>

- Rust, R. T., y Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Sands, S., Campbell, C., Shedd, L., Ferraro, C., y Mavrommatis, A. (2020). How small service failures drive customer defection: Introducing the concept of microfailures. *Business Horizons*, 63(4), 573-584.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., y Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327–345. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00200-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00200-0)
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., y Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Savastano, M., Zentner, H., Spremić, M., & Cucari, N. (2022). Assessing the relationship between digital transformation and sustainable business excellence in a turbulent scenario. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2063717>
- Scammon, D. L., Tomoaia-Cotisel, A., Day, R. L., Day, J., Kim, J., Waitzman, N. J., Farrell, T. W., y Magill, M. K. (2013). Connecting the dots y merging meaning: Using mixed methods to study primary care delivery transformation. *Health Services Research*, 48(6 PART2), 2181–2207. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12114>
- Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2011). Moral Judgment and its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 609–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0641-8>
- Schillewaert, N., Ahearne, M. J., Frambach, R. T., y Moenaert, R. K. (2005). The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4 SPEC ISS.), 323–336. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.013>

- Schultz, R. J., Schwepker, C. H., y Good, D. J. (2012). Social media usage: an investigation of B2B salespeople. *American Journal of Business*, 27(2), 174–194.
<https://doi.org/10.1108/19355181211274460>
- Sebastianelli, R., y Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 19(4), 442-453.
- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F., Abbas, A., y Zahid, R. (2020). Investigating the impact of big data analytics on perceived sales performance: the mediating role of customer relationship management capabilities. *Complexity*, 2020(1), 5186870.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., y Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the experience. *The Academy of Management Journal*, 54(6). <https://www.jstor.org/stable/41413617>
- Shmueli, G. (2010). To explain or to predict?. *Statistical Science*, 25(3), 289-310.
- Shmueli, G. y Koppius, O.R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J.M. y Shatla, S.B. (2016). The elephant in the room: evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., y Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Singh, J., y Rhoads, G. K. (1991). Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization. In *Source: Journal of Marketing Research* 28(3).

- Smith, A. K., y Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Response to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., y Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. In *Source: Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Sohi, R.S. (1996), "The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction", *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.
- Somosi, A., Stiasny, A., Kolos, K., y Warlop, L. (2021). Customer defection due to service elimination and post-elimination customer behavior: An empirical investigation in telecommunications. *International Journal of Research in Marketing*, 38(4), 915-934.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., y Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179
- Stauss, B., y Friege, C. (1999). Regaining service customers: Costs and benefits of regain management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347–361.
<https://doi.org/10.1177/109467059914006>
- Stephanie Stahl (2023). B2B Content Marketing Benchmarks.
<https://contentmarketinginstitute.com/articles/b2b-content-marketing-trends-research/>
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., y Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Stewart, K. (1998). The customer exit process-a review and research agenda. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 235-250.

- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711.
- Sujan, H., Weitz, B. A., y Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tashakkori, A., y Creswell, J. W. (2007). Editorial: The New Era of Mixed Methods. In *Journal of Mixed Methods Research* (Vol. 1, Issue 1, pp. 3–7).
<https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Tax, S. S., Brown, S. W., y Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. In *Source: Journal of Marketing*, 62(2).
- Thomas, J. S. (2001). A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of marketing research*, 38(2), 262-268.
- Toman, N., Adamson, B., y Gomez, C. (2017). The new sales imperative. *Harvard Business Review*, 95(2), 118–125.
- Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I., y Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 26(7), 493-502.
- Trijp, H. C. V., Hoyer, W. D., y Inman, J. J. (1996). Why switch? product category–level explanations for true variety-seeking behavior. *Journal of marketing research*, 33(3), 281-292.
- Tsai, W. H., Chou, Y. W., Leu, J. D., Chen, D. C., & Tsaur, T. S. (2015). Investigation of the mediating effects of IT governance-value delivery on service quality and ERP performance. *Enterprise Information Systems*, 9(2), 139-160.

- Venkatesh, V., y Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Brown, S.A., y Sullivan, Y.W.(2016). Guidelines for Conducting Mixed-methods. Research: An Extension and Illustration. *Journal of the AIS* (17:7), 435-495.
<https://doi.org/10.17705/1jais.00433>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Vomberg, A., Homburg, C., y Gwinner, O. (2020). Tolerating and Managing Failure: An Organizational Perspective on Customer Reacquisition Management. *Journal of Marketing*, 84(5), 117–136. <https://doi.org/10.1177/0022242920916733>
- Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Weinstein, L., y Mullins, R. (2012). Technology Usage and Sales Teams: A Multilevel Analysis of the Antecedents of Usage. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2149488>
- Wirtz, J., y Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Wisdom, J. P., Cavaleri, M. A., Onwuegbuzie, A. J., y Green, C. A. (2012). Methodological reporting in qualitative, quantitative, and mixed methods health services research articles. *Health Services Research*, 47(2), 721–745.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2011.01344.x>
- Xu, B., y Shao, B. (2015). How to regain lost customers in electronic commerce: An empirical study from China. *Journal of Internet Banking y Commerce*, 20(3).

- Xu, X., Zhou, L., Ampon-Wireko, S., y Quansah, P. E. (2023). Assessing the mediating role of motivation in the relationship between perceived management support and perceived job satisfaction among family doctors in Jiangsu province, China. *Human Resources for Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00849-x>
- Yilmaz, C., Alpkın, L., y Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340–1352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.06.002>
- Yoo, C., Cha, K. C., y Kim, S. H. (2020). A quantile regression approach to gaining insights for reacquisition of defected customers. *Journal of Business Research*, 120, 443-452.
- Zhao, J., Webb, V., y Shah, P. (2014). Customer loyalty differences between captive and choice transit riders. *Transportation Research Record*, 2415(1), 80-88.
- Zimmerman, A., y Blythe, J. (2017). *Business to business marketing management: A global perspective*. Routledge.

ANEXOS

ANEXO ENCUESTA

PÁGINA DE BIENVENIDA

En colaboración con el departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia estamos realizando una investigación sobre las estrategias de recuperación de clientes. Le agradecemos que aporte su experiencia respondiendo al siguiente cuestionario.

Para mayor sencillez, le recomendamos que piense en un cliente recuperado, que pueda representar a la mayoría de sus clientes y lo tome como referencia para cumplimentar el cuestionario.

Sus respuestas se tratarán de forma confidencial y anónima, el único objetivo de este cuestionario es realizar un estudio científico donde los datos se tratan de manera agregada.

Si tiene interés en recibir el resultado de la investigación, márkelo en la pregunta 23 y facilítenos su correo electrónico para hacérsela llegar.

Cualquier duda en la realización de la encuesta no dude en ponerse en contacto conmigo en 655549683 o en el correo ismael.delgado@um.es.

Gracias,

Ismael Delgado

1.- ¿Le preocupa recuperar a los clientes que pierde?

SI		NO	
----	--	----	--

2.- ¿Utiliza herramientas digitales como el CRM (Sistema de gestión de la relación con clientes) y redes sociales para relacionarse con sus clientes?

Si, ambas (CRM y redes sociales)		CRM solo		Redes sociales solo		Ninguna de las 2	
----------------------------------	--	----------	--	---------------------	--	------------------	--

RESPUESTA SI AMBAS (CRM Y REDES SOCIALES), CONTINUA LA ENCUESTA

INNOVACIÓN EN LA DIGITALIZACIÓN DEL VENDEDOR

3.- Indique el grado de acuerdo o desacuerdo de su innovación personal en el uso de herramientas digitales

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1.Cuando descubro una nueva herramienta digital, busco formas de experimentar con ella					
2.Entre mis compañeros, habitualmente soy el primero en probar nuevas herramientas digitales					
3.En general, me considero bastante innovador cuando se trata de herramientas digitales					

UTILIDAD PERCIBIDA DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES

4.- ¿Cuál es su experiencia y utilidad percibida de CRM para relacionarse con los clientes?

Indique su acuerdo a desacuerdo en la experiencia y utilidad percibida del CRM

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Utilidad percibida de CRM en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
1.Mejora mi rendimiento					
2.Incrementa mi productividad					
3.Mejora mi efectividad					
4.Encuentro útil su uso					

5.- ¿Cuál es su experiencia y utilidad percibida de las redes sociales para relacionarse con los clientes? Redes sociales (Linkedin, Twitter, Facebook, Instagram.....)

Indique su acuerdo a desacuerdo en la experiencia y utilidad percibida de las redes sociales

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Utilidad percibida de las redes sociales en su puesto trabajo	1	2	3	4	5
1.Mejora mi rendimiento					
2.Incrementa mi productividad					

3.Mejora mi efectividad					
4.Encuentro útil su uso					

APOYO DE LA DIRECCIÓN

6.- Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con el apoyo de su dirección

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1.Nos ayuda de forma efectiva en las oportunidades de venta					
2.Participa activamente en nuestro proceso de ventas					
3.Emplea el tiempo adecuado en dar coaching a cada comercial					

ACCIONES DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES

7.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las estrategias que emplea de forma habitual con éxito para recuperar los clientes

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Estrategias relacionadas con la Oferta	1	2	3	4	5
1.Nuestra oferta fue competitiva					
2.El cliente evaluó nuestra oferta como apropiada					
3.Presentamos una oferta que cumplió las expectativas del cliente					
4.Ofrecimos una solución de alto valor para el cliente					

Estrategias relacionadas con el Proceso	1	2	3	4	5
5.Reaccionamos muy rápido ante la pérdida del cliente					
6. Mantuvimos una reunión con el cliente para clarificar las condiciones acordadas					
7.Se involucró al cliente en las decisiones de la empresa					
8.Se consideraron las sugerencias del cliente					

Estrategias relacionadas con la Interacción	1	2	3	4	5
9.Contamos la verdad al cliente					
10.Fuimos muy empáticos con las necesidades del cliente					
11.Estábamos motivados para resolver los problemas del cliente					
12.Dimos una explicación razonable de porqué sucedió el problema					

SATISFACCIÓN

8.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con su satisfacción en el trabajo

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Satisfacción del vendedor recuperando clientes	1	2	3	4	5

1.Los clientes recuperados contribuyen a alcanzar nuestros objetivos de ventas					
2.Los clientes recuperados contribuyen a alcanzar nuestros resultados financieros					
3.Los clientes recuperados nos generan un crecimiento económico					

RESULTADOS

9.-Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los resultados obtenidos con clientes recuperados

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Resultado objetivo de los vendedores	1	2	3	4	5
1.Contribuyo al crecimiento de la cuota de mercado de la compañía a través de los clientes recuperados					
2.Vendo productos de alto margen a los clientes que recupero					
3.Identifico las mejores cuentas para recuperar de mi zona					
4.Excedo los objetivos de ventas asignados a clientes a recuperar					

Resultado subjetivo de los vendedores	1	2	3	4	5
5.He ganado conocimiento comercial					
6.He desarrollado mis capacidades comerciales					
7.Tengo habilidad para aplicar las herramientas de ventas					
8.Comprendo la estrategia comercial					

Para finalizar, ¿podría indicarnos, por favor, los siguientes datos?

10.- Edad

11.- Género

Hombre		Mujer	
--------	--	-------	--

12.- Estudios finalizados:

- 1.Sin estudios
- 2.Primarios (Graduado Escolar/EGB/1 y 2 ESO)
- 3.Secundarios (Bachiller/FP/Secundaria/Ciclo formativo intermedio)
- 4.Universitarios (Grado)
- 5.Universitarios (Máster)
- 6.Universitarios (Doctorado)

13.- Comunidad autónoma en la que reside

- 1.Andalucía
- 2.Aragón
- 3.Canarias

- 4.Cantabria
- 5.Castilla y León
- 6.Castilla la Mancha
- 7.Cataluña
- 8.Ceuta
- 9.Comunidad de Madrid
- 10.Comunidad Valenciana
- 11.Extremadura
- 12.Galicia
- 13 Islas Baleares
- 14.La Rioja
- 15.Melilla
- 16.Navarra
- 17.País Vasco
- 18.Principado de Asturias
- 19.Región de Murcia

14.- Respecto a usted, señale el número de años que está desarrollando labores comerciales...

Años.....en el sector en el que se encuentra

15.-Años ... en la empresa donde actualmente trabaja *

16.- Años... en el uso de CRM *

17.- Años... en el uso de redes sociales *

18.-Número aproximado de trabajadores en su empresa

19.- Número aproximado de vendedores en su empresa*

20.- ¿Tiene personal a su cargo? *Quitar selección

Sí, por favor indique cuantas personas

No

21.- Sus clientes son:

Empresas		Particulares		Ambos	
----------	--	--------------	--	-------	--

22.- Indique el porcentaje de su venta en productos y servicios

Mas productos		Mas servicios		Similar Productos y servicios	
---------------	--	---------------	--	-------------------------------	--

23.- ¿En qué sector se encuentra su empresa? *

1. Agroalimentario
2. Banca y finanzas
3. Construcción y autopistas
4. Consultoría y abogados
5. Distribución
6. Energía
7. Farmacia
8. Industria
9. Información
10. Inmobiliaria
11. Medio ambiente
12. Motor
13. Publicidad y marketing
14. Salud y belleza
15. Seguros
16. Servicios
17. Tecnología
18. Telecomunicaciones
19. Textil, moda y confección
20. Transportes
21. Turismo y ocio

24.- ¿Está interesado en recibir los resultados de la investigación?

Sí, por favor facilítenos el correo electrónico

No

