

UNIVERSITAT
POLITÈCNICA DE
CATALUNYA
DEPARTAMENT
D'ORGANITZACIÓ
D'EMPRESSES

TESIS DOCTORAL

LA GESTIÓN DE PEQUEÑOS CLIENTES

Un enfoque de análisis, formulación de estrategias e implementación
de estrategias para la gestión de pequeños clientes.

AUTOR : JOHANNES FREYBLER

DIRECTOR DE TESIS : PROF. DR. JOSEP MARIÀ FONS BORONAT

BARCELONA, 28 DE FEBRERO DE 2.000

Meiner Oma

Agradecimientos

Mi agradecimiento más sincero a todas las personas que de una forma u otra, han hecho posible la realización de este trabajo. Entre ellas quiero destacar a las siguientes:

Al Dr. Josep-Maria Fons Boronat; "Padre de Doctor" como se llama al director de tesis en Alemania mi país, pero tuve que venir a España para entender el sentido de esta palabra. Gracias por su estímulo y su ayuda, su paciencia y su orientación.

Estaba siempre abierto a la creatividad, y al mismo tiempo, gracias a su experiencia, tenía la autoridad para indicarnos los límites que impone la realidad.

A mi tutor, Lluís Cuatrecasas; desde la primera entrevista (¡todavía en francés !) fue un guía en los laberintos de la administración y un apoyo moral que nunca perdió la esperanza. Su puerta siempre estaba abierta.

A los profesores del Departamento de Organización de Empresas, en primer lugar a Josep Calvet, Joan Mundet, Ramón Salvador y Francesc Solé; que con su vocación de enseñanza y sus aportaciones en discusiones privadas me abrieron nuevos conocimientos y perspectivas que orientaron mi trabajo. Así fue posible controlar el "lado derecho" y de ir más allá de "Manaus".

A los responsables de las empresas analizadas, por su colaboración e interés en los avances de este nuevo tema. Muchas veces me convencieron de nuevo del fin práctico que tiene nuestra investigación.

A Deneke, mi "hermano", por la posibilidad de compartir las dudas e inquietudes del "up and down" de la tesis.

A Volker, una voz crítica y tranquila del "norte".

A los secretarios del DOE, por su amabilidad y paciencia frente a todas las cuestiones - tontas y menos tontas - a lo largo de los años pasados.

Y finalmente le agradezco a Isa, Izaskun, Claudia, Carlos, Mar, Rafel y Roma por sus esfuerzos y sufrimientos en la traducción de mi español privado al español oficial.

Hablando de sufrimiento : "Un thésard en phase finale est insupportable". Tu m'as supporté et porté, t'as jamais perdu la foi dans le succès. Merci Cimba !

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA - ÁMBITO DEL ESTUDIO	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	16
1.5 METODOLOGÍA.....	17
CAPÍTULO 2. EL MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 ASPECTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.2 LA ESTRUCTURA DEL ESTUDIO.....	26
CAPÍTULO 3. LA EMPRESA FRENTE A SU ENTORNO.....	29
3.1 LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
3.1.1 <i>Conceptos Generales de Segmentación Estratégica</i>	30
3.1.1.1 Introducción y Definición.....	31
3.1.1.2 Aspectos de la Segmentación.....	34
3.1.1.3 Segmentos Interrelacionados	40
3.1.1.4 Otros Aspectos de Segmentación.....	43
3.1.2 <i>Segmentación Estratégica según el Tamaño del Cliente</i>	45
3.1.2.1 Reflexiones	45
3.1.2.2 Aplicaciones.....	49
3.2 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES	51
3.2.1 <i>Conceptos Generales de Segmentación de Mercados</i>	51
3.2.1.1 Introducción y Definición.....	51
3.2.1.2 Conceptos y Criterios	55
3.2.2 <i>Segmentación según Tamaño</i>	61
3.2.2.1 Aspectos de la Bibliografía.....	61
3.2.2.2 Resumen y Análisis	64
3.3 MARKETING SELECTIVO DE CLIENTES.....	66
3.3.1 <i>Conceptos Generales de Selección de Clientes</i>	67
3.3.1.1 Introducción.....	67
3.3.1.2 Criterios de evaluación - selección y clasificación.....	68
3.3.1.3 La base de clientes y su estructura	74
3.3.1.4 Acciones de la Empresa.....	78
3.3.1.5 La rentabilidad y la contabilidad de marketing.....	79
3.3.2 <i>Contribuciones Potenciales de Pequeños Clientes</i>	81

CAPÍTULO 4. EL PEQUEÑO CLIENTE COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	87
4.1 LA DEFINICIÓN DE PEQUEÑO CLIENTE.....	87
4.1.1 <i>Definición de un Cliente</i>	88
4.1.2 <i>Variables que definen el Tamaño</i>	88
4.1.3 <i>Interrelaciones entre las Variables : ¿Pequeño Cliente - Pequeña Empresa ?</i>	89
4.1.4 <i>Reflexiones sobre el Valor de Límite para “Pequeño”</i>	90
4.2 EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y LAS NECESIDADES DE PEQUEÑOS CLIENTES	92
4.2.1 <i>Conceptos Generales de Comportamiento de Compra</i>	92
4.2.2 <i>El Comportamiento de Compra de la Pequeña Empresa</i>	99
4.2.2.1 <i>El tamaño de la empresa como factor de influencia</i>	100
4.2.2.2 <i>El estudio de Spiegel</i>	105
4.2.2.3 <i>Un punto de vista práctico</i>	107
4.2.2.4 <i>Necesidades</i>	109
4.2.2.5 <i>Resumen</i>	111
4.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PEQUEÑOS CLIENTES.....	113
4.3.1 <i>La Transacción desde un Punto de Vista de Poder</i>	113
4.3.2 <i>Un Planteamiento de la Economía Sectorial : Resultados del Estudio PIMS</i>	117
4.3.3 <i>Un Puente a la Economía Industrial</i>	119
4.4. EL GRAN NÚMERO DE CLIENTES Y SU DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.....	121
CAPÍTULO 5. LAS TRANSACCIONES CON PEQUEÑOS CLIENTES.....	125
5.1 LAS TRANSACCIONES ENTRE EMPRESAS.....	125
5.1.1 <i>La Teoría del Coste de Transacción</i>	125
5.1.2 <i>Transacciones con Pequeñas Empresas</i>	128
5.1.3 <i>Un Concepto General de Transacciones</i>	129
5.2 LA EFICIENCIA DE LA TRANSACCIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA DISTRIBUCIÓN.....	130
5.2.1 <i>Concepto General</i>	130
5.2.2 <i>Planteamientos para la Disminución de los Costes de Transacción</i>	132
5.2.2.1 <i>Factores de influencia en los costes de transacción</i>	132
5.2.2.2 <i>Palancas estratégicas para la disminución de costes de transacción</i>	136
CAPÍTULO 6. POTENCIALES Y LÍMITES DE ADAPTACIÓN.....	141
6.1 LA CADENA DE VALOR.....	144
6.1.1 <i>Introducción</i>	144
6.1.2 <i>Las Operaciones de Producción</i>	145
6.1.3 <i>La Logística de Salida</i>	150
6.1.4 <i>Servicio</i>	151
6.1.5 <i>El Desarrollo de Productos</i>	151

6.2	MARKETING-MIX.....	152
6.2.1	<i>Producto</i>	152
6.2.2	<i>Precio y Condiciones</i>	154
6.2.3	<i>Comunicación</i>	155
6.2.4	<i>Distribución</i>	156
6.2.5	<i>La Organización del Marketing</i>	158
6.3	OTRO PLANTEAMIENTO DE ADAPTACIÓN.....	160
6.3.1	<i>Tipos de Transacción</i>	160
6.4	PLANTEAMIENTOS INTEGRALES.....	161
6.4.1	<i>Key-account-Management</i>	161
6.4.2	<i>El Management de Pequeños Clientes</i>	163
6.5	LOS FACTORES SITUACIONALES.....	168
	CAPÍTULO 7. EL MARCO DE REFERENCIA.....	171
7.1	EL MARCO DE REFERENCIA.....	171
7.1.1	<i>Reflexiones preliminares</i>	172
7.1.2	<i>Hipótesis y Marco de Referencia</i>	175
7.2	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO CON PEQUEÑOS CLIENTES (HIPÓTESIS 1).....	177
7.2.1	<i>Riesgos y Oportunidades en General</i>	177
7.2.2	<i>Funciones Particulares del PC</i>	179
7.2.2.1	<i>Aspectos de la Información</i>	179
7.2.2.2	<i>Aspectos verticales</i>	180
7.2.2.3	<i>Otras Funciones</i>	183
7.3	RELACIONAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES CON FACTORES SITUACIONALES (HIPÓTESIS 2).....	183
7.3.1	<i>Determinantes de la Rentabilidad</i>	184
7.3.2	<i>Otras Oportunidades y Riesgos</i>	189
7.4	ESTRATEGIAS PARA PEQUEÑOS CLIENTES (HIPÓTESIS 3).....	190
7.4.1	<i>Estrategias Genéricas</i>	190
7.4.2	<i>Otros Aspectos estratégicos</i>	193
7.4.2.1	<i>La Contabilidad de Marketing</i>	193
7.4.2.2	<i>Transaction-split y Cooperación</i>	194
7.5	LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA PC (HIPÓTESIS 4).....	195
7.5.1	<i>La Heterogeneidad de los Clientes</i>	196
7.5.2	<i>La Variación de la Cadena de Valor</i>	197
7.6	DEFINICIONES Y CONVENCIONES.....	198
	CAPÍTULO 8. EL ESTUDIO EMPÍRICO.....	202
8.1	EL MARCO DEL ESTUDIO - RECOGER INFORMACIÓN.....	202
8.1.1	<i>El Método de Recogida de Información</i>	202

8.1.2 Selección y Acceso a las Empresas.....	202
8.1.3 Las Entrevistas.....	205
8.2 LA GUÍA DE ENTREVISTA.....	207
8.2.1 Introducción.....	207
8.2.2 Las Preguntas en Detalle.....	209
8.3 LOS ESTUDIOS DE CASOS DE EMPRESAS - DESCRIPCIÓN.....	219
8.3.1 Introducción - La Estructura de la Presentación de los Casos.....	219
8.3.2 Los Estudios de Caso.....	222
8.3.2.1 Caso Alize.....	222
8.3.2.2 Caso Amante.....	230
8.3.2.3 Caso Francesc.....	236
8.3.2.4 Caso Geli.....	244
8.3.2.5 Caso Pupic.....	253
8.3.2.6 Caso Rafel.....	260
8.3.2.7 Caso Susana.....	267
8.3.2.8 Caso Irina.....	275
8.3.2.9 Caso Ana.....	282
8.3.2.10 Caso Papagena.....	290
8.3.2.11 Caso Simona.....	297
8.3.2.12 Caso Sugo.....	305
8.3.2.13 Caso Trixi.....	315
8.3.2.14 Caso Vanda.....	322
8.3.2.15 Caso Valery.....	331
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	340
9.1 LA DEFINICIÓN DEL PC.....	341
9.2 RIESGOS, OPORTUNIDADES Y FUNCIONES - HIPÓTESIS 1.....	347
9.2.1 Riesgos.....	347
9.2.2 Oportunidades.....	349
9.2.3 Funciones.....	351
9.3 FACTORES SITUACIONALES QUE INFLUYEN - HIPÓTESIS 2.....	354
9.3.1 Entorno Competitivo.....	355
9.3.2 Otros Factores Situacionales.....	358
9.4 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL PC - HIPÓTESIS 3.....	362
9.4.1 Estrategias del PC.....	362
9.4.2 Otros Aspectos Estratégicos.....	368
9.4.2.1 Aspectos de Cooperación y Subcontratación.....	368
9.4.2.2 Aspectos de Contabilidad de Marketing.....	369

9.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA - HIPÓTESIS 4.....	370
9.5.1 <i>Heterogeneidad de los Clientes</i>	370
9.5.1.1 Comportamiento de Compra	370
9.5.1.2 Necesidades.....	372
9.5.1.3 Poder de Negociación	375
9.5.2 <i>Variaciones de las Actividades de la Cadena de Valor</i>	377
9.5.2.1 Sistema de Producción.....	378
9.5.2.2 Logística de Salida.....	379
9.5.2.3 Servicio	380
9.5.2.4 Desarrollo de productos.....	380
9.5.2.5 Política de producto.....	381
9.5.2.6 Precio y condiciones de pago.....	381
9.5.2.7 Comunicación	382
9.5.2.8 Distribución	384
9.5.2.9 Organización de Venta.....	384
CAPÍTULO 10. RESUMEN, CONCLUSIÓN Y VISIÓN	386
10.1 RESUMEN - EL MARCO DE REFERENCIA AFIRMADO	386
10.2 CONCLUSIÓN Y VISIÓN	389
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	395
ANEXO 1 : ESTADÍSTICA - REFLEXIONES SOBRE EL SIGNIFICADO DE LOS	
RESULTADOS.....	408

Figuras y Tablas

FIGURA 1 : EL TRIÁNGULO DE MERCADO PARA PC.....	11
FIGURA 2 : EL CUADRADO ESTRATÉGICO. SEGÚN BECKER 1995 (P. 2419).	21
FIGURA 3 : LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. PORTER 1980 (P. 4).....	22
FIGURA 4 : TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. SEGÚN PORTER 1980 (P. 39).	25
FIGURA 5 : EL ESQUEMA DEL ESTUDIO.....	27
FIGURA 6 : LOS NIVELES DE ANÁLISIS DEL ENTORNO.	30
FIGURA 7 : LA INDUSTRIA COMO UNA MATRIZ DE COMPRADORES Y DE PRODUCTOS. LA IDENTIFICACIÓN DE UN SEGMENTO. SEGÚN PORTER 1985 (P. 235)..	34
FIGURA 8 : EJEMPLO PARA UNA DEFINICIÓN DE CAMPO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO. SEGÚN ABELL 1980 (P. 112).....	37
FIGURA 9 : CADENAS DE VALOR INTERRELACIONADAS PARA SEGMENTOS DIFERENTES. FUENTE : PORTER 1985 (P. 259).	41

FIGURA 10 : JERARQUÍA DE ANÁLISIS Y EQUIVALENTES DE ACCIÓN.	44
FIGURA 11 : RESUMEN DE LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
FIGURA 12 : ESQUEMA DE ETAPAS DE LA SEGMENTACIÓN DE DOS ETAPAS SEGÚN WIND/CARDOZO 1974 (P. 156).....	56
FIGURA 13 : EL PLANTEAMIENTO DE "CONCHAS" PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES SEGÚN BONOMA/SHAPIRO 1983 (P. 10).	57
FIGURA 14 : UN EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN MULTIDIMENSIONAL SEGÚN HORST 1988 (P. 324 Y SS).....	58
FIGURA 15 : FACTORES DE INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO. FUENTE : PLINKE 1992 (P. 838).....	71
FIGURA 16 : UN EJEMPLO DE ANÁLISIS ABC Y LA CURVA DE LORENZ.	77
FIGURA 17 : UN EJEMPLO DE UN ANÁLISIS ABC POR VOLUMEN DE COMPRA.	91
FIGURA 18 : FACTORES DE INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL. FUENTE : SEGUN BACKHAUS 1992 (P. 52).....	93
FIGURA 19 : EL TAMAÑO DE LA EMPRESA COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA.	100
FIGURA 20: PERFIL DE SEGMENTOS. FUENTE : RANGAN/MORIARTY/SWARTZ 1992 (P. 79).....	116
FIGURA 21: VOLUMEN DE COMPRA TÍPICA Y RENTABILIDAD. SEGÚN BUZZELL/GALE 1987 (P. 64).....	118
FIGURA 22 : RENTABILIDAD E IMPORTANCIA DE COMPRA. SEGÚN BUZZELL/GALE 1987 (P. 65).....	118
FIGURA 23 : LOS COSTES DE UNA TRANSACCIÓN. FUENTE : PICOT 1986 (P. 3).....	131
FIGURA 24 : REDUCCIÓN DE CONTACTOS POR UNA EMPRESA COMERCIAL. FUENTE : SEGÚN PICOT 1986 (P. 6).....	133
FIGURA 25 : LA CADENA DE VALOR. FUENTE : PORTER 1985 (P. 37).....	144
FIGURA 26: LA ESTRUCTURA DE COSTE Y VOLÚMENES ÓPTIMOS DE PRODUCCIÓN.	147
FIGURA 27: SISTEMA DE PRESTACIÓN. SEGÚN BELZ 1991 (P. 12).....	153
FIGURA 28: ORIENTACIÓN DE MERCADO Y TIPO DE TRANSACCIÓN. FUENTE : PLINKE 1992 (P. 841).....	160
FIGURA 29: EL MARCO DE REFLEXIÓN DE LA GESTIÓN DE PEQUEÑOS CLIENTES	165
FIGURA 30: EL TRIÁNGULO DE MERCADO; EL NEGOCIO CON EL PC ES DIFERENTE.	172
FIGURA 31: EL ESQUEMA DEL ESTUDIO.....	172
FIGURA 32: MARCO DE REFERENCIA.....	176
FIGURA 33: FACTORES DE INFLUENCIA DE LA RENTABILIDAD.....	186

FIGURA 34: LOS FACTORES DE INFLUENCIA DEL COSTE FIJO Y ESPECÍFICO EN LA TRANSACCIÓN - CET.....	187
FIGURA 35: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	191
FIGURA 36: SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL Y TRANSACTION-SPLIT. LA PARTE DE ARRIBA SEGÚN KÖHLER 1995 (P. 1650).....	194
FIGURA 37 : ACTORES Y RELACIONES DE LA DISTRIBUCIÓN.....	199
FIGURA 38: FACTORES SITUACIONALES - ENTORNO COMPETITIVO.....	361
FIGURA 39 : FACTORES SITUACIONALES - INFRAESTRUCTURA.....	361
FIGURA 40: FACTORES SITUACIONALES - ESTRUCTURA DE MERCADO.....	361
FIGURA 41: FACTORES SITUACIONALES - PRODUCTO.....	362
FIGURA 42: PARTICULARIDADES, DECISIONES ESTRATÉGICAS Y ESTRATÉGICAS GENÉRICAS.....	368
FIGURA 43: VACÍO DE RECURSOS Y COMPENSACIÓN.....	375
FIGURA 44: EL PODER DE NEGOCIACIÓN - CAUSAS Y EFECTOS.....	376
FIGURA 46: ILUSTRACIÓN DE LA VARIACIÓN DEL TAMAÑO DE EMPRESAS Y SUS NECESIDADES.....	390
FIGURA 47: LA VARIACIÓN DEL TAMAÑO DE CLIENTES PARA UNA EMPRESA PROVEEDORA.....	390
FIGURA 48: ABORDAR NUEVOS MERCADOS DE PEQUEÑOS VOLÚMENES.....	393
TABLA 1 : CARACTERIZACIÓN DE CLASES DE COMPRA. SEGÚN ROBINSON/FARIS/WIND 1967 (P. 25).....	97
TABLA 2 : NÚMERO DE PARTICIPANTES EN DECISIONES DE INVERSIÓN. FUENTE : SPIEGEL 1982 (P. 41).....	105
TABLA 3: NIVELES DE DECISIÓN QUE PARTICIPAN EN DECISIONES SOBRE DIFERENTES CRITERIOS. FUENTE : SPIEGEL 1982 (P. 52).....	106
TABLA 4: EXISTENCIA DE REGLAS FORMALES PARA PROCESOS DE INVERSIÓN. FUENTE: SPIEGEL 1982 (P. 43).....	107
TABLA 5: TENDENCIAS EN LOS CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE PEQUEÑAS EMPRESAS.....	112
TABLA 6: CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS. FUENTE : RANGAN/MORIARTY/SWARTZ 1992 (P. 78).....	116
TABLA 7: FACTORES DE INFLUENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN. SEGÚN PICOT 1986 (P. 11).....	135
TABLA 8 : ANÁLISIS ABC Y CONSECUENCIAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS MERCADOS (SOBRE TODO LA VENTA). SEGÚN BELZ 1989 (P. 280).....	166
TABLA 9 : GRADUACIÓN Y SEGMENTACIÓN.....	193

TABLA 10: LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	205
TABLA 11 : DEFINICIÓN DEL PC - RESULTADOS.....	342
TABLA 12 : INDICES DE LOS CASOS.....	343
TABLA 13: RIESGOS DEL NEGOCIO CON PC - RESULTADOS.....	347
TABLA 14: OPORTUNIDADES - RESULTADOS.....	349
TABLA 15: FUNCIONES - RESULTADOS.....	351
TABLA 16 : COMPORTAMIENTO DE COMPRA - RESULTADOS	371
TABLA 17 : PODER - RESULTADOS	376

Abreviaciones

Δ.....	hay diferencias
CET.....	Coste fijo y Específico a la Transacción
ComCom.....	Comportamiento de Compra
CuCo.....	Customer Contribution
D.....	Detallista
DE.....	Detallista Especializado
DM.....	Marco Alemán
EAN.....	Norma de código de barras
FCE.....	Factor Clave de Éxito
FEDEX.....	Federal Express
FF.....	Franco Francés
FOOD.....	Departamento para el servicio a clientes de gran distribución de Vanda
GC.....	Gran cliente
GSB.....	Gran Superficie Bricolaje
h.....	hora
M.....	Mayorista
M.....	Millón
n/d.....	no disponible
n/e.....	no existe
Nec.....	Necesidad (es)
OEM.....	Original Equipment Manufacturer
Ös.....	Chelines Austríacos
PC.....	Pequeño Cliente
PCP.....	Pequeño Cliente Potencial
PE.....	Pequeña Empresa
PIMS.....	Profit Impact of Market Strategies
POS.....	Point of Sale - Punto de Venta
Pts.....	Pesetas
PVP.....	Precio de Venta Pública
PYME.....	Pequeña y Mediana Empresa
ROI.....	Return on Investment
SBU.....	Strategic Business Unit - Unidad Estratégica de Negocio

TL..... Tamaño de lote
TNT..... una empresa de paquetería
U..... Usuario
UPS United Parcel Service
VA..... Valor absoluto
VGH..... mayoristas Vanda
VR..... Valor relativo

Tipos de Cambio

En eventuales cálculos se utilizan los tipos de cambio siguientes:

1 marco alemán	83 Pts
1 chelín austríaco	12 Pts
1 franco francés	25 Pts

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al Problema - Ámbito del Estudio

El ámbito del estudio es el **pequeño cliente (PC)**, y las contribuciones y funciones que puede representar para una empresa proveedora. El trabajo incluye un análisis de las particularidades del pequeño cliente, de las características del servicio a dicho cliente, de la estructura competitiva que implica y de los factores situacionales que determinan el entorno de este negocio.

Partimos de la idea de que para una empresa que ofrece un producto en el mercado, el tamaño de sus clientes varía¹. Formulamos como hipótesis general e inicial, que esta variación implica diferencias en el negocio con el PC. Concretamente : diferencias a nivel del cliente, sus necesidades y su comportamiento de compra, ya sea a nivel de las oportunidades y riesgos que representa, a nivel del entorno competitivo y - como consecuencia - a nivel de la empresa proveedora, su estrategia y las actividades de la cadena de valor². La Figura 1 resume la reflexión en el triángulo de mercado (“Δ” significa “diferencia”).

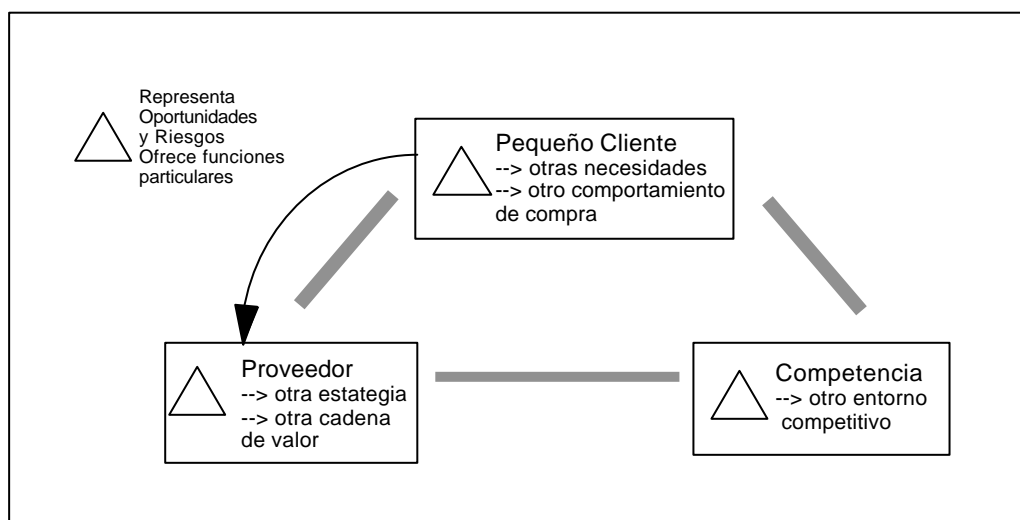


Figura 1 : El triángulo de mercado para PC.

¹ Véase 1.3 Justificación.

² Consideramos en este estudio la “cadena de valor” como una representación de las actividades de una empresa con el fin de descubrir y analizar sus potenciales de ventaja competitiva (Véase Cap. 6.1).

Según la experiencia personal y la revisión de la bibliografía actual llegamos a la conclusión de que el pequeño cliente representa riesgos y oportunidades particulares que, en nuestros días, ni siempre son percibidos, ni son conscientemente gestionados y aprovechados por la dirección de las empresas.

Consideramos en nuestro estudio las relaciones verticales entre empresas, es decir, lo que la economía industrial llama la satisfacción de la "demanda intermedia", que aparece entre diferentes pasos de la producción, o en los canales de distribución³. Así, se excluye explícitamente la venta a todo tipo de consumidor final. El ámbito del estudio se concreta a través de un planteamiento, a la definición de pequeño cliente en el Capítulo 4. No obstante, consideramos útil dar una primera definición de "Pequeño Cliente": El pequeño cliente, como objeto de la gestión, puede definirse por el tamaño de la empresa, el volumen de compra anual o el volumen de transacción. "Pequeño" es una medida relativa al volumen de venta total y relativa a los otros clientes de una empresa. Así, la distinción de tamaños entre clientes se considera como particular ("individual") de una empresa proveedora y, tal vez, típica dentro de una industria⁴.

Delimitación del ámbito del estudio

(1) Como ya hemos mencionado, analizamos cada tipo de relación vertical entre empresas. Clientes son, por ejemplo, compañías manufactureras o de servicios que usan un input intermedio, mayoristas y detallistas⁵. La demanda intermedia representa una gran parte de la venta dentro de una economía⁶. En consecuencia, consideramos como "cliente" al comprador real de un producto,⁷ aunque sea una empresa comercial dentro de un sistema de distribución (de bienes de consumo, por ejemplo). Como vamos a ver, en la mayoría de los casos, la oportunidad y los desafíos del servicio al PC surge del contacto directo.

(2) Analizamos en nuestro estudio empresas industriales, tanto de bienes de consumo como de inversión. Excluimos empresas de servicios; sólo consideramos empresas comerciales, en su papel dentro del sistema de distribución. Con esta delimitación, queremos asegurar la comparabilidad de los casos, suponiendo que las empresas de servicios tienen diferencias importantes con respecto a sus clientes, operaciones, y estrategias.

³ Véase, por ejemplo, Tirole 1993 (p. 339 y ss), Hay/Morris 1991 (p. 152).

⁴ Véase Capítulo 7.

⁵ Véase Tirole 1993 (p. 339).

⁶ Véase Hay/Morris 1991 (p. 152).

⁷ Véase la definición de Götz/Diller 1991 (p. 1) de "cliente" en el contexto de relaciones de negocio: un cliente es el comprador real de una determinada prestación de la empresa.

(3) No analizamos empresas enteras, sino unidades de negocio con el fin de tener unidades comparables a nivel de sus clientes, productos y estrategias. Entre otras definiciones nos parece conveniente la definición de Buzzell/Gale⁸: una unidad de negocio estratégica es una división, una línea de productos, u otro centro de beneficio que

- produce y vende ("market") un conjunto bien definido de productos y/o de servicios relacionados;
- sirve a un conjunto bien definido de clientes en una área geográfica razonablemente limitada; y
- compite con un conjunto bien definido de competidores.

Esta definición representa, por lo tanto, la subdivisión más pequeña de una empresa, para la cual es razonable desarrollar una estrategia separada.

Utilizamos otras definiciones y convenciones que exponemos en el punto 7.6

1.2 Objetivos

La investigación en temas de gestión, puede ser considerada como un conjunto de acciones que aceleran el proceso de comprensión, y que pueden guiar al directivo para entender cómo realizar mejor sus tareas⁹. En esta línea, nuestro estudio se dedica a la comprensión del "pequeño cliente", y tiene como fin facilitar la toma de decisiones estratégicas. Más concretamente, se trata de la identificación, evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades que surgen de la existencia del pequeño cliente.

El estudio pretende :

- Identificar riesgos y oportunidades que representa el negocio con los pequeños clientes.
- Identificar las interrelaciones entre los factores situacionales y la aparición de los riesgos y las oportunidades, es decir, relacionar los dos elementos. Esto debe permitir a la empresa evaluar qué riesgos y oportunidades representa el negocio con el pequeño cliente en una situación concreta. Los factores situacionales son aspectos del cliente, del producto, de la infraestructura, de la competencia, y de las tecnologías disponibles.
- Formular estrategias para manejar estos riesgos y oportunidades, en función de la situación identificada.

⁸ Véase Buzzell/Gale 1987 (p. 31-32), véase también, por ejemplo, Kotler 1999 (p. 121), Porter 1985 (p. 317).

⁹ Véase Usunier/Easterby-Smith/Thorpe 1993 (p. 8).

- Identificar los factores clave de éxito en la implementación de la estrategia escogida, es decir, las palancas de acción.

El estudio sigue los pasos de la reflexión del enfoque racionalista de la estrategia de negocio, que son :

(1) el **análisis externo** de la estructura competitiva, de las necesidades y del comportamiento de compra del cliente, y el **análisis interno** de las capacidades y habilidades de la empresa, reflejadas en la cadena de valor;

(2) la **formulación** de una estrategia;

(3) la **implementación** de una estrategia.

1.3 Justificación

El interés práctico y científico del tema PC, se manifiesta a través de los aspectos siguientes :

(1) La revisión de estadísticas,¹⁰ nos conduce a la convicción de que el PC existe y de que tiene, en su totalidad, una importancia económica considerable. El tamaño de las empresas varía dentro de una banda amplia; de ahí deducimos que también el volumen de las necesidades varía, y en consecuencia, el volumen de compra anual y/o de pedido. Así, identificamos para una empresa que ofrece un producto al mercado, una **variación del tamaño** de sus clientes. Como ya ha sido expuesto, este estudio parte de la idea que esta variación implica diferencias a nivel del cliente, de las estrategias y actividades de la empresa proveedora, y del entorno competitivo.

Ilustramos las reflexiones con datos sobre el número y la importancia (creciente) de pequeñas empresas (PE). Cranfill¹¹ indica la existencia de 20 millones de PE en los EE.UU., y destaca la importancia de este enorme mercado para los bancos: las PE representan un 60 % de los empleos, y un 50% del PIB. Daly/McCann¹² destacan que un 97% de las 3 millones de empresas del Reino Unido tienen menos de 20 trabajadores, lo que supone el 35% de los puestos de trabajo del país. Entre 1979 y 1989 el número de empresas ha aumentado un 66%, pasando de 1.791.000 a 2.988.000. Schwalbach muestra que en la Comunidad Europea, un 92 % de las empresas tienen

¹⁰ Véase parágrafo siguiente.

¹¹ Véase Cranfill 1993 (p. 48).

¹² Véase Daly / McCann 1992 (p. 47 y ss).

menos de 10 empleados y que otro 7,9 % entre 10 y 499 empleados¹³. Las empresas "micros" (0-9 empleados) dan trabajo al 30 % del total de la mano de obra, y las pequeñas y medianas empresas (10-499) a otro 40 %. La cifra de ventas de las "micros" supone un 21% del total. Un análisis dinámico, enseña que con respecto al volumen de ventas las empresas pequeñas y medianas continúan aumentando su importancia, mientras que las grandes van perdiendo¹⁴.

(2) La experiencia personal nos conduce a la suposición, de que el aspecto del PC no es conscientemente gestionado y aprovechado por la dirección de las empresas. Analizando el problema de pequeños pedidos, por ejemplo, Lambert/Bennion/Taylor¹⁵ indican que muchas empresas prestan poca atención a esta cuestión, u omiten basar las decisiones en cuestión, en reflexiones conscientes, como podría ser un análisis de los costes de servicio.

(3) La **economía industrial**¹⁶ analiza la concentración de los compradores como una característica de la estructura de mercado, y mide y explica su impacto en la rentabilidad de los proveedores.

En general, para las **estrategias de compra** se observan tendencias importantes de concentración. De igual manera que los productores de bienes de consumo se enfrentan a empresas comerciales con un alto poder de compra (que pueden imponer sus condiciones), los proveedores industriales se encuentran con que sus clientes grandes aplican una estrategia de "single sourcing", y aumentan sus exigencias. Cada vez, la dependencia aumenta, y por tanto, el riesgo que se relaciona con la venta¹⁷. En ambos casos, la concentración de los clientes, y por lo tanto su tamaño, son una variable en el análisis económico y estratégico. El estudio crea un puente entre reflexiones teóricas o estudios sectoriales, y la aplicación de aspectos de concentración de la base de clientes en la empresa.

(4) A pesar del interés económico y científico, no se encuentran trabajos que analicen el tema del PC. La bibliografía en temas de marketing y gestión, menciona la

¹³ Véase Schwalbach 1994 (p. 21) y Comisión Europea 1994 (p. 147 y ss). Datos de 1988 de EUROSTAT que representa la definición común de empresas micro (0-9), pequeña (10-99) mediana (100-499) y grandes (500 y más empleados).

¹⁴ Véase Schwalbach 1994 (p. 22-24) : Estudio del sector manufacturo para el periodo de 1979 y 1986 utilizando otra clasificación de tamaño : 20-99, 100-499, 500 y más.

¹⁵ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 33).

¹⁶ Véase Lustgarten 1975 (p. 130), La France 1979 (p. 475), Shepherd 1979 (p. 180), Hay/Morris 1991 (p. 204 y ss). Véase también el Punto 4.3.3.

¹⁷ Véase Diller 1995b (p. 1366), Dickson 1983 (p. 35), Henricks 1993 (p. 50) y Manager Magazin 1995b (p. 27).

variación del tamaño de cliente como fenómeno,¹⁸ pero no existen trabajos que examinen el asunto y sus efectos en profundidad, propongan conceptos para una mejor comprensión, o sugieran caminos de acción para manejar los riesgos y oportunidades que se derivan de ello.

1.4 Formulación de las Hipótesis de Trabajo

Deducimos de nuestras reflexiones iniciales, cuatro hipótesis de trabajo que nos guían en la elaboración del marco de referencia (Cap. 7), y en la realización del estudio de campo (Cap. 8 y 9), que son :

1. El pequeño cliente representa riesgos y oportunidades.
2. Son factores situacionales los que influyen en la aparición de los riesgos y las oportunidades en el negocio con pequeños clientes para una empresa en una situación concreta.
3. Manejar riesgos y aprovechar oportunidades que ofrece el pequeño cliente, exige decisiones estratégicas conscientes y determinadas.
4. En el negocio con los pequeños clientes, existen otros factores de éxito y otras formas de conseguir una ventaja competitiva. Concretamente, ser eficaces (dar satisfacción a las exigencias de los clientes) y eficientes (satisfacer dichas exigencias de forma rentable para la empresa).

Vemos que las hipótesis de trabajo se refieren a variables, o a elementos teóricos (riesgos, oportunidades, factores situacionales, decisiones estratégicas, factores de éxito...). Se pretende demostrar

- la existencia de estos elementos (hipótesis de existencia H1, H3, H4);
- la contingencia, es decir, que hay relaciones de influencia entre los diferentes elementos (hipótesis de contingencia H2);
- la eficiencia de los elementos con respecto a sus efectos; concretamente, la adecuación de las decisiones estratégicas (H3) implica un aspecto de eficiencia.

Destacamos que a través de la hipótesis H2, el estudio tiene en cuenta el papel de la situación de una empresa individual o de un sector. Plantea que los riesgos y oportunidades que representan los PC no constituyen un hecho general, sino que su aparición depende de factores en que la empresa, a corto plazo, no puede influir. Este

¹⁸ Véase el tema de segmentación en el Punto 3.1 y 3.2, y los trabajos de Belz 1989 y 1995 y Plinke 1995 (p. 1333).

planteamiento es análogo a los que presuponen la contingencia de las organizaciones y las estrategias (véase Capítulo 2).

1.5 Metodología

La metodología que nos permitirá verificar las hipótesis de trabajo consta de los siguientes pasos :

- (1) Resumen y análisis de los aspectos del pequeño cliente que existen en los estudios teóricos (explícitamente la segmentación y el marketing selectivo).
- (2) Estudio y adaptación de elementos teóricos como el comportamiento de compra, el poder de negociación, las transacciones, y la cadena de valor en el caso de negocio con pequeños clientes.
- (3) Detallar las hipótesis de trabajo a través de un conjunto de variables y relaciones que forman el marco de referencia (Cap. 7).
- (4) Creación de una guía de entrevista a partir del marco de referencia que permita recoger información con el fin de
 - contrastar las hipótesis detalladas,
 - identificar variables, categorías, y nuevas hipótesis detalladas en los ámbitos donde el nivel de conocimientos no permite una categorización de los elementos teóricos (estudio con carácter exploratorio).
- (5) Realización de un estudio empírico mediante el estudio de casos reales, que permita validar y/o corregir el marco de referencia.

Se pretende utilizar como marco teórico los principios del pensamiento de la gestión estratégica (véase Cap. 2). Se aplican principios de deducción en la formulación de las hipótesis detalladas, mientras que el estudio empírico representa una parte inductiva. Otras reflexiones sobre el método de recogida de información, y de interpretación y exposición de resultados, se encuentran en los Capítulos 8 y 9.

CAPÍTULO 2. EL MARCO TEÓRICO

Este capítulo expone los aspectos básicos del marco teórico de nuestro estudio, principalmente de la gestión estratégica. Primero creamos una base de conceptos y de términos a la cual se hace referencia a lo largo del estudio. Luego, y derivándose de lo anterior, desarrollamos la estructura de la parte teórica de nuestro estudio.

2.1 Aspectos de la Gestión Estratégica¹⁹

"La stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action"
Général Gil Fiévet²⁰

El concepto de estrategia tiene raíces griegas, la palabra "stratego" significa aproximadamente la orientación de la acción a objetivos superiores. Se introdujo en la economía dentro del marco de la teoría de juegos; llevaba a considerar de manera anticipativa en la planificación no sólo sus acciones potenciales, sino también las del adversario, y por tanto, todos los resultados potenciales de las diferentes formas de acción posibles. Sobre todo a raíz de la crisis económica de los años setenta y de las difíciles condiciones de mercado y de entorno que implicó, se empezó a tener en cuenta que la supervivencia de la empresa depende de su capacidad de orientar sus acciones de manera consecuente a los potenciales del mercado y de la propia empresa.

Definición

La finalidad de una estrategia empresarial es la contribución a los objetivos de la empresa; obtener un retorno del capital a lo largo del tiempo, de manera que asegure la supervivencia de la empresa e incremente la rentabilidad.

Así, la estrategia se puede definir a través de un conjunto de acciones que son susceptibles de proporcionar esta contribución a los objetivos; estas acciones son :

- formular objetivos concretos y metas a largo plazo;
- adoptar caminos de acción;
- asignar los recursos necesarios para lograr los objetivos;
- seleccionar la estructura organizacional y los sistemas de dirección para implementar la estrategia;

¹⁹ El apartado se fundamenta en gran parte en los trabajos e interpretaciones de Grant 1991, Becker 1995, Homburg/Simon 1995 y Porter 1980 y 1985.

²⁰ Véase Fiévet 1992 (p. 17)

- anticipar cambios del entorno y movimientos de los competidores;
- mantener la exigencia de una **coherencia** de la estrategia con los objetivos, los sistemas y la organización de la empresa, los recursos, el entorno, y consigo misma.

El aspecto del entorno indica que una estrategia, hoy en día, siempre es una “estrategia competitiva”. El trabajo de Porter "Estrategia competitiva²¹", marca el punto de partida²² de una preocupación por establecer una ventaja competitiva, combinando el análisis del entorno industrial con el desarrollo de los recursos internos.

Así, la estrategia tiene como base la **competencia**, es decir, la interdependencia entre los competidores, las implicaciones recíprocas de las decisiones tomadas por cada uno, los recursos finitos, y los objetivos mutuamente inconsistentes. Dentro de este contexto, la estrategia competitiva consiste en aislarse de las incertidumbres de la interacción competitiva a través de una posición de ventaja competitiva sobre sus rivales, hecho que implica una diferenciación de cada negocio. La estrategia, entonces, es la búsqueda de un plan de acción que pueda desarrollar y componer ventajas competitivas para un negocio. Vamos a desarrollar estos aspectos.

Enlace entre la empresa y su entorno

Por su orientación al entorno competitivo, la estrategia se puede considerar como un enlace entre la empresa (metas, recursos, organización y sistemas), y su entorno de la industria. Su tarea principal es emparejar capacidades de la empresa con oportunidades que resultan de su entorno exterior. En otras palabras, la estrategia es una posición donde una empresa se sitúa relativa a su entorno (clientes y competidores), o, como dice Mintzberg, es una fuerza mediadora entre la organización (empresa) y el entorno²³.

La capacidad de emparejar empresa y entorno, deriva del conocimiento profundo de ambos elementos; así, un análisis **externo** y otro **interno**, son los primeros pasos de la gestión estratégica. Se orienta a potenciales del mercado y de la empresa. El mercado representa riesgos y oportunidades, y la empresa tiene sus puntos débiles y fuertes. Generalmente, el planteamiento estratégico pretende abordar estos cuatro elementos para crear una ventaja competitiva : aprovechar oportunidades y puntos fuertes, limitar riesgos y reducir los puntos débiles (Figura 2).

²¹ Véase Porter 1980.

²² Véase Homburg/Simon 1995 (p. 2754).

²³ Véase Mintzberg 1988 (p. 17).

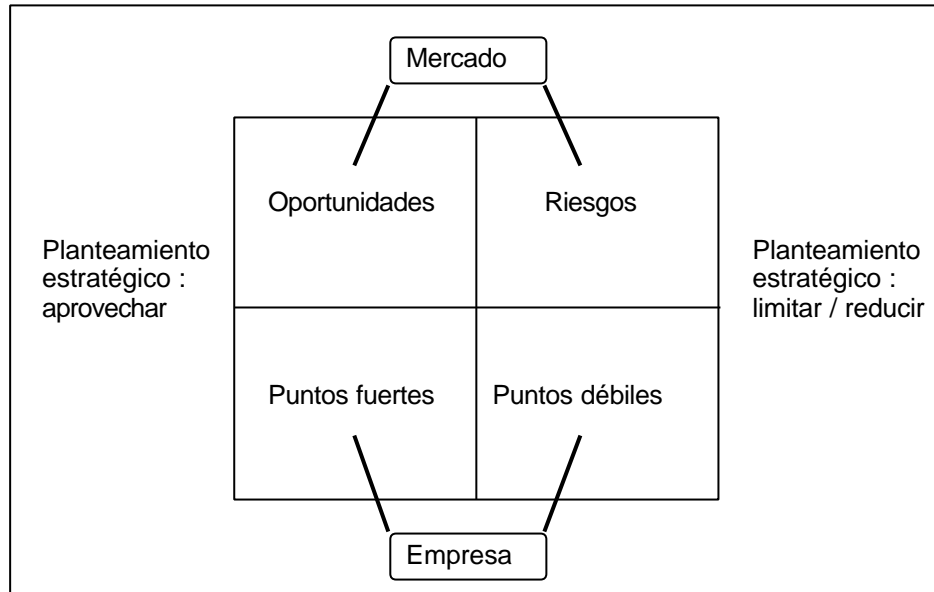


Figura 2 : El cuadrado estratégico. Según Becker 1995 (p. 2419).

Análisis del Entorno

El entorno comprende todas las influencias externas que influyen en las decisiones y desempeños de la empresa : la economía, la estructura política, el sistema social y la tecnología. Pero la parte más importante del entorno, es el sector industrial de la propia empresa, es decir, la red que conforma la empresa con sus competidores, proveedores y clientes. Estos factores pueden ser determinantes críticos de los **riesgos y oportunidades** que una empresa presenta.

Las industrias se distinguen respecto a las necesidades de los clientes, las características del producto y la estructura competitiva. Estos factores determinan el atractivo de una industria y pueden representar oportunidades. Porter²⁴, por ejemplo, resume las determinantes de la rentabilidad por medio de las “fuerzas competitivas” (o “estructura competitiva”), que son particulares a un sector (Figura 3). Identificar los determinantes y su comprensión nos pueden indicar caminos de acción, es decir, cómo la estrategia puede cambiar la estructura competitiva, y así, mejorar la perspectiva de beneficios.

Desde un punto de vista de los clientes, las características de la demanda representan una base para establecer una ventaja competitiva. Se presentan en una primera etapa como los **factores claves de éxito (FCE)**, los prerrequisitos de supervivencia y éxito de una industria : “son las variables que el management puede influenciar mediante sus

²⁴ Véase Porter 1980 (p. 3).

decisiones, y que pueden afectar significativamente al conjunto de las posiciones competitivas de las empresas en una industria'²⁵.

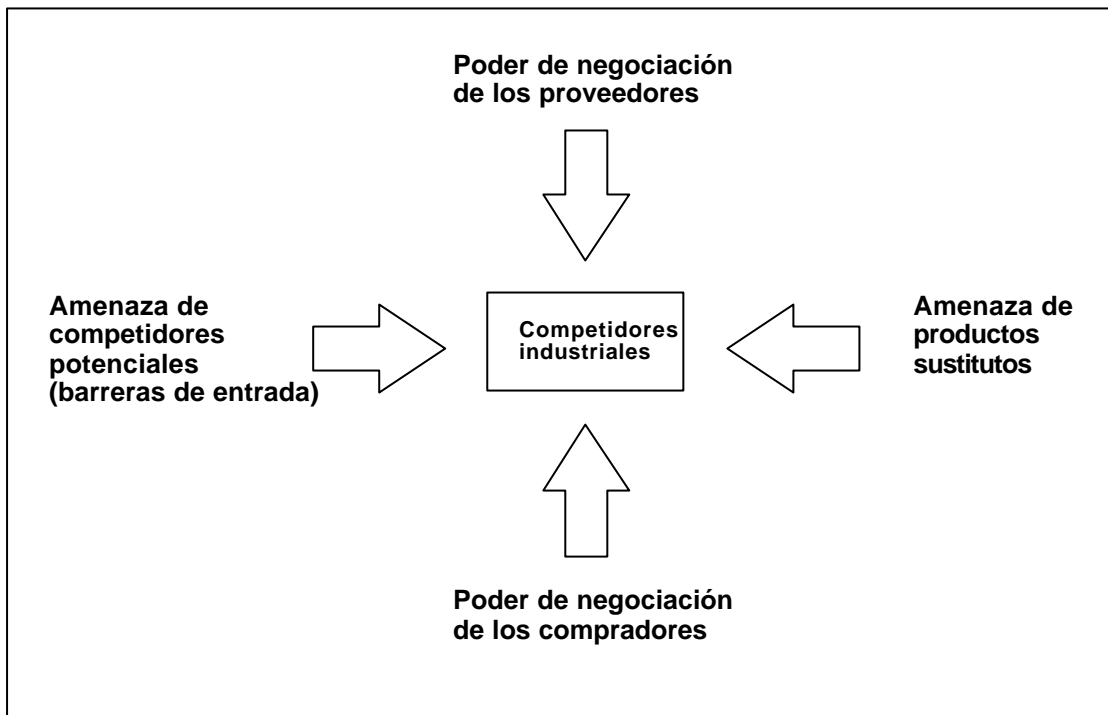


Figura 3 : Las cinco fuerzas competitivas. Porter 1980 (p. 4).

Los FCE se refieren, primeramente, a las **necesidades** de los clientes; el objetivo es proveer un producto o servicio que represente un valor para el cliente, y por el cual esté dispuesto a pagar un precio que exceda el coste de producción. Segundo, los factores de éxito están en relación con la competencia; para la supervivencia se exige conocer y adoptar los factores clave de un sector que permitan ofrecer un producto mejor o a coste menor. Este aspecto, de nuevo, parte de los conocimientos, es decir, del análisis del competidor, su estrategia, objetivos, suposiciones, capacidades y conducta.

Como los mercados son heterogéneos, la **segmentación** permite dividirlos en áreas competitivas menores para analizar la competencia, el atractivo y los FCE de cada segmento, y en consecuencia, para tomar decisiones sobre la asignación de recursos y la concentración de los esfuerzos en campos limitados de competencia. En la perspectiva de la "dependencia de recursos", una empresa tiene que adaptarse a su entorno para recibir los recursos que le permitan asegurarse la supervivencia²⁶. Pero, por otro lado, cabe remarcar que el hecho de segmentar, es decir, de elegir una parte del mercado en

²⁵ Véase Hofer/Schendel 1978 (p. 77).

²⁶ Véase Plinke 1992 (p. 831) y sus citas respectivas.

coherencia con sus capacidades y sus objetivos, introduce un elemento de voluntarismo²⁷, elegir *dónde* la empresa finalmente se adapta.

Análisis Interno

El análisis interno se refiere a los recursos de la empresa, y a las capacidades y habilidades que se derivan de ellos. Estos elementos reflejan el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas, bajo la condición de una coherencia entre la estrategia y los recursos. Por lo tanto, los recursos y las capacidades representan un elemento crítico en la *formulación* de la estrategia. Incluso, los recursos pueden formar la *base* de la estrategia, es decir, la empresa se define no por las necesidades que ella pretende satisfacer, sino por lo que ella es capaz de hacer. La empresa, entonces, debe concentrarse en sus recursos y capacidades principales, o sea, restringir la extensión de sus actividades. Tiene que explotar y ocupar enteramente sus recursos, y perfeccionar la base de éstos, llenando vacíos y construyendo la base futura. Un análisis de esta base clasifica los recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y organizacionales en tangibles e intangibles. Los diferentes recursos trabajan juntos en actividades para crear capacidades. Entre los recursos hay, por lo tanto, interdependencias e interacciones que se coordinan. La **cadena de valor** facilita una clasificación de las actividades de la empresa, que posibilita un análisis de las capacidades y de los recursos que entran.

Ventaja Competitiva

Ahora podemos concretizar el concepto de ventaja competitiva. Una definición elegante pero poco útil la describe a través de sus efectos :

“Entre dos empresas que compiten, una posee una ventaja competitiva sobre la otra cuando gana una mayor tasa de beneficios, o tiene el potencial para ganar una mayor tasa de beneficios”²⁸.

En otras palabras, se refiere a un producto/servicio de una empresa que se considera superior al que presta la competencia, y que cumple los siguientes criterios :

- se refiere a una característica que es importante para el cliente,
- es percibida por el cliente,
- tiene una cierta durabilidad, es decir, la competencia no puede conseguirla rápidamente.

Hemos visto que el análisis del entorno y de la empresa identifican **fuentes externas e internas** de ventaja competitiva. Juntar ambos aspectos, es decir, examinar las

²⁷ Véase Martinet 1993 (p. 6), el aspecto de segmentación se trata en profundidad en el Cap. 3.

²⁸ Grant 1991 (p. 81).

interacciones entre las condiciones de una industria y los recursos de la empresa, sirve para determinar el potencial de establecer y sostener la ventaja competitiva.

En la base de la ventaja competitiva está el cambio, sea externo a la industria o interno. Nuevas regulaciones, precios de los recursos, preferencias de los clientes, y los conocimientos científicos, serían ejemplos para cambios externos, mientras que los cambios internos surgen de la innovación, es decir, de nuevos productos, procesos, o técnicas de administración y comercialización.

El potencial de sacar provecho de los cambios, depende en ambos casos de los recursos y capacidades de la empresa. Es, por un lado, la capacidad para responder a cambios externos que dependen de los segmentos de mercado elegidos y de las tecnologías de producción; y por otro lado, la capacidad de innovar, que depende de la habilidad en el estudio del entorno, de la creatividad y del espíritu emprendedor de la empresa. Dentro de las anteriores, son críticas la capacidad de captar cambios en las preferencias de los clientes, la flexibilidad en la utilización de los recursos, y la capacidad de identificar y adquirir los recursos emergentes.

La ventaja competitiva está sujeta a la erosión por un proceso competitivo, que implica la imitación por los rivales, y la creación de barreras a la imitación por el poseedor de la ventaja competitiva. Imitación y barreras se derivan principalmente de la información sobre las fuentes de éxito, y de la capacidad para adquirir los recursos necesarios.

Porter²⁹ distingue dos tipos de ventaja competitiva en una unidad de negocio: la ventaja competitiva en coste, y la ventaja competitiva en diferenciación, es decir, conseguir la unicidad de un producto o servicio dentro de un sector. Estos dos tipos de ventaja se pueden buscar dentro de un mercado objetivo muy amplio (el conjunto del sector), o bien estar enfocados a un segmento estrecho, a un nicho de mercado. La combinación de las variables estratégicas de “tipo de ventaja” y de “campo de actividad” nos conduce a la matriz de las estrategias genéricas de Porter (Figura 4). Distinguimos : 1. liderazgo en coste general, 2. diferenciación general, 3. liderazgo en coste enfocado 4. diferenciación enfocada.

La estrategia de una ventaja en **coste** refleja la preocupación por el precio como medio principal de competición entre empresas. Las ventajas en coste tienen varias fuentes : el aprendizaje mediante la práctica, las economías de escala, las innovaciones en procesos, la mejora en el diseño del producto, los costes de los recursos, la utilización de la capacidad y, por fin, la eficiencia operacional.

²⁹ Véase Porter 1980 (p. 34 y ss).

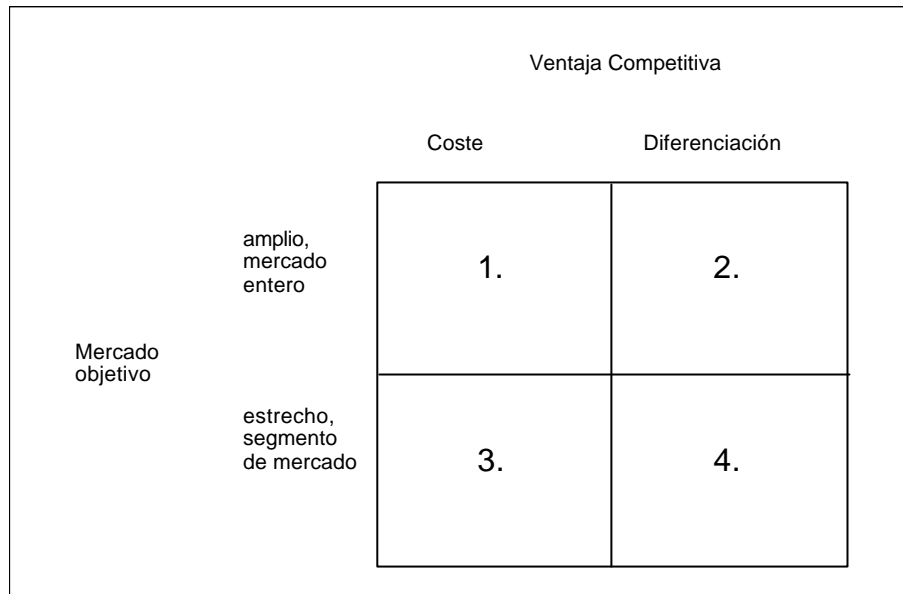


Figura 4 : Tipología de estrategias competitivas. Según Porter 1980 (p. 39).

Retenemos el **papel del volumen** para la reducción de costes. Los efectos de aprendizaje y las economías de escala dependen del volumen de producción. Por lo tanto, vender más, lograr una participación en el mercado mayor, también mejora la posición competitiva en coste.

Para el análisis de coste en una empresa, la cadena de valor ofrece una herramienta potente. La separación por actividades permite identificar los factores que influyen en los costes, comparar con competidores, identificar interrelaciones entre actividades, y analizar potenciales de subcontratar (“make or buy”).

La estrategia de **diferenciación** consiste en ofrecer algo único que representa un valor particular para los clientes, en lugar de ofrecer simplemente precios bajos para productos parecidos. La diferenciación, entonces, tiene el fin de lograr precios más altos en el mercado, pero sin omitir el lado de los costes; por lo tanto, la ventaja de diferenciación se produce cuando la empresa consigue un precio que supera el coste de diferenciación. El potencial de diferenciación se determina por las características del producto, es decir, su complejidad, y por las características del mercado, reflejadas en las necesidades y preferencias de los clientes, y de nuevo, en las actividades de la competencia.

Son variables de diferenciación las características físicas del producto, el aspecto exterior que influye en el proceso de compra, los servicios pre y postventa, los accesorios, la disponibilidad, la rapidez de entrega, etc... . En la base de la diferenciación está, entonces, el estudio de la demanda, de los criterios, y del comportamiento que están relacionados con la compra. Por otro lado, se estudia la oferta potencial; los generadores del exclusivismo. Se refiere, otra vez, a las actividades

de la empresa y los recursos y capacidades disponibles. Las estrategias de enfoque aplican los mismos principios en un campo competitivo limitado.

El planteamiento situacional

Numerosos estudios empíricos indican, que afirmaciones sobre los efectos de éxito de estrategias que no tienen en cuenta el contexto, difícilmente pueden considerarse como valederos. Más bien se impone la idea de que el éxito resulta de la consistencia de la estrategia de una organización con las exigencias de su entorno. Este planteamiento, que está en analogía con los conceptos situacionales de la teoría de organización, se trata en la literatura angloamericana bajo el término de “contingency theory”³⁰. No hay que olvidar que la adecuación de una estrategia está condicionada por la situación de la empresa. Así, la identificación de variables que puedan describir la contingencia de la situación, son un paso preliminar para la formulación de alternativas estratégicas.

Resumen

Sintetizamos el enfoque racionalista de la gestión estratégica como la aplicación de tres etapas:

(1) **análisis** y valoración del entorno y de la empresa : conocimiento del entorno competitivo, es decir, los determinantes del éxito en el mercado en función de los competidores (riesgos y oportunidades), y la apreciación objetiva de los recursos disponibles (puntos fuertes y débiles);

(2) **formulación** de una estrategia en coherencia con los objetivos a largo plazo;

(3) **implementación** de la estrategia de manera eficiente y eficaz a través de estructuras de organización apropiadas para las tareas a desarrollar.

2.2 La Estructura del Estudio

En base a las reflexiones expuestas anteriormente se puede plantear la estructura de la parte teórica de nuestro estudio (Figura 5). El Capítulo 3 trata en profundidad el tema del enlace entre la empresa y su entorno; especialmente los aspectos de segmentación y de selección de clientes, integrando aspectos del pequeño cliente.

El análisis interno y externo, se tratan respectivamente en dos capítulos. Por un lado, presentamos un análisis del pequeño cliente y de las particularidades que implica (Cap. 4). Por otro lado, analizamos la capacidad de la empresa proveedora para adaptarse a las exigencias de los clientes seleccionados asegurando la eficiencia del servicio (Cap. 6).

³⁰ Véase Homburg/Simon 1995 (p. 2760).

Hay factores situacionales que se tienen que tener en cuenta, como un aspecto de la contingencia de las observaciones se analizan en el punto 6.5. Además se toma a la competencia como un factor de contexto, fijo a corto plazo.

El estudio de la transacción entre los dos socios de mercado (Cap. 5) nos permite mirar el tema desde otra perspectiva, descubriendo las alternativas de la transacción directa, así como unas palancas de acción para el enfoque del pequeño cliente.

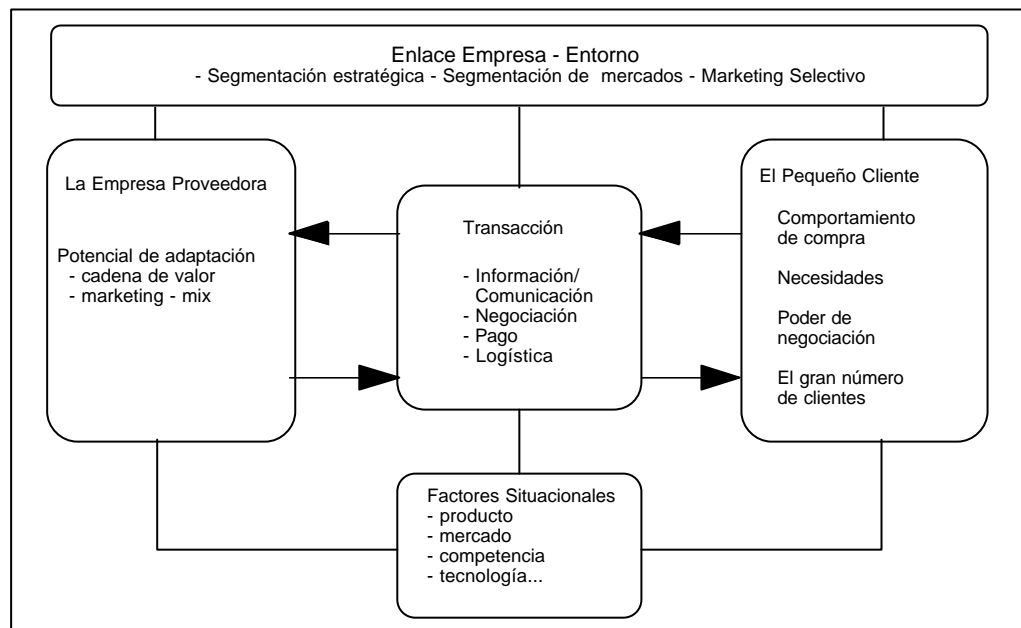
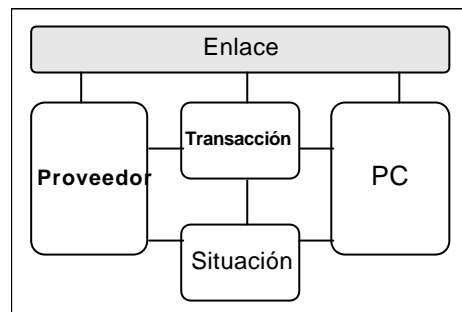


Figura 5 : El Esquema del Estudio

En el Capítulo 7 se reúnen diferentes aspectos, dentro de un marco de referencia, con el fin de formular hipótesis detalladas sobre los aspectos de la gestión estratégica de los pequeños clientes : la identificación de riesgos y oportunidades, la influencia de factores situacionales, la formulación y la implementación de estrategias.

Una vez comprobado el bajo nivel de conocimientos que existe sobre este tema, hemos realizado un planteamiento global. Para asegurar la integridad de nuestras reflexiones analizaremos de manera sistemática los elementos del mercado: la oferta, la demanda, la transacción y el contexto. Con el análisis de cada elemento iremos realizando cambios de perspectiva e iremos identificando las modificaciones que implica el negocio con PC sobre estos.

CAPÍTULO 3. LA EMPRESA FRENTE A SU ENTORNO



Como ya hemos visto en el Capítulo 2 la estrategia se puede definir como una fuerza mediadora entre una organización y su entorno³¹. La empresa se adapta a un conjunto de limitaciones externas pero también dispone de un elemento de voluntarismo³² al segmentar la demanda y seleccionar ciertos grupos de clientes que, por su parte, son apropiados a las habilidades de la empresa proveedora.

Desde las teorías de la estrategia y del marketing, este tema de análisis de entorno se puede traducir a varios niveles :

(I) Dentro del mercado entero se realiza la segmentación estratégica, (también conocida como segmentación macro o la identificación de combinaciones producto - mercado);

(II) Dentro de un segmento estratégico se realiza la identificación de grupos homogéneos de compradores, es decir, la segmentación de mercado (también llamada segmentación micro, u operacional).

Y, finalmente, cabe remarcar que las teorías de marketing en los últimos años se han desarrollado hacia un tercer nivel de análisis;

(III) El marketing selectivo de clientes, que pretende evaluar las necesidades y las contribuciones del cliente individual, y - a un nivel de agrupación -, de un portafolio de clientes³³. (Figura 6)

Los tres niveles, proporcionan una visión amplia de la capacidad de análisis del entorno como base de la actividad empresarial, tanto en la dimensión estratégica como operacional, a la vez que integran diferentes corrientes en la apreciación de subconjuntos de clientes. Este capítulo tiene como objetivo exponer unos conceptos básicos para deducir nuevos aspectos sobre nuestro tema. Además, las teorías tratan el

³¹ Véase Mintzberg 1988 (p. 17).

³² Véase Martinet 1993 (p. 6).

³³ Véase Diller 1995 b (p. 1366).

tamaño del cliente como criterio potencial de segmentación, o se ocupan explícitamente del PC como objeto de análisis. Por lo tanto, el capítulo nos dibuja una parte del estado de arte de nuestro tema.

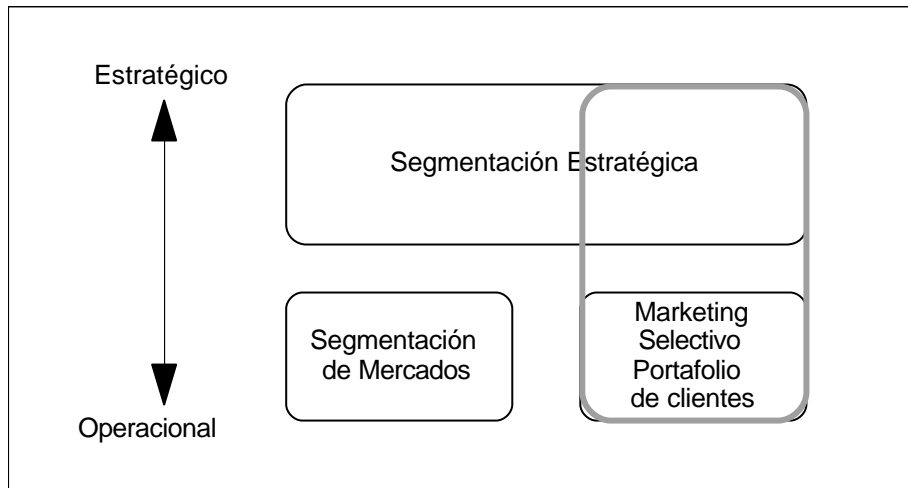


Figura 6 : Los niveles de Análisis del Entorno.

3.1 La Segmentación Estratégica

3.1.1 Conceptos Generales de Segmentación Estratégica³⁴

En el marco de nuestro estudio el tema de la segmentación, - tanto en su dimensión estratégica como en el enfoque de mercados, - tiene dos papeles diferentes. Por un lado, y como ya hemos destacado, el análisis del tamaño de los clientes como variable de segmentación representa en varios planteamientos una parte del estado de arte en lo que se refiere a nuestro tema de PC.

Por otro lado, la segmentación, sobre todo en su interpretación estratégica, provee el marco teórico en el que se integra el conjunto de nuestro estudio. Bajo el término de segmentación se reúnen procesos de análisis y de acción como identificar un grupo de clientes con necesidades y comportamientos homogéneos, evaluar su atractivo, y asignar recursos para orientar las actividades de la empresa hacia este grupo de clientes. Según esto, podríamos decir que el tema del PC consiste en la introducción de una

³⁴ Las ideas básicas de este punto provienen del trabajo de Porter 1985 (p. 231 y ss) con interpretaciones complementarias de Anónimo 1995 (p. 87 y ss.) y Garibaldi 1994 (p. 175 y ss). Boston Consulting Group 1994 y Eurostart 1993 (p. 2 y ss) proporcionan un punto de vista práctico sobre el tema.

variable de segmentación como el "tamaño del cliente", en las reflexiones estratégicas de la empresa.

3.1.1.1 Introducción y Definición

El éxito de una unidad de negocio, depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de un mercado mejor que los competidores, es decir, a un precio menor o, a precios iguales, con una utilidad estimada mayor. Así, la identificación de un mercado apropiado es la base de todas las decisiones estratégicas³⁵; la exactitud en la definición del mercado y la precisión del análisis de la competencia, determinan la calidad de una estrategia³⁶.

La segmentación estratégica es la división de una industria en unidades con el fin de desarrollar una estrategia competitiva. La división se justifica porque una industria no es homogénea. La importancia de las cinco fuerzas competitivas³⁷ varía. Los clientes tienen necesidades y comportamientos de compra diferentes, y los proveedores necesitan distintas cadenas de valor³⁸ para atender a dichos clientes. Resulta que el atractivo de los segmentos es diferente, y existen condiciones diferentes para conseguir una ventaja competitiva.

La segmentación estratégica, tiene como objetivo dividir la industria en áreas competitivas menores para analizar sus características : la intensidad de la competencia, el atractivo y los factores clave de éxito. La segmentación, por lo tanto, puede ser considerada como el elemento clave de una estrategia; se sitúa como parte de la pregunta de partida de la actividad empresarial, la pregunta del alcance del negocio : ¿qué producto o servicio, para qué grupo de clientes vamos a producir y a través de qué tecnología?"³⁹, es decir, la definición de una combinación producto - mercado⁴⁰.

Desde un punto de vista más práctico, el análisis del segmento proporciona información de las tendencias y oportunidades del mercado, la posición respecto a la competencia, los puntos débiles a corregir y las fuerzas de la empresa a explotar⁴¹. Así, la segmentación ofrece la base para la formulación de estrategias de tipo "enfoque"

³⁵ Véase Backhaus 1992 (p. 149).

³⁶ Véase Hinterhuber 1989a (p. 148).

³⁷ Véase Porter 1980 (p. 3) y el Capítulo 2 de este trabajo.

³⁸ Véase el concepto en Porter 1985 (p. 36) y el Capítulo 2 de este trabajo.

³⁹ Véase Hinterhuber 1989a (p. 148).

⁴⁰ ...que menciona la mayoría de los autores en el tema de estrategia, por ejemplo, Hinterhuber 1989b (p. 23), Müller 1995 (p. 761), Porter 1985 (p. 233), ...

⁴¹ Véase Garda 1981 (p. 22).

("focus")⁴², es decir, la concentración de recursos, identificando segmentos que son servidos débilmente por los competidores con enfoque amplio y que ofrecen un potencial de beneficio sostenible. Esta idea del enfoque ("target") en un grupo de clientes, en la que han profundizado autores como Pitt-Watson⁴³, busca ofrecer un producto o servicio diferente para clientes distintos. De ello resulta la creación de un valor mayor para el cliente con respecto a la prestación del competidor. El objetivo de "meet customer needs better" se traduce como el análisis de los segmentos con sus necesidades específicas, y esto en relación a las actividades de los competidores.

Müller⁴⁴ integra la segmentación en el proceso de planificación, es decir, en el análisis, la selección, el tratamiento y el control de campos de actividad empresarial, guiado por objetivos generales. La planificación es la toma de decisiones orientadas al futuro a través de una selección sistemática entre las alternativas de acción, con el fin de la defensa de amenazas y la explotación de oportunidades que surgen del mercado. En este proceso la segmentación permite reducir la complejidad del entorno competitivo de una empresa, por la descomposición del mismo.

Definición de un segmento

A través de las reflexiones anteriores, se puede definir un segmento por su utilidad en la formulación de una estrategia : un segmento es una unidad de una industria

- que tiene una homogeneidad interna con respecto a las fuerzas competitivas, las necesidades de los clientes y su comportamiento de compra;
- y que se distingue en estos atributos de otras unidades (heterogeneidad externa);
- de manera que es justificado, necesario, y favorable formular una estrategia distinta para manejar riesgos y / o conseguir una ventaja competitiva.

O, como Porter⁴⁵ lo formula, al revés : las diferencias en productos o compradores crean un segmento de industria si varía alguna de las cinco fuerzas competitivas o si estas afectan a las necesidades para conseguir una ventaja competitiva que se reflejan en la cadena de valor del proveedor. Destacamos que el concepto de ventaja competitiva integra al competidor en la definición de los segmentos estratégicos : el BCG aún va más allá, indicando "que las diferencias entre competidores determinan los

⁴² Véase Porter 1985 (p. 264 y ss) y las tres estrategias genéricas de Porter 1980 (p. 35).

⁴³ Véase Pitt-Watson 1992 (p. 54).

⁴⁴ Véase Müller 1995 (p. 762).

⁴⁵ Véase Porter 1985 (p. 234 y 236) .

segmentos estratégicos"⁴⁶. Otros planteamientos acentúan el carácter de autonomía de inversión y de gestión de un segmento estratégico.

La segmentación estratégica se distingue así de la segmentación de mercado, que es un concepto más estrecho, debido a que sólo identifica las diferencias en las necesidades y en el comportamiento de compra de los clientes. A su vez, tiene el fin de un mejor encaje entre las habilidades de una empresa y sus clientes a través de los programas de marketing. Así, la segmentación de mercados, sólo enfoca la parte de marketing de la cadena de valor⁴⁷. En cambio, la segmentación estratégica, utilizando la terminología de Porter, afecta al conjunto de la cadena de valor de una empresa, es decir, a las actividades para el diseño, la producción, el marketing/venta, la distribución y el soporte del producto. Por lo tanto, el punto de vista de estrategia también tiene en cuenta el aspecto de comportamiento de compra, pero *añade* los de producción, el del atractivo de un segmento y los conflictos,⁴⁸ que ocurren cuando se sirven distintos segmentos simultáneamente. Esta visión más amplia, por una parte, ofrece la posibilidad de nuevos planteamientos (variables) de segmentación y, por otra, puede ser una base enriquecedora para crear y sostener la ventaja competitiva⁴⁹.

Particularmente, la segmentación *estratégica* no se limita al nivel de análisis, sino que tiene una finalidad de acción. En primer lugar, tomar decisiones de entrar o salir de un segmento. Y en segundo lugar, partiendo de la idea básica de escasez de recursos, tomar decisiones sobre la asignación de estos. Esto supone la distribución de los recursos entre los segmentos y la realización de actividades de la cadena de valor para asegurar el encaje ("match") con los segmentos escogidos. Porter⁵⁰ resume las preguntas claves estratégicas que surgen de la segmentación como :

- dónde en una industria una empresa debería competir (es decir, el alcance del segmento);
- cómo su estrategia debería reflejar esta segmentación.

Retenemos para el transcurso de nuestro estudio estos dos niveles de decisión frente a un entorno segmentado :

I. Actitud general frente al segmento : entrar/salir "sí" / "no";

II. La implementación de la estrategia : la realización de las actividades en la cadena de valor.

⁴⁶ Boston Consulting Group 1994.

⁴⁷ Este tema se tratará más extensamente en el capítulo siguiente

⁴⁸ Véase también Pitt-Watson 1992 (p. 55).

⁴⁹ Para las diferencias entre segmentación estratégica y segmentación de mercado véase también : Boston Consulting Group 1994, Anónimo 1995 (p. 87) y Garibaldi 1994 (p. 178).

⁵⁰ Véase Porter 1995 (p. 231)

3.1.1.2 Aspectos de la Segmentación

Grant⁵¹ propone una clasificación en cinco aspectos, que aplicamos para diseñar el marco teórico del tema :

1. Identificar variables y categorías clave de segmentación.
2. Construir la matriz de segmentación.
3. Evaluar el atractivo de cada segmento.
4. Identificar los factores clave de éxito de cada segmento.
5. Identificar el atractivo de un segmento amplio, frente a un segmento estrecho.

1 Identificar variables y categorías clave de segmentación.

Una variable de segmentación, en principio, refleja una preferencia de los clientes que varía o una especialización de una empresa. Si definimos una industria como un mercado, es decir, un punto de encuentro de productos y compradores, el potencial de segmentar este mercado se deriva de la identificación de los atributos de estos productos y compradores. Dentro de una línea de productos, se pueden distinguir diferentes características como el tamaño, la función, el rendimiento y sobre todo, los servicios añadidos, es decir, separados del producto físico. También los compradores se distinguen, sobre todo por características demográficas, geográficas y de su industria (Figura 7).

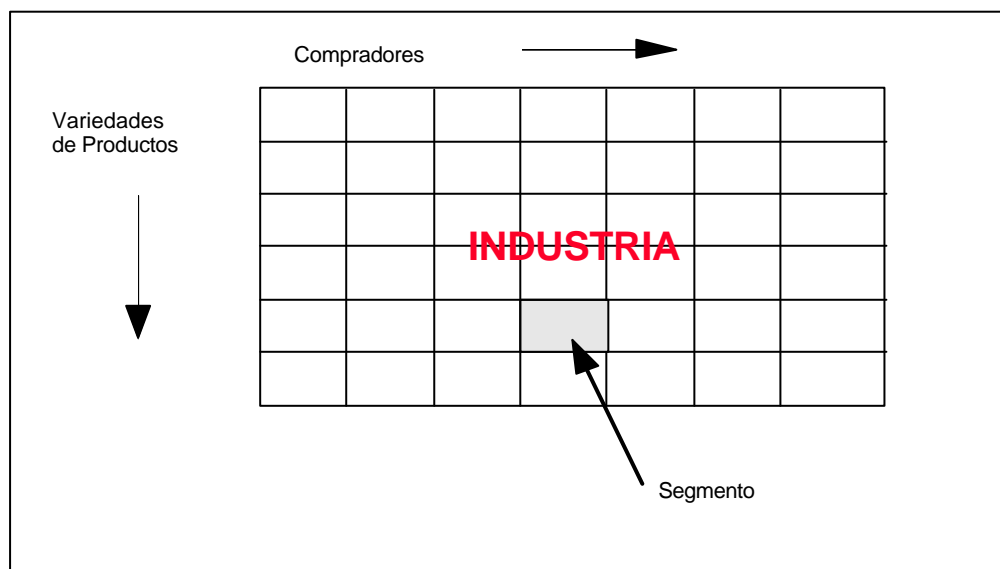


Figura 7 : La industria como una matriz de compradores y de productos. La identificación de un segmento. Según Porter 1985 (p. 235).

⁵¹ Véase Grant 1991 (p. 71), que se refiere mucho a la fuente más original : Porter 1985 (p. 231 y ss).

Por lo tanto, las características del producto y del comprador, sirven como variables de segmentación con una relevancia estratégica; concretamente, se proponen las variedades de productos, el tamaño, la industria y/o la estrategia de los clientes, la ubicación geográfica del cliente y el canal de distribución utilizado.

Crear segmentos a través de las variables de compradores, - que particularmente concierne a nuestro tema, - implica dos niveles de reflexión : por un lado, existen las variables que reflejan las diferencias en el comportamiento de compra, y, por otro lado, encontramos las variables que afectan al *coste* de servir a los compradores, y en consecuencia, a la cadena de valor necesaria para llevar a cabo este servicio. Según Porter, una sola variable no puede captar todas las diferencias entre compradores que pueden determinar segmentos. Visto esta complejidad, parece particularmente importante que una segmentación de compradores represente las diferencias estructurales que están en su base (las fuerzas competitivas) y las diferencias en la cadena de valor, más que cualquier otro esquema de clasificación. Así, también, se puede explicar la variedad de conceptos que vamos a analizar en el punto siguiente⁵².

Como frecuentemente algunas variables potenciales están correlacionadas, es decir, reflejan las mismas diferencias básicas de un producto o cliente, estas pueden ser reducidas a una sola variable, que representa el aspecto escogido.

Para utilizar la variable escogida, que muchas veces es continua, se necesita todavía determinar un número discreto de categorías; por ejemplo, las categorías “pequeña”, “mediana” y “grande” para el tamaño de empresas. Las categorías, de nuevo, deben representar diferencias estructurales y de la cadena de valor y, además, deberían limitarse a un número "gestionable" en la práctica.

Como ya hemos visto, una variable de segmentación se puede considerar adecuada cuando resultan segmentos que afectan a las cinco fuerzas competitivas o a la creación de ventajas competitivas en términos de la cadena de valor. Las diferencias en los productos, según Porter⁵³, conducen a segmentos si

- afectan al “cost driver” en la cadena de valor del proveedor,
- cambian la configuración necesaria de dicha cadena de valor,
- implican diferencias en la cadena de valor del cliente.

Este concepto de la cadena de valor representa de manera exhaustiva las actividades de la empresa y, al mismo tiempo, ofrece una herramienta de análisis para encontrar fuentes de ventaja competitiva; por lo tanto, va a ser la base de nuestro trabajo en lo que se refiere al estudio de la empresa proveedora⁵⁴.

⁵² Véase el Punto 3.2 La Segmentación de Mercado.

⁵³ Véase Porter 1985 (p. 236).

⁵⁴ Véase el Capítulo 6 de nuestro trabajo.

Como otro planteamiento para evaluar la utilidad de las variables, podemos citar lo siguiente⁵⁵ : las más apropiadas son aquellas que producen la categorización más diferenciada en términos de criterios de capacidad de sustitución en el lado de la oferta y de la demanda. Es decir, la conveniencia de una variable como base de segmentación depende de la limitación del consumidor para cambiar a otros segmentos ("sustitución por el lado de la demanda"), o de la existencia de diferentes grupos de productores que sirvan a los segmentos, que tienen una capacidad limitada para pasar de un segmento a otro (sustitución por el lado de la oferta), hecho, que se refleja en la utilización de diferentes recursos y capacidades.

2. Construir la matriz de segmentación.

Al combinar algunas de las variables que han sido identificadas y consideradas significativas, se puede construir una matriz de segmentación bidimensional o tridimensional que permite identificar los segmentos individuales. En teoría, también existen planteamientos que descomponen el mercado en una sola dimensión⁵⁶, es decir, un tipo de productos, o bien, un grupo de clientes. Ambos tienen insuficiencias graves : sobre todo desde el enfoque de los productos, y esto conduce a un efecto llamado "marketing miopia" (Levitt 1960), que descuida soluciones generales al problema original de los clientes y no toma en cuenta la heterogeneidad del comportamiento de compra.

Puede ocurrir, que un gran número de segmentos estén vacíos, es decir, que no haya suministradores que trabajen en ellos, hecho que puede suponer una oportunidad para el desarrollo en el futuro. Aunque esto no significa que los segmentos ocupados escapen al tratamiento por nuevas empresas. Un tercer caso, sería el de segmentos que no son factibles, es decir, que no existen por diferentes razones⁵⁷.

Una matriz de segmentación también debería comprender segmentos potenciales, es decir, segmentos que se crean a través de nuevas variables de segmentación o a través de nuevas categorías discretas de una variable existente; por ejemplo, nuevos tipos de compradores o nuevas áreas geográficas.

⁵⁵ Véase Grant 1992 (p. 72).

⁵⁶ Véase Müller 1995 (p. 767).

⁵⁷ Porter (1985, p. 249) da un ejemplo de segmentación para la industria de equipo de campos petrolíferos, utilizando las variables tamaño de la empresa y país desarrollado/ país en desarrollo. Una combinación infactible sería la de pequeña empresa / país en desarrollo por la sencilla razón que este tipo de empresa no existe.

Para la misma problemática, Abell⁵⁸ presenta un planteamiento que limita la posibilidad de elección de variables de segmentación. Para el autor, un "campo de negocio estratégico" dentro de un mercado relevante predefinido, se define, en todos los casos, por tres variables : las funciones que cumple un producto, las alternativas tecnológicas que se pueden utilizar para conseguir la función deseada y el grupo de clientes servidos. La Figura 8 da un ejemplo para el mercado de scanners médicos. Un campo de negocio estratégico, en este contexto, es un segmento del mercado que se trata por una oferta (tecnológica) de producto / servicio bien definida.

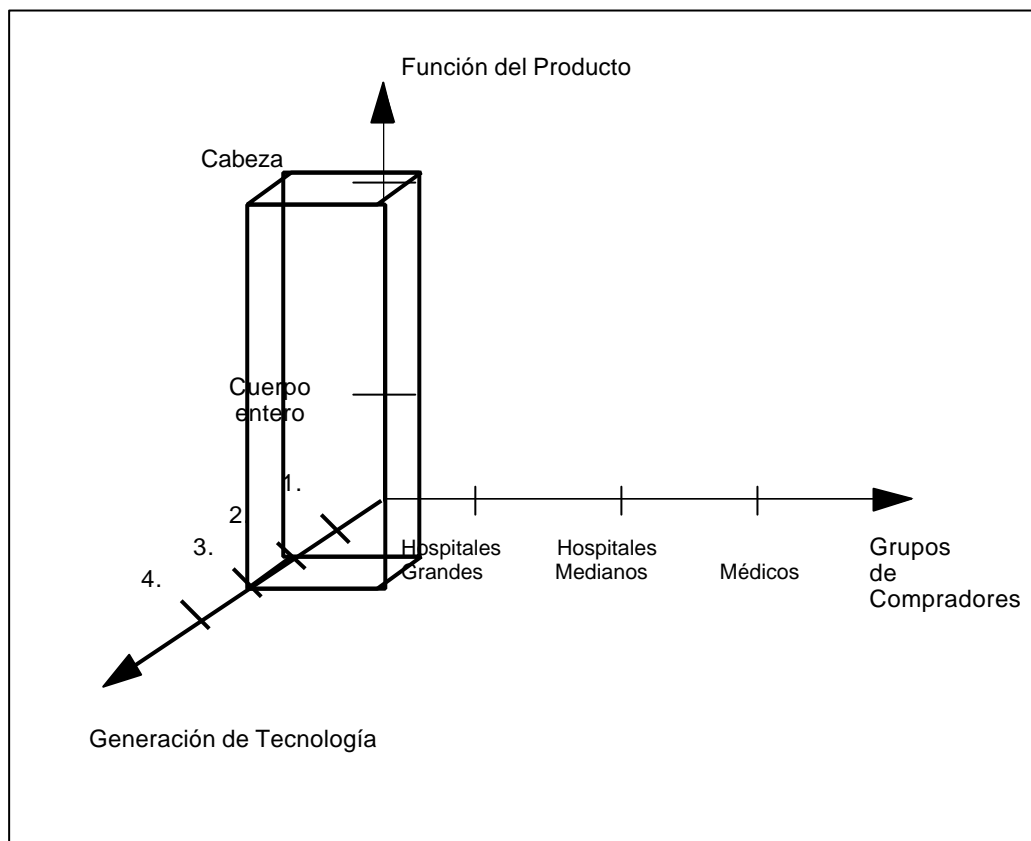


Figura 8 : Ejemplo para una definición de campo estratégico de negocio. Según Abell 1980 (p. 112).

3. Evaluar el atractivo de un segmento.

La pregunta ¿"dónde competir"?, o ¿cuál es el alcance adecuado del segmento?, se traduce primero en un análisis de atractivo del segmento; se busca una característica que dependa del atractivo estructural, el tamaño, el crecimiento y el encaje entre las capacidades de la empresa y las necesidades del segmento.

⁵⁸ Véase Abell 1980 (p. 22 y ss).

El atractivo estructural depende de las cinco fuerzas competitivas⁵⁹: los sustitutos de productos, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes y la intensidad de competencia interna. Se aplican, de hecho, los mismos principios de análisis que para las industrias, pero con ciertas modificaciones :

- con respecto a los rivales potenciales, probablemente la mayor amenaza proviene de los otros segmentos de la misma industria, hecho que nos conduce al concepto de barreras de movilidad⁶⁰, que análogamente a las barreras de entrada, determinan la existencia de rendimientos superiores en un segmento;
- de la misma manera, los sustitutos de productos pueden provenir de otros segmentos;
- los rivales comprenden, tanto empresas con enfoque en el segmento analizado, como empresas que sirven a otros segmentos al mismo tiempo;
- el poder de negociación de los proveedores y de los clientes tiende a ser más específico al segmento, pero también pueden aparecer influencias por compras o ventas en otros segmentos.

El tamaño y crecimiento del segmento tienen, por un lado, un atractivo en sí mismo, y, por otro lado, influyen en el atractivo estructural a través de la rivalidad y la amenaza de nuevos entrantes. El hecho de que el atractivo dependa, entre otros factores, del encaje del segmento con las capacidades de la empresa, tiene un interés particular para la gestión estratégica : resulta que un segmento no siempre es atractivo en sí mismo, sino que el atractivo se convierte en algo individual para la empresa proveedora.

4. Identificar los factores clave de éxito de cada segmento.

Las diferencias de la estructura competitiva y de las preferencias de los clientes, es decir, sus criterios de compra, causan diferencias en los factores clave de éxito⁶¹ y, por lo tanto, en la base de la ventaja competitiva.

Se observa la profundidad del impacto en las actividades de la empresa, en función del segmento escogido. Mientras que la segmentación de mercados es orientada al manejo del instrumento de marketing-mix en función de las diferencias de los segmentos, las consecuencias de la segmentación estratégica afectan a la base de recursos y capacidades de la empresa : la calidad, el coste, los efectos de volumen, la capacidad financiera, sus tecnologías, sus recursos humanos, la reputación... . Vamos a

⁵⁹ Véase la introducción en el marco teórico de estrategia en el Capítulo 2.

⁶⁰ Véase Caves/Porter 1977 (p. 241).

⁶¹ El concepto de factores clave de éxito se explica en el Capítulo 2.

analizar el tema del encaje entre las capacidades del proveedor y las necesidades del comprador en el transcurso del trabajo⁶².

5. *Analizar los atractivos de un segmento amplio frente a un segmento estrecho.*

El alcance de los segmentos, es una de las preguntas estratégicas claves que surgen del concepto de segmentación. La problemática de escoger segmentos, entrar y competir en ellos, está ligada a las ventajas relativas de la especialización en un segmento frente a la diversificación en varios segmentos⁶³. Las ventajas de un enfoque en *un* segmento, *varios* de ellos, o bien, la definición de segmentos amplios, dependen principalmente de dos factores : la semejanza entre factores de éxito y la presencia de costes compartidos. Si los factores claves de éxito son parecidos para algunos segmentos, la empresa puede adoptar un planteamiento estratégico parecido para diferentes segmentos. Además, estrategias diferentes para segmentos diferentes crearán dificultades organizacionales y probablemente afectarán a la credibilidad de la empresa. Que haya costes compartidos significa que suministradores en segmentos amplios pueden obtener costes menores (economías de escala) que los de sus competidores en segmentos estrechos, por lo tanto, la vulnerabilidad de los especialistas en segmentos estrechos es mayor. Hannan/Freeman⁶⁴ analizan el concepto de especialista/ generalista bajo el enfoque de un entorno cambiante, observando qué ventajas resultan del uno o del otro en función de la profundidad y la frecuencia del cambio. Davidow/Uttal⁶⁵ destacan los posibles ahorros que se derivan de la especialización y de las diferencias en factores clave de éxito que favorecen a un enfoque de los segmentos estrechos.

El término "nicho" entra en el aspecto de segmentación amplia o estrecha, definiendo un pequeño segmento que permite a la empresa defenderse de las fuerzas competitivas o de influirlas en su favor⁶⁶. Mintzberg aún va más allá, y traduce el término nicho por una posición competitiva ocupada explícitamente para evitar la competencia⁶⁷. Además, el nicho se caracteriza por las necesidades particulares de los clientes, que permiten a una empresa mantener una posición de ventaja competitiva

⁶² El tema del encaje implica, de hecho, toda la parte de implementación de una estrategia de PC, como la hemos formulado en los objetivos del trabajo. Porter (1980, p. 35 y ss) propone tratar el tema a través de los conceptos de posiciones de coste y diferenciación, un aspecto que vamos a analizar en el Capítulo 6.

⁶³ Véase Grant 1991 (p. 77).

⁶⁴ Véase la obra de Hannan/Freeman 1977 y con más profundidad 1984.

⁶⁵ Véase Davidow/Uttal 1989 (p. 77 y ss).

⁶⁶ Véase también el artículo de Garda 1981 (p. 15).

⁶⁷ Véase Mintzberg 1988 (p. 17).

aunque sus recursos sean limitados. Así, la segmentación "creativa",⁶⁸ es particularmente importante para empresas con una participación en el mercado débil, y que tienen problemas para encontrar fuentes de ventaja competitiva en un mercado de masas⁶⁹. En principio, el enfoque en un segmento muy limitado, permite concentrarse en un conjunto de actividades específicas que la empresa domina de manera excepcional (es decir, mejor que el competidor) y, por otro lado, permite eliminar actividades innecesarias, asegurando así la eficiencia de la organización. También el nicho se hace objeto de un análisis de atractivo. Este atractivo se representa, principalmente, por el potencial de beneficio, el crecimiento y la intensidad competitiva.

3.1.1.3 Segmentos Interrelacionados

Vista la importancia para nuestro tema, analizamos la cuestión de una estrategia amplia o estrecha con más profundidad. El análisis de Porter sobre segmentos interrelacionados es una herramienta potente que podemos aplicar al caso de la segmentación según tamaño. Son segmentos relacionados aquellos que pueden compartir actividades de la cadena de valor.

La Figura 9 muestra un ejemplo. El efecto depende de la importancia de las actividades compartidas con respecto al coste total o al impacto en la diferenciación. Hay que tener en cuenta que el coste de compartir debe ser menor que el beneficio. Este beneficio depende de los potenciales en economías de escala o en efectos de aprendizaje, debidos al mayor volumen que se deriva del servicio a varios segmentos. De la misma manera, aparecen efectos positivos de coste a través de una utilización de capacidad más alta.

Por contra, al compartir actividades de valor aparecen costes de *coordinación* más importantes debido al aumento de la complejidad. Crear actividades compartidas que no son óptimas para servir a un segmento, conduce a *compromisos* que también causan efectos negativos. Existe el riesgo de que por el compromiso de servir a varios segmentos con actividades menos ajustadas, una empresa aniquile su capacidad de crear ventajas competitivas, o, incluso, que acabe teniendo desventajas en coste. Compartir actividades de valor, por fin, limita la flexibilidad de modificar estrategias en diferentes segmentos y puede crear barreras de salida del segmento.

⁶⁸ Véase Pitt-Watson 1992 (p. 54).

⁶⁹ Esta desventaja en coste, que se puede deducir de volúmenes bajos, nos conduce al tema de diferenciación, véase Capítulo 6.

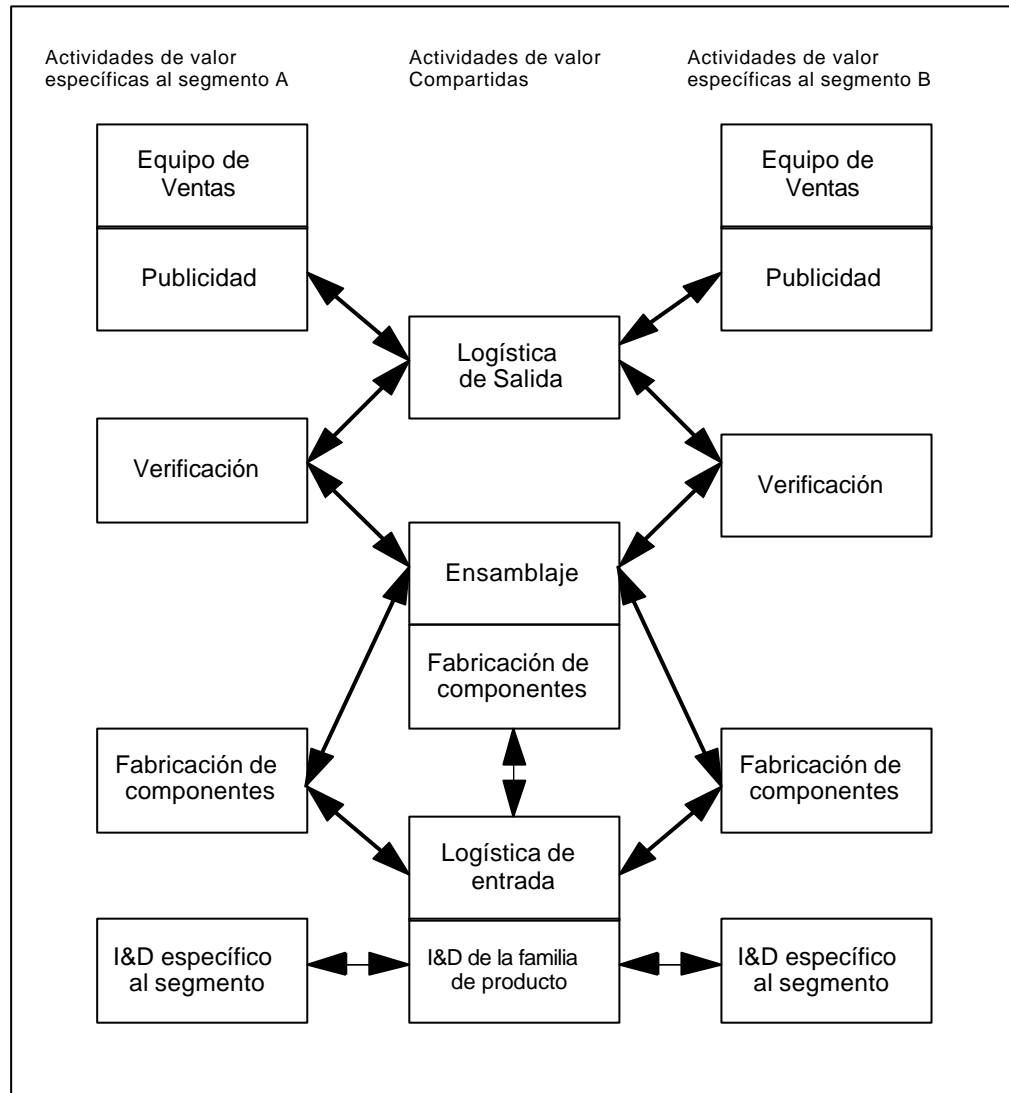


Figura 9 : Cadenas de valor interrelacionadas para segmentos diferentes. Fuente : Porter 1985 (p. 259).

El concepto de interrelación entre segmentos también puede ser una herramienta de evaluación de una segmentación escogida : si dos segmentos están relacionados estrechamente, y si una empresa casi no puede servir al uno sin servir al otro, es mejor que se unan estos segmentos. Recordamos que las diferencias en las cadenas de valor son una razón para crear segmentos distintos.

En principio, interrelaciones fuertes entre segmentos, proveen una lógica en favor de una estrategia amplia : definen un conjunto de segmentos que una empresa debería servir e indican caminos de movilidad para entrar en nuevos segmentos (vecinos). Las actividades que acompañan a esta estrategia amplia tienen la finalidad de reforzar las interrelaciones y de minimizar los costes de coordinación y de compromiso, por ejemplo, a través de nuevas tecnologías de producción que apoyen la flexibilidad.

En cambio, la estrategia de enfoque estrecho, se basa en diferencias más significativas de la cadena de valor óptima del proveedor, o en el comportamiento de compra y las necesidades del cliente. Es decir, que las diferencias son tan importantes, que los costes de coordinación, compromiso e inflexibilidad, en el caso de servir a una base amplia de segmentos, no serían aceptables. La optimización de la cadena de valor para un segmento conduce a ventajas (liderazgo) de coste o de diferenciación.

En este contexto, el tamaño del segmento es crítico, porque tiene que justificar el coste de una cadena de valor particular. Este punto nos conduce a otro aspecto importante para nuestro trabajo : el principio de "atender a necesidades de los clientes" como base de éxito de una empresa, sólo representa la mitad de la verdad. De hecho, el enfoque hacia un grupo de clientes sólo tiene sentido económico si la rentabilidad está asegurada, bien por flujos importantes ("returns"), o por una eficiencia excepcional en la organización de la cadena de valor.

Cuatro razones pueden hacer viable el enfoque en un nuevo segmento : i. una personalización de la prestación menos costosa, por ejemplo, por razón de efectos de escala menos importantes (nueva tecnología); ii. un crecimiento excepcional del segmento; iii. la explotación de interrelaciones con otras industrias; iv. la internacionalización del planteamiento enfocado, aprovechando el volumen total más grande, es decir, un tipo de interrelación entre segmentos geográficos. La identificación de oportunidades para convertir pequeños segmentos en segmentos viables para una estrategia de enfoque puede ser una fuente de éxito importante.

Tres factores influyen en la sostenibilidad de una estrategia de enfoque : i. la competencia por empresas con estrategias amplias; ii. la competencia por imitadores; iii. la competencia por sustitución a través de otros segmentos. La fuerza de los competidores con estrategias amplias se determina, por un lado, por su grado de compromiso (es decir, el coste de compartir) y, por el otro, por su ventaja al compartir actividades sirviendo a varios segmentos. Se puede deducir, que una estrategia de enfoque es más sostenible tanto más diferentes son las necesidades de los clientes de un segmento respecto a las de los clientes de los otros segmentos. La imitación de una estrategia se refiere, también en este caso, a la sostenibilidad de la ventaja competitiva como se analiza en los conceptos básicos de estrategia⁷⁰. De todas maneras, estos aspectos de imitación son muy específicos a la estructura del segmento particular y, por lo tanto, escapan a un análisis general. La sustitución de segmentos consiste en el riesgo de que los compradores se orienten hacia segmentos que la empresa no sirve. El segmento, entonces, desaparece como resultado de cambios en el entorno, tecnología o

⁷⁰ Barreras de entrada o, como Caves/Porter 1977 lo formulan, "barreras de movilidad", son: economías de escala, diferenciación y lealtad al canal de distribución.

comportamiento del competidor. Evidentemente, la empresa con enfoque estrecho es más vulnerable que otras.

3.1.1.4 Otros Aspectos de Segmentación

Introducir nuevas Variables de Segmentación : Muchas veces las variables de segmentación son una convención en una industria o el resultado de la conducta del competidor que las introduce a través de una estrategia de tipo enfoque. Parecen, por lo tanto, una norma establecida, pero no siempre consiguen el objetivo de reflejar las diferencias importantes entre los diferentes segmentos en cuanto a la estructura competitiva y la cadena de valor. En cambio, encontrar una nueva variable de segmentación, que todavía no está reflejada en el comportamiento de los competidores, puede ser una gran oportunidad para conseguir una ventaja competitiva. Resulta que, con una estrategia de enfoque en nuevos segmentos adecuados, una empresa está mejor ajustada a las necesidades de los clientes o puede mejorar su posición de coste, con relación a sus competidores.

Análisis y Acción : Los puntos anteriores de asignación de recursos, la suposición de factores claves de éxito diferentes en segmentos distintos y, finalmente, la creación de ventajas competitivas a través de actividades específicas para un segmento, nos enseña una relación que vamos a retener para todo el estudio; la relación entre la identificación y el análisis de un grupo de clientes por un lado, y la planificación de una actividad empresarial ajustada, por el otro. Destacamos este aspecto porque muchas veces la teoría se verifica con el análisis, sin pasar al lado del desarrollo de una estrategia, con lo que parece que el análisis es un fin en sí mismo⁷¹.

Otro punto a destacar es la jerarquía, tanto a nivel de análisis como a nivel de acción. Así, la segmentación estratégica, como herramienta de análisis, tiene su equivalente en decisiones estratégicas de asignación de recursos (cadena de valor); mientras que la segmentación de mercados, prepara un mejor encaje a nivel de los programas de marketing y de la gestión operacional⁷².

⁷¹ Véase Garda 1981 (sobretudo p. 17).

⁷² Vamos a ver que los planteamientos no siempre mantienen esta distinción. Porter (1985) indica que la segmentación de industrias incluye la de mercado, es decir, se ocupa de los mismos aspectos pero va más allá (p. 231).

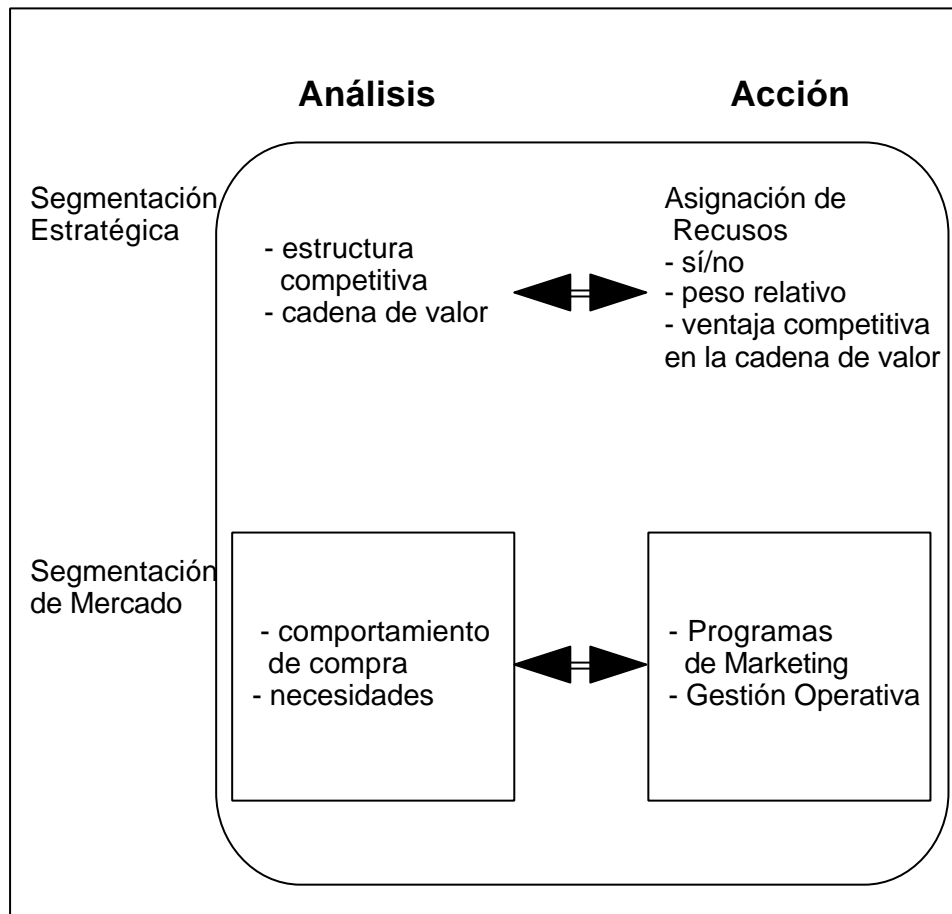


Figura 10 : Jerarquía de Análisis y equivalentes de Acción.

Evidentemente también el objeto de análisis se distingue. Por el lado estratégico es, ante todo, la estructura del segmento y las implicaciones en la cadena de valor del proveedor; mientras que, por el lado operativo, tenemos aspectos del comportamiento de compra y las variaciones de las necesidades. La Figura 10 resume los aspectos los más importantes.

Hay que destacar el aspecto dinámico de la segmentación. Sabemos que una manera escogida de segmentar no tiene forzosamente, una validez a lo largo del tiempo. Las estructuras competitivas, los sistemas de distribución, las tecnologías y particularmente el entorno, cambian; y, en consecuencia, también cambian los segmentos. Éste es un hecho que tiene implicaciones importantes para la empresa analizada.

3.1.2 Segmentación Estratégica según el Tamaño del Cliente

3.1.2.1 Reflexiones

Con respecto a las reflexiones anteriores, observamos que la definición de la segmentación estratégica se relaciona con nuestras hipótesis de trabajo⁷³. Como hemos visto, la justificación de una segmentación se deduce de una variación entre diferentes segmentos en cuanto

- al atractivo;
- a las fuerzas competitivas;
- al comportamiento de compra y a las necesidades;
- a la cadena de valor para atender al segmento.

En consecuencia, resulta una base distinta, sobre la que conseguir una ventaja competitiva, y la necesidad de formular una estrategia distinta. Se ve que el concepto de la segmentación estratégica relaciona el nivel de análisis ("hay diferencias") con el nivel de las actividades de la empresa (estrategia, cadena de valor); por lo tanto, contribuye a destacar un elemento importante para nuestras reflexiones : la heterogeneidad del mercado conduce a la heterogeneidad de las estrategias de los proveedores, posibilitando la creación de una ventaja competitiva. Los principios de la segmentación de mercados reflejan la misma idea.

Las hipótesis de trabajo formulan esta heterogeneidad del objeto del estudio (riesgos y oportunidades, H1), y la necesidad de variar la estrategia y las actividades de la empresa en función del tamaño de los clientes, con el fin de tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, y con el de crear una ventaja competitiva (estrategia, H3 y factores clave de éxito, H4). Entonces, la validación de las hipótesis de trabajo se realiza a través de la evaluación de "tamaño de cliente" como variable de segmentación, prestando particular atención al aspecto del PC.

Así, para conseguir nuestro objetivo operacional de un marco de referencia que permita evaluar la posición de una empresa frente al PC y apoyar la formulación e implementación de una estrategia adecuada, la segmentación estratégica supone una herramienta potente. Como sus principios representan el marco para el conjunto del estudio, una evaluación de la segmentación por "tamaño de cliente" se puede considerar más como el resultado del estudio y no sólo como un capítulo intermedio. Por lo tanto, el objetivo de este punto es identificar los aspectos de la segmentación estratégica que son susceptibles de jugar un papel en una estrategia del PC, y utilizarlos para guiar el transcurso del trabajo.

Llegamos, pues, a dos preguntas de guía más concretas :

⁷³ Véase Punto 1.4 de este trabajo.

(1) A nivel de análisis : ¿existen **diferencias** entre los grupos de clientes en lo que se refiere a los puntos mencionados, y por lo tanto, se requiere una segmentación según el tamaño de los clientes ?

(2) A nivel de acción, y partiendo de la hipótesis de que existen segmentos de clientes de diferentes tamaños : ¿qué son riesgos y oportunidades (atractivo) del segmento de pequeños clientes, y cómo se realiza una **estrategia** frente a este segmento, aprovechando o teniendo en cuenta las diferencias ?

(1) El análisis

Según Porter⁷⁴, el tamaño⁷⁵ del comprador puede indicar su poder de negociación, la manera como usa un producto, los procesos de compra empleados y la cadena de valor adecuada para proveer el producto.

De una manera más sistemática el análisis de las diferencias se reparte en el estudio :

(1) del **comportamiento de compra y las necesidades** de los pequeños clientes. Partiendo de conceptos generales de comportamiento de compra organizacional y basándose en unos planteamientos teóricos, en el punto 4.2 se analiza este tema bajo un enfoque de PC. Diferencias de comportamiento de compra y de necesidades nos conducen, por otra parte, al tema de encaje entre el segmento y las capacidades particulares de la empresa que se reflejan en la cadena de valor.

(2) de la **estructura competitiva**, es decir, de las cinco fuerzas competitivas. Dentro de los cinco puntos (sustitutos de productos, nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y la intensidad de competencia interna), a primera vista, casi todos escapan a un análisis con un enfoque de PC. El poder de los proveedores, la amenaza de sustitutos y de entrantes, así como la intensidad de competencia son factores específicos a industrias, regiones o productos, y en consecuencia, falta la relación lógica con el tamaño del cliente servido. Sólo la **intensidad de la competencia**,⁷⁶ dentro de este segmento eventual, puede ser objeto de análisis. Será una tarea de la concepción del marco de referencia (Capítulo 7), y de nuestro estudio empírico, formular y validar unas hipótesis con respecto a este punto.

En cambio, el **poder de negociación** de los clientes es, por definición, el tema que más afecta a las relaciones con segmentos de clientes. Este tema será tratado en profundidad en el punto 4.3.

⁷⁴ Véase Porter 1985 (p. 243).

⁷⁵ Para medir el "tamaño" Porter indica que puede ser adecuado tomar el tamaño de pedido, el volumen anual de compra o incluso el tamaño de la empresa (p. 243). Vamos a profundizar sobre el tema en el Punto 4.1.

⁷⁶ Véase Belz 1989 (p. 283) y el Punto 3.3.

(3) de las diferencias en el **atractivo** de un segmento potencial. Éstas se deducen, primeramente, de los dos elementos anteriores : las cinco fuerzas competitivas ("atractivo competitivo") que determinan el nivel de rentabilidad del segmento, y la evaluación del encaje entre las necesidades del cliente y las capacidades del proveedor. Además, este atractivo depende del **tamaño y del crecimiento** del segmento, que son dos variables que probablemente no pueden ser objeto de un estudio general, válido para todos los sectores.

(4) del tema de las diferencias de la **cadena de valor** del proveedor. Esto nos abre un aspecto complejo. Primero, por la primacía de atender al cliente, se formula el objetivo de encaje con las necesidades y preferencias del cliente y su conducta de compra. Pero, debido al entorno competitivo, la prestación de la empresa se evalúa también con respecto al competidor. El entorno competitivo determina, en parte, los factores claves de éxito, y la cadena de valor representa la base de ventaja competitiva. Por lo tanto, las diferencias entre las fuerzas competitivas y las preferencias de los clientes se reflejan en las exigencias para la cadena de valor. Recordemos que hablamos de exigencias, porque no siempre es favorable para la empresa cumplir estas exigencias : primero hay que asegurar la rentabilidad de la actividad empresarial, que implica, entre otros, el *coste* de servir a un grupo de clientes; y, entonces, en la mayoría de los casos, una empresa parte de una base de recursos y capacidades. Una base que se puede cambiar, es decir, adaptar dentro de ciertos límites, pero que continuará determinando la orientación hacia ciertos segmentos del mercado. Así, el término de "encaje" entre proveedor y cliente es recíproco. Analizamos la cadena de valor y otros planteamientos de adaptación a clientes en el Capítulo 6.

(2) *La acción*

La formulación de acciones empresariales frente a un segmento, parte del análisis del atractivo, y resulta en la toma de decisiones estratégicas y en el diseño de actividades de la cadena de valor, es decir, en la implementación de la estrategia. Otra perspectiva resume la acción empresarial a tres niveles :

- la actitud general frente a un segmento potencial : entrar sí o no en función del atractivo (riesgos y oportunidades);
- la decisión entre una segmentación amplia o estrecha;
- la realización de las actividades de la cadena de valor, de manera que aseguren el encaje con las necesidades de los clientes (eficacia) y la rentabilidad (eficiencia).

La Figura 11 resume nuestras reflexiones de análisis y acción.

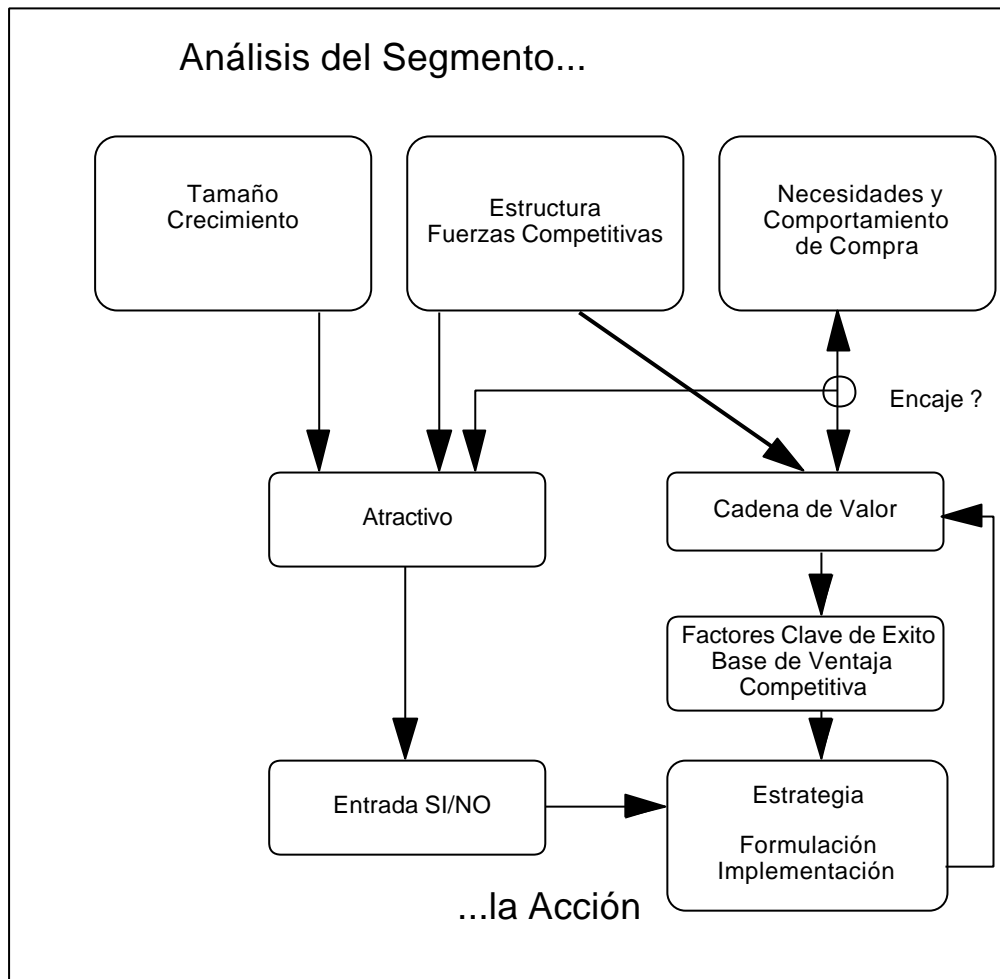


Figura 11 : Resumen de la Segmentación Estratégica.

El aspecto de segmentos amplios o estrechos nos permite mirar el problema desde otra perspectiva. Como los clientes, de todas maneras, existen para una empresa, la cuestión de segmentarlos por tamaño o no, y de concentrarse en un segmento u otro, resulta una reflexión sobre segmentos amplios o estrechos. Así, no prestar atención al tamaño de los clientes sería el caso de un segmento amplio; en cambio, la distinción, y quizá la selección de un cierto segmento, sería el caso de segmentos estrechos. Como Porter indica⁷⁷, la existencia de interrelaciones fuertes entre segmentos, puede conducir a su unión en un segmento más amplio. De hecho, "interrelaciones" puede entenderse como lo contrario de "diferencias", y por tanto, resulta que segmentos estrechamente interrelacionados pierden su justificación de ser. Así, los conceptos siguientes nos proveen nuevos planteamientos para el análisis de nuestro tema :

- la semejanza de los factores clave de éxito, que permite compartir actividades de valor y conseguir una ventaja en coste; los beneficios de

⁷⁷ Véase Porter 1985 (p. 263).

diferenciación por la especialización en segmentos determinados; el análisis de la cadena de valor y su impacto en el coste, en el potencial de diferenciación y en el coste de diferenciación; y, el coste de coordinación, compromiso e inflexibilidad;

- la segmentación creativa, creando nichos para evitar la competencia;
- el papel del tamaño de un segmento para amortizar una cadena de valor adaptada, y las posibilidades de bajar el coste de adaptación por innovaciones;
- la sostenibilidad de una estrategia de enfoque.

Introducción de una nueva variable

Finalmente, la introducción de la variable de segmentación "tamaño" en sectores que la omitían hasta ahora en sus reflexiones de segmentación, puede ser una fuente de ventaja competitiva.

3.1.2.2 Aplicaciones

Pocos trabajos desarrollan la idea de segmentación por tamaño de los clientes. Desde un punto de vista práctico, Garda⁷⁸ indica la oportunidad que puede surgir de una segmentación por tamaño, con el fin del desarrollo de una estrategia de nicho para grupos de clientes con diferentes tamaños. Él pone el ejemplo de un productor que diferencia su prestación para los pequeños clientes a nivel de precio, distribución y servicio. Típicamente, el tamaño de cliente, entra como factor para la planificación y la gestión de ventas, pero raramente en propósitos de estrategia. Podemos interpretar esta experiencia con el concepto de la cadena de valor, diciendo que las adaptaciones para un ajuste con clientes de diferentes tamaños, se hacen sólo en *una* actividad de la cadena de valor; y, en este caso, para la asignación de recursos a nivel operativo, se hacen optimizando el "interface" entre la empresa y su entorno, pero sin afectar la orientación estratégica. Hlavacek/Ames⁷⁹ presentan como ejemplo el éxito de la American National Bank, con el enfoque en el mercado de las pequeñas empresas, que es considerado como altamente rentable. Este segmento protagonizaba el crecimiento económico más importante en la región, y, por lo tanto, el banco identificó sus necesidades particulares a nivel de servicios financieros. Servir de manera efectiva a un segmento con necesidades distintas representaba una fuente de ventaja competitiva, en relación con los competidores menos enfocados. En cambio, los mismos autores critican una "segmentación" simplemente por el volumen de compra anual, es decir, el

⁷⁸ Véase Garda 1981 (p. 22).

⁷⁹ Véase Hlavacek/Ames 1986 (p. 40).

análisis ABC⁸⁰. Esta "segmentación de venta" no entra en el concepto de segmentación, porque, según los autores, las diferencias en el volumen de compra no están forzosamente relacionadas con diferencias de las necesidades o de las exigencias de los clientes. Mencionan, al mismo tiempo, que muchas veces puede existir una oportunidad en la segmentación por tamaño de cliente ("account size"), pero que pocos directivos hasta ahora han pensado en crear una estrategia de nicho con esta base. Schoemaker,⁸¹ en su análisis de la industria de ordenadores personales, identifica la cantidad de compra y los datos demográficos de los usuarios como variables de segmentación. Distingue entre los segmentos estratégicos "big business" y "small business" basándose en si las cantidades compradas son, respectivamente, grandes o pequeñas, y en las diferencias significativas con respecto a la sensibilidad al precio, el proceso de compra y las exigencias para características del producto.

⁸⁰ Véase Punto 3.3 .

⁸¹ Véase Schoemaker 1992 (p. 73).

3.2 La Segmentación de Mercados Industriales

The analysis of market segments lies at the heart of marketing strategy. For marketing strategy involves two basic ideas. The first is the selection of target markets, the second is the description of effective marketing programmes to win these target markets. P. Kotler 1988.

3.2.1 Conceptos Generales de Segmentación de Mercados⁸²

3.2.1.1 Introducción y Definición

La definición de una combinación producto - mercado, como se hace a través de la segmentación estratégica, es una decisión no suficientemente diferenciada para servir como base de las actividades de marketing y gestión operativa de la empresa⁸³. La segmentación de mercados actúa en el mismo marco de reflexión que la segmentación estratégica : primero, parte de la idea de la heterogeneidad de la demanda; segundo, pretende demarcar partes del mercado con el fin de un tratamiento o una gestión diferenciada, selectiva y rentable⁸⁴; y, tercero, se basa en la suposición de que una segmentación adecuada profundiza la posición en el mercado, creando un valor añadido para el cliente enfocado. En cambio, en la mayoría de los casos, el tema se limita a los propósitos del marketing; concretamente, identifica clientes con problemas y necesidades específicas, que se traducen en unas preferencias y en un comportamiento de compra determinados. En función de estas variables, se pueden formular programas de marketing para contactar y estimular a los clientes, esperando una reacción común y, por lo tanto, en parte, predecible. Por la concentración en los propósitos del mercado y la omisión de variables de segmentación potenciales a nivel de producto, vemos cual es la diferencia principal frente a la segmentación estratégica.

⁸² Los conceptos generales del tema de segmentación de mercados son tratados en varios trabajos y estudios de casos. Los puntos siguientes se refieren a aspectos comunes que aparecen en los trabajos de : Bonoma/Shapiro 1983, Cardozo 1968, Foote 1980, Freter 1983 y 1995, Hlavacek/Reddy 1986, Rangan/Moriarty/Swartz 1992, Kotler/Dubois 1996 (p. 269 y ss) y 1999 (p. 345 y ss), Mahajan/Jain 1978, Moriarty/Reibstein 1986, Smith 1956, Unger 1974, Wind/Cardozo 1974, Wind 1978.

⁸³ No todos los autores mantienen una distinción estricta entre los aspectos de estrategia y marketing, sobre todo haciéndose notoria una tendencia a extender el alcance del marketing hacia el tema de la estrategia integral de la empresa. Por cuestiones de claridad, sin embargo, intentamos presentar los conceptos en la clasificación mencionada.

⁸⁴ Véase Belz 1995 (p. 2801).

Si hablamos de mercados industriales⁸⁵, cabe decir que el marketing industrial se refiere, en gran parte, a los procesos complejos de información y decisión, es decir, al comportamiento de compra. Por lo tanto, la segmentación de mercados está relacionada fuertemente con este aspecto, que trataremos en el punto 4.2. Otros autores proponen segmentaciones por criterios que se refieren a la aplicación del producto, y al beneficio que percibe el cliente utilizando este producto. Se supone que este beneficio depende de las necesidades del cliente, y que influye en su comportamiento y su decisión de compra⁸⁶.

A nivel de las actividades que resultan de la segmentación, el aspecto de comportamiento de compra encuentra su equivalente en la política de marketing, sobre todo en la comunicación⁸⁷.

En cambio, la segmentación en base a las necesidades, comprende una interpretación de las actividades de marketing más amplia, que llega hasta la coordinación de otras áreas funcionales de la empresa. Es evidente que satisfacer diferentes necesidades,⁸⁸ exige adaptaciones de la empresa más profundas, haciendo, muchas veces, difícil la distinción del nivel estratégico.

Definición

La tarea de la segmentación de mercados, es identificar grupos de clientes que se caractericen por un comportamiento de compra⁸⁹ relativamente homogéneo al interior del grupo, y relativamente heterogéneo entre los grupos. Si nos referimos a mercados industriales, el tema de la segmentación de mercados consiste en identificar, dentro de

⁸⁵ ...en el sentido de "business to business", es decir, todas las formas de relación vertical entre empresas, véase Cap. 1.

⁸⁶ Véase, por ejemplo, Hlavacek/Reddy 1986 (p. 12) y Garda 1981 ("segmentation by common buying factors", p. 20 y ss).

⁸⁷ Véase Punto 4.2 de este trabajo.

⁸⁸ Un estudio de Moriarty 1983 (p. 110 y ss), por ejemplo, menciona a la velocidad de reacción, facilidad del uso, estética, compatibilidad de sistema, servicio, entrega y precio como criterios de compra. Otro estudio de segmentación por beneficios sería, por ejemplo, Moriarty/Reibstein 1986.

⁸⁹ En la interpretación a que exactamente se refiere la exigencia de homogeneidad interna y heterogeneidad externa, existen varias soluciones. Unos autores resumen todo bajo el término de comportamiento de compra, otros distinguen además el beneficio percibido, omitan el tema o hablan simplemente de reacción frente a variables de marketing.

la multitud de factores de influencia del comportamiento de compra organizacional⁹⁰ posibles, aquellos que hacen que dicho comportamiento sea común con otros elementos del mercado; y, los que hacen que sea diferente. Otra interpretación⁹¹ distingue entre las variables que sirven como base de segmentación (variable dependiente), y las variables que sirven como descriptivo (variable independiente). La variable de base de segmentación se relaciona directamente con los aspectos de las actividades de marketing o de la gestión operacional de la empresa. Por ejemplo, la variable "sensibilidad al precio" crea segmentos con sensibilidades homogéneas, que reaccionan de una manera predecible a la política de precio. Como estos comportamientos normalmente no son mensurables (y, ciertamente, nunca a priori), se busca un conjunto de variables descriptivas que permitan identificar un cierto comportamiento y, luego, asignar una empresa (cliente) a un segmento específico. Esto se realiza bajo la suposición de relaciones causales entre ambas variables. Por ejemplo, bajo la suposición de que el tamaño de una empresa determina su sensibilidad al precio, la variable independiente "tamaño" sería un descriptivo para la creación de segmentos en base a la sensibilidad al precio.

La finalidad de acción

La segmentación no es un fin en sí mismo; la finalidad del paso de análisis es la acción. Mientras que la mayoría de los autores relaciona la idea de segmentación con el manejo eficiente de los instrumentos de marketing, se introduce también una reflexión estratégica : la tarea de selección de mercados objetivos, en función de su atractivo y de la aparición de oportunidades. Es un concepto que conduce a las decisiones de diferenciación - sí o no - de los programas de marketing para segmentos diferentes, y a las de concentración en ciertos segmentos atractivos⁹². Ambos puntos se pueden interpretar, en principio, como decisiones concernientes a la asignación eficiente de los recursos.

Se observa fácilmente la analogía entre esto y los problemas de segmentación amplia o estrecha, y el tema de nichos. La demarcación de la segmentación estratégica - aunque muchas veces no queda claro - se encuentra en las variables de la acción respectiva : en el caso de la segmentación de mercados se limita a la diferenciación de los instrumentos

⁹⁰ Véase Engelhardt 1995 (p. 1063).

⁹¹ Véase, por ejemplo, Wind 1978 (p. 319) y Wind/Cardozo 1974 (p. 157).

⁹² Véase, por ejemplo, Freter 1995 (p. 1810), Kotler/Dubois 1996 (p. 288 y ss) , Unger 1974 (p. 268).

de marketing, y así, excluye otras actividades de la cadena de valor⁹³. Otra explicación para las diferencias entre los dos conceptos, la da la idea de jerarquía entre ellos : la segmentación de mercados se realiza *después* de la segmentación estratégica y, por lo tanto, se trata de la planificación y realización de ajustes dentro de mercados previamente seleccionados.

Como hemos visto, la segmentación de mercado se traduce en la decisión de aplicar un marketing no-diferenciado, diferenciado o concentrado⁹⁴ :

- el marketing no diferenciado aborda el conjunto del mercado con *un* programa de marketing. Así, representa la negación de los principios de segmentación. Nos encontramos en el mundo de la estandarización y producción en masa, preocupado con el precio.

- con el marketing concentrado (véase el concepto de nicho) la empresa enfoca un segmento con una política de marketing específica. La selección del segmento depende de las expectativas concernientes a sus contribuciones y a los objetivos de la empresa (por ejemplo, rentabilidad, volumen, crecimiento, ...). Aparece el riesgo de una alta dependencia del desarrollo del segmento objetivo.

- el marketing diferenciado se dirige a todos, o a un número determinado, de segmentos de un mercado, diferenciando el marketing en función de las diferentes necesidades y comportamientos. En comparación con el marketing concentrado, resulta un volumen de ventas más alto y, en consecuencia, una cierta degresión de coste y una dispersión del riesgo. En cambio, la creación de una variedad de prestaciones diferenciadas aumenta los costes de modificación del producto, producción, administración, stock y marketing⁹⁵.

La selección de segmentos se realiza, según Freter⁹⁶, en base a los criterios siguientes:

- la cifra de ventas realizable (volumen y precio),
- el coste de tratamiento del segmento (coste fijo específico del segmento, coste de producción, coste de marketing),

⁹³ Véase también el punto anterior, 3.1. Algunas interpretaciones dan al marketing la función de coordinación del conjunto de las actividades de una empresa para asegurar el encaje con el mercado. Sobre todo la política de producto, da lugar a interpretaciones del marketing que le asignan un papel estratégico (véase Freter 1983).

⁹⁴ Véase Freter 1995 (p. 1810) y 1983 (p. 111), Kotler/Dubois 1996 (p. 288 y ss).

⁹⁵ Evidentemente, los aspectos de degresión y aumento de coste se refieren a diferentes actividades. El concepto de Porter 1985 (p. 258) (Punto 3.1) de actividades compartidas da explicaciones más detalladas.

⁹⁶ Véase Freter 1995 (p. 1811).

- las tendencias de desarrollo en el segmento,
- la situación de competencia en el segmento,
- el alcance de objetivos de marketing en el segmento respectivo.

Bonoma/Shapiro⁹⁷, por ejemplo, añaden en este contexto la idea estratégica de encaje entre las necesidades del segmento y las capacidades del proveedor.

En estos ejemplos se observa que muchos estudios implican reflexiones estratégicas. En cambio, otros autores presentan una interpretación de las actividades, basadas en una segmentación más limitada a los aspectos de marketing. La información que resulta de la segmentación, según Unger⁹⁸, se puede utilizar a tres niveles : primero, en la identificación y comparación de oportunidades de marketing; segundo, en la asignación eficiente de su presupuesto de marketing (es decir, sus recursos); y, finalmente, en la realización de ajustes más finos en los productos y sus impactos de marketing.

Hummel⁹⁹ acentúa la planificación de la comunicación, o sea, de la publicidad y las actividades de los vendedores y representantes. Sus reflexiones también se basan en la idea de asignación de recursos, en este caso se trata de i) decidir entre el empleo de representantes (agentes) y de vendedores propios, ii) determinar el número de vendedores adecuado, y iii) su orientación hacia las áreas de mayor potencial; todo esto con el fin de un aumento de eficiencia en la comunicación.

3.2.1.2 Conceptos y Criterios

Un concepto de segmentación es un planteamiento que valida la aptitud de unos criterios para decisiones de segmentación. La variedad de posibles criterios de segmentación da una impresión sobre la cantidad de conceptos que existen¹⁰⁰. Así, por ejemplo, podríamos clasificar un concepto de segmentación según el tamaño de clientes.

Algunos criterios prestan atención a características organizacionales como la ubicación (variable geográfica), el tamaño de la empresa, el sector, el volumen de mercado,... . Otros planteamientos toman en cuenta el comportamiento de compra de la organización¹⁰¹. Aún más detallados son los planteamientos que se interesan por las características y el comportamiento del responsable de la decisión : su profesión, su comportamiento frente a la innovación, sus percepciones, sus motivaciones, sus

⁹⁷ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 2).

⁹⁸ Véase Unger 1974 (p. 268 y ss).

⁹⁹ Véase Hummel 1954 (p. 34 y 40).

¹⁰⁰ Véase la sinopsis completa en Horst 1988 (p. 350 y ss).

¹⁰¹ Véase el Punto 4.2.

actitudes,... . Los planteamientos de segmentación propuestos en la bibliografía se pueden clasificar de la siguiente manera¹⁰² :

(1) Planteamientos parciales monodimensionales. Validan la utilidad de sólo uno, o pocos, criterios para una decisión de segmentación. De hecho, casi todos los criterios indicados anteriormente entran en planteamientos monodimensionales de la bibliografía.

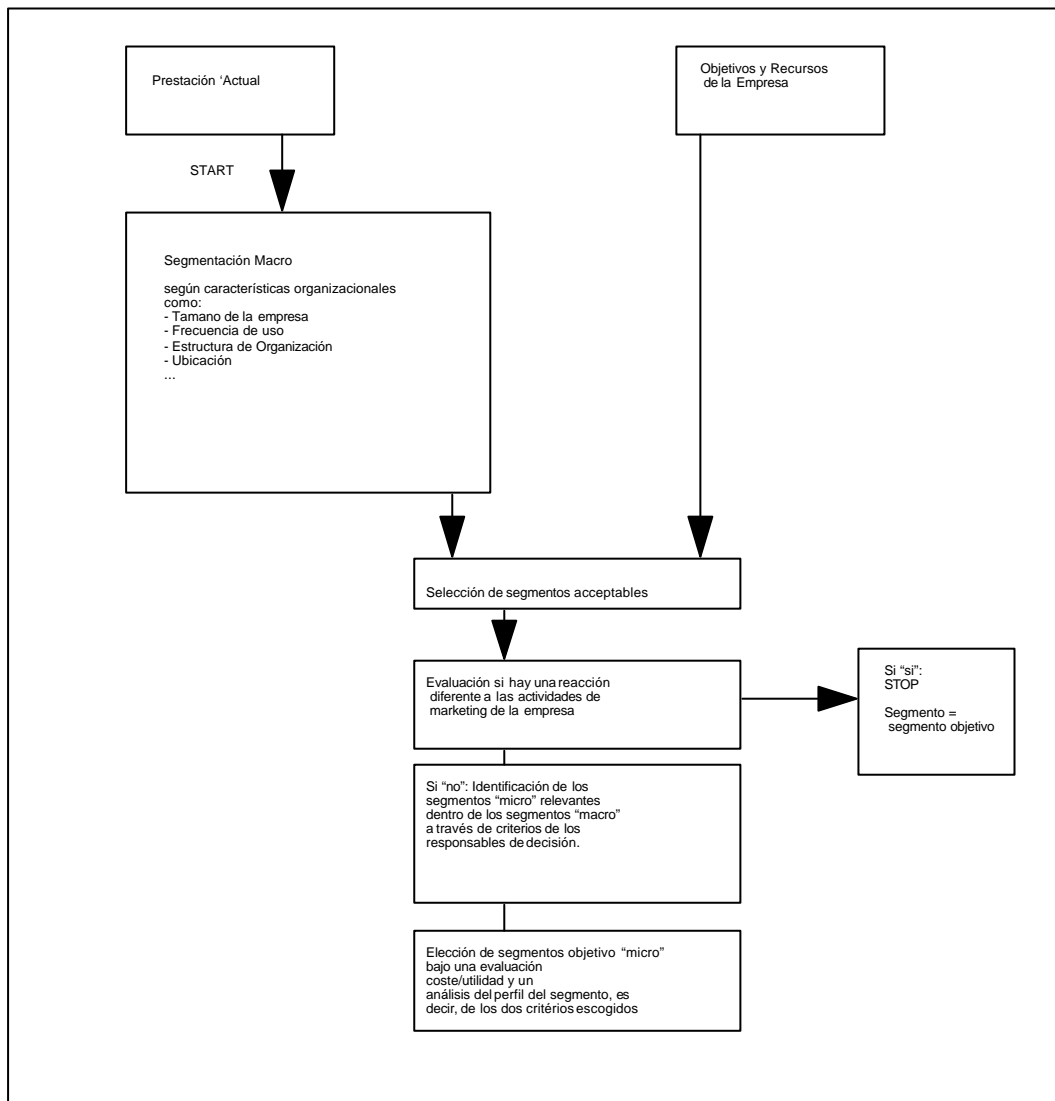


Figura 12 : Esquema de etapas de la segmentación de dos etapas según Wind/Cardozo 1974 (p. 156).

(2) Planteamientos escalonados. Estos planteamientos intentan examinar factores de influencia sobre el comportamiento de compra organizacional a través de un proceso

¹⁰² Véase la clasificación en Backhaus 1992 (p. 159 y ss).

por etapas. El planteamiento de Wind/Cardozo¹⁰³, uno de los primeros de este tipo, propone, por ejemplo, dos pasos.

Empiezan con un primer paso de segmentación macro, basándose en características organizacionales como el tamaño, la estructura de organización, la ubicación o la situación de compra. Si ya este paso llega a segmentos claramente distinguibles (criterio de homogeneidad interna y heterogeneidad externa) el proceso se puede terminar y los segmentos se pueden utilizar como segmentos "objetivo". Si no, pasamos a la segunda etapa de segmentación micro utilizando, por ejemplo, criterios de comportamiento del centro de compra. La Figura 12 enseña los principios.

Otros autores mantienen los principios del trabajo de Wind/Cardozo, pero proponen criterios de microsegmentación más detallados. Así, Gröne¹⁰⁴ distingue entre características organizacionales, criterios del colectivo de compra (buying center), y en un tercer nivel, los criterios del individuo que participe en la decisión.

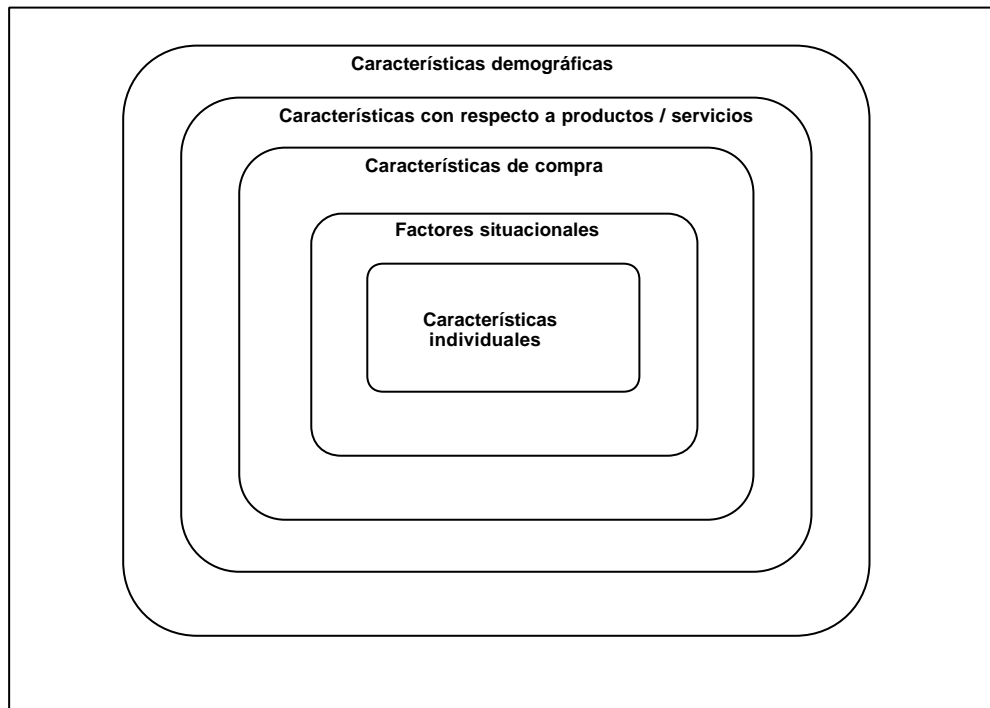


Figura 13 : El planteamiento de "conchas" para la segmentación de mercados industriales según Bonoma/Shapiro 1983 (p. 10).

¹⁰³ Véase Wind/Cardozo 1974 (p. 156).

¹⁰⁴ Véase el trabajo de Gröne 1977.

Bonoma/Shapiro¹⁰⁵ utilizan cinco niveles en su "nested approach" (planteamiento de concha), que - al igual que el de Wind/Cardozo - sigue este proceso iterativo : partiendo de la concha exterior se examina si el grado de detalle es suficiente para la decisión de segmentación, y si no pasa al siguiente nivel, o concha; el proceso se repite hasta que llega a uno en que los criterios son los adecuados para el caso concreto. La Figura 13 muestra los criterios de las diferentes conchas. Los autores acentúan la relación entre segmentación y comportamiento de compra, basando los criterios de las diferentes conchas en conceptos de comportamiento de compra.

(3) Planteamientos multidimensionales. Estos planteamientos se caracterizan por el uso de varios criterios ("dimensiones") de segmentación simultáneamente. Horst¹⁰⁶ por ejemplo, propone tres dimensiones del comportamiento de compra de una empresa, con lo que se crearía un espacio en el cual, cada casilla representa un segmento de mercado distinto.

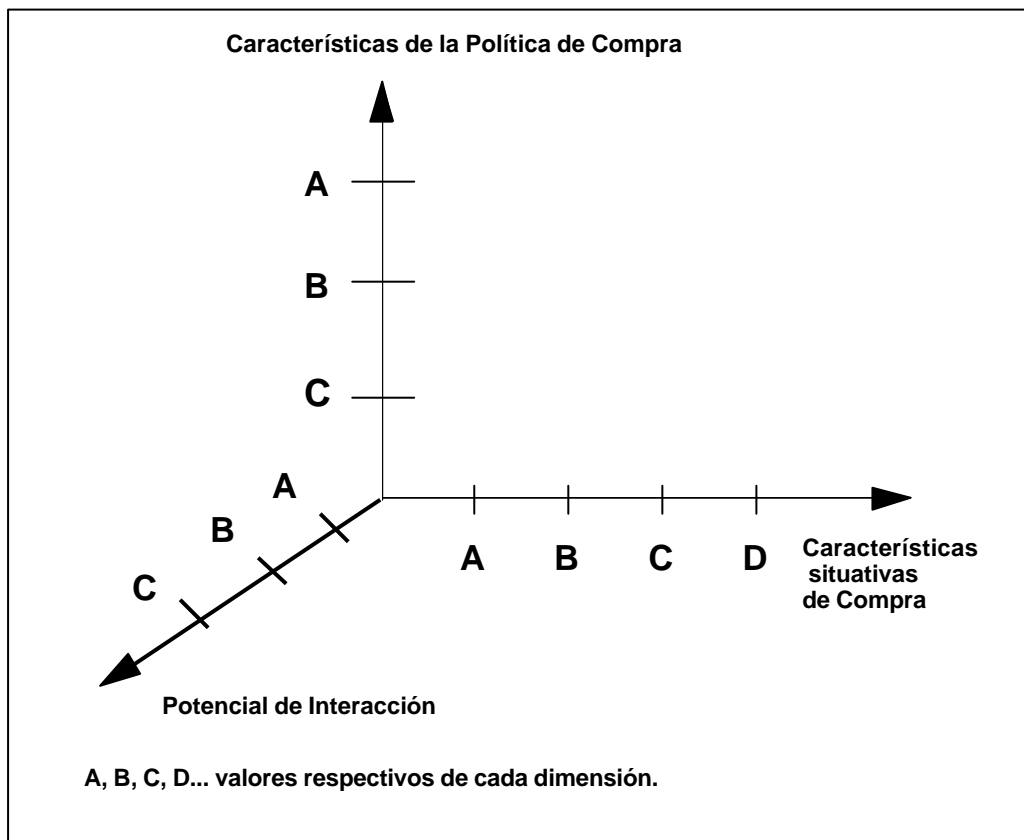


Figura 14 : Un ejemplo de segmentación multidimensional según Horst 1988 (p. 324 y ss).

¹⁰⁵ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 7 y ss).

¹⁰⁶ Véase Horst 1988 (p. 324 y ss).

Destacamos la analogía formal del planteamiento de Horst a los conceptos de segmentación estratégica¹⁰⁷, sobre todo a la propuesta de Abell. Justamente esta analogía señala una diferencia principal entre la segmentación de mercados y la segmentación estratégica : el concepto de Horst se limita a dimensiones de mercado (de la demanda). La Figura 14 exhibe un ejemplo de segmentación multidimensional.

(4) Segmentación según la fase de compra. Este planteamiento introduce una dimensión dinámica, proponiendo una segmentación micro (segunda etapa), según el comportamiento de los responsables de compra en diferentes fases del proceso de compra. Se basa en la suposición de que el peso relativo de la influencia y/o la composición del centro de compra cambian en diferentes fases del proceso de compra, y que, por lo tanto, es favorable la utilización de un marketing-mix diferenciado por fases.

En su sinopsis, Backhaus¹⁰⁸ critica los planteamientos de segmentación en mercados industriales. Según él, se trata, en gran parte, de listas de chequeo para encontrar criterios de segmentación posibles, sin concretizar la importancia de estos criterios en situaciones concretas. La idea de la segmentación en estos conceptos se pierde con la tendencia a detallar los criterios cada vez más, hacia una segmentación del cliente individual. A pesar de la diferente importancia de las consecuencias en el caso de fallos, las decisiones de segmentación estratégica y táctica¹⁰⁹ no se distinguen claramente. Además, en los trabajos citados casi no se tiene en cuenta el problema de estabilidad en el tiempo, es decir, la validez de una segmentación escogida a lo largo del tiempo.

Evaluación

Varios autores¹¹⁰ presentan conceptos para evaluar la calidad de una segmentación, o de un criterio de segmentación. Para esto proponen un conjunto de condiciones a satisfacer por un concepto de segmentación para que éste sea válido :

(1) La relevancia concerniente al comportamiento: es importante la relación entre el criterio de segmentación y el comportamiento de compra. Cuanto más fuerte es la influencia de un criterio sobre la decisión de compra, más importante es su papel como criterio de segmentación.

(2) Mensurabilidad : el criterio debe ser mensurable. Debe ser posible adjuntar a una empresa determinada un estado determinado con respecto a un criterio. Así, por

¹⁰⁷ Véase el Punto 3.1 de este trabajo.

¹⁰⁸ Véase Backhaus 1992 (p. 170).

¹⁰⁹ Backhaus resume en este término los aspectos que no son estratégicos (p. 170).

¹¹⁰ Véase, por ejemplo, Berrington/Finkheimer 1992 (p. 17 y ss), Freter 1995 (p. 1807), Garda 1981 (p. 19), Hlavacek/Reddy 1986 (p. 17), Kotler/Dubois 1996 (p. 285 y ss), y Wind/Cardozo 1974 (p. 162).

ejemplo, la ubicación de una empresa es fácilmente mensurable, mientras que la actitud frente al riesgo de un responsable de compra resulta menos fácil de medir. La disponibilidad de la información adecuada es, por lo tanto, un punto crítico en la aplicación de los conceptos de segmentación¹¹¹.

(3) Estabilidad en el tiempo : el criterio sólo es oportuno si dicha relación es estable durante un tiempo razonable.

(4) Accesibilidad : para que la comunicación de la empresa con el segmento sea factible, un criterio debe conducir a segmentos de mercado accesibles a nivel de marketing. Por ejemplo, por la existencia de medios de comunicación específicos al target.

(5) Rentabilidad : Si el coste de segmentación es más importante que la utilidad, el criterio no resulta interesante. Dado que una actividad orientada sólo a un segmento tiene un coste mínimo ("coste de umbral"), la rentabilidad depende mucho del tamaño del segmento. Podemos hablar de un "coste de diferenciación del programa de marketing"¹¹², una interpretación que encaja bien con nuestras reflexiones anteriores.

Otros aspectos

En analogía a la segmentación estratégica, también encontramos la idea de segmentación creativa, es decir, la búsqueda de nuevas maneras de segmentar mercados establecidos, con el objetivo de descubrir nuevas oportunidades de marketing¹¹³. No todos los grupos de un mercado reciben la misma atención por parte de los proveedores, muchos quedan insatisfechos y, por lo tanto, representan un potencial de mercado. Como vamos a ver en el punto siguiente, la adaptación a segmentos o grupos de clientes causa un coste que muchas veces es más grande que los ingresos que pueden resultar de nuevos segmentos tratados. Así, nos encontramos otra vez en la problemática del trade-off entre la primacía de "servir las necesidades de los clientes" y la rentabilidad.

Según Engelhardt,¹¹⁴ por razón de la variedad de las necesidades, el número de clientes por segmento, normalmente es pequeño en el caso del marketing industrial. Vemos que, el tratamiento del mercado a través de programas de marketing adaptados tiende hacia la formación de relaciones con el cliente individual, hecho que nos conduce al tema de marketing selectivo, tratado en el punto 3.3. La misma reflexión presenta Kotler/Dubois¹¹⁵, y marca como un punto extremo la heterogeneidad total de un

¹¹¹ Véase las experiencias que menciona Garda 1981 (p. 17).

¹¹² Wind/Cardozo 1974 (p. 158).

¹¹³ Véase Unger 1974 (p. 267).

¹¹⁴ Véase Engelhardt 1995 (p. 1064). La misma reflexión indica Wind/Cardozo 1974 (p. 155).

¹¹⁵ Véase Kotler/Dubois 1996 (p. 271).

mercado. Así, encontramos el caso de la producción bajo pedido de productos específicos al cliente. Retenemos para nuestro estudio el papel decisivo de la tecnología de producción. En este contexto se decide hasta qué volumen mínimo una individualización de la prestación se puede realizar bajo la primacía de rentabilidad¹¹⁶.

3.2.2 Segmentación según Tamaño

3.2.2.1 Aspectos de la Bibliografía

Como en el punto de la segmentación estratégica, nos ocupamos de la pregunta de si el tamaño de los clientes puede ser una variable de segmentación adecuada. En este caso, la problemática se traduce por la pregunta de si el tamaño del cliente determina un cierto comportamiento de compra, o que se pueden deducir ciertas necesidades y preferencias.

La bibliografía nos indica que un gran número de autores consideran el tamaño como criterio de segmentación (variable descriptiva). Con esto, la interpretación del aspecto tamaño, va en diferentes direcciones; mientras que unas veces se refiere a la empresa del cliente, otras se refiere a su volumen de compra anual, o al de la transacción individual¹¹⁷.

Hinterhuber¹¹⁸ menciona el volumen de compra como un criterio de alta relevancia en la identificación de grupos de clientes potenciales, con el fin de desarrollar actividades de marketing.

Para Hlavacek/Reddy¹¹⁹ las listas de clientes ordenadas por el volumen de compra anual son una manera de segmentación bastante común. Este método también es empleado por empresas que tienden a mirar al mercado como algo homogéneo y que, en consecuencia, no aplican otros conceptos de segmentación. Esto se da, sobre todo, en empresas con productos de tipo "commodities", en las cuales la decisión de compra se basa, principalmente, en el precio y las condiciones de entrega¹²⁰. En cambio, en su concepto más avanzado de segmentación por beneficios, el tamaño del cliente sólo aparece como variable en un paso facultativo que provee una graduación más fina, si es necesario.

¹¹⁶ Vamos a profundizar este tema en el Capítulo 6.

¹¹⁷ Vamos a profundizar este tema en el Punto 4.1 .

¹¹⁸ Véase Hinterhuber 1989b (p. 24).

¹¹⁹ Véase Hlavacek/Reddy 1986 (p. 9).

¹²⁰ Véase la nota de Porter 1980 (p. 24 y 113) : la importancia del volumen de compra en industrias con un coste fijo alto.

Berrington/Finkheimer¹²¹ dan unos ejemplos de segmentación por tamaño de la empresa, factor que consideran como un planteamiento común. Según ellos el PC se distingue significativamente de las empresas medianas o grandes con respecto a las necesidades, el proceso de decisión y la dispersión geográfica. Moriarty/Reibstein¹²², por su parte, destacan el importante papel de la variable "tamaño de cliente" en los planteamientos de segmentación tradicionales ("los más populares"¹²³). Este hecho se explica por la buena disponibilidad de los datos necesarios y por la facilidad de asignar clientes a los diferentes segmentos, hecho que facilita la comunicación con los clientes actuales y potenciales. Además, según estos autores, muchos de los responsables parten de la suposición que las características, como el tamaño o el sector industrial, representan una base valiosa para formar segmentos que representan, al mismo tiempo, aspectos más complejos, como la percepción de beneficios por los clientes. Es decir, que, por ejemplo, el tamaño de una empresa determina la percepción de los clientes y de los beneficios, que resultan de un producto ofrecido. En cambio, en su estudio, Moriarty/Reibstein rechazan esta hipótesis, mostrando que un planteamiento de segmentación por beneficios resulta muchas veces en segmentos significativamente diferentes de los tradicionales. En otras palabras, dentro de un segmento formado por una variable tradicional (tamaño o industria), se encuentran clientes con percepciones de beneficios totalmente diferentes. Este hecho se considera negativo, porque la percepción de los beneficios depende de las actividades de marketing y del conjunto de prestaciones de la empresa. Cuando se pretende diferenciar estas prestaciones por segmento, el proveedor suele servir con una misma prestación un segmento que reúne empresas con diferentes percepciones de beneficios. Con lo cual es muy probable que resulte una utilidad débil.

Bonoma/Shapiro¹²⁴ mencionan el tamaño de una empresa (conjuntamente con la ubicación), como una determinante muy importante de las formas de utilización de los productos y de las necesidades de los clientes. Para la empresa proveedora ambas variables tienen un impacto en la rentabilidad y la realización de los servicios. Presentan el ejemplo de proveedores que enfocan, por una decisión consciente, las pequeñas empresas como cliente, porque éstas no tienen la fuerza para exigir ventajas extraordinarias en precio o servicio¹²⁵. En cambio, otras empresas se concentran en

¹²¹ Véase Berrington/Finkheimer 1992 (p. 3) y el Punto 4.2 de nuestro trabajo.

¹²² Véase Moriarty/Reibstein 1986 (sobretudo p. 474 y 484).

¹²³ Muestran que las variables más populares son el tamaño de la empresa del cliente y el sector industrial "SIC-codes".

¹²⁴ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p 9, 17, 28 y 71) .

¹²⁵ Véase nuestra reflexión sobre el poder en el Punto 4.3 .

grandes clientes por la proporción favorable entre los ingresos y el coste por venta. Parece interesante que los autores presenten la idea de servir a ambos mercados pero ofreciendo prestaciones diferentes. Otra perspectiva representan sus reflexiones sobre el papel del tamaño del pedido individual, que, según los autores, está estrechamente relacionado con el tamaño de la empresa. Remarcan la importancia de la tecnología de producción : el grado de automatización de la producción determina la estructura de coste de una empresa (coste fijo/coste variable). En función de ésta, se define un volumen mínimo eficiente de los lotes de producción. Destacamos la reflexión de que sólo en el caso de productos individualizados, el tamaño del lote de producción depende del tamaño del pedido. El grado de individualización, así, representa un factor situacional (Cap. 6). Los autores consideran los descuentos por volumen como una medida para dirigir la selección hacia los clientes deseados (es decir, aquellos con el volumen de pedido adecuado). Wind/Cardozo¹²⁶, en su planteamiento escalonado, presentan como primer paso, el tamaño de la empresa del cliente como variable de segmentación macro. Las variables organizacionales, pueden explicar diferentes comportamientos de la demanda; además, la fácil disponibilidad de la información necesaria hace frecuente su uso. En una evaluación de varios criterios de segmentación, los responsables de marketing, según Wind/Cardozo, estiman la variable "tamaño de cliente" como fácil a implementar (identificar), pero poco apropiada con respecto a la utilidad. Roach¹²⁷ identifica las pequeñas empresas ("small business") como mercado objetivo para un banco, con características de compra distintas a otras empresas. En cambio, para una segmentación dentro de este mercado identificado, el tamaño de la empresa *no* es un medio para la predicción del comportamiento de un cliente en negocios financieros. Para Unger¹²⁸, autor de un estudio que también presenta un ejemplo de implementación de segmentación, la distinción entre empresas de clientes pequeñas - medianas - grandes supone una base de segmentación de uso común.

Rangan/Moriarty/Swartz¹²⁹ presentan varios aspectos del tamaño del cliente ("account size"), que influyen en su comportamiento de compra, y así, justifican su papel como variable de segmentación. En un estudio empírico identifican cuatro segmentos basados en criterios de comportamiento de compra. El tamaño del cliente (volumen de compra anual) en este caso, representa la variable más importante de

¹²⁶ Véase Wind/Cardozo 1974 (p. 156, 161 y ss) y el punto anterior (3.2.1)

¹²⁷ Véase Roach 1989 (p. 11).

¹²⁸ Véase Unger 1974. (p. 268)

¹²⁹ Véase Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 76 y ss). La influencia en el comportamiento de compra, para los autores principalmente se explica por el termino de poder. Véase con más detalle en el punto 4.3.

discriminación entre los segmentos. Sin embargo, para conseguir una segmentación valiosa consideran como indispensable integrar la información que resulta de otros factores del comportamiento de compra.

3.2.2.2 Resumen y Análisis

Aplicamos los criterios de evaluación mencionados anteriormente al concepto de la segmentación por tamaño. Ciertas reflexiones lógicas y algunas afirmaciones realizadas en los estudios revisados, nos confirman que dicha variable de segmentación cumple las exigencias a nivel de mensurabilidad, estabilidad en el tiempo y accesibilidad. Una identificación fácil y una gestión de la comunicación eficiente, son dos aspectos que podemos retener como características de segmentos por tamaño de cliente. Así, se puede explicar su utilización en asuntos de planificación y organización de ventas, hecho que citan varios autores¹³⁰.

Queda la evaluación de la relevancia y la rentabilidad, dos aspectos que nos abren un complejo campo de investigación, que nos servirá de guía para el desarrollo de nuestro estudio. Por lo tanto, resumimos los aspectos importantes de la bibliografía existente sobre dichos aspectos.

El aspecto de **relevancia**, se refiere a diferencias de **comportamiento de compra y de necesidades** que se pueden identificar entre los segmentos de clientes de diferentes tamaños. Como hemos visto, varios estudios parten de la idea de diferencias en lo que se refiere a

- el proceso de decisión, o el comportamiento de compra;
- la percepción de los beneficios;
- las formas de utilización de productos;
- las necesidades;

Este tema se estudiará en el punto 4.2.

El aspecto de **rentabilidad** afecta primeramente al sistema de operaciones de la empresa proveedora. Encontramos un **coste** por segmento que resulta de la diferenciación de la prestación (marketing-mix), especialmente para un segmento. Como ya hemos declarado, el tamaño del segmento determina, en gran parte, el volumen de ingresos potenciales y, por lo tanto, influye en la rentabilidad. En cambio, el coste de la diferenciación depende de la tecnología de producción en un sentido amplio. Y, finalmente, fija el volumen mínimo eficiente, y con ello la racionalidad de la concentración en segmentos pequeños¹³¹.

¹³⁰ Véase los apartados anteriores.

¹³¹ Es evidente que este aspecto está relacionado estrechamente con el tema de la segmentación estratégica que ya hemos tratado. Aquí aparece otra vez bajo el enfoque de marketing.

Según nuestras reflexiones, en el caso concreto del segmento de los pequeños clientes, la problemática de rentabilidad tiene una segunda dimensión. Se incurre en un cierto coste por cliente o por transacción, mientras que los correspondientes ingresos son, por definición, relativamente pequeños - cualquiera que sea la definición aplicada de PC¹³². Encontramos la misma reflexión que anteriormente : existe un coste de individualización en las diferentes actividades de la cadena de valor, que depende de la forma de realizarlas (tecnologías aplicadas en un sentido amplio), y que resulta en un volumen mínimo para un servicio eficiente¹³³. En otras palabras, suponemos que la **estructura de costes** para el servicio de PC es, o debería ser, diferente. Tratamos el tema de las prestaciones del proveedor y su sistema de marketing en el Capítulo 6.

Dos aspectos que aparecen en la bibliografía del tema tienen implicaciones tanto en la rentabilidad como en la relevancia : el **poder** y la **dispersión geográfica**.

Por un lado, ambos aspectos varían en función del tamaño de cliente; probablemente implican una diferencia que debería ser reflejada en las actividades del proveedor. Por otro lado, suponemos que tienen un impacto importante en la rentabilidad del proveedor. El poder determina la posibilidad de fijar precios más altos, y de limitar el suministro de prestaciones. La dispersión geográfica, por su parte, afecta al coste de cada interacción individual entre el proveedor y el cliente, concretamente al coste de comunicación (particularmente la venta personal), de entrega y de realización de servicios. Vamos a tratar ambos aspectos en el punto 4.3 y en el 4.4.

Destacamos que el enfoque "segmentación de mercados" nos conduce a los mismos temas generales que el análisis anterior con el enfoque estratégico. Este hecho, por una parte, reafirma la orientación de nuestra investigación y, por otra parte, indica que las mayores diferencias entre los dos planteamientos se encuentran en las actividades de la empresa proveedora,¹³⁴ y no en las características de los clientes.

Conclusión

El tema de segmentación representa, sin duda, una parte del estado de arte de nuestro estudio. Aclara los principios de reflexión, los objetivos y los métodos que permiten a empresas dividir su mercado y orientar sus actividades hacia grupos de clientes dentro del mercado entero. Indica bajo qué condiciones una determinada segmentación tiene sentido. Enseña que puede ser adecuado realizar esta división según el tamaño de los clientes. Por una parte, se indica la relevancia científica de este aspecto de

¹³² Hemos visto tres alternativas : el tamaño de la empresa, el volumen de compra anual, el volumen de una transacción individual. Véase Punto 4.1.

¹³³ Véase Punto 3.3 .

¹³⁴ es decir, la cadena de valor respectivamente la función marketing.

segmentación, y por otra parte, varios ejemplos muestran el papel práctico que juega actualmente. Por lo tanto, se afirma la hipótesis de que el conjunto de los pequeños clientes forma un grupo homogéneo en ciertas características, distinguiéndose de otros grupos, es decir, distinguiéndose de clientes de otros tamaños. Siguiendo los principios de segmentación, puede resultar que este grupo merezca una variación de la prestación por parte del proveedor.

Por otro lado, la bibliografía nos explica unos puntos críticos, pero provee poco de resultados concretos. El primero es que no se puede evaluar el papel relativo de la variable de segmentación "tamaño de cliente". Puede ser que otras variables creen segmentos mucho más valiosos y que, en consecuencia, la distinción por tamaño se convierta en un aspecto marginal. De todos modos, el tamaño puede servir como característica de preselección, o tener un carácter subordinado para realizar refinaciones dentro de segmentos principales. Hemos visto que ambos puntos aparecen en los conceptos escalonados.

Sería, entonces, un objetivo más detallado analizar en qué casos y bajo qué condiciones, una segmentación por tamaño del cliente jugará un papel principal. En este caso, dicha segmentación alcanzaría un papel estratégico, es decir, su realización puede ser fuente de ventajas competitivas, y de su omisión podrían resultar riesgos.

Un segundo punto débil que aparece en casi todos los estudios de segmentación, es la falta de explicaciones sobre en qué consiste concretamente la diferencia entre grupos de clientes, que está en la base de la segmentación. Por lo tanto, también faltan conceptos para el desarrollo de las actividades del proveedor, que tienen en cuenta dichas diferencias.

En los estudios revisados, esta falta se puede explicar por el carácter general de éstos, y por el hecho de tratar con una variedad de variables de segmentación, cosa que no permite un análisis profundo de una variable específica. En cambio, para nuestro trabajo será el primer objetivo.

La interpretación de este tema puede ir más allá : aparece la pregunta académica de si, y de qué manera, se pueden formular planteamientos normativos en la formulación de una estrategia (o política de marketing) orientada hacia un cierto segmento. La respuesta a preguntas de tipo ¿ Qué hay que hacer ?, en este contexto no parece evidente. El problema principal consiste en nuestro objetivo de resumir resultados de varias industrias, y de unirlos dentro de un modelo general.

3.3 Marketing Selectivo de Clientes

Hasta ahora hemos tratado el tema de PC de una manera indirecta, como un aspecto dentro del sistema más amplio de la segmentación. En el tema de segmentación, el enfoque era "relativo", nos interesaba saber si había diferencias de comportamiento o de necesidades entre clientes de diferentes tamaños, y si estas diferencias tenían una relevancia estratégica u operacional para los proveedores. En cambio, ahora miramos directamente al PC preguntándonos qué hechos, oportunidades y riesgos representa para sus proveedores. El concepto de marketing selectivo¹³⁵ nos ofrece una herramienta potente para guiar nuestro análisis. Pretende evaluar el valor de un cliente individual para la empresa y sus posibles contribuciones al éxito de la misma.

El marketing selectivo representa una individualización de las relaciones entre proveedor y cliente. Éste es el estado actual del desarrollo del marketing durante las últimas décadas : partiendo del análisis del mercado de masas, evolucionó hacia el concepto de segmentos de mercado y, finalmente, ha abordado el análisis del cliente individual¹³⁶.

3.3.1 Conceptos Generales de Selección de Clientes

3.3.1.1 Introducción

Desde un enfoque teórico, planteamos que las empresas buscan socios en su entorno para recibir recursos que les permitan conseguir sus objetivos, es decir, sobrevivir y alcanzar una rentabilidad satisfactoria¹³⁷. Este principio, que ya estaba en la base de nuestras primeras reflexiones, en el caso del marketing selectivo se aplica a un nivel elemental, es decir, bilateral. La empresa, enfoca sus relaciones hacia los socios (clientes) que le proveen un recurso crítico, que puede ser de varias formas. En la mayoría de los casos la demanda, y, por lo tanto, los recursos financieros, se consideran como el más crítico. Los recursos se reciben cuando se cumplen las exigencias de los clientes. Por ello, y debido a la heterogeneidad de los clientes (tanto de recursos como de necesidades¹³⁸), tenemos que analizarlos con respecto a dos aspectos : primero, la

¹³⁵ Este término aparece, por ejemplo, en los trabajos de Belz 1989 (p. 278). Aquí nos permite resumir enfoques que se ocupan de la apreciación del papel que juegan los clientes para una empresa.

¹³⁶ Véase Diller 1995b (p. 1366) y Götz/Diller 1991 (p. 2).

¹³⁷ Véase las reflexiones básicas en Plinke 1995 (p. 1328) y sus citas de Pfeffer/Salancik 1978; se resume bajo el término "Resource dependence approach".

¹³⁸ En nuestro estudio encontramos varias veces los términos de necesidades, preferencias y comportamiento de compra. Fijamos como término más general el de "necesidades", que implican el comportamiento de compra que es determinado por "la necesidad de información".

evaluación de su importancia para la empresa; y segundo, el análisis de sus procesos de negocio, para deducir sus necesidades y servirlos con una prestación individual¹³⁹.

El enfoque, en el cliente individual, está relacionado estrechamente con el aspecto de coste. La tendencia de una diferenciación casi hasta un producto personalizado para el cliente individual, causa una explosión de los costes. De la misma manera que los principios de segmentación, la selección de clientes permite a la empresa enfrentar este desafío, concentrando sus capacidades para ofrecer prestaciones únicas para un grupo homogéneo de clientes determinados; se realiza una forma de especialización. Así, la selección de clientes se puede mirar como un medio de disminución de coste y de aumento de rentabilidad. En cambio, si observamos a un competidor con un planteamiento más generalista, vemos que tiene una base de clientes más amplia y más heterogénea. Para él, la aplicación de un planteamiento individualizado a esta misma base de clientes, resulta más caro que para la empresa con una base de clientes seleccionados.¹⁴⁰

Belz¹⁴¹ resume el tratamiento selectivo de clientes en cuatro principios:

- La selección de clientes que corresponden a las capacidades específicas de la empresa.
- La estructura de clientes : influirla de manera que se asegure la supervivencia de la empresa a lo largo.
- El esfuerzo de tratamiento : la empresa orienta la forma y la eficiencia del tratamiento, en relación a la importancia de sus clientes y las exigencias particulares de los mismos.
- Se definen claramente las exigencias de los clientes hacia la empresa y de la empresa frente a los clientes con el fin de fundar una estrecha colaboración.

Así, los puntos los más importantes que vamos a tratar son :

- *Los criterios de evaluación - selección y clasificación*
- *La base de clientes y su estructura*
- *Las acciones de la empresa*
- *La rentabilidad y la contabilidad del marketing*

Dejamos abierto un análisis de las necesidades y exigencias de los pequeños clientes, tema que vamos a tratar en el capítulo siguiente.

3.3.1.2 Criterios de evaluación - selección y clasificación

¹³⁹ Véase Plinke 1995 (p. 1329).

¹⁴⁰ Véase Belz 1995 (p. 2803).

¹⁴¹ Véase Belz 1989 (p. 278).

Un cliente puede contribuir de varias formas al alcance de los objetivos de la empresa, y por ello, los estudios presentan varias formas de evaluar, seleccionar y clasificar los clientes. Algunas nos permiten aplicaciones al tema del PC.

Hinterhuber¹⁴², por ejemplo, menciona el criterio de volumen de compra como un punto crítico en la selección de los clientes deseados. Propone definir un volumen mínimo, así como un volumen máximo en tanto por ciento sobre las ventas de la SBU, con el fin de evitar una dependencia demasiado grande. Más orientado a la aplicación práctica, Plinke¹⁴³ considera, como criterio más importante, la cifra de ventas; también tiene en cuenta su relación con la cifra total de venta de la empresa ("porcentaje que representa el cliente en el total de ventas del proveedor"). El criterio de contribución de cobertura (margen bruto) indica cambios en el beneficio, en el caso de pérdida del cliente y, por lo tanto, tiene gran importancia en lo que se refiere a los objetivos del proveedor. El criterio se define por la cifra de ventas menos todos los costes que son directamente imputables al cliente (coste de producción, distribución y administración)¹⁴⁴. El cash-flow del cliente, es la diferencia entre pagos e ingresos con un cliente en un período. Resulta interesante para empresas con objetivos particulares de liquidez. Así, el cliente se evalúa por su efecto de aumento o disminución de la liquidez.

Otros recursos de un cliente serían el potencial de cooperación, el potencial de know-how, su impacto en innovaciones y su papel de referencia para otros clientes potenciales.

La importancia del cliente como determinante de la orientación hacia el mercado

El trabajo de Plinke,¹⁴⁵ analiza de forma muy teórica las determinantes de la importancia de un cliente y, por lo tanto, de la orientación hacia el mercado de una empresa. La "orientación hacia el mercado," es un elemento teórico que se define por el grado de disposición para satisfacer necesidades del cliente. En esta reflexión el cliente representa un determinado recurso, en este caso una contribución financiera o de información. Se supone que cuanto mayor es la importancia de un cliente (es decir, del recurso que puede ofrecer), tanto mayor es la orientación hacia el mercado que el proveedor pretende realizar. Por lo tanto, la disposición de la empresa para orientar su

¹⁴² Véase Hinterhuber 1989b (p. 24).

¹⁴³ Véase Plinke 1995 (p. 1331).

¹⁴⁴ Véase el apartado de contabilidad de marketing.

¹⁴⁵ Véase Plinke 1992 (p. 837 y ss).

prestación hacia el cliente con el fin de recibir el recurso, depende de varios factores que influyen en la percepción de la importancia del recurso (Figura 15).

La importancia del recurso depende del tipo de recurso, de la posibilidad de control y de su cantidad. El tipo, describe el carácter de escasez (particularidad) del recurso. La posibilidad de control, se define por las posibilidades de influencia en la situación y en los objetivos del cliente. La posibilidad de control es pequeña, cuando el cliente puede encontrar fácilmente alternativas para el proveedor, hecho que ocurre cuando la ventaja que percibe el cliente en la prestación de un proveedor determinado es pequeña, y cuando los costes de cambio para el cliente son bajos. Cuanto mayor es la posibilidad de influencia, y menor es la escasez, menos se percibe la importancia del recurso del cliente. La cantidad del recurso es un factor que, según el autor, en gran parte guía la orientación hacia el mercado. La importancia de un cliente, se evalúa por la cantidad de un recurso (más concretamente de demanda y, por lo tanto, el dinero) que puede ofrecer, cuanta más cantidad, mayor será la importancia percibida. Esta afirmación provee la base teórica para los planteamientos monodimensionales de evaluación de clientes; en concreto para el análisis ABC.

Resumimos el aspecto de importancia del recurso : si un cliente es importante por el volumen y la escasez (particularidad) de los recursos que ofrece, el proveedor tendrá el interés por aumentar el control que ejerce sobre él, a través de aumentar la ventaja percibida por el cliente y el coste de cambio. Esto se realiza por la orientación hacia el mercado superior.

La orientación hacia el mercado, implica un coste que aumenta en función de la diferenciación de la oferta. El coste se divide en un coste de producción y un coste de transacción. Existe el riesgo de que este coste aumente más que la utilidad percibida por el cliente y, por lo tanto, su disposición de pagar más para cubrir dicho coste. En consecuencia, la orientación hacia el mercado no es un objetivo de maximización, sino un problema de encontrar un punto óptimo para una diferenciación razonable a un coste adecuado. Altos costes frenan la orientación hacia el mercado. El autor destaca el papel de las nuevas tecnologías para bajar el coste de diferenciación. Esto ocurre tanto en las tecnologías de producción, como en las de comunicación, que implican la disminución del coste de transacción¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Véase Capítulo 5.

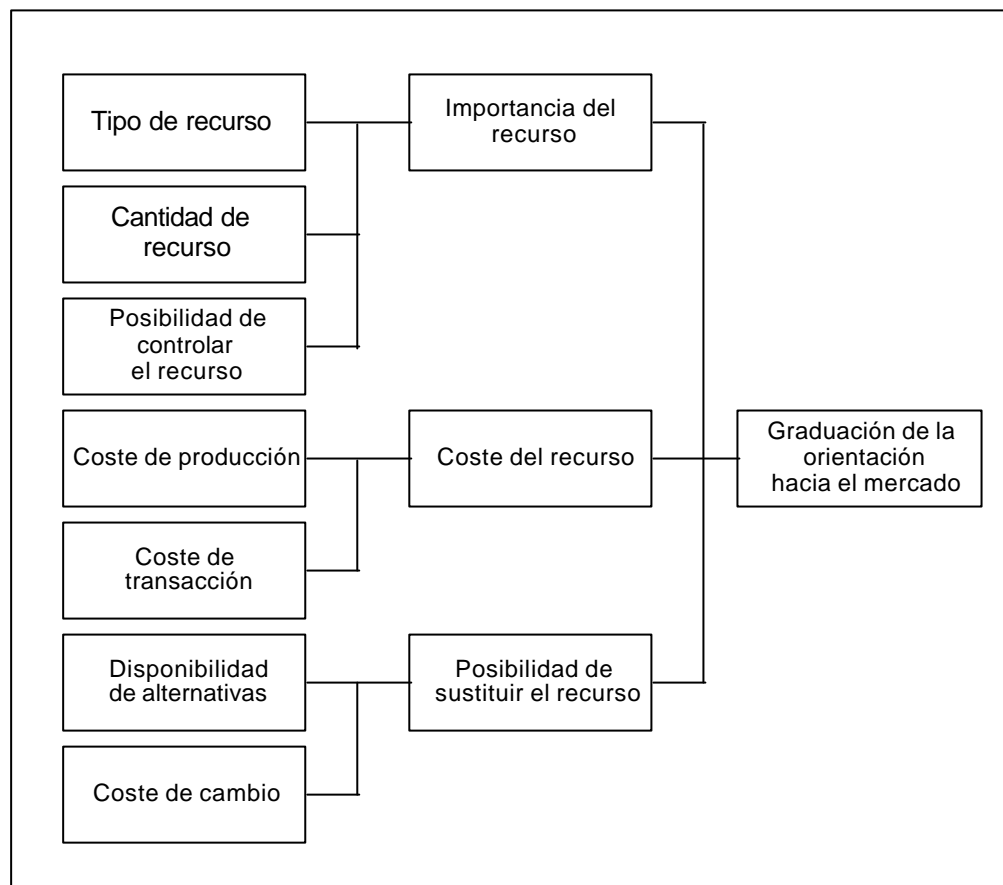


Figura 15 : Factores de influencia de la orientación hacia el mercado. Fuente : Plinke 1992 (p. 838)

Desde el punto de vista del proveedor, hay una cierta posibilidad de sustituir el recurso, hecho que determina su grado de dependencia de este recurso concreto. Depende de la presencia de alternativas, es decir, de otros clientes que ofrecen el mismo recurso (la misma ventaja), y del coste en que incurre cuando se cambia el cliente, o sea, el coste de adquisición de un nuevo cliente del mismo valor.

Si aplicamos estos aspectos a nuestro tema, llegamos a una evaluación teórica del PC. Podemos formular unas hipótesis detalladas :

- Por definición, el volumen de los recursos financieros ofrecidos de un PC es bajo. Su escasez depende de la situación de demanda en un sector, hecho que no puede ser analizado a priori. Por otro lado, es difícil evaluar la importancia de los recursos de tipo información. Sobre este aspecto, es posible que un determinado cliente, aunque sea pequeño, contribuya con valiosa información.

- Como un aumento de la orientación hacia un cliente, implica un aumento de coste fijo o una inversión en la relación de negocio¹⁴⁷, el hecho de que el PC sólo contribuya

¹⁴⁷ Véase la interpretación en el apartado de las relaciones de negocio.

con un "return" de recursos pequeño, nos conduce a una amenaza particular de la rentabilidad¹⁴⁸. A causa de este **coste relativo** alto, se supone que la disposición de orientarse al PC es limitada.

- Como la cantidad de pequeños clientes es alta, suponemos que la posibilidad de sustituirlos es alta, y el coste de adquisición de uno nuevo es bajo.

Dejamos, pues, abierta la posibilidad de controlar al PC. Por un lado, en falta de una prestación individualizada, la ventaja que representa el proveedor para el cliente es baja, y eso hace que su disposición para cambiar de proveedor sea grande. Además, parece más fácil encontrar una alternativa para prestaciones relativamente estandarizadas, y entonces, el coste de cambiar de proveedor es bajo. Por otro lado, en estos hechos encontramos una fuente de ventaja competitiva para el caso de una estrategia de enfoque en el PC. Debido al descuido del PC, que resulta de las razones expuestas anteriormente, se puede imaginar una fidelización a través de medios relativamente modestos. Por ejemplo, Moriarty/Reibstein¹⁴⁹ indican que una disminución de la cantidad mínima por pedido, ya puede ser un argumento de compra.

Destacamos que estas reflexiones se pueden relacionar con el aspecto del poder de negociación¹⁵⁰. El poder se puede deducir de la amenaza de perder el cliente o de no concluir la transacción, y entra entonces en el contexto anterior de volumen y de posibilidad de sustituir.

Porter - el enfoque estratégico

Por razón de la heterogeneidad de los clientes, Porter¹⁵¹ considera la selección de clientes objetivo, como una decisión estratégica importante. La selección puede afectar al crecimiento de la empresa, y minimizar el poder perturbador de los clientes. Sobre todo en industrias maduras, que implican dificultades para establecer barreras por diferenciación o innovación, una selección con enfoque en consideraciones estructurales (estructura competitiva), es especialmente importante.

El autor indica los criterios siguientes para seleccionar los clientes:

- El poder de negociación, representa un elemento clave de influencia en el beneficio potencial de una industria. Se relaciona con el tema de sensibilidad al precio, que se puede interpretar en este contexto como la tendencia a ejercer su poder de negociación¹⁵².

¹⁴⁸ Véase el apartado de contabilidad de marketing.

¹⁴⁹ Véase Moriarty/ Reibstein 1986 (p. 464).

¹⁵⁰ Véase Punto 4.3.

¹⁵¹ Véase Porter 1980 (p. 26 y 108 y ss).

¹⁵² Véase el Punto 4.3.

- El potencial de crecimiento de los clientes.
- El coste de servir al cliente. La entrega de pequeñas cantidades es más costosa (como porcentaje de la venta) que la de volúmenes altos, a causa de la parte importante del **coste fijo por pedido**. El coste principal consiste en el "papeleo", los procesos internos, el manejo, el transporte y la entrega, que normalmente no dependen de la cantidad involucrada. Retengamos esta problemática crucial de volumen, coste y rentabilidad, como un tema de gran importancia y que vamos a desarrollar en el transcurso de nuestro estudio. El autor indica la tendencia a eliminar los clientes de alto coste de su base de clientes, para mejorar la rentabilidad. Pero destaca, que muchas veces estos clientes tienen otras características que representan ventajas importantes para el proveedor, por ejemplo, una insensibilidad significativa al precio.
- El encaje entre las necesidades del cliente y las capacidades del proveedor. Esto implica, frente al cliente individual, la capacidad de una maximización del nivel de diferenciación y/o la minimización del coste respecto a la prestación del competidor. Interpretamos en este contexto de un cliente individual, la diferenciación como la tendencia a la **individualización** de la prestación.

Parece claro, que los cuatro criterios no tienden conjuntamente en una dirección favorable. Más bien, analizando los clientes, se encuentran situaciones conflictivas. Por ejemplo, puede existir un cliente con alto crecimiento, que también tenga un poder importante y sea sensible al precio. Por lo tanto, la selección de un cliente muchas veces consiste en un proceso de balanza entre los factores, contrastado con los objetivos de la empresa.

La relación de negocio

Bajo el término de la gestión de relaciones de negocio, se presentan otros planteamientos de marketing selectivo. Una relación de negocio, se puede definir como una adaptación a un socio en el mercado, para realizar una determinada función en una perspectiva a largo plazo. La adaptación consiste, en principio, en inversiones que se amortizan a través de un "return". La "función¹⁵³" realizada o esperada, representa una variedad de recursos en un sentido amplio, que proviene del socio en el mercado y que tienen una cierta utilidad para la empresa proveedora, y cuya posesión, por lo tanto, es un criterio de selección¹⁵⁴. Entre las funciones posibles, mencionamos el volumen anual, el volumen por pedido, el beneficio total y el margen como elementos de un

¹⁵³ Véase Gemünden/Schaettgen/Walter 1992 (p. 1 y ss).

¹⁵⁴ Para los principios de relaciones de negocio véase por ejemplo los trabajos de Belz 1995, Diller 1995a y b, Götz/Diller 1991 (p. 1 y p. 12 y ss) y Plinke 1992 (p. 838 y ss). El tema de adaptaciones se tratará en el Capítulo 6 de este trabajo.

pensamiento tradicional. Otros serían : ideas y propuestas para la mejora de los productos, la disminución de coste, la mejora de calidad, el intercambio de información a nivel de I+D, la transferencia de tecnología, la reducción de dependencias de otros clientes, la organización y realización de tareas logísticas (almacén y/o transporte), la realización de servicio para clientes finales, la recepción de información de mercado, la indicación de oportunidades, la mediación de clientes, la presentación conjunta frente a terceros clientes, la frecuencia de pedidos, los contratos a largo plazo que se concluyen, la obtención de información sobre mercados extranjeros y la entrada en éstos, la transferencia de imagen, la referencia y el hecho de guardar potenciales futuros en una relación latente¹⁵⁵.

Estos puntos enseñan bien la variedad de beneficios en un sentido amplio, y no monetario, que una empresa puede obtener de una relación de negocio. Suponemos que muchas de éstas no dependen del tamaño de la empresa o de su volumen de pedido. Pero puede ocurrir que muchas funciones sólo puedan ser realizadas por un conjunto de pequeñas empresas. Citamos, por ejemplo, la importancia de una red de talleres/detallistas en el sector de bienes eléctricos domésticos. La cantidad, la dispersión geográfica y, por lo tanto, la presencia cerca del consumidor final para realizar la venta y el servicio postventa, son (o eran) factores de éxito indispensables. Por la falta de estudios sobre funciones de pequeños clientes, este tema va a ser objeto de nuestro estudio empírico; desarrollaremos los conceptos mencionados en el punto 7.2.2.

3.3.1.3 La base de clientes y su estructura

Principios : El conjunto de clientes seleccionados, representa una cartera de clientes implicando una determinada estructura. Ésta misma, refleja a cierto nivel de agrupación las contribuciones posibles y las necesidades de los clientes y, así, una parte del potencial competitivo de una empresa. Según Belz¹⁵⁶, la estructura de clientes es un resultado de las actividades pasadas de marketing y, en cierto modo, del azar. Parece que esta constatación encaja bien en nuestro tema. Una empresa que ofrece una prestación al mercado sin seleccionar los clientes, sirve, casi inconscientemente, a un conjunto de pequeños clientes sin dar lugar a un análisis profundo. No tiene en cuenta las tres dimensiones cruciales del marketing selectivo : sus contribuciones potenciales, las diferencias eventuales de necesidades y el coste de servirlos. Así, no sorprende la interpretación del PC como "mal necesario". En este caso, en parte, se omite el

¹⁵⁵ Véase, entre otro, el trabajo de Gemünden/Schaettgen/Walter 1992 y sus citas, también Fiocca 1982 (p. 55 y 57).

¹⁵⁶ Véase Belz 1995 (p. 2803).

voluntarismo de selección del campo de actividad estratégico, que hemos mencionado en la introducción al Capítulo 3. Ilustramos esta reflexión con una declaración de un responsable de un banco suizo : "con un 80% de nuestros clientes de "retail" (detalle), conseguimos una contribución de cobertura negativa"¹⁵⁷. En cambio, el marketing selectivo da lugar a una selección y gestión consciente de la base de clientes, y por lo tanto, a una gestión de los riesgos y oportunidades que surgen.

Métodos y finalidad

Se presentan dos herramientas de análisis : el análisis monodimensional y el análisis multidimensional, o de carteras¹⁵⁸ (análogo al de las carteras de acciones o de productos). Como variables de clasificación se utilizan los criterios ya presentados anteriormente en varias combinaciones. Un instrumento común para crear un orden de importancia relativa de los clientes, consiste en el análisis ABC¹⁵⁹, muchas veces realizado por el criterio de cifra de ventas. Cualquiera de las técnicas que se aplique, ayudará a controlar las actividades frente a los clientes. Se parte de la reflexión que las transacciones realizadas en el pasado y las contribuciones que resultaron de ellas (volumen de venta, cobertura, rentabilidad), determinan las esperanzas para la interacción futura con el cliente, y por lo tanto, la clasificación del cliente.

Un cliente no sólo tiene una utilidad absoluta, sino que también se mide su utilidad con respecto a otros clientes (potenciales). Por lo tanto, el objetivo del análisis de la estructura de clientes, es crear una jerarquía de clientes a tener en cuenta en la gestión de la función de venta, y el empleo de recursos financieros y humanos (visitas al cliente, promoción y publicidad, investigación del mercado, actividades de los directivos en la relación con los clientes, sistemas de comunicación informatizados... es decir, los instrumentos del marketing). El concepto de "la inversión en relaciones de negocio" nos indica que el potencial de esta inversión está limitado, y que se necesitan unos criterios para la asignación de recursos escaso a un conjunto de clientes, con el fin de maximizar la utilidad total.

¹⁵⁷ Véase la cita en Belz 1995 (p. 2803).

¹⁵⁸ Véase, por ejemplo, Dickson 1983 (p. 37), Fiocca 1982, Götz/Diller 1991 (p. 3) y el trabajo de Velte 1982.

¹⁵⁹ Véase Plinke 1995 (p. 1333).

El análisis ABC

El análisis ABC,¹⁶⁰ es una herramienta que sirve para descomponer problemas complejos en elementos individuales y mostrar su estructura cuantitativa. En general, se analiza una relación entre el campo de empleo de medios (abscisa) y el alcance de fines (ordenada). La experiencia muestra que, en muchos casos, la proporción medio/fin de los diferentes elementos de estudio, tiene una distribución estadística en forma de curva "de Lorenz" (Figura 16). Representa la regla llamada "80/20" o "Pareto", que supone un comportamiento de saturación / concentración : el empleo de medios tiene una relación decreciente con respecto al alcance de fines. La suposición de que esta distribución tiene un carácter general, justifica la aplicación de este análisis para numerosos campos. En la base de la curva se pueden crear las tres clases A, B y C, que representan tres campos de acción con eficacia distinta. Al crear estas clases el centro de gravedad de la acción, se pone en los puntos más eficaces, es decir, en aquellos con más alcance de fines por empleo de medio. Por lo tanto, sigue el principio económico de obtener el máximo efecto con el mínimo esfuerzo. El análisis, entonces, se puede entender como una herramienta de crear prioridades.

Para demarcar las clases A, B y C se proponen los valores aproximativos siguientes :

	Medio	Fin
A	10-20 %	60-70 %
B	20-35 %	20-30%
C	45-70 %	hasta 20%

Seguramente, esta herramienta tiene un cierto atractivo para aplicarla al problema de selección de clientes. En muchas empresas, la curva de Lorenz por volumen de compra de clientes tiene la forma "clásica" de "80/20". Describe, entonces, el grado de concentración de compra de los clientes actuales. En la ordenada, tenemos el volumen acumulado de compra, en porcentaje del volumen total de venta del proveedor. La abscisa muestra el porcentaje acumulado de clientes, del total de clientes del proveedor. Los clientes están en orden descendente respecto al volumen de compra, por lo tanto, el área de la curva por encima del eje de 45 grados nos indicará el grado de concentración de las compras. (Figura 16).

¹⁶⁰ Véase, por ejemplo, Cordts 1987, Deyhle 1990 (p. 13 y ss) y Management Enzyklopädie 1982 (p. 19).

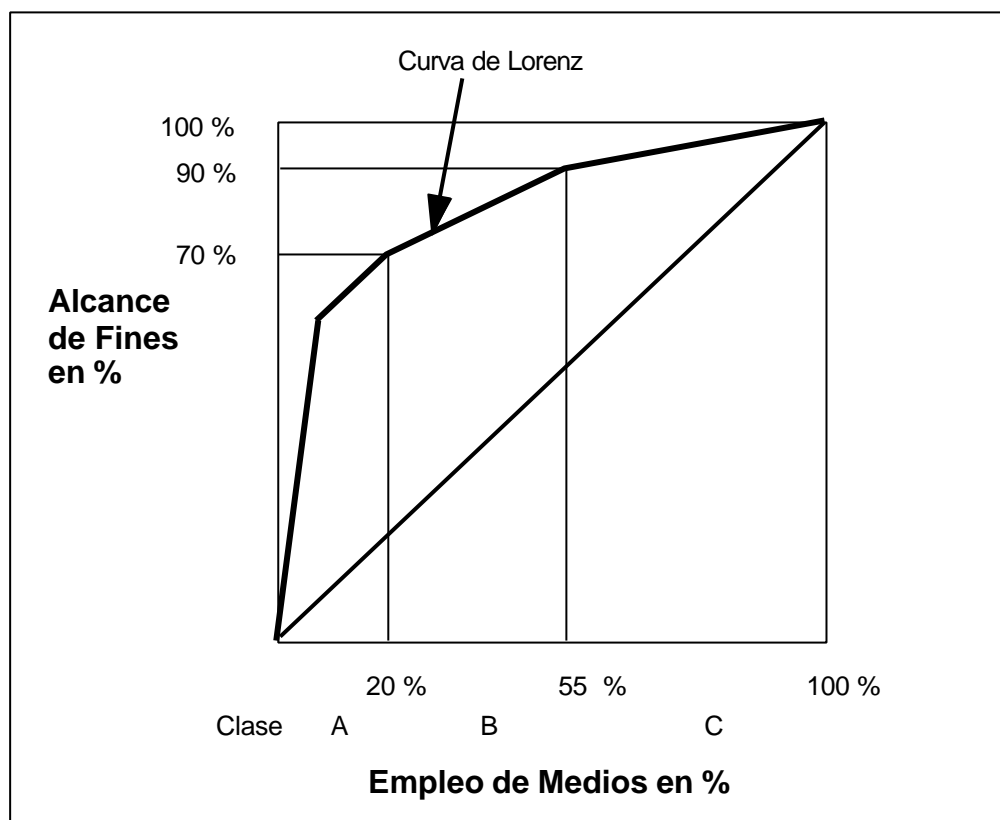


Figura 16 : Un ejemplo de análisis ABC y la curva de Lorenz.

En la terminología del análisis ABC, un cliente representa un medio que tiene un cierto fin : su volumen de compra. Siguiendo el principio económico, una empresa concentra sus recursos (marketing, venta, adaptaciones), en los clientes con mayor efecto, el cliente A. Pero nos preguntamos, si el tamaño del cliente es un medio adecuado para gestionar los recursos de la orientación hacia el mercado. Destacamos dos críticas a este pensamiento. Primero, como hemos visto otras contribuciones potenciales de un cliente, se pone en duda la validez del volumen como único criterio de evaluación. Un análisis del método ABC,¹⁶¹ muestra que se omiten otros aspectos no representados por los puntos cuantitativos escogidos, hecho que da lugar a dudas sobre la admisibilidad de este procedimiento en cada caso. Y, segundo, este procedimiento omite la dimensión dinámica. Toma como punto de referencia el volumen de compra actual, sin analizar el potencial de un cliente y, por lo tanto, hay el riesgo de que no se realicen las actividades adecuadas para cambiar la situación actual. Deyhle¹⁶², por ejemplo, indica que "...el cliente A es lo que no tenemos actualmente" y que "...nuestros clientes C, quizá son los clientes A del competidor". Otra interpretación

¹⁶¹ Véase Management Enzyklopädie 1982.

¹⁶² Véase Deyhle 1990 (p. 14 y 15).

destaca la utilidad general del análisis ABC en el marketing, y señala que identifica objetos con contribuciones altas, medianas y bajas, al éxito de la empresa¹⁶³.

Parece que el análisis ABC es un medio común para gestionar la función de venta, es decir, la intensidad y la frecuencia de las visitas¹⁶⁴. Este hecho nos muestra un aspecto importante del marketing selectivo : hace sus reflexiones al nivel de la empresa individual, pues evalúa las contribuciones que obtiene, frente al coste que supone servir al cliente individual (por ejemplo, la visita de un vendedor). Por lo tanto, llega a una evaluación desventajosa del PC. En este contexto se omite fácilmente decir, que también existen instrumentos de marketing y orientaciones estratégicas, que permiten abordar el mercado a través de un enfoque en segmentos. Las adaptaciones y el coste se tienen en cuenta, entonces, para un segmento o grupo de clientes y no para un cliente individual. El peso relativo de los esfuerzos posibles de marketing, a nivel de segmento o a nivel del cliente individual sería un factor situacional a estudiar, es decir, específico a ciertas industrias. Este ejemplo de la gestión de venta por las preferencias derivadas de un análisis ABC, nos indica otro punto dudoso en la evaluación del PC. La reflexión clásica, parte de la suposición de que el esfuerzo de marketing es una constante para cada transacción (por ejemplo, una visita de un vendedor), y por lo tanto, su eficiencia depende del volumen potencial de venta. En cambio, formulamos la idea de *variar* la actividad de la empresa, entre otros con el fin de asegurar la eficiencia a pesar del volumen menor. Recordamos que, en el ejemplo de la venta, el vendedor sólo es una alternativa de comunicación con los clientes; en el Capítulo 6 abordamos el tema de las otras posibilidades. Además, se añade la suposición de que también las necesidades de los pequeños clientes son diferentes, y así, se pueden utilizar otros medios para satisfacerlas, es decir, medios con una estructura de coste diferente.

3.3.1.4 Acciones de la Empresa

Como en los otros conceptos de análisis del entorno, también el marketing selectivo tiene su lado de acción. Una vez evaluada la importancia del cliente, se trata de tomar decisiones y planificar actividades que apoyen la realización de las contribuciones potenciales del cliente. Como ya hemos visto en los aspectos de segmentación, estas actividades consisten en el manejo de los instrumentos de marketing y en la orientación de las tareas de la empresa, hacia la satisfacción eficiente de las necesidades de los

¹⁶³ Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 230). Menciona, por ejemplo, un análisis ABC de rentabilidad de clientes.

¹⁶⁴ Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 501).

clientes. Además, en el marco de pensamiento del marketing selectivo, la acción se resume en la influencia de la estructura de los clientes. Consiste concretamente en¹⁶⁵ :

- apoyar de manera óptima a clientes importantes, con el fin de mantenerlos como clientes;
- adquirir nuevos clientes claves, para crecer y reducir el riesgo de dependencia de los clientes establecidos;
- fomentar y desarrollar clientes medianos hacia contribuciones más importantes;
- reducir el número de pequeños clientes, o introducir formas de tratamiento eficientes;
- establecer colaboraciones con grupos que se forman y que serán atractivos en el futuro;
- reducir conflictos entre diferentes canales de distribución.

Como ya hemos indicado, para el concepto de relaciones de negocio, la acción consiste en la realización de inversiones con el fin de adaptarse al socio. Gemünden¹⁶⁶ acentúa la interacción personal que implican los procesos de solución de problemas y de manejo de conflictos. El "key account management", es un ejemplo para la diferenciación del servicio según la importancia de un cliente. A partir de su modelo de determinantes de influencia, Plinke¹⁶⁷ distingue cuatro formas de orientación hacia el mercado : marketing por proyectos, marketing de transacción, marketing de relación y marketing de key-account. Vamos a analizar unos planteamientos que permitan clasificar las diferentes acciones en el Capítulo 6.

3.3.1.5 La rentabilidad y la contabilidad de marketing

La teoría de "resource dependence", indica que en la realización de una transacción, hay la primacía de eficacia y eficiencia¹⁶⁸. Eficacia, en este contexto, es una medida de rendimiento externa, ya que percibe el grado de satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes. En cambio, la eficiencia se refiere al rendimiento interno, concretamente a la proporción entre output e input. Así, se plantea la problemática de la rentabilidad que hemos observado en varios trabajos. Por ejemplo, Porter¹⁶⁹ indica que raramente se conocen los costes de servir a un cliente individual.

¹⁶⁵ Véase Belz 1989 (p. 278).

¹⁶⁶ Véase la obra de Gemünden 1979.

¹⁶⁷ Véase Plinke 1992 (p. 841).

¹⁶⁸ Véase Plinke 1992 (p. 831).

¹⁶⁹ Véase Porter 1980 (p. 118).

La contabilidad se considera como una fuente de información para tomar decisiones. En nuestro contexto, la contabilidad de marketing¹⁷⁰ provee la información necesaria para la selección de objetos de marketing (es decir, clientes individuales o segmentos de clientes), y una diferenciación adecuada. Esto se consigue a través de la separación de los costes y los ingresos por objeto, cosa que permite identificar las contribuciones de cada objeto al éxito de la empresa. Particularmente, se trata de la imputación de los costes de producción específicos al cliente, de tratamiento del pedido (en la administración), de transporte, de publicidad y de promoción. Si es posible, se imputan los costes directamente o los costes generales a través de un cuadro de distribución¹⁷¹.

Como ya hemos visto, el cálculo de la contribución a la cobertura (CC) de un cliente es un criterio de selección. Según la fórmula

$$CC = V - C_v$$

donde la CC es la diferencia entre una venta (V) realizada a un cliente y los costes variables (C_v) específicos al servicio de este cliente. Así, la CC contribuye a la cobertura de todos los costes que no son causados directamente por los clientes, y al beneficio (si hay). El objetivo de bajar costes específicos significa, en este contexto, transformar una mayor parte del volumen de venta en contribuciones de cobertura¹⁷². Plinke¹⁷³ propone un criterio de selección en la misma línea : La CC dividida por la inversión en la relación de comercio, representa un tipo de "return on investment" limitado a los temas del marketing selectivo. Encontramos el problema de la asignación de costes de producción o de marketing a un cierto cliente¹⁷⁴. De la misma manera, es difícil imputar inversiones en relaciones de comercio que tienen un impacto de varios períodos, y por lo tanto, falsean los indicadores de éxito en la contabilidad anual¹⁷⁵.

Las reflexiones de rentabilidad tienen un impacto considerable en nuestro tema. Cuanto más nos acercamos al cliente individual, tanto más aparece el problema de optimización entre un marketing general y un marketing concentrado en el cliente. Hay que solucionar el dilema entre el objetivo de la proximidad a las necesidades de los

¹⁷⁰ Véase el artículo de Hünerberg 1995 y Albers 1995 (p. 20 y ss).

¹⁷¹ Sin profundizar el tema señalamos los planteamientos de "activity based costing", por ejemplo, en Cooper/Kaplan 1989 y 1991 y Lorino 1991.

¹⁷² Véase Götz/Diller 1991 (p. 19 y 28).

¹⁷³ Véase Plinke 1995 (p. 1333).

¹⁷⁴ Hablamos de "cliente", pero recordamos que también una contabilidad por segmento tiene interés.

¹⁷⁵ Se puede imaginar una activación de dichas inversiones y su amortización a lo largo de varios años. Según Plinke 1995, las reglas de controlling no lo permiten (p. 1336).

clientes y de la eficiencia¹⁷⁶. Tanto más cuando se trata de pequeños clientes, con un volumen de transacción que es limitado por definición.

3.3.2 Contribuciones Potenciales de Pequeños Clientes.

Resumimos y analizamos las contribuciones potenciales de los PC en una cartera de clientes.

Rentabilidad y Volumen

Hemos visto que para seleccionar clientes y crear jerarquías de importancia dentro de una estructura de clientes, el **volumen** de venta y la **rentabilidad** son factores cruciales. El volumen refleja objetivos de crecimiento, y se justifica por los efectos de aprendizaje y de economías de escala; en estos términos, "vender más" significa bajar el coste del conjunto de la empresa (no sólo el coste relativo de servir a un determinado cliente), y así, mejorar la posición competitiva de la empresa. Por otro lado, la rentabilidad apoya al objetivo financiero tangible y presente : generar beneficios suficientes de manera regular.

No hay, forzosamente, una relación entre la rentabilidad de un cliente y el volumen de venta realizado con él. La rentabilidad depende de dos factores, por un lado, de los ingresos que realizamos y, por otro, del **coste** de servir al cliente. Hemos visto que el coste de servir a un cliente depende, en parte, de la organización de la empresa y del grado de adaptación de ésta a sus clientes (es decir, de la individualización de la prestación en diferentes aspectos). Götz/Diller¹⁷⁷ indican que el coste de cliente puede cambiar, ya que se le considera consecuencia de la estrategia de clientes, de su tratamiento operativo y de los factores situacionales. Los ingresos dependen del **volumen** de negocio y del **precio** al que se presta al servicio; el precio, por su parte, depende de la estructura competitiva, es decir, del conjunto de factores que Porter¹⁷⁸ indica en su concepto de las cinco fuerzas competitivas. Así, precio y costes no son datos fijos y, en consecuencia, no se puede deducir una relación unívoca entre rentabilidad y volumen. Como los factores volumen y rentabilidad no están relacionados casuísticamente, de la utilización del uno o del otro como criterio para crear prioridades, no resulta el mismo orden de clientes, hecho que da lugar a dudas para esta forma de análisis y para la formulación de objetivos y de actividades en función de las prioridades que resultan (véase análisis ABC).

¹⁷⁶ Véase Belz 1995 (p. 2801).

¹⁷⁷ Véase Götz/Diller 1991 (p. 23).

¹⁷⁸ Véase Porter 1980 (p. 3).

Para nuestro tema podemos formular la hipótesis de que, a pesar de su bajo volumen, un PC puede tener un impacto positivo en la rentabilidad de una empresa. La importancia de los clientes para una empresa determinada, no se puede evaluar sólo a través de un criterio monodimensional como el volumen, ya que con un sólo factor no se puede captar la complejidad de un mercado. De hecho, el éxito de una empresa se debe a ciertas circunstancias en la empresa, el cliente y la competencia : las necesidades del cliente, las capacidades de la empresa de satisfacerlos con atención al coste, y el valor de esta capacidad en comparación con la prestación de la competencia. En este contexto, es interesante el artículo de Cranfill¹⁷⁹ que explica las diferencias en el comportamiento de los bancos con una filosofía de proceso, producto o mercado. La incapacidad de adaptar proceso o la reflexión únicamente en términos de volumen, son obstáculos a la gestión de pequeños clientes. Deducimos, que la rentabilidad es más bien un asunto de una adaptación adecuada y no un factor exógeno, determinado por el volumen de transacción. Lambert/Bennion/Taylor¹⁸⁰ muestran el riesgo de pequeños pedidos para la rentabilidad; pero hay que señalar que, muchas veces, las empresas, en una orientación hacia el volumen de venta, no consideran un análisis de rentabilidad ni una diferenciación de sus productos/servicios en función del volumen de transacción.

Contribuciones generales

Identificamos otras contribuciones del PC al éxito del proveedor, a través de deducciones y afirmaciones que surgen de la bibliografía :

(1) Existe un riesgo de **dependencia** de grandes clientes¹⁸¹, que se puede compensar a través de un enfoque en clientes medianos y pequeños, es decir, una amplificación de la base de clientes.

(2) Si todos los proveedores de una industria se orientan hacia los mismos clientes, hacia los considerados importantes (claves), no se puede evitar la confrontación. Pero, por otro lado, la **intensidad competitiva** en el mercado de pequeños clientes sería menor, y el riesgo disperso¹⁸².

(3) El tratamiento de clientes implica un coste fijo por transacción. En el caso de los pequeños clientes, este coste se contrapone a unos ingresos menores. Surge el riesgo de una **rentabilidad** baja. Desde el punto de vista de las "inversiones en relaciones de negocio", podemos decir que se incurre en un riesgo de **dispersión de recursos**. El potencial limitado de una empresa para contactar y servir a clientes (tiempo de los

¹⁷⁹ Véase Cranfill 1993 (p. 49 y ss).

¹⁸⁰ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 34 y 38).

¹⁸¹ Véase Götz/Diller 1991 (p. 22)

¹⁸² Véase Belz 1989 (p. 283).

empleados, costes de comunicación ...), debe orientarse a objetos de alta rentabilidad. Sino se incurre en un **coste de oportunidad**.

(4) El **poder de negociación** de un cliente depende del volumen de compra y, por eso, tiende a ser más bajo para pequeños clientes. Vamos a profundizar en el análisis de este aspecto en el capítulo siguiente, pero ya podemos deducir, que este hecho puede implicar una proporción coste / precio más favorable para el proveedor, que en ventas a clientes más grandes.

(5) Los grandes volúmenes de venta, permiten llegar a una posición de coste competitiva a través de las economías de escala, los efectos de aprendizaje... . Porter,¹⁸³ destaca el importante papel - y, por lo tanto, el poder - de los grandes clientes en industrias con costes fijos altos; en estos casos, la utilización plena de la capacidad es un punto crítico para la rentabilidad general de la empresa. Aunque, al mismo tiempo, las condiciones para la venta de grandes volúmenes, no siempre alcanzan el nivel esperado y, por lo tanto, si se parte de un coste bajo,¹⁸⁴ se podría obtener una rentabilidad más alta con los pequeños clientes por razón de precios más altos. Así, la **mezcla adecuada de clientes grandes y pequeños** es un punto crítico.

(6) La rentabilidad también depende del **coste de tratamiento** por cliente. Dado los ingresos menores por parte de los pequeños clientes, parece claro que dicha rentabilidad sólo se puede obtener, si se lleva a cabo una forma más eficiente de servir a los pequeños clientes. Si los ingresos de grandes y pequeños clientes son diferentes, también el coste (fijo) de servirlos debe ser diferente. Como ya hemos indicado, hay una parte fija en el coste de transacción individual (administración, comunicación, coste fijo de transporte, ...); supongamos que modificar este coste, implica un cambio en la organización y las actividades de la empresa proveedora. Este aspecto nos conduce a la hipótesis 4, que asume otras condiciones para asegurar la eficiencia del servicio en el negocio con PC. Notamos que existe cierta relación con los principios de la segmentación estratégica : la consideración de un grupo de clientes como segmento se debe, entre otras cosas, a diferencias en las cadenas de valor que se necesitan para servir a diferentes grupos de clientes¹⁸⁵.

Ilustramos la idea de las **oportunidades** que representa el PC con unos ejemplos. Henricks,¹⁸⁶ señala la alta vulnerabilidad de la empresa por la dependencia de unos grandes clientes, sobre todo en el contexto de las concentraciones y de las reestructuraciones de la base de proveedores, que grandes empresas realizan

¹⁸³ Véase Porter 1980 (p. 24 y 113).

¹⁸⁴ Se obtiene una ventaja de coste por el alto volumen total.

¹⁸⁵ Véase Porter 1985 (p. 236).

¹⁸⁶ Véase Henricks 1993 (p. 49 y ss).

actualmente¹⁸⁷. Por otro lado, cita ejemplos de empresas con una estrategia de dispersión de riesgo, limitando el peso máximo de clientes individuales y orientando sus actividades hacia el PC. Puede ser tentador servir a un gran cliente que promete ingresos importantes, pero las concesiones excesivas pueden comprometer la capacidad de atender a nuevos clientes que tienen exigencias razonables, y que permiten un beneficio razonable. La diversificación de la base de clientes implica un cambio en la organización, los productos y el servicio, porque mucho tiempo y dinero está destinado a las adaptaciones a los grandes clientes. Bean,¹⁸⁸ indica que las pequeñas empresas ("small business") representan el segmento más importante para los bancos y, aunque ofrece la oportunidad de una gran rentabilidad, en gran parte, ésta no está aprovechada. En cambio, la alta tasa de mortalidad de dichas empresas y las inversiones importantes destinadas a establecer y mantener relaciones, resultan un riesgo para los bancos. También Zinkewicz¹⁸⁹ destaca el potencial de rentabilidad del segmento de las empresas pequeñas y medianas para el sector de seguros, pero indica la intensidad competitiva creciente. Según Koch¹⁹⁰, el mercado de empresas medianas puede ser más rentable para los bancos, en comparación con la alta competencia que aparece en el mercado de grandes empresas. Pero, al mismo tiempo, requiere un conjunto de recursos y habilidades específicos, para satisfacer exigencias particulares de este segmento. La diferencia entre los dos segmentos mencionados es tan grande, que se necesita un enfoque diferente en personal y producto, al tratar cada uno de ellos. Cranfill,¹⁹¹ destaca el atractivo que representa el tamaño del segmento de pequeñas empresas. Una contribución bajo otra perspectiva proporciona el trabajo de McDougall/Robinson,¹⁹² que identifica en diferentes tipos de estrategias de entrada ("new venture strategies"), características diferentes de la base de clientes en términos de número y de tamaño de pedido. Está relacionado con un enfoque diferente en el grado de individualización de productos/servicios. Sin profundizar en este tema podemos deducir, que la base de clientes es una variable estratégica que implica un papel del PC, que está lejos de ser un "mal necesario".

Parece que el servicio al PC, el manejo de riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades, exige adaptaciones del proveedor, esto se traduce en una **variación** de sus actividades en función del tamaño de cliente. Queda por analizar en qué consiste

¹⁸⁷ Véase también Manager Magazin 1995b (p. 27).

¹⁸⁸ Véase Bean 1993 (p. 35).

¹⁸⁹ Véase Zinkewicz 1989 (p. 67).

¹⁹⁰ Véase Koch 1991 (p. 33).

¹⁹¹ Véase Cranfill 1993 (p. 48).

¹⁹² Véase McDougall/Robinson 1990 (p. 456 y ss).

concretamente esta variación de la prestación y de la organización. Es decir, cuales son las áreas funcionales y actividades de la cadena de valor, que afectan la forma del servicio y el coste de tratamiento. En las líneas de la gestión estratégica, suponemos que estos aspectos también pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Si se encuentran nuevas formas de la cadena de valor, especializadas en satisfacer las necesidades de los pequeños clientes, un enfoque en este grupo de clientes tiene un interés particular. El análisis de estos puntos nos servirá de guía en el estudio.

Conclusión

En este Capítulo 3, hemos visto las diferentes posibilidades que tiene una empresa para analizar y formar las relaciones con su entorno : las dimensiones de análisis y de acción a diferentes niveles, las oportunidades y riesgos que hay y las herramientas para gestionarlos.

Podemos resumir, diciendo que en las relaciones con clientes o grupos de clientes, siempre se enfrentan las cuestiones de efectividad y de eficiencia. O bien, aceptando las tesis de Porter, que indica que una estrategia se puede basar : i) en una alta diferenciación para encajar mejor con las necesidades del cliente; o, ii) en el alcance de un coste bajo en el servicio al cliente¹⁹³. De ahora en adelante, partiremos de la suposición de que las exigencias con respecto al aumento de la diferenciación y la disminución del coste son las mismas para todos los mercados, pero que los mecanismos adecuados para cumplirlos dependen de i) las características de los clientes; ii) el entorno competitivo; y, finalmente, iii) las capacidades del proveedor. Así, como se ha indicado en nuestra reflexión inicial (Cap. 1), un análisis del negocio con PC se refiere a estos puntos. Vamos a tratarlos en los capítulos siguientes.

Resumimos los aspectos clave del Capítulo 3 : Se identifican características e implicaciones de un eventual segmento de pequeños clientes.

(1) Particularidades del segmento de PC :

- posibles diferencias en la intensidad competitiva;
- el poder de negociación de pequeños clientes;
- su comportamiento de compra y sus necesidades;
- la dispersión geográfica;
- el atractivo de un segmento de PC, o más general, los riesgos y oportunidades de éste; su tamaño, crecimiento...;
- funciones potenciales del PC : fuente de información, realización de tareas frente a clientes finales, reducción de dependencia y mezcla adecuada de cliente.

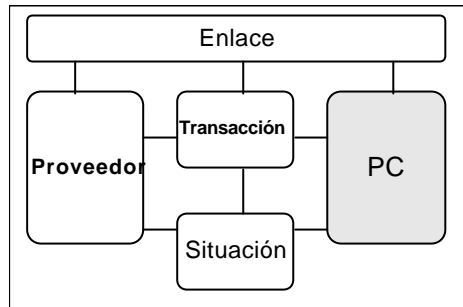
¹⁹³ Véase Porter 1980 (p. 35).

(2) La problemática de la rentabilidad en el servicio a pequeños segmentos y pequeños clientes; las determinantes de precio y coste; el coste de oportunidad; las implicaciones para la cadena de valor, particularmente la variación de la estructura de coste de la cadena de valor; y, los costes fijos por pedido.

(3) Los aspectos estratégicos de la actitud general frente a un segmento potencial : entrar sí o no en función del atractivo (riesgos y oportunidades), y la decisión entre una segmentación amplia o estrecha.

Y, los aspectos de la implementación de la estrategia, es decir, la realización de las actividades de la cadena de valor del proveedor, de manera que aseguren el encaje con las necesidades de los clientes, la ventaja competitiva (eficacia) y la rentabilidad (eficiencia).

CAPÍTULO 4. EL PEQUEÑO CLIENTE COMO OBJETO DE ESTUDIO



En el Capítulo 3 hemos visto cómo, en general, se pueden analizar, evaluar y seleccionar clientes, en atención al éxito de la empresa; cómo se puede reunirlos en grupos homogéneos para conseguir un mejor encaje, entre la prestación del proveedor y las necesidades del cliente; y, al mismo tiempo, cómo asegurar la eficiencia en las actividades de la empresa.

Se ha afirmado, que el cliente afecta al éxito de la empresa a través de la diferencia de sus exigencias, el coste de servirlo, su atractivo y su importancia económica. Ahora, vamos a cambiar esta perspectiva general hacia el objeto de nuestro trabajo : el PC. Entonces, el objetivo de este capítulo es definir con más precisión el PC, y analizar de qué manera se distingue de otros clientes, en lo que se refiere a su impacto en la estructura competitiva y la cadena de valor. Concretamente, se trata del análisis detallado de los aspectos de comportamiento de compra (punto 4.2), y del poder de negociación (punto 4.3), completado por unas reflexiones sobre los impactos en la cadena de valor que se deducen de la alta cantidad de pequeños clientes (punto 4.4).

4.1 La Definición de Pequeño Cliente

El primero paso del estudio profundizado del PC, consiste en su definición. Los resultados que da la bibliografía son ambiguos; muchas obras hablan del PC y de su impacto en la estrategia y el marketing, pero no se ofrece una definición común y definitiva. De hecho, definir el PC se refiere a dos aspectos. Primero se selecciona la variable que define el tamaño, y luego, se necesita tener una noción de a partir de qué valor de esta variable, un cliente se puede considerar como pequeño.

4.1.1 Definición de un Cliente

Para definir un cliente, la bibliografía de marketing ofrece una amplia gama de alternativas. Entre éstas, las más habituales son las que consideran como tal al consumidor (el que tiene la necesidad final), comprador o usuario; aunque a las empresas comerciales, muchas veces sólo se las considera como mediadores de distribución, y no como clientes en sentido estricto¹⁹⁴.

Pero el carácter de nuestro estudio exige que fijemos una convención particular. Hemos visto, y vamos a ver, que las particularidades del negocio con PC surgen del contacto *directo* con este grupo de clientes¹⁹⁵. Así, consideramos siempre como **cliente** la empresa que es comprador, es decir, socio directo de una relación de comercio, aunque sea una empresa comercial en un escalón de distribución. Distinguimos claramente el **consumidor** privado del cliente, y excluimos relaciones empresa - consumidor de nuestro estudio.

Por otro lado, denominamos **cliente final o usuario** a las empresas que tienen la necesidad de uso de un producto, o que representan el último paso de distribución (detallista). En el caso de distribución directa, el cliente final /usuario es el cliente¹⁹⁶.

4.1.2 Variables que definen el Tamaño

Respecto a la cuestión de la variable a elegir para definir el tamaño, se ofrecen tres alternativas:

1. el tamaño de la empresa (cifra de ventas, número de empleados, ...),
2. el volumen de compra anual,
3. el volumen por transacción.

El análisis de los planteamientos de segmentación y de marketing selectivo en el Capítulo 3, nos indican que cada una tiene su razón de ser. Vamos a revisar algunas aportaciones teóricas sobre el tema : Porter,¹⁹⁷ en sus reflexiones sobre variables de segmentación, indica que para medir el "tamaño", puede ser adecuado tomar el volumen de pedido individual, el volumen anual de compra, o incluso el tamaño de la empresa. Moriarty/Reibstein,¹⁹⁸ mencionan el tamaño de la empresa de clientes en un mercado, ("company size") como una de las variables de segmentación más utilizadas. En el

¹⁹⁴ Véase, por ejemplo, Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1994 (p. 40 y ss).

¹⁹⁵ Véase el Punto 6.2.4 Distribución.

¹⁹⁶ Véase el Punto 7.6 Convenciones.

¹⁹⁷ Véase Porter 1985 (p. 243).

¹⁹⁸ Véase Moriarty/Reibstein 1986 (p. 475 y 482).

mismo estudio, presentan como alternativa el volumen de una compra específica (una transacción). Rangan/Moriarty/Swartz,¹⁹⁹ al utilizar el tamaño del cliente ("account size") en un estudio de segmentación, lo definen como el volumen de compra total durante los últimos 12 meses.

Cada variable tiene su impacto en características diferentes. Si hablamos de las diferencias en el comportamiento de compra y en las necesidades, parece que el tamaño de la empresa es el factor más adecuado para distinguir diferentes casos y, por lo tanto, para deducir diferencias en la prestación o en el marketing. Porter, (1985) indica que el tamaño de la empresa, puede ser el determinante de los procesos de compra y del poder de negociación. En cambio, hemos visto que el coste operativo de servir a un cliente, tiene una parte fija importante. Así, el volumen de transacción,²⁰⁰ determina la distinción entre clientes, por mayor que sea el tamaño de la empresa, o su volumen de compra anual. Y, parece que la tercera variable es la más adecuada, si se tienen en cuenta las adaptaciones a un cliente, o en otras palabras, las inversiones en relaciones de negocio. Es decir, cuando importa el coste de ciertas medidas de marketing, o el coste fijo de administración de un cliente, parece adecuado tomar como variable la dimensión de compra anual. Principalmente, los conceptos de selección de clientes y de evaluación de la importancia relativa (análisis ABC), suelen utilizar el volumen de compra anual²⁰¹. Suponemos, de acuerdo con Porter (1985), que estos hechos dependen mucho de la industria en cuestión, y así, los consideramos como factor situacional.

4.1.3 Interrelaciones entre las Variables : ¿Pequeño Cliente - Pequeña Empresa ?

Nos preguntamos, de si, y de qué manera, las tres variables están relacionadas. Es decir, ¿ es forzosamente el caso, que las pequeñas empresas tengan un volumen de compra anual pequeño y que lo realicen en pequeñas transacciones ?

Seguramente no. Pero tampoco es una suposición que extrañe mucho. Bonoma/Shapiro²⁰², por ejemplo, indican que la variable tamaño de pedido "está estrechamente relacionada con el tamaño del cliente ("customer's size") y su comportamiento de compra (...), pero no está totalmente determinada por estos". Como ya hemos mencionado, suponemos que en una economía, una parte importante de la

¹⁹⁹ Véase Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 76).

²⁰⁰ Para el tema de pequeñas transacciones véase, por ejemplo, los trabajos de Mercer/Clarke 1988 y Lambert/Bennion/Taylor 1983.

²⁰¹ Véase Plinke 1995 (p. 1333).

²⁰² Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 71).

demanda intermedia se realiza en transacciones relativamente pequeñas, por razón de las necesidades limitadas de las pequeñas empresas. El conjunto de las pequeñas empresas tiene un papel importante y creciente a nivel económico. Como ya hemos expuesto, Schwalbach destaca que en la Comunidad Europea, un 92 % de las empresas tienen menos que 10 empleados, y otro 7,9 % entre 10 y 499 empleados²⁰³. Si medimos la importancia económica por el número de empleados, las empresas "micros" (0-9 empleados) representan un 30 %, y las pequeñas y medianas empresas (10-499) un 40 % del total de los empleados. Un análisis dinámico nos muestra que, en lo que se refiere a la venta, las empresas pequeñas y medianas continúan aumentando su importancia en los últimos años, mientras que las grandes la van perdiendo²⁰⁴.

En cambio, es evidente que las grandes empresas, pueden tener necesidades marginales de volumen pequeño, o bien pueden repartir sus pedidos entre varios proveedores o varias transacciones. El caso de la gran empresa con un volumen de compra actualmente pequeño, pero con un gran potencial de crecimiento y de desarrollo, implica actividades de gestión de la relación de negocio, totalmente diferentes a las de las otras empresas.

4.1.4 Reflexiones sobre el Valor de Límite para "Pequeño"

En los conceptos del marketing, la categoría del PC se obtiene del análisis ABC por volumen de compra anual²⁰⁵. El análisis ABC nos determina un hecho importante para la evaluación del segundo aspecto de la definición : nuestra noción de "pequeño". El tamaño en este tipo de análisis es una medida relativa, individual a cada empresa y, en ciertos casos, típica (usual) dentro de una industria. Un cliente con un determinado volumen de compra, entrará en la categoría "C", si es pequeño **en relación** a la venta total de la empresa. Es decir, el mismo volumen de compra en la empresa A, parece grande e importante, mientras que en la empresa B, puede representar una contribución marginal. Observemos la Figura 17. En los casos académicos, los clientes C representan entre el 45 y 70 %²⁰⁶ de los clientes, y contribuyen en menos de un 20 % del total de venta.

Los intentos de definición que hemos encontrado hasta ahora, tienen su justificación científica y estimulan a reflexiones importantes para nuestro tema. No obstante, los

²⁰³ Véase Schwalbach 1994 (p. 22).

²⁰⁴ Véase Schwalbach 1994 (p. 24).

²⁰⁵ Véase el Punto 3.3.1, Plinke 1995 (p. 1333) y Belz 1989.

²⁰⁶ Para las cifras, véase el Punto 3.3. Se puede deducir que un número relativamente alto de clientes son del tipo C. Véase el Punto 4.4.

resultados no son satisfactorios. En consecuencia, una definición adecuada del PC, es decir, con mayor impacto en la gestión estratégica, es uno de los objetivos de este estudio. Distinguimos durante el estudio los dos casos siguientes :

- (1) la pequeña empresa, en la cual la necesidad limitada determina su volumen pequeño de compra,
- (2) la empresa de cualquier tamaño que compra un pequeño volumen anual, o por transacción.

Nos preguntamos en cada paso del análisis, cual de las tres dimensiones del “PC” representa el factor de influencia que suponemos en las hipótesis. Además, esperamos los resultados de los casos de empresa, que indican la utilidad de las diferentes definiciones.

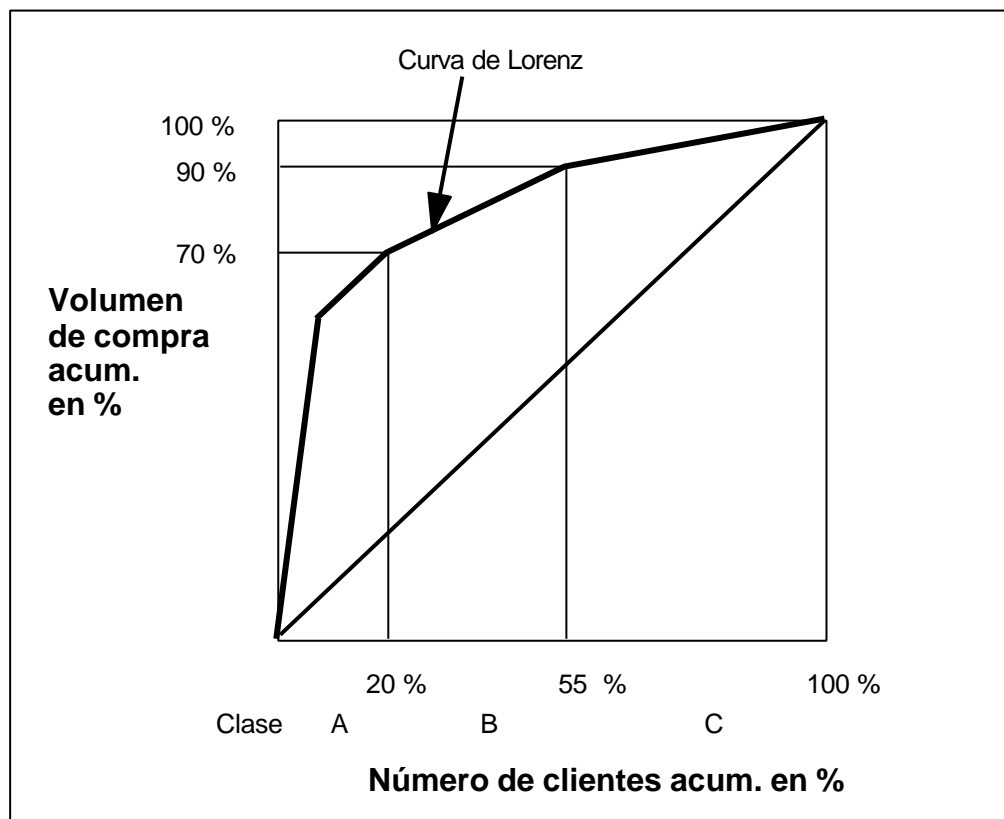


Figura 17 : Un ejemplo de un análisis ABC por volumen de compra.

Si el tamaño de un cliente se define por el volumen de compra en relación a otros clientes, es importante que en la empresa proveedora los productos sean comparables. En caso de que los diferentes productos de una empresa se compren en volúmenes muy diferentes, los resultados del análisis quedarían falseados. El ejemplo más común, sería el de productos en diferentes fases del ciclo de vida. Casi por definición, un producto maduro se vende más que la última innovación; en cambio, sería fatal considerar a los

clientes de las innovaciones (volumen bajo) como poco importantes. Buscamos hacer frente a estas desorientaciones, definiendo nuestro campo de estudio como

- una línea de productos, o
- una unidad estratégica de negocio (strategic business unit), es decir, una base suficientemente homogénea²⁰⁷.

4.2 El Comportamiento de Compra y las Necesidades de Pequeños Clientes

Partiendo, en la hipótesis de trabajo, de la diferencia entre los segmentos de clientes con tamaños distintos, el objetivo de este punto es analizar la influencia del tamaño de una empresa compradora, en su comportamiento de compra y sus necesidades. Como hemos fijado en el punto anterior, para estas reflexiones partimos de la suposición que un PC es, en la mayoría de los casos, una pequeña empresa. El comportamiento de compra, es un elemento de análisis más bien a nivel de las operaciones. Sirve de base para las segmentaciones de mercados y, por tanto, para la planificación de las actividades de marketing y de management operacional²⁰⁸. Identifica los factores claves de la compra, ayuda al proveedor a explicar y predecir las reacciones del cliente frente a actividades de marketing; a su vez, ayuda a especificar los objetivos para enfocar el esfuerzo del marketing, dando, particularmente, el tipo de información requerida por los decisores y sus criterios de decisión²⁰⁹.

4.2.1 Conceptos Generales de Comportamiento de Compra²¹⁰

El objetivo de este párrafo, es la descripción de los elementos más importantes del comportamiento de compra organizacional,²¹¹ y de los planteamientos que los relacionan entre ellos²¹², con el fin de crear un marco de aplicación al tema del PC.

²⁰⁷ Véase el Capítulo 2.

²⁰⁸ Véase el Punto 3.1 para la clasificación, y el 3.2 para la segmentación de mercado.

²⁰⁹ Véase Webster/Wind 1972a (p. 12).

²¹⁰ Este punto se basa principalmente en el trabajo de resumen y de clasificación de Backhaus 1992 (p. 49 y ss).

²¹¹ Los trabajos presentados se refieren a “mercados industriales o de inversión”, “business to business marketing”, “compra organizacional” etc.. En cambio, en nuestro estudio nos referimos a todo tipo de relación vertical entre empresas.

²¹² Véase la representación completa en Backhaus 1992 (p. 52).

La compra organizacional, se distingue de manera significativa del comportamiento del consumidor individual privado. Se caracteriza por los elementos siguientes : partiendo de la relativamente alta complejidad de las decisiones, se deriva una necesidad de información importante²¹³, hecho que se refleja en

- un proceso relativamente largo de resolución de problemas y de toma de decisiones²¹⁴;
- el proceso se caracteriza por una conducta activa de búsqueda y tratamiento de información;
- en este proceso están implicadas varias personas.

Un conjunto de factores de influencia interrelacionados, son la causa del devenir de las diferentes fases del proceso, es decir, del comportamiento del cliente en un sentido más estricto. Estos factores son, según Backhaus :

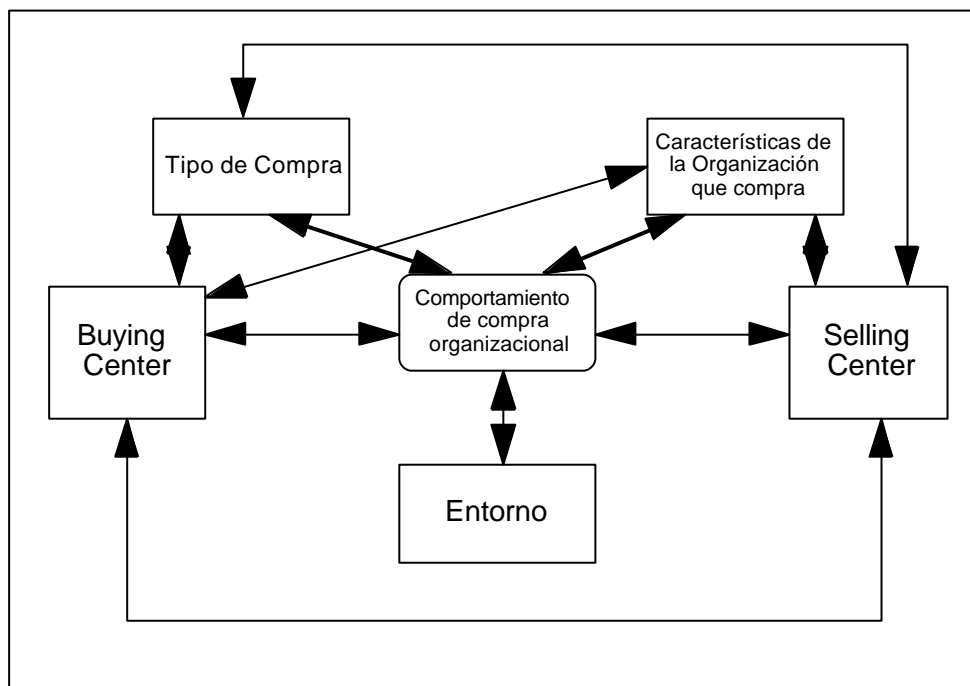


Figura 18 : Factores de influencia en el comportamiento de compra organizacional. Fuente : según Backhaus 1992 (p. 52).

- el tipo de compra (el tipo de inversión, la compra primera o de repetición...);
- las características de la organización que compra, por ejemplo, la centralización y la formalización de decisiones y procesos;
- la composición del centro de compra (“buying center”) y su tamaño;
- el centro de venta (“selling center”) del proveedor;

²¹³ Véase Backhaus/Büschken 1995 (p. 1954).

²¹⁴ Véase Webster/Wind 1972b (p. 2).

- el entorno, que muchas veces determina cambios en las necesidades y el comportamiento de compra de los clientes.

La Figura 18 reúne estos factores y muestra las relaciones entre ellos. Como hemos visto en el Capítulo 3, categorías distintas de los factores de comportamiento de compra pueden servir como base de segmentación de mercados.

Existe una amplia bibliografía sobre el tema, que intenta representar y explicar en modelos las suposiciones sobre las relaciones entre los factores y el comportamiento y, a veces, verificarlas empíricamente. La contribución científica y práctica consiste en la descripción, la explicación y, finalmente, el pronóstico del comportamiento de compra.

Fases del proceso

Los planteamientos por fases analizan las diferentes fases del proceso de compra. Las fases, se distinguen por el énfasis puesto en diferentes tipos de problemas del cliente (técnico, comercial...), por diferentes actividades y por la cambiante importancia y participación de personas y áreas funcionales²¹⁵. De esta suposición de cambio por fases, se deduce la idea de variar las actividades de marketing por fases. Un proceso de compra, empieza con la identificación y especificación de una necesidad, luego se realiza la búsqueda y la evaluación de los proveedores potenciales, sigue con las concretizaciones técnicas y económicas, la evaluación de alternativas en la fase de ofrecimiento y, finalmente, llega a la decisión y la transacción²¹⁶. También la duración del proceso puede ser objeto de análisis. Podemos observar la analogía del modelo de procesos, con los elementos de la transacción en la teoría de costes transaccionales²¹⁷.

Buying Center

Estos planteamientos se centran en el buying center, es decir, en el grupo formal o informal de deliberación, negociación y de decisión sobre un asunto de compra. Se trata, principalmente, de la identificación y análisis del tamaño y estructura de dicho grupo, de las áreas funcionales que participan, de los miembros y de sus conductas de información y decisión. Una persona en un buying center, se puede clasificar por su rol y por su función. El rol es la expectativa de comportamiento de una persona, que tienen los otros participantes; por ejemplo, el rol de comprador, de usuario, de decisor, de influenciador o de selector de información²¹⁸. Cuestiones de poder, influencia,

²¹⁵ Véase, por ejemplo, Spiegel 1982 (p. 5).

²¹⁶ Véase la sinopsis en Backhaus 1992 (p. 54 y ss).

²¹⁷ Capítulo 5 de este trabajo.

²¹⁸ Véase Webster/Wind 1972a (p. 17).

importancia y conocimientos especializados, se reúnen en estos términos. En cambio, la función, es la tarea formal fijada en el organigrama de la empresa.

El proceso de compra, implica una evaluación de la necesidad del cliente de encontrar soluciones a los problemas y de la capacidad de solucionar dichos problemas a través de los proveedores potenciales. Ambos aspectos se reflejan en una necesidad de información particularmente alta. Es posible formalizar la conducta individual de recogida de información en modelos que distinguen

- el tipo de información (técnica, comercial...),
- la fuente de información utilizada (revistas, ferias, visitas de vendedores...);
- el cambio de tipo y/o fuente de información, en función de la fase del proceso de compra.

Si miramos a la interacción entre proveedor y cliente, las necesidades de información encuentran su equivalente en la política de comunicación del proveedor²¹⁹. Las tipologías de conducta individual de recogida de **información**, permiten reducir las numerosas posibilidades de comportamiento. De la misma manera, se definen modelos para el tratamiento de la información y la toma de decisiones. Hay que destacar, que la problemática de buscar y tratar información y de tomar decisiones, está relacionada con el comportamiento frente al **riesgo**. De hecho, la actitud de riesgo determina la manera de tomar decisiones, y el proceso de información en este contexto puede interpretarse como actividades de reducción del riesgo²²⁰. El riesgo, según Newall²²¹, se compone de un riesgo psicosocial y de un riesgo de rendimiento. El de rendimiento se refiere a la incertidumbre respecto a los aspectos de desempeño del bien comprado, mientras que el aspecto psicosocial, representa el temor del decisor a rendir cuentas o a ser responsable (sobre todo frente a los otros miembros del buying center).

La decisión final, es el resultado de procesos de información y de decisión individuales y de su unificación a nivel de grupo. En el análisis de cómo el buying center toma una decisión, nos interesan especialmente las estructuras de comunicación en el propio buying center, la fuerza de influencia de cada miembro (su potencial para cambiar la opinión o las decisiones de otros miembros) y la noción de poder.

²¹⁹ Vamos a sistematizar y clasificar el aspecto de actividades orientadas hacia el cliente, que incluye la política de comunicación, en el Capítulo 6.

²²⁰ Newall 1977 casi interpreta el conjunto del tema de comportamiento de compra como actividades para manejar el riesgo (p. 167). También véase Mitchell 1990 (sobretudo p. 7 y 10) y la bibliografía de allí, sobre todo su sinopsis de estrategias de reducción de riesgo.

²²¹ Véase Newall 1977 (p. 179 y ss).

Tipos de Compra

Los tipos de compra se clasifican siguiendo varios criterios. Según estudios empíricos, los criterios más importantes son el valor del objeto de transacción, el motivo de compra, el grado de innovación (respecto al de repetición) y el tipo y tecnología del producto²²². El tipo de compra se puede considerar como un factor situacional²²³.

El valor tiende a ser el factor que influye más en el proceso de decisión, ya que determina en gran medida el riesgo que surge de la compra. Destacamos el asunto de "valor relativo": la percepción de la importancia y del riesgo para el comprador, no dependen del valor absoluto, sino del valor relativo respecto al tamaño de la empresa (su volumen de compra total). El valor influye en la composición del buying center y es la duración del proceso de decisión. Entre los motivos de compra se distinguen la inversión primera, la de sustitución y la de extensión. Hay diferencias en el grado de experiencia, tanto con el objeto de transacción como en la relación proveedor - cliente. La conducta de información es influida por ambos aspectos.

Casi el mismo problema trata el concepto de "clases de compra" o de grado de repetición. Distingue entre la compra nueva, la re-compra modificada y la re-compra idéntica, que se pueden caracterizar por las dimensiones "novedad del problema", "necesidad de información" y "consideración de nuevas alternativas". Observamos la misma relación entre el grado de experiencia y la necesidad de información. En el caso de la repetición de compra, la organización compradora ya tiene una cierta experiencia en el tema; por lo tanto, una búsqueda de información menos exhaustiva permite introducir nuevos aspectos, la generación y evaluación de alternativas queda limitada. La repetición idéntica describe la situación de compra rutinaria, basada en una experiencia amplia. No hay evaluación de alternativas, la importancia de la fidelidad al proveedor se puede demostrar. Existe una cierta tendencia hacia la interacción directa entre los sistemas de información de proveedor y cliente. La Tabla 1 resume los puntos más importantes. Robinson/Faris/Wind²²⁴ muestran además, las consecuencias de las diferentes clases de compra para la estructura del buying center (participantes) y el proceso de compra, particularmente para su duración.

²²² Véase, por ejemplo, Cardozo 1980 (p. 265 y ss).

²²³ Véase el Punto 6.5.

²²⁴ Véase Robinson/Faris/Wind 1967 (p. 25).

Dimensiones → Clase de compra ↓	Novedad del problema	Necesidad de información	Consideración de nuevas alternativas
Compra primera	alta	máxima	Importante
Repetición modificada	media	limitada	Limitada
Repetición idéntica	baja	mínima	no hay

Tabla 1 : Caracterización de clases de compra. Según Robinson/Faris/Wind 1967 (p. 25).

Backhaus, indica que el planteamiento de clases de compra, es uno de los más útiles y más generalizados para explicar el comportamiento de compra de las organizaciones. Algunas críticas acentúan precisamente este aspecto de generalización, es decir, la falta de diferenciación por clases de productos, por valor y por factores individuales y organizacionales.

La tecnología del producto también influye en las decisiones de compra, sobre todo la situación de la tecnología dentro del ciclo de vida tecnológico. En las fases tempranas y aún más importantes, en la aceleración del desarrollo tecnológico, la incertidumbre y el riesgo para el cliente aumentan; muchas veces, es imposible conseguir información suficiente en el tiempo adecuado, impidiendo la evaluación de la utilidad y retardando decisiones. La integración de expertos externos en el proceso de decisión ofrece soluciones, pero causa una inercia en el buying center, por la extensión del número de miembros y el carácter multi-organizacional.

Organización

Como las personas que toman la decisión de compra están integradas en una organización, sus reglas formales e informales influyen en la decisión. Además, la compra está motivada y dirigida por los objetivos de la organización y por sus limitaciones financieras, humanas y tecnológicas. Por lo tanto, Webster/Wind distinguen los factores organizacionales de tecnología, estructura, objetivos y actores²²⁵. Podemos distinguir diferentes grados de formalización del proceso de compra. La formalización causa, por un lado, una elevada transparencia para el proveedor, y por otro, limita las actividades de marketing. El tamaño de la organización, tiene una influencia significativa en la composición y el tamaño del buying center²²⁶. Además, en las grandes empresas tienden a existir reglas de compra formales, que fijan las áreas funcionales participando en la decisión, el decisor final, los métodos de evaluación (también de los proveedores) y el sistema de incentivos para los especialistas de compra. La estructura de la organización, sobre todo el grado de

²²⁵ Véase Webster/Wind 1972a (p. 14 y ss).

²²⁶ Véase Spiegel 1982 (p. 41) y Punto 4.2.2.

centralización, es otro factor de influencia. El buying center y los procesos de compra pueden distinguirse en función de la centralización adoptada. A lo largo del tiempo, una organización desarrolla una cultura organizacional, es decir, formas y estrategias de comportamiento que, sin ser escritas o formalizadas, tienen influencia en la compra. Cambios en la estrategia de la organización, un nuevo acento en la eficiencia de la función compra, nuevos modos de organización de la producción y/o de la logística interna, muchas veces, tienen un efecto importante en su comportamiento de compra.

Entorno

Los factores que no pueden controlar los participantes en el proceso de transacción se definen como factores del entorno. Concretamente señalamos el marco jurídico, el desarrollo tecnológico y económico, las normas sociales y el potencial de los recursos materiales y humanos.

Modelos totales

Como complemento a estos planteamientos parciales que analizan el impacto de factores aislados, existen conceptos totales que intentan integrar los aspectos descritos anteriormente de manera simultánea. Por ejemplo, Webster/Wind²²⁷ sistematizan y relacionan los factores según el entorno, la organización y los factores interpersonales (o sociales, es decir, el buying center) e intrapersonales (individuales). El valor específico de representar los factores de influencia en un marco común, consiste en la aclaración de la acción conjunta de las variables. En cambio, según Backhaus, el valor explicativo o prescriptivo es menor, ya que la dificultad de captar algunas de las variables y de formar modelos de manera unívoca en las relaciones entre ellas, fracasan frente a la complejidad del sistema.

El modelo de Shet,²²⁸ intenta de la misma manera integrar diferentes conceptos parciales en un planteamiento de sistema. Incluye las determinantes psicológicas de decisión de los participantes, las condiciones que conducen a una decisión colectiva y los mecanismos de solución de conflictos. Choffray/Lilien,²²⁹ destacan el carácter de proceso del comportamiento de compra, y proponen un modelo total que distingue las fases de selección de alternativas, formación de las preferencias individuales y formación de las preferencias a nivel de organización. En esta estructura básica se integran los otros factores de influencia : restricciones del entorno y de la organización en la fase de preselección de alternativas realizables, y el buying center, que influye a

²²⁷ Véase Webster/Wind 1972a (p. 15)

²²⁸ Véase Shet 1973 (p. 51).

²²⁹ Véase Choffray/Lilien 1978 (p. 23).

través de las fuentes de información, los criterios de evaluación y las estructuras de interacción.

Modelos de interacción

Los planteamientos de interacción, acentúan las posibilidades de influencia del proveedor durante el proceso de compra, un aspecto que los otros modelos casi omiten. A diferencia del mercado del consumidor final, en los mercados organizacionales, el proceso de compra es un proceso de influencia recíproca, un proceso que incluye negociaciones sobre temas económicos y técnicos, y que ofrece la posibilidad de entrar en los detalles de los problemas del cliente y de ajustar la prestación. Encontramos, entonces, no sólo una reacción del cliente a ofertas del proveedor, sino una interacción entre buying center y el selling center (grupo de venta) del proveedor. Se caracteriza por un análisis de los miembros y sus actitudes, y por la creación de modelos de transacción y de interdependencias entre las empresas participantes. Por último, una relación de negocio,²³⁰ se define por una serie de interacciones a lo largo del tiempo.

De la multitud de planteamientos, destacamos dos aspectos que parecen ser interesantes para nuestro estudio. El IMP-Group,²³¹ indica que entre proveedor y cliente se crea una relación de dependencia y de ejecución de poder, que puede tener un carácter de cooperación o de conflicto. Además, la relación de negocio a largo plazo se puede interpretar bajo el aspecto de los costes de transacción, que tienden a disminuir a través de una estrecha colaboración y de un mejor control.

4.2.2 El Comportamiento de Compra de la Pequeña Empresa

Recordemos que nuestro objetivo es conseguir afirmaciones sobre el comportamiento de compra de pequeñas empresas / pequeños clientes, y, sobre todo, de validar la hipótesis de diferencias entre diferentes tamaños de empresas. En primer lugar, se realiza a través del resumen y la integración de los conceptos en la bibliografía, que introducen el tamaño de la empresa compradora como variable de su conducta. Los elementos teóricos del punto anterior nos permiten sistematizar y criticar las diferentes contribuciones, situarlas en un contexto terminológico, y, finalmente, unir las en analogía de los modelos totales que hemos visto.

²³⁰ El término de "relación de negocio" en este trabajo aparece bajo varios aspectos : tanto en los conceptos elementales del marketing selectivo (Punto 3.3), como en la discusión de las adaptaciones en el Capítulo 6.

²³¹ Véase el trabajo de Håkansson 1982.

4.2.2.1 El tamaño de la empresa como factor de influencia

El tamaño de la empresa, en general, es un factor organizacional que entra en varios estudios, particularmente en los modelos totales²³². Nos interesamos por su influencia sobre el comportamiento de compra, directamente o a través de otros factores. Somos conscientes de que, debido al carácter general de nuestro estudio, otras variables situacionales tienen, a veces, mayor impacto.

Nuestra tarea para aplicar las reflexiones hechas a sectores específicos, será la de definir y mantener constantes estas variables,²³³ y evaluar la conducta del PC y sus implicaciones en este contexto concreto. (Figura 19)

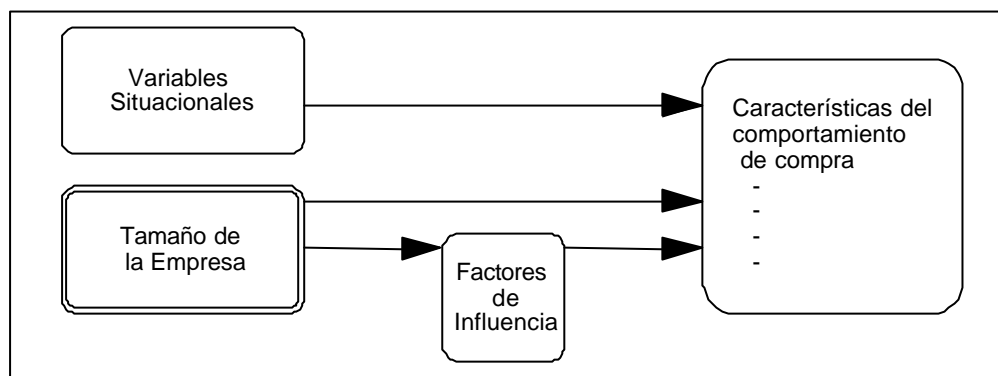


Figura 19 : El tamaño de la empresa como factor de influencia en el comportamiento de compra.

Berrington/Finkheimer²³⁴, presentan resultados muy generales que indican que las técnicas de marketing para pequeñas empresas en la mayoría de las industrias, son notablemente similares a las del marketing para consumidores. Según los autores, en ambos casos se trata de mercados de masas, geográficamente dispersos, con una toma de decisión relativamente sencilla y con necesidades más homogéneas que las de clientes de empresas más grandes. Empresas grandes o medianas, siguiendo la reflexión, tienden a servir a una variedad amplia de clientes, utilizando, muchas veces, una tecnología de producto más compleja, e implicando en sus estructuras de toma de decisión a varios individuos de varias áreas funcionales y a veces consultores externos. En oposición a estas afirmaciones nos parece que, debido a la variedad de los factores de influencia de tipo intrapersonal, explícitamente la complejidad de los procesos de

²³² Véase, por ejemplo, Shet 1973 (p. 51).

²³³ Por ejemplo, el tipo de producto, el tipo de compra que se deriva, la tecnología,.... Referente a la reflexión sobre modelos de compra generales y su aplicación en casos específicos.

²³⁴ Véase Berrington/Finkheimer 1992 (p. 3).

información y de reducción de riesgo, y debido al papel decisivo del tipo de compra²³⁵, el comportamiento de compra de pequeñas empresas se distingue del de los consumidores; esto, aunque ambos sean muchas veces monopersonales. Los autores mencionan las dificultades para definir el término "pequeña empresa"²³⁶, pudiéndose así explicar las diferencias en la interpretación.

Sin embargo, retenemos unos puntos de las exposiciones anteriores :

- la dispersión geográfica como característica de las pequeñas empresas (por lo menos desde un punto de vista de sus proveedores, porque la dispersión de **una** empresa no varía);
- un proceso de toma de decisión más sencillo, a través de un buying center más pequeño;
- necesidades más homogéneas, debido a la limitación de las actividades empresariales.

Podemos clasificar otros planteamientos por los factores de influencia :

Buying Center

Consciente de la dificultad de definir y de hacer afirmaciones generales sobre pequeñas empresas, Nootboom²³⁷ las caracteriza por su limitada capacidad de cognición, es decir, la colección y el tratamiento de información, sobre todo la identificación de nuevas informaciones relevantes (es decir, "aprender"). Lo deduce de varios puntos : el papel dominante del empresario en los aspectos de fijación de objetivos y de orientación de la empresa, el estilo de comunicación interna y externa y las condiciones de trabajo. El jefe realiza una gran parte de la comunicación externa y, por lo tanto, la domina y limita a su criterio personal, que a veces es bastante limitado. Además, se observa una implicación en el trabajo diario y, como consecuencia, una escasez extrema de tiempo disponible. En la mayoría de los casos, las pequeñas empresas no tienen staff especializado para asuntos financieros, de recursos humanos, marketing, problemas legales, tecnologías e I&D. Estudios empíricos demuestran, según el autor, que el nivel de formación del empresario y de su equipo es más bajo que en las grandes empresas. Excepcionalmente hay pequeñas empresas de tecnología avanzada. En resumen Nootboom destaca, que la racionalidad²³⁸ de la empresa es más limitada en las dimensiones de amplitud (menos apoyo funcional por el staff

²³⁵ Véase Punto 4.2.1 de este trabajo.

²³⁶ ¡ No sólo ellos ! Véase Schwalbach 1994 (al comparar p. 22 y 23) y Nootboom 1993 (p. 287).

²³⁷ Véase Nootboom 1993 (p. 287 y ss).

²³⁸ Véase el término de "bounded rationality" en la teoría de costes de transacción, Capítulo 5.

especializado)²³⁹, profundidad (nivel de formación) y de variedad (dominio del empresario).

Kern en su estudio empírico, afirma la relación entre el tamaño de la empresa y el tamaño del buying center²⁴⁰. Backhaus/Büschken,²⁴¹ caracterizan las decisiones multipersonales por los conflictos que ocurren, y por la necesidad de interacción que se deduce de la dependencia de las actividades de los miembros. Ambos puntos tienden a ser menos importantes en un buying center pequeño, y desaparecen en decisiones monopersonales. Shet²⁴² indica la tendencia que hay hacia decisiones autónomas en pequeñas empresas.

Organización

Como ya hemos descrito, algunas grandes empresas tienden a formalizar el proceso de compra a través de reglas de suministro, con el fin de asegurar la uniformidad de compra. En consecuencia, consideramos una formalización menor en PE.

Tipo de compra

Aunque sea un factor importante, escapa totalmente a un análisis según tamaño. El grado de novedad, la tecnología y el motivo de compra no tienden a estar relacionados con el tamaño de la empresa compradora. Como ya hemos destacado, sólo la percepción del valor de compra depende, *en parte*, del tamaño de la empresa ("valor relativo al volumen de compra total"). Un alto valor percibido se refleja en procesos de decisión más largos, y la presencia y la influencia de los expertos técnicos y económicos en el buying center, tiende a ser más importante. Hay que destacar que con el valor relativo, varía la percepción del riesgo para la empresa, hecho particularmente importante para pequeñas empresas con alta vulnerabilidad financiera²⁴³. Con un alto valor relativo existe la tendencia de alta sensibilidad de precio y en consecuencia, de negociaciones más difíciles²⁴⁴.

²³⁹ Véase, por ejemplo, un caso de Henricks 1993 (p. 56).

²⁴⁰ Véase Kern 1990 (p. 198); un análisis de 16000 procesos de transacciones. También Newall 1977 mira al tamaño del buying center como variable situacional o del entorno que se deriva del tamaño de la empresa, de su situación financiera y su estructura de decisión (p. 190).

²⁴¹ Véase Backhaus/Büschken 1995 (p. 1956).

²⁴² Véase Shet 1973 (p. 54).

²⁴³ Véase Mitchell 1990 (p. 12).

²⁴⁴ Véase Porter 1980 (p. 25 y 115), Buzzell/Gale 1987 (p. 3) respectivamente el Punto 4.3.

Interacciones

Un estudio de Koch²⁴⁵, indica que existe un desnivel de jerarquía entre las delegaciones de los proveedores y sus pequeños clientes, debido a la percepción del desigual valor **relativo** del mismo proyecto para empresas de tamaño diferente. Aquí, la importancia relativa de un cierto valor de transacción se refleja en la importancia de las personas implicadas, pero más generalmente, es un asunto de poder de negociación. Rangan/Moriarty/Swartz,²⁴⁶ indican que la influencia del tamaño del cliente en su comportamiento de compra, se explica principalmente por el concepto de la relación de poder entre el proveedor y su cliente. Este tema vamos a analizarlo en profundidad en el punto siguiente (4.3).

Riesgo

Una visión transversal de los elementos anteriores proporciona el enfoque de riesgo. Newall²⁴⁷ compara la percepción del riesgo en grandes empresas, con un proceso de compra fuertemente estructurado, mientras que las pequeñas empresas tienen un grado menor de estructuración. Supone que el hecho de formalización reduce o dispersa el riesgo que perciben los miembros del buying center; para el individuo, la participación en decisiones con responsabilidad compartida se hace algo rutinario. En cambio, en pequeñas empresas este mecanismo de defensa no existe. Una persona debe realizar diversos papeles de compra en diferentes fases, y, por lo tanto, su conciencia de las consecuencias de su decisión es más significativa²⁴⁸. Mirando las componentes del riesgo aisladamente, la situación en pequeñas empresas - grupos reducidos de decisión formados por personas de igual nivel jerárquico y con responsabilidad en todas las fases de compra - produce que el riesgo psicosocial sea más bajo que en empresas grandes. La responsabilidad de los resultados no se percibe como una amenaza al estado social dentro de la empresa. En cambio, el riesgo concerniente al rendimiento, es decir, el resultado contable esperado de un proyecto, parece mucho más importante en pequeñas empresas debido a la mayor vulnerabilidad financiera²⁴⁹. En pequeñas empresas la composición del buying center también se puede relacionar con el concepto de riesgo :

²⁴⁵ Véase el trabajo de Koch 1987.

²⁴⁶ Véase Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 75 y ss).

²⁴⁷ Véase Newall 1977 (p. 177 – 183).

²⁴⁸ Este resultado, muchas veces se esconde por otros factores, por ejemplo, el motivo de compra : extensión de la actividad o insatisfacción con la situación actual. El mismo hecho se afirma por la asociación del riesgo personal y el riesgo de la empresa, que se muestra típicamente en pequeñas empresas (Newall 1977 p. 181).

²⁴⁹ Véase el aspecto de valor relativo como factor de tipo de compra.

el promedio del nivel jerárquico y de la influencia de los miembros varía con el riesgo empresarial percibido.

Según el autor, la lealtad con el proveedor no es un medio para manejar el riesgo²⁵⁰. En cambio, empresas que perciben un alto nivel de riesgo (frecuente en pequeñas empresas), intensifican la búsqueda de fuentes alternativas y tienden a cambiar de proveedor. Estudios sobre el número de fuentes potenciales consideradas apoyan esta reflexión²⁵¹.

Destacamos que en este punto se realiza la relación entre el concepto de riesgo y la manera de buscar información para reducir el riesgo, hecho que nos conduce a la política de comunicación del proveedor, que pretende responder a la necesidad de información de sus clientes potenciales. Detallando este punto, Newall analiza el volumen y el tipo de información buscada. De los resultados obtenidos, sólo se da una tendencia en cuanto a nuestro tema : compradores en pequeñas empresas con pocos conocimientos²⁵², percibiendo un riesgo alto, prefieren al representante / vendedor de los proveedores como primera fuente de información, y evitan fuentes más creíbles y profesionales. Mitchell afirma la idea del vendedor como primer proveedor de información, e indica que, en el caso de compra de productos innovadores²⁵³, que aumentan el riesgo para la pequeña empresa, esta interacción proveedor/comprador no se puede realizar suficientemente debido a un menor volumen de compra. Así, otra vez encontramos la cuestión de la rentabilidad de las actividades del proveedor. Otro punto crítico en la planificación de las actividades de marketing al vender a pequeñas empresas en situaciones de alto riesgo (véase tipo de compra), es la preocupación de la empresa en relación a temas de viabilidad financiera²⁵⁴ y comercial de la compra. Las previsiones que ayudan a justificar la inversión y clarifican la sensibilidad con respecto al punto muerto representan la información más preciosa.

Mitchell²⁵⁵ propugna las diferencias por tamaño con respecto al tipo de riesgo. Resulta que algunas estrategias de reducción de riesgo habituales, como el proceso de compra estructurado, la decisión en grupos, el suministro a través de varias fuentes y el uso de técnicas cuantitativas de evaluación, no se pueden aplicar en pequeñas empresas

²⁵⁰ En esto el autor no está de acuerdo con otros estudios, véase el comentario de Mitchell 1990 (p. 10 y ss).

²⁵¹ Véase Newall 1977 (p. 197 y ss).

²⁵² Véase la idea de capacidad cognitiva limitada de Nooteboom 1993 (p. 287 y 289).

²⁵³ Véase Mitchell 1990 (p. 13): compra de ordenadores por pequeñas empresas.

²⁵⁴ Véase Anónimo 1991 (p. 31) y Koch 1991 (p. 36) : la preocupación por temas de "cash flow" en pequeñas empresas.

²⁵⁵ Véase Mitchell 1990 (p. 15).

debido a su tamaño. Taylor/Moore/Amonsens²⁵⁶ dan más importancia a variables psicográficas (entre otras la actitud personal frente al riesgo) en el comportamiento de compra de pequeñas empresas, ya que la decisión no se toma en grupo o a través de agentes especializados en compra. Por lo tanto, la pequeña empresa se encuentra en otra situación de percepción de riesgo, hecho que puede ser un medio para un marketing enfocado a este grupo de clientes.

4.2.2.2 El estudio de Spiegel

Este estudio empírico analiza factores del comportamiento de compra y, concretamente, los procesos de decisión y de información de una manera particularmente amplia, diferenciando cada factor según el tamaño de la empresa y así, hace una contribución importante a nuestro trabajo. Destaca de nuevo las diferencias significativas en el proceso de compra de empresas de menos de 20 empleados (que son excluidas del estudio) y de las profesiones liberales, analizadas separadamente. Dichos procesos, según los autores, son más sencillos, sobre todo respecto a la participación de los departamentos funcionales y de la variedad de personas. Deducimos del estudio las afirmaciones y tendencias siguientes²⁵⁷ :

Buying Center

(1) El número de personas que participan en la decisión de inversiones, tiende a ser más pequeño en pequeñas empresas. Véase Tabla 2.

Empleados → Participantes ↓	20-49	100-199	500-999
1 persona	19 %	7 %	1 %
2 personas	27 %	10 %	3 %
3 personas	27 %	21 %	4 %

Tabla 2 : Número de participantes en decisiones de inversión. Fuente : Spiegel 1982 (p. 41).²⁵⁸

²⁵⁶ Véase Taylor/Moore/Amonsens 1994 (p. 159). Notamos que en el caso de introducción de nuevas tecnologías la hipótesis mencionada no se afirma.

²⁵⁷ Véase Spiegel 1982 : Análisis de procesos de información y de decisiones para el suministro de bienes de inversión. Analiza empresas de producción, de comercio y de servicio a partir de 20 empleados y profesiones liberales. Objeto de análisis son las inversiones con un valor de más de 1500 DM. El estudio comprende entrevistas en 885 empresas y 108 empresas de profesiones liberales.

²⁵⁸ Ejemplo de lectura : en un 19 % de las empresas con 20-49 empleados participa sólo 1 persona en la decisión.

(2) La composición del buying center, varía con el tamaño de la empresa de forma significativa, ya que las iniciativas de los departamentos funcionales se hacen tanto más importantes cuanto más grande es la empresa. Más detalladamente, las decisiones sobre el tipo de producto, el proveedor, la forma de financiación y el momento de compra, se toman en pequeñas empresas con más frecuencia por el nivel de dirección. Decisiones tomadas por la dirección y preparadas por departamentos/empleados y decisiones tomadas sólo por departamentos/empleados son más raras. Al aumentar el tamaño de la empresa los departamentos/empleados tienden a tener más influencia en detrimento de la dirección. En decisiones sobre la forma de financiación y el momento de compra, el papel de la dirección es, en general, más importante, y la diferencia entre empresas de diferentes tamaños es menos significativa. Tabla 3.

	Núm. empleados →	20-49	100-199	500-999
Tipo de Producto	Dirección	70	62	27
	Dirección + Prep.	15	21	34
	Dept. /Empleados	12	18	35
Proveedor	Dirección	70	54	27
	Dirección + Prep.	15	26	37
	Dept. /Empleados	10	14	28
Financiación	Dirección	85	74	63
	Dirección + Prep.	7	15	22
	Dept. /Empleados	2	6	9
Momento de Compra	Dirección	80	64	55
	Dirección + Prep.	13	16	23
	Dept. /Empleados	3	16	20

Tabla 3: Niveles de decisión que participan en decisiones sobre diferentes criterios. Fuente : Spiegel 1982 (p. 52).

Las tendencias se pueden explicar, por un lado, por la presencia de especialistas de diferentes áreas funcionales en la empresa, que tiende a ser más importante en grandes empresas, y por otro, por el dominio de la dirección (del empresario), mencionado en varios estudios. Los datos afirman también una consecuencia : el proceso de decisión tiende a ser más corto en pequeñas empresas.

Organización

(3) La formalización de los procesos de inversión aumenta en función del tamaño de la empresa. (Tabla 4)

Empleados → existencia de ↓	20-49	100-199	500-999
si	10 %	24 %	59 %
no	87 %	75 %	39 %
sin respuesta	3 %	0 %	2 %

Tabla 4: Existencia de reglas formales para procesos de inversión. Fuente: Spiegel 1982 (p. 43).

De la misma manera, la tasa de empresas con actividades de planificación por presupuesto aumenta en función del tamaño.

Profesiones Liberales

Las decisiones en las empresas de profesiones liberales, que tienen 5 empleados de promedio, representan un punto extremo, que se integra en nuestro estudio de tendencias con respecto al papel del tamaño de la empresa. Casi siempre (90% de los casos) el mismo propietario decide, después de un proceso sencillo que consiste en el estímulo, el suministro de información (oferta, visita de agentes, lectura de revistas) y la decisión final. El proceso y las actividades están menos estructurados; una evaluación de la eficiencia se hace sólo en 1/3 de los casos, y la verificación de las características técnicas en 1/7 de los casos. Un 13% de las empresas hacen presupuestos de inversión. Tampoco en la fase de estímulo y de información hay mucha participación de los empleados; como promedio influyen dos personas. Sin embargo, con 16 semanas de promedio, el proceso dura bastante tiempo. El consejo externo por falta de expertos internos, se hace más importante que en otras empresas (37 % frente a 8 % en empresas)²⁵⁹.

4.2.2.3 Un punto de vista práctico

Para ilustrar los estudios anteriores presentamos un punto de vista práctico a través de casos reales, sin ánimo de generalizar o de crear un impacto científico. El sector de los bancos es uno de los más avanzados en la segmentación de sus clientes por tamaño. Una razón puede ser que, en este caso, el tamaño separa de manera significativa el

²⁵⁹ Véase también Mitchell 1990 (p. 14 y ss).

mercado en grupos con necesidades y comportamientos heterogéneos. Unos autores²⁶⁰ indican que las pequeñas empresas también buscan en su relación con el banco, el consejo y la guía para establecer y operar su negocio. Este servicio suplementario, en parte, puede representar un producto facturado individualmente o a través de tipos de interés más altos²⁶¹. Mitchell,²⁶² destaca la falta de experiencia y de conocimientos en la compra de ordenadores por parte de pequeñas empresas. Más concretamente indica la carencia de datos sobre operaciones, costes, beneficios y márgenes, hechos que están de acuerdo con la suposición de la ausencia de algunos especialistas en pequeñas empresas²⁶³. La pequeña empresa, entonces, se caracteriza por una necesidad particular de consejo y de servicio que el proveedor puede vender como suplemento a su prestación habitual. Mitchell en este contexto habla de servicio "para-consejo" barato, realizado por vendedores especialmente formados. Esto puede ser una alternativa al consejo exterior demasiado caro. Desde un punto de vista teórico, se trata de un problema de economías de escala : como un especialista provee un mínimo de resultados que no pueden ser fraccionados, causaría un coste insoportable a la pequeña empresa y, en consecuencia, el especialista no se puede emplear. En cambio, la empresa proveedora empleando al especialista, vende su prestación a varios clientes y por eso puede cubrir su coste.

Arbuthnot²⁶⁴ analiza los criterios de selección y las fuentes de información de decisiones de compra de pequeños detallistas de vestido, bajo la hipótesis de que sean diferentes a los de los detallistas más grandes. Como resumen destaca el hecho de que el comprador (de la empresa), se involucra más en todas las operaciones de la tienda, sobre todo en cuestiones concretas del producto y del consumidor, hecho que influye en su comportamiento de compra. Aunque estudios de este tipo tienen un valor limitado en el sector, en el contexto de nuestro estudio confirman otra vez la existencia de diferencias en la conducta de compra. Monoky²⁶⁵ justifica una segmentación según tamaño ("account size") por las diferencias entre pequeños y grandes clientes, con respecto a la complejidad y la sofisticación de su comportamiento de compra. La compra de las grandes empresas tiende a estar más automatizada, exigiendo métodos de

²⁶⁰ Véase Brooks 1988 (p. 56), Dunkelberg/Scott/Cox 1984 (p. 248).

²⁶¹ Véase Dunkelberg/Scott/Cox 1984 (p. 249 y 254).

²⁶² Véase Mitchell 1990 (p. 12) y sus referencias bibliográficas.

²⁶³ Véase Nooteboom 1993 (p. 288).

²⁶⁴ Véase Arbuthnot/Slama/Sisler 1993 (p. 14 y ss) .

²⁶⁵ Véase Monoky 1992 (p. 31).

just-in-time, capacidades particulares en ordenadores, gestión de calidad, venta de sistemas, precios menores y ciclos de compra más largos²⁶⁶.

Bussert,²⁶⁷ destaca que el coste del marketing en la venta a grandes organizaciones es superior al de pequeñas : como hay más gente involucrada en la decisión, más reuniones y más demostraciones, los vendedores emplean más tiempo y otros recursos en la venta, además se necesita otro tipo de vendedor más acostumbrado a tratar la burocracia de grandes empresas.

File/Prince,²⁶⁸ indican el riesgo de faltas en el marketing de los bancos, por el hecho de que el comportamiento de compra de pequeñas y medianas empresas es totalmente diferente al de grandes empresas ("corporate"). Destacan el buying center más pequeño, la presencia del propietario, la mayor sensibilidad frente al riesgo, los conocimientos limitados en temas profesionales especializados, un proceso de compra menos formalizado y la mayor implicación de los participantes en la decisión. En grandes empresas hay un conocimiento interno por staff especializado, que realiza una investigación rigurosa para preparar la decisión. Como en la pequeña empresa hay una falta de esta fuente de información, depende mucho más de opiniones exteriores, buscando en redes informales, especialmente la información verbal ("word of mouth") de compradores experimentados. La dificultad de encontrar información adecuada, también influye en la percepción de un alto riesgo, sobre todo por un propietario muy implicado (es decir, para lo mucho que está en juego). Otra vez, la información exterior, verbal y una relación de confianza con el proveedor, son puntos críticos para reducir este riesgo.

4.2.2.4 Necesidades

Hasta ahora hemos descuidado el tema de las necesidades particulares a PC o PE. De hecho, es difícil formular afirmaciones generales sobre este tema, ya que principalmente se refiere a características de un sector o de una empresa. Mientras que la conducta durante el proceso de compra es un tema que se abre al análisis con cierta facilidad, ofreciendo posibilidades de sistematización en elementos y relaciones, las necesidades de una empresa en un sentido estricto de producto y servicio casi niegan un estudio. Sobre todo un trabajo como el nuestro, que pretende comprender hechos generales que sean válidos fuera de los límites de sectores e industrias, casi no puede acercarse a las exigencias de empresas particulares. No obstante, existen aspectos sobre las necesidades de las PE que se pueden clasificar como típicos de éstas :

²⁶⁶ Para las nuevas exigencias de grandes empresas véase también Henricks 1993 (p. 52).

²⁶⁷ Véase Bussert 1989 (p. 132).

²⁶⁸ Véase File/Prince 1992 (p. 19 y ss).

La práctica, nos indica que la capacidad/ el tamaño de algunos bienes de inversión, depende del tamaño de la empresa compradora, por la sencilla razón de que su volumen de necesidades es limitado. Ejemplos para el desarrollo de productos particularmente orientados hacia pequeñas empresas serían : la copiadora individual para profesiones liberales o el tractor pequeño para pequeños agricultores²⁶⁹.

Como ya hemos indicado, la sensibilidad con respecto al precio, muchas veces, depende del valor relativo de la compra, y en consecuencia, existe la tendencia que para el mismo producto la pequeña empresa sea más sensible al precio.

Lambert/Bennion/Taylor,²⁷⁰ indican que muchas veces al hacer pequeños pedidos, empresas comerciales transfieren una parte del coste de almacén al productor. Para pequeñas empresas con preocupaciones referentes al "cash-flow" o superficie de almacén limitada, un servicio logístico adaptado puede representar un valor particular. Otro fenómeno ya mencionado que podemos interpretar como una necesidad particular de PE es la necesidad de servicio por falta de staff especializado y otros problemas de tratamiento de información, que indican Nooteboom, Brooks, Dunkelberg/Scott/Cox y Mitchell.

Quedan por definir las variables, a través de las que se creará un marco que permitirá al responsable evaluar las necesidades de los clientes y las capacidades respectivas de su empresa, y permitirá decidir las líneas adecuadas de acción para un mejor encaje. Pitt-Watson²⁷¹ indica la importancia del conocimiento profundo de las necesidades para un planteamiento sistemático a la formulación de una estrategia. Porter²⁷² distingue entre criterios que crean valor para el comprador a través del uso (coste y rendimiento), o a través de señales que influyen en la percepción del valor (imagen, reputación).

Dichos autores²⁷³ presentan como criterios de compra por ejemplo :

- el nivel de servicio al cliente
- la calidad y durabilidad del producto
- la disponibilidad del producto
- los detalles técnicos
- el tiempo y la fiabilidad de entrega
- el precio
- el servicio antes de la venta

²⁶⁹ Véase casos comparables en Hlavacek/Ames 1986 (p. 39).

²⁷⁰ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 34).

²⁷¹ Véase Pitt-Watson 1992 (p. 51).

²⁷² Véase Porter 1985 (p. 142).

²⁷³ Véase también otros autores, por ejemplo, los "common buying factors" presentado por Hlavacek/Ames 1986 (p. 45), Moriarty 1983 (p. 110 y ss), Garda 1981 (p. 21).

- el servicio postventa
- la identidad del proveedor

Según nuestros conocimientos, no existen estudios que relacionen el tamaño de empresas con la aparición de ciertas necesidades²⁷⁴; necesidades que son, por lo tanto, particulares a organizaciones de cierto tamaño. Vamos a integrar una búsqueda de tendencias de tipo exploratorio en nuestro estudio empírico. Esto, sin profundizar en el tema, más bien dejándolo abierto para estudios futuros.

4.2.2.5 Resumen

Resumimos los resultados anteriores del comportamiento de compra y de las necesidades de pequeñas empresas, destacando las tendencias en comparación con empresas más grandes (Tabla 5).

Tanto nuestra hipótesis de trabajo como los principios de la segmentación estratégica y de mercados, parten de la idea de diferencias entre clientes de diferentes tamaños. Con respecto al comportamiento de compra, vistos los puntos anteriores, podemos identificar una variedad de diferencias, en cambio, la variación de las necesidades es menos evidente. Pero para evaluar el valor del tamaño como variable de segmentación, hay que mirar su peso relativo en comparación con otras variables. Así, la identificación de las diferencias es una condición necesaria, pero no suficiente. Siguiendo las reflexiones de la segmentación estratégica, la pregunta clave será: ¿De qué manera las diferencias se podrían traducir en actividades de la cadena de valor que se orientarían explícitamente hacia el PC con el fin de crear una ventaja competitiva? Vamos a integrar los resultados de este punto en el marco de referencia.

Después del análisis de varias fuentes bibliográficas sobre el tema de comportamiento de compra, observamos la dificultad de deducir de los resultados obtenidos una cierta política de marketing. Varios autores intentan completar sus estudios con sugerencias para actividades concretas, pero, muchas veces, se limitan a dar ejemplos, o se trata de estudios en campos muy limitados. Parece que el procedimiento normativo en este caso no es el adecuado.

²⁷⁴ Podríamos mencionar la hipótesis de Berrington/Finkheimer 1992 (p. 3) de "necesidades homogéneas", véase punto 4.2.2.1.

Criterio	Pequeña Empresa	Empresas más grandes
Buying Center		
- tamaño	-	+
- variedad	-	+
Percepción del Riesgo		
- psicosocial	-	varía con
- rendimiento/financiero	+	el nivel
- personal	+	de riesgo
Dominio Dirección	++	+
Consejo Externo	+	o/-
Capacidad Cognitiva		
Formación	-	+
Especialistas	-	+
Organización		
Formalización	-	+
Centralización	+	-
Proceso		
- duración	-	+
- complejidad	-	+
Tipo de Compra	¡valor relativo !	
Necesidades	Diferencias en capacidad / precio/ servicio....	
Interacción :		
- desnivel de importancia relativa de la transacción	+	O

Tabla 5: Tendencias en los criterios de comportamiento de compra de pequeñas empresas.

+ más, - menos, o indiferente.

4.3 El Poder de Negociación de Pequeños Clientes

4.3.1 La Transacción desde un Punto de Vista de Poder

Consideramos el poder en este contexto, como la capacidad de influir en acciones y decisiones de otros, también contra su voluntad. El poder²⁷⁵ de negociación se basa, en principio, en la negativa de pactar con la otra parte de una transacción. El equilibrio o desequilibrio de poder, se determina por el coste relativo que se da para cada parte en el caso de que la transacción no se realice. Para nuestro contexto de PC es importante la afirmación de que el tamaño y la concentración son factores claves en la determinación del poder relativo. Grant²⁷⁶ indica explícitamente :

- "cuanto mayor es el número de compradores, más fácil es para el proveedor encontrar clientes alternativos si pierde uno",
- "cuanto mayores son las compras de un cliente, más grande es el perjuicio por perderlo".

También Götz/Diller²⁷⁷ indican que una relación de negocio tiene una dimensión de poder. Para ellos se debe principalmente a la posición competitiva del proveedor en comparación a sus competidores. Esto representa la disposición y/o la posibilidad limitada del cliente de sustituir el proveedor. Según los autores, cuanto más grande es la parte de un proveedor en el volumen de compra de un cliente en relación a su mayor competidor, más importante es la posición de poder frente al cliente y, por lo tanto, el potencial de beneficios. La posición de poder permite la realización de mayores precios, el aprovechamiento de potenciales de sinergia a través de una organización favorable para el proveedor y la disminución de las inversiones en la relación de negocio. Los últimos dos puntos podemos interpretarlos como una menor orientación hacia el mercado²⁷⁸.

Desde un punto de vista práctico, Rock²⁷⁹ indica que : "las compañías necesitan alcanzar un tamaño crítico para ganar el poder necesario para negociar con éxito con

²⁷⁵ Para el término véase los trabajos de French/Raven 1959 (p. 152), Emerson 1962 (p. 31 y ss) y Gaski 1984 (p. 9 y ss).

²⁷⁶ Véase Grant 1991.

²⁷⁷ Véase Götz/Diller 1991 (p. 9 y 22), otra fuente : el trabajo de Dickson 1983 (p. 35 y 36) .

²⁷⁸ Para la definición de este elemento teórico véase punto 3.3.1.

²⁷⁹ Rock 1994 (p. 5).

sus proveedores y clientes. Tamaño es poder..." . Bonoma/Shapiro,²⁸⁰ justifican un enfoque en el segmento de pequeños clientes, entre otros motivos, por su potencial limitado para exigir precios y servicios especiales. En general, los clientes tienden a exigir precios más bajos, calidades más altas y servicios suplementarios. Así, para Porter,²⁸¹ el poder de negociación de los clientes, es decir, su capacidad de imponer estas exigencias, es una de las fuerzas que determina el potencial de beneficio de una industria. El poder de un cliente depende de varias características :

- su concentración, o su volumen de compra relativo al total de la venta del proveedor. Un comprador de volumen alto tiene un papel importante para el proveedor, sobre todo si éste tiene costes fijos altos y, por eso, un interés particular para utilizar plenamente su capacidad;
- si el producto de un proveedor representa una parte importante en la compra del cliente (valor relativo), éste es más sensible al precio, y tiene mayor disposición para seleccionar con cuidado a sus proveedores y para negociar intensivamente²⁸². Según el principio económico, se invierten más recursos en la compra más valerosa;
- si los productos son estándares o no diferenciados, se puede encontrar fácilmente otro proveedor, y por lo tanto, el poder de negociación del cliente es más alto;
- de la misma manera, un coste bajo para cambiar el proveedor ("switching cost"), mejora la posición del cliente. Análogamente, si el coste de cambio (de cliente) para el proveedor es importante, el poder del cliente aumenta²⁸³. En ambos casos la disponibilidad de alternativas determina, en parte, la posición de poder;
- beneficios débiles del cliente refuerzan su disposición de bajar el coste de compra y, por lo tanto, aumenta su sensibilidad al precio.
- un cliente que tiene información completa referente a precios, demanda y costes del proveedor puede ejercer un poder más alto.

Otros puntos serían la amenaza del cliente de realizar una integración hacia atrás, es decir, "hacer" en lugar de "comprar", el coste de transacción del cliente y el impacto del producto comprado para la calidad de los productos del cliente. Para nuestro tema, podemos deducir un poder de negociación relativamente bajo de los pequeños clientes por el volumen de compra bajo y - con limitaciones - por falta de información²⁸⁴. En cambio, si combinamos los aspectos de Porter con unas afirmaciones de los últimos

²⁸⁰ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 29) y también Henricks 1993 (p. 53 y 57).

²⁸¹ Véase Porter 1980 (p. 3).

²⁸² Véase también Lustgarten 1975 (p. 126 y ss).

²⁸³ Véase punto 3.3 : la posibilidad de sustituir clientes.

²⁸⁴ Véase "la capacidad cognitiva limitada" en el Punto 4.2 (si se trata de pequeñas empresas).

capítulos, parece que otros puntos tienden a aumentar el poder de negociación de pequeños clientes :

- como el valor relativo percibido de una compra tiende a ser más alto para pequeñas empresas²⁸⁵, afecta a la sensibilidad al precio y, por lo tanto, influye en los esfuerzos de negociación y en la búsqueda de alternativas;
- si partimos de la suposición que un PC, por razones de coste, recibe una prestación más estandarizada²⁸⁶, tiene más facilidad para encontrar alternativas y para cambiar el proveedor a un coste aceptable;
- si partimos de la suposición de que pequeñas empresas tienen una vulnerabilidad financiera²⁸⁷ más alta, también aumenta su sensibilidad respecto al precio.

Pero Porter, en este contexto, distingue explícitamente entre el "leverage" (potencial) de negociación y la sensibilidad de precio, que determina la disposición de ejercer un poder existente. Para nuestro tema podemos suponer que a pesar de la alta sensibilidad al precio de los pequeños clientes, su poder queda debilitado por el pequeño volumen de compra. El daño potencial de la pérdida de un cliente parece ser el punto crucial con respecto al tema de poder. Retenemos que para mayoristas y detallistas, según Porter, en general son válidos los mismos argumentos, pero además puede aumentar su poder a través de su influencia en las decisiones de sus clientes.

Una cierta evidencia empírica avala el trabajo de Rangan/Moriarty/Swartz²⁸⁸. En un estudio de segmentación, presentan varios aspectos del tamaño del cliente ("account size"), que influyen en su comportamiento de compra. Citan ejemplos para el hecho de que cuanto más grande es el volumen de compra, o de pedido, más grande resulta el nivel de interdependencia entre proveedor y cliente. Los autores aplican el término de poder, indicando que un comprador de grandes cantidades, puede negociar precios relativamente más bajos, y servicios más importantes que un comprador pequeño. Los autores clasifican a los clientes, por el precio al que se realiza y el coste de servicio necesario (véase Figura 20)

²⁸⁵ Véase Punto 4.2.

²⁸⁶ Véase Punto 3.3.

²⁸⁷ Véase Punto 4.2.

²⁸⁸ Véase Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 77 – 80).

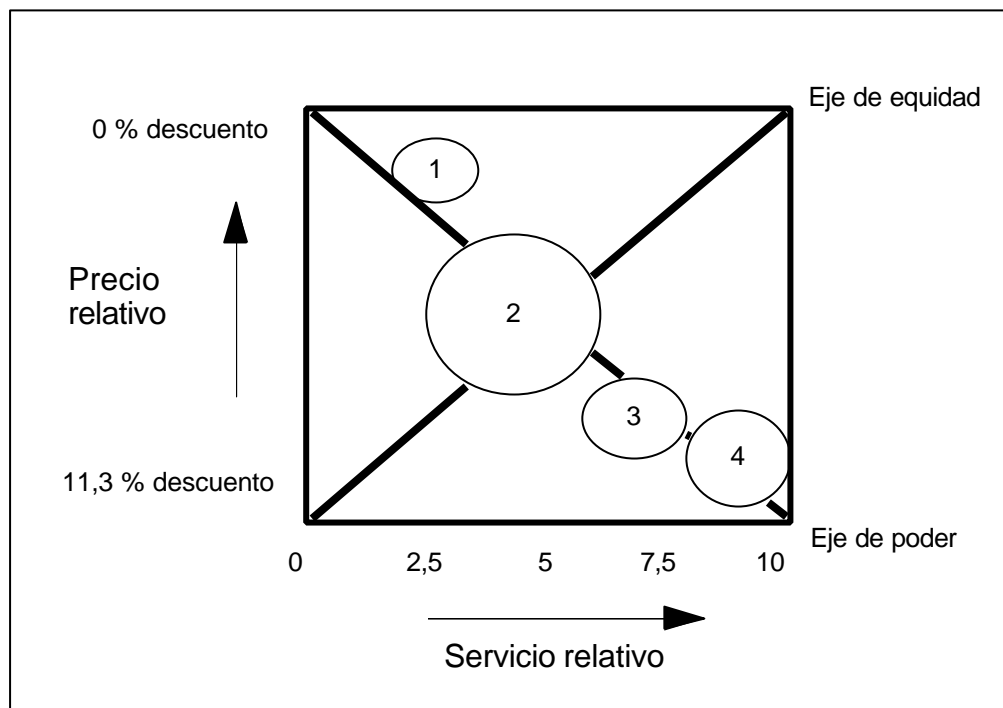


Figura 20: Perfil de Segmentos. Fuente : Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 79)

Se produciría una situación de equidad (eje de equidad), cuando a un mayor coste de servicio resultaran precios más altos. En cambio, la ejecución de poder se muestra en la otra diagonal: por un lado (izquierdo), es posible realizar precios altos con un servicio normal (poder del proveedor); por otro lado (derecho), el cliente tiene el poder de exigir un servicio extraordinario y descuentos máximos (poder del cliente). El estudio identifica cuatro segmentos que se sitúan en el eje de poder. Los segmentos se caracterizan por un conjunto de variables que influyen en el comportamiento de compra, entre otras el tamaño del cliente²⁸⁹. Es particularmente interesante, que esta variable representa la más importante discriminación estadística singular. Miramos los promedios del volumen de compra de las empresas de los segmentos respectivos (Tabla 6) :

	Seg. 1 54 clientes	Seg. 2 65 clientes	Seg. 3 22 clientes	Seg. 4 11 clientes
Tamaño	\$ 122.000	\$ 472.000	\$1.100.000	\$ 2.100.000
Servicio relativo	3.6	4.9	5.6	7.1
Precio relativo	0.0	-7.9	-10.1	-11.3

Tabla 6: Características de los segmentos. Fuente : Rangan/Moriarty/Swartz 1992 (p. 78)

²⁸⁹ En este caso se define por las ventas de los últimos 12 meses.

Pero existe el riesgo de una interpretación demasiado fácil, solamente enfocada hacia la relación tamaño - poder. Los otros factores quizás contribuyen más a la explicación de los resultados. Por ejemplo, el segmento 1, que nos interesa más, se caracteriza por los puntos siguientes :

- el producto no era importante o central para sus operaciones;
- la parte del proveedor en las compras totales de los clientes en esta categoría de productos, era la menor de todos los segmentos;
- se supone que la compra de este producto se realiza de manera programada y rutinaria, con un menor esfuerzo de negociación y de búsqueda de alternativas. Estos aspectos se integran dentro de una cierta lógica. Parece ser el comportamiento de compra típico de una empresa que compra un producto marginal. En cambio, se supone que una empresa en otra situación, realizando el mismo valor de compra, sería mucho más exigente en las negociaciones. Entonces, no se puede identificar el valor de compra como el único factor de influencia.

4.3.2 Un Planteamiento de la Economía Sectorial : Resultados del Estudio PIMS

Por un lado, el tema de poder de negociación se puede mirar a nivel de transacción entre dos empresas, destacando características de ambas. Por otro lado, resulta interesante analizar el tema a un nivel de economía sectorial. El estudio PIMS²⁹⁰ (Profit Impact of Market Strategies), provee una herramienta potente para esto : es un estudio empírico partiendo de una base de datos, que refleja experiencias de un gran número de empresas con respecto a las condiciones de mercado, la posición competitiva y su rendimiento financiero y operacional. Analizando estos tipos de información se encuentran formas comunes en las relaciones entre ellos. Así, se queda en la tradición de la economía industrial, que intenta relacionar directamente características de la estructura de la industria, la conducta de las empresas y el nivel de rentabilidad de un sector. No se limitan a la observación, sino que también intentan contribuir a una explicación lógica deducida de teorías económicas y de la experiencia de altos directivos. El nivel de análisis del PIMS, es la unidad de negocio estratégica o strategic business unit (SBU) y respeta, por lo tanto, nuestras preocupaciones sobre este asunto²⁹¹.

²⁹⁰ Todas las citas de PIMS se refieren a la obra de Buzzell/Gale 1987 (sobretudo p. 62-65).

²⁹¹ Véase Punto 4.1 de este trabajo.

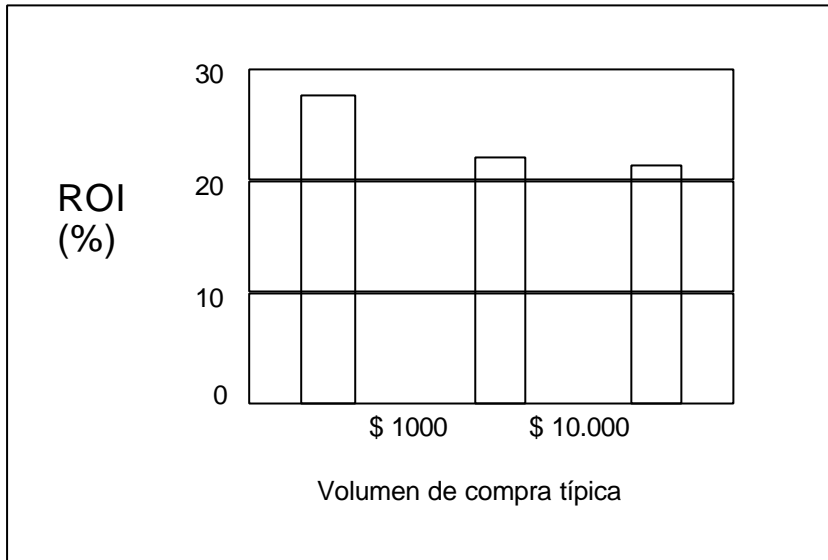


Figura 21: Volumen de compra típica y rentabilidad. Según Buzzell/Gale 1987 (p. 64).

En el centro de nuestro interés está el análisis de la relación entre el volumen de compra y el nivel de beneficio de la empresa proveedora. Buzzell/Gale examinaron el impacto del volumen promedio de las transacciones individuales ("typical purchase amount"). Se muestra una tendencia a la reducción de precios y beneficios debido a la concentración de la compra : cuanto mayor es el tamaño promedio de las compras de los clientes, más baja es la rentabilidad de las empresas proveedoras. La Figura 21 enseña la relación en el return on investment (ROI). El ROI, en el caso de volumen por transacción de \$ 1000 y menos, es de 6 1/2 puntos más alto que en el otro extremo con un promedio de compra de más de \$10.000. La diferencia para productores industriales entre los dos extremos es de 9 puntos, mientras que para empresas de productos de consumo y de servicio/distribución la diferencia se queda a 4 - 5 puntos.

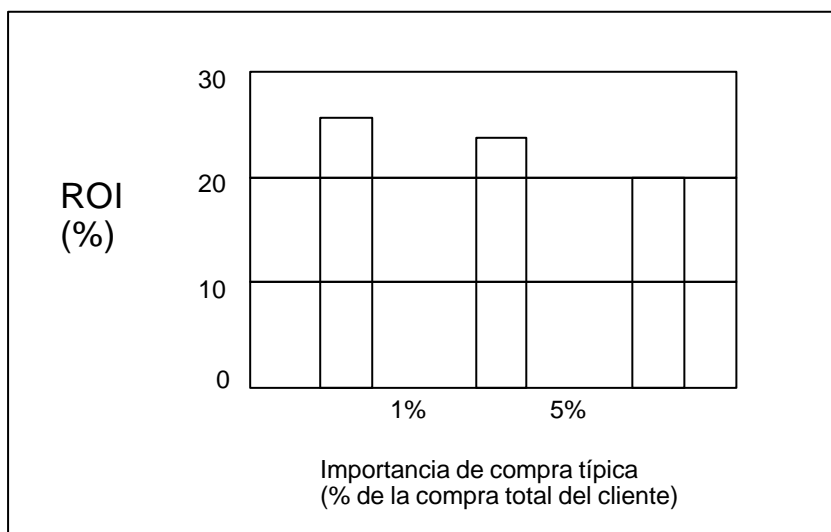


Figura 22 : Rentabilidad e importancia de compra. Según Buzzell/Gale 1987 (p. 65).

La misma tendencia se observa cuando un producto es importante para el cliente, es decir, cuanto mayor es la proporción que un determinado artículo representa sobre el volumen de compra total y anual de los clientes, más baja es la rentabilidad del proveedor. (Véase Figura 22)

Como explicación para ambas observaciones, los autores proponen la agresividad de negociación y una búsqueda más sistemática y más amplia de proveedores en el caso de volúmenes más importantes, y por eso un potencial de ahorro más alto²⁹². Para nuestro estudio, estos resultados tienen un valor ambiguo: por un lado, la relación observada entre el volumen de transacción y la rentabilidad, es un resultado importante a tener en cuenta, y apoya nuestras reflexiones sobre el poder de negociación de pequeños clientes. Por otro lado, Buzzell/Gale, en sus explicaciones y en el estudio de importancia de la transacción para el cliente (Figura 22) hacen hincapié en el comportamiento del cliente. Es su evaluación de la transacción como menor, lo que conduce a un comportamiento de compra menos sistemático y menos exigente. Por lo tanto, las observaciones se deben más a la voluntad del cliente que al poder del proveedor. La importancia relativa de una compra para el cliente, por sí misma, es un factor de comportamiento de compra²⁹³, no se puede deducir en cada caso una relación con el aspecto del PC.

Mirando la relación entre el tamaño²⁹⁴ de una empresa y el valor relativo de sus compras, el estudio indica que para empresas de posición de mercado débil (posición 5 y peor), la compra representa el 53% de la venta, en comparación con el 42 % para los líderes de mercado (y, por lo tanto, empresas más grandes). Esta relación se debe, en parte, a la integración vertical que tiende a ser más importante en grandes empresas. Dos explicaciones suplementarias se encuentran, según los autores, en la relación proveedor - cliente : las economías de escala en producción, marketing y distribución que realiza el proveedor cuando vende cantidades grandes, y el poder de negociación.

4.3.3 Un Puente a la Economía Industrial

En la economía industrial²⁹⁵, unos autores analizan aspectos de estructura vertical en términos de precio, beneficio y poder. El concepto de "countervailing power" de

²⁹² Reflexión que está de acuerdo con Porter 1980 (p. 25 y 113 y ss).

²⁹³ Véase el término de valor relativo en el Punto 4.2.1.

²⁹⁴ Buzzell/Gale (p. 83) no comparan el tamaño de los SBU, sino sus partes de mercado respectivas. Visto su definición de una SBU (Punto 1.1) de hecho la parte de mercado está en relación directa con el tamaño de la empresa (SBU).

²⁹⁵ Véase, por ejemplo, Shepherd 1979 (p. 339 y ss).

Galbraith²⁹⁶, indica que un poder de oligopolio entre los compradores de un mercado puede oponerse a un poder de oligopolio entre los productores, neutralizarlo y, por fin, lograr un nivel de precios competitivo. El elemento crucial en aspectos verticales de competencia es, por lo tanto, el grado de concentración de los compradores. Podemos deducir que la ausencia de concentración de compradores, es decir, una estructura atomística de pequeños clientes, significa que el poder de mercado de los productores se puede ejercer absolutamente, es decir, los precios (el beneficio) suben por encima del nivel competitivo. Pero esto depende de la existencia del poder de mercado de los productores, concretamente de su concentración, las barreras de entrada que existen, el grado de diferenciación, la elasticidad de la demanda y del proceso de negociación que resulta.

En estudios empíricos se muestra que la concentración de compradores influye en la rentabilidad de los proveedores : Lustgarten²⁹⁷ afirmó, que el nivel de concentración de compradores y el tamaño medio de los pedidos de compra, tenían un impacto negativo sobre los beneficios, con efectos más importantes cuando la concentración de vendedores es alta. La France²⁹⁸ mostró que la agrupación de compradores es el contrapoder que neutraliza el poder monopolista creado por la concentración de vendedores, es decir, que el efecto de la concentración de compradores para el beneficio de los proveedores es más importante, cuanto más concentrados están los vendedores. Según Lustgarten²⁹⁹, en el caso de grandes clientes, cuya compra anual se acerca al volumen mínimo de producción, la probabilidad de una integración hacia atrás es superior, hecho que puede afectar a los precios y beneficios de los vendedores. Revisando otros estudios, Hay/Morris³⁰⁰ resumen que se produce un impacto negativo significativo, pero no necesariamente alto, de la concentración de los compradores en el beneficio de los proveedores.

Nos damos cuenta que, mientras la reflexión sobre el poder de negociación indica diferencias de **precio**, los análisis de la economía industrial (y del programa PIMS) se refieren a la **rentabilidad** del proveedor. Así, el tema crítico del coste de servir a pequeños clientes se integra; parece que las industrias en cuestión, consiguen aprovechar precios más altos y controlar el coste de servicio.

²⁹⁶ Véase Galbraith 1956 (p. 143 y ss).

²⁹⁷ Véase Lustgarten 1975 (p. 129).

²⁹⁸ Véase La France 1979 (p. 476).

²⁹⁹ Véase Lustgarten 1975 (p. 126).

³⁰⁰ Véase Hay/Morris 1991 (p. 236); cita estudios de Bradburd 1982, Ravensscraft 1983, Martin 1979, Waterson 1980.

Resumimos para nuestro estudio, que el tamaño pequeño de un cliente implica una posición de poder débil, lo que supone un nivel de beneficio favorable para el proveedor, es decir, precios más altos o un nivel de servicio más bajo. Por lo que se refiere a las distintas definiciones de PC, la más adecuada en este caso es : "un volumen de compra anual/por transacción pequeño en relación a la venta total del proveedor".

4.4. El gran Número de Clientes y su Dispersión geográfica

Planteamos como última característica de los pequeños clientes, la problemática en cuanto al gran número y a su dispersión geográfica. Es decir, una empresa que ofrece productos en el mercado - en función de factores situacionales³⁰¹ - se enfrenta con una alta cantidad de pequeños clientes potenciales. En esta fase del trabajo, formulamos esta afirmación como hipótesis que intentamos validar en el transcurso del estudio de campo. No obstante, se deduce de unos hechos afirmados :

- el primer argumento es la cantidad de pequeñas empresas que existen y su importancia económica. Como ejemplo podemos citar Daly/McCann, que cuentan con 2.900.000 pequeñas empresas en el Reino Unido, que emplean a un 35 % del total de los empleados³⁰². Como ya lo hemos mencionado en el punto 4.1, supongamos que pequeñas empresas tienen necesidades limitadas en el volumen y que estas necesidades se satisfacen de alguna manera;
- en este contexto de demanda dispersa, para realizar un determinado volumen de venta, una empresa tiene que vender a un número relativamente alto de clientes;
- si se analiza el caso académico de una distribución Pareto (la ley 20/80) en el análisis ABC por clientes³⁰³, se observa que el número de pequeños clientes es aproximadamente cuatro veces mayor al número de clientes más grandes;
- como cada empresa se encuentra ubicada en un lugar distinto, deducimos como otra característica la dispersión geográfica³⁰⁴ de nuestros clientes.

³⁰¹ La concentración del mercado enfocado depende mucho del producto. Por ejemplo, componentes para automóviles y equipos de telecomunicaciones tienen mercados altamente concentrados.

³⁰² Véase Daly/McCann 1992 (p. 47 y ss), cifras de 1989. Podemos tomar el porcentaje de empleo como aproximación de la contribución a la economía. El criterio para "pequeño" era "emplean menos de 20 personas". El empleo total se cuenta sin los empleados de los gobiernos.

³⁰³ Véase Punto 3.3.

³⁰⁴ Véase, por ejemplo, Berrington/Finkheimer 1992 (p. 3)

El gran número de clientes y su dispersión geográfica no son elementos teóricos que podamos desarrollar, más bien son factores que entraran en nuestras posteriores reflexiones. Hemos visto la importancia que representa el coste de servicio³⁰⁵ en el tema de los pequeños clientes, debido al menor volumen de transacción. Parece claro que los dos factores identificados, tienen una influencia importante en este coste y, por lo tanto, en el riesgo de perder dinero por el servicio a los PC. El número afecta al coste del tratamiento interno de los pedidos (el coste fijo por pedido en la administración) y a la logística interna (almacén, preparación de la mercancía). El número y la dispersión geográfica implican un coste relativamente alto en cada contacto físico con el cliente. Podemos mencionar las visitas de los vendedores, la interacción técnica y comercial durante el transcurso de la transacción, la entrega (logística externa) y las actividades de servicio y mantenimiento que se realizan en la ubicación del cliente. Vamos a resumir y analizar este aspecto dentro de la problemática del coste de transacción en el Capítulo 5, y bajo el enfoque del potencial de adaptación de una empresa en el Capítulo 6.

En calidad de sensibilización para el tema, exponemos aquí unas reflexiones básicas : Belz ³⁰⁶ indica que un enfoque hacia el PC, exige una alta eficiencia en el tratamiento de los clientes, es decir, la optimización de los costes por cliente y por transacción. Como el autor destaca, una racionalización de estas tareas también tiene un impacto positivo para el negocio con grandes clientes, pero en el caso de los pequeños clientes, se convierte en una condición imprescindible para la rentabilidad. Notamos que los sistemas de información apoyan la eficiencia de los procesos en cuestión. Las propuestas del mismo autor para estrategias con pequeños clientes y la diferenciación de prestaciones según la importancia de los clientes, se pueden interpretar en relación a la reducción del coste de transacción. Sirven para : i) reducir la frecuencia y la intensidad del contacto físico con el cliente, o ii) intentar evitarlo o iii) reemplazarlo de alguna manera. Existen empresas enfocadas hacia pequeños clientes, es decir, que han desarrollado ciertas capacidades para conseguir una ventaja competitiva. Pueden tener ventajas en costes al compartir actividades para varios clientes, por ejemplo, a través de una concepción de la logística de entrega que permita servir a muchos clientes que son pequeños y dispersos (la agrupación de pedidos por zona). De la misma manera, un mayorista se puede interpretar como especialista de pequeños clientes, ya que realiza economías de escala cuando vende y entrega un surtido de productos, en lugar de los

³⁰⁵ Véase Punto 3.3.

³⁰⁶ Véase Belz 1989 (p. 283) y 1995 (p. 2811) y en el Punto 6.4.

contactos y los transportes que debería realizar cada proveedor en la venta directa³⁰⁷. La misma reflexión es válida para las cooperaciones de logística entre empresas³⁰⁸.

Las fuentes para aumentos de eficiencia de transacción son múltiples : En los casos en los cuales se transmite información entre personas, se supone que nuevas tecnologías de información y de comunicación tienen un impacto importante en la disminución de los costes. A nivel de tratamiento interno, Diller³⁰⁹ indica que el "Database-Marketing", posibilita establecer contactos e interacciones individuales a pesar de un gran número de clientes. Crear nuevas formas de tratamiento de información, o por una reorganización o por la informatización de tareas, puede ser la base de una ventaja competitiva. La venta por correspondencia y el marketing por correo en mercados industriales, tienen el mismo objetivo; economizar en la comunicación individual utilizando el catálogo o el correo.

En cambio, en otros negocios, el contacto y la interacción directa no se pueden reemplazar. Para los bancos³¹⁰ y otras empresas de servicios, la presencia local para mantener relaciones estrechas con clientes de cualquier tamaño es un factor de éxito crítico; el manejo de los costes que implica, puede ser una fuente de ventaja competitiva.

Por fin, se explica la afirmación de Bonoma/Shapiro³¹¹ en sus reflexiones sobre el tamaño y la ubicación de clientes como variable de segmentación :

"servicios y logística son parte de una estrategia de marketing, y en unas industrias pueden ser un mayor determinante en el análisis de mercados, la selección de clientes y el desarrollo de planteamientos de marketing".

³⁰⁷ Véase Capítulo 5. y Picot 1986 (reducción de contactos, p. 6)

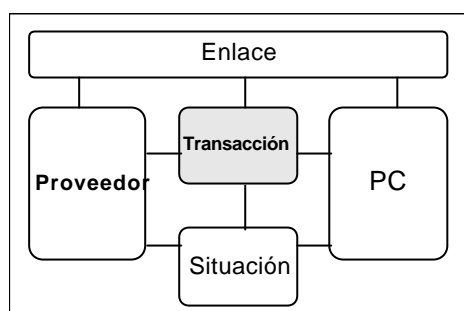
³⁰⁸ Véase Manager Magazin 1995a (p. 163), el caso de una cooperación logística entre Zeiss y el mayorista de medicamentos Schulze para la entrega de cristales de gafas.

³⁰⁹ Véase Diller 1995a (p. 293).

³¹⁰ Véase, por ejemplo, Brooks 1988 (p. 57).

³¹¹ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 28)

CAPÍTULO 5. LAS TRANSACCIONES CON PEQUEÑOS CLIENTES



Deducido del pequeño volumen por transacción se formula la hipótesis de que los costes de transacción tienen un papel crítico en el negocio con los pequeños clientes. Esta hipótesis está de acuerdo con la exigencia de Belz³¹² para una eficiencia interna como base de una gestión exitosa de los pequeños clientes. Hemos expuesto en el Capítulo 3 la importancia de los costes específicos a clientes individuales.

Este tipo de coste puede aparecer en varias actividades de la empresa. Según el producto de la empresa, la individualización de la prestación para un cliente en concreto - y, por lo tanto, un coste individual - puede realizarse en el marketing, en el desarrollo de productos y en la producción. En cambio, la transacción, por definición, es una actividad siempre individual a un cliente determinado. Además se distingue de otras actividades, porque el coste se da también para el lado de la demanda. Vamos a ver, que rebajar el coste de transacción del cliente, puede resultar una ventaja competitiva.

El análisis de la transacción nos conduce al análisis de los sistemas de distribución directa e indirecta, es decir, a través de empresas comerciales. Esta forma de suministro representa una alternativa a la transacción directa entre productor y - pequeños - clientes; su ventaja se puede explicar por su eficiencia en la transacción.

5.1 Las Transacciones entre Empresas

5.1.1 La Teoría del Coste de Transacción³¹³

El coste de transacción es el coste que se crea por la solución de las discrepancias cuantitativas, cualitativas, temporales y espaciales entre la oferta y la demanda³¹⁴. En

³¹² Véase Belz 1989 (p. 278 y 283).

³¹³ Para estas reflexiones véase las obras de Brand 1990, Coase 1937, Ebers/Gotsch 1993, Picot 1982 y 1989, Williamson 1975 y 1985.

³¹⁴ Véase Brand 1990 (p. 114).

general, todos los costes que posibilitan o acompañan a un intercambio, se pueden resumir bajo el término de coste de transacción³¹⁵.

Originariamente, el concepto de costes de transacción explica la existencia de empresas, que debido a su capacidad de cumplir tareas de coordinación más eficientemente que los mecanismos de precio en el mercado, - en contra de los conceptos clásicos de la economía - también causan un cierto coste, el coste de transacción³¹⁶. La institucionalización de transacciones en empresas, puede suponer una rebaja de los costes de transacción bajo determinadas condiciones.

Podemos distinguir con detalle :

- El coste de búsqueda de información. Antes de realizar una transacción se buscan en el mercado posibilidades de transacción. A través de una búsqueda de información se genera un conjunto de alternativas de suministro.
- El coste de negociación y de decisión. Después de identificar una alternativa favorable, se contacta con el socio de mercado respectivo. Las negociaciones sobre las condiciones de la relación de negocio desembocan en un acuerdo, en la formulación y la conclusión de un contrato.
- El coste de control y de adaptación. En la fase posterior a la conclusión aparecen unos costes para asegurar y controlar el cumplimiento de las prestaciones fijadas. Además, existen los costes de adaptación ante nuevas situaciones mientras dura el contrato, por ejemplo, para cambios de fechas, de calidad, de cantidad y de precios.

En gran parte, los costes mencionados son costes de información, y dependen de las necesidades de información de un decisor, de su actitud frente al riesgo, de su habilidad para generar alternativas de acción y del coste de oportunidad de su empleo del tiempo.

Williamson³¹⁷ va más allá y destaca que los costes de transacción dependen del tipo de tareas que hay que coordinar. Distingue entre factores humanos y factores del entorno. Los factores humanos son :

- la racionalidad limitada (“bounded rationality”);
- el oportunismo.

La racionalidad limitada significa que el ser humano tiene posibilidades limitadas para el tratamiento de estructuras de decisión complejas, y por lo tanto, acepta soluciones satisfactorias (es decir, no perfectas) de sus problemas. Concretamente, en el momento de la conclusión de un contrato entre socios de mercado, esta racionalidad limitada impide la comprensión de todos los elementos de un hecho complejo y orientado al futuro. En lugar de concluir un contrato "universal" (perfecto), es

³¹⁵ Véase Diller 1992 (p. 1152).

³¹⁶ Véase Coase 1937 (p. 338) “cost of exchange transactions”.

³¹⁷ Véase las obras de Williamson 1975 y 1985.

imaginable que los socios definan, de momento, acuerdos generales en el sentido de un contrato marco, y que intenten encontrar nuevos acuerdos en función de los eventos imprevisibles. Este planteamiento para la solución de problemas de decisión, depende de la confianza recíproca entre los socios, y sólo se puede realizar cuando ninguno de ellos se comporta de manera oportunista, es decir, no intenta sacar provecho.

Los factores del entorno son :

- la incertidumbre que surge de la transacción;
- la frecuencia de la transacción;
- el alcance de las inversiones específicas y duraderas para una transacción.

En un mercado cada transacción es incierta, es decir, la realización de resultados determinados sólo se puede predecir con una cierta probabilidad. Este aspecto fundamenta el comportamiento de los socios en la transacción y el objeto de la misma. Existe el riesgo de oportunismo por parte de los socios. El objeto de transacción, por su parte, incluye riesgos económicos más altos cuanto más innovador sea. La incertidumbre se da principalmente cuando una transacción se realiza por primera vez³¹⁸. A lo largo del tiempo, vistos los resultados de transacciones precedentes, la experiencia aumenta y la incertidumbre se reduce. La frecuencia de una transacción, por lo tanto, influye en la incertidumbre, y es un medio para reducir los costes de aprendizaje.

Muchas veces una transacción depende de la realización de inversiones específicas en bienes o recursos humanos³¹⁹. Específico significa, en este contexto, que las inversiones (máquinas, conocimientos, capacidades...), no se pueden utilizar para otras transacciones. En el caso extremo se crea una situación de dependencia recíproca entre los socios³²⁰. Destacamos la relación entre el concepto de inversiones específicas y la idea de la inversión (o adaptación) en una relación de negocio. Supongamos que por razón del volumen de transacción limitado, en nuestro tema, la importancia de las inversiones específicas es menor.

Además de los factores ya expuestos anteriormente, los costes de transacción también dependen de su infraestructura socioeconómica. Brand,³²¹ destaca sobre todo las tecnologías de información y de comunicación y el sistema jurídico.

³¹⁸ Véase punto 4.2 : tipos de compra y la percepción del riesgo.

³¹⁹ Véase Ebers/Gotsch 1993 (p. 220).

³²⁰ El tema de los costes de transacción se relaciona con unos aspectos del comportamiento de compra organizacional (Punto 4.2) y de relaciones de negocio (punto 3.3).

³²¹ Véase Brand 1990 (p. 34 y 57).

5.1.2 Transacciones con Pequeñas Empresas

Nooteboom,³²² analiza el impacto del tamaño de una empresa en los costes de transacción, e indica que las pequeñas empresas tienen costes de transacción más altos y provocan mayores costes de transacción para sus socios (con quienes transaccionan). Con más detalle podemos resumir:

- Se da un coste umbral ("threshold cost") en cada paso de una transacción - contacto, contrato y control. Un coste determinado concurre independientemente del volumen de la transacción, y por eso, pesa relativamente más para pequeñas transacciones³²³. Esto es válido tanto para los proveedores como para los clientes.
- La racionalidad de una empresa pequeña es más limitada³²⁴, hecho que implica una necesidad de servicios profesionales externos (en temas de estrategia, tecnología, exportación, marketing, aspectos jurídicos, planificación y control financiero) o esfuerzos excepcionales en la búsqueda de información a través de redes informales ("networking"). Ambos hechos implican un coste de transacción más alto.
- Las pequeñas empresas son más sensibles y vulnerables ante la incertidumbre y el oportunismo de sus socios de mercado. En cambio, representan un riesgo de discontinuidad (bancarrota) más importante para sus socios, y provocan, por su parte, más sospecha de ejercer oportunismo. Los costes de transacción son más altos, directa o indirectamente por la compensación que requieren sus socios.

Estos tres puntos nos presentan, desde otra perspectiva, las características específicas de un PC. Por un lado, se indica el papel crítico del coste en las transacciones con los pequeños clientes; por otro lado, observamos la situación particular con respecto a sus necesidades de información y al riesgo que perciben, es decir, su vulnerabilidad. Destacamos un punto adicional, que consiste en el hecho de que los pequeños clientes representan un mayor riesgo de discontinuidad.

Este análisis puede desembocar en la formulación de una estrategia para el PC, que a este nivel de reflexión se resume bajo la premisa de "rebajar los costes de transacción". Como hemos visto, esto se realiza a dos niveles: el coste de transacción del proveedor, que es la condición para un servicio rentable a dichos clientes, y el coste de transacción del cliente. Dada la suposición de que el coste de transacción de una pequeña empresa es relativamente alto, resulta que los mecanismos que permiten reducirlo representan

³²² Véase Nooteboom 1993 (p. 288 y ss).

³²³ Notamos que el autor asocia "pequeño volumen de transacción" con "pequeña empresa". Véase nuestras reflexiones en el punto 4.1 (p. 288).

³²⁴ Véase la explicación detallada en el punto 4.2.

una utilidad suplementaria para el cliente, y por lo tanto, una fuente de ventaja competitiva.

Resaltamos que, en general, la disminución de un coste en una transacción representa un hecho favorable. Pero en el caso de los pequeños clientes su importancia relativa es superior y, por lo tanto, el enfoque de esta problemática tiene más relevancia que en el caso de transacciones de mayor volumen.

5.1.3 Un Concepto General de Transacciones

Nuestro trabajo, implica un interés por extender la noción de transacción más allá de las definiciones que están al alcance de la teoría de coste de transacciones. Una propuesta útil la presenta Diller³²⁵, quien define un sistema de transacción por :

- la logística de mercancía (almacenes, acuerdos de entrega, embalaje, ...);
- la logística de información (sistemas de intercambio electrónico de datos, pedidos por sistemas de información...);
- la logística de pago (pago sin papel, ...);
- los contactos personales;
- otros (por ejemplo I&D...);

Define el management operativo de las transacciones por las actividades de :

- coordinación de plazos;
- planificación a corto plazo y control;
- reclamaciones;
- negociaciones finales;
- tratamiento de casos especiales.

Explícitamente, el autor interpreta el management de las transacciones como un medio para disminuir los costes de transacción. Por ejemplo : la disminución de los costes de almacén debido a la sincronización de la producción y las compras, la estandarización en la producción, evitar la doble ejecución de tareas (por ejemplo en la gestión de calidad) y la utilización de formas eficientes de comunicación, de transporte y de pago. El concepto de un sistema de transacción constituye una base para las reflexiones siguientes y las del Capítulo 6.

³²⁵ Véase Diller 1995a (p. 290 y ss)

5.2 La Eficiencia de la Transacción como Factor de Éxito en la Distribución

5.2.1 Concepto General

Hemos visto, que originariamente los costes de transacción sirven para explicar la existencia de empresas y de mercados, indicando la ventaja del uno o del otro en función de diferentes factores. Los mismos argumentos también se pueden utilizar para explicar la ventaja de una forma específica de empresa. Una empresa comercial existe, por ejemplo, entre otros motivos, por las economías que ofrece en la transacción, y se puede interpretar como un especialista para la reducción de costes de transacción³²⁶. De la misma manera, la comunicación de una empresa se puede interpretar como un instrumento para disminuir el coste de transacción del cliente³²⁷. En este contexto, un grupo determinado de clientes, representa, para una empresa, un cierto riesgo de transacción, es decir, existe el riesgo de que los ingresos disminuyan debido a costes de transacción adicionales. Como ya hemos expuesto, Plinke³²⁸ considera el coste de transacción, además del coste de producción, como un determinante o un límite del grado de orientación hacia el mercado.

Picot,³²⁹ explica una forma específica de comercio y de distribución a través de un planteamiento de costes de transacción. La justificación económica de una empresa consiste entre otros motivos³³⁰, en la oferta de una prestación a un coste menor que otras empresas. En un modelo sencillo, el coste para el cliente se compone de sus costes de transacción y del precio del producto. El precio por su parte consiste en el coste de producción y los costes de transacción del proveedor. (Figura 23)

Para conseguir una ventaja competitiva en costes, existe también la posibilidad de influir en los costes de transacción :

- del proveedor, por ejemplo, a través de una mejor organización de venta;
- del cliente, por ejemplo, a través de nuevas formas de información.

³²⁶ Véase Gümpel/Woratschek 1995 (p. 1014) y Diller 1992 (p. 1153).

³²⁷ Véase Diller 1992 (p. 337).

³²⁸ Véase Plinke 1992 (p. 838).

³²⁹ Véase el trabajo de Picot 1986.

³³⁰ Un concepto alternativo sería la oferta de una nueva calidad de prestación y, por lo tanto, la creación de una nueva demanda. Está de acuerdo con el concepto de estrategias de diferenciación y de coste en la obra de Porter 1980 y 1985.

Una tercera posibilidad, consiste en la interposición de empresas comerciales que pueden reducir el coste de transacción entre proveedor y el cliente. El autor destaca que la razón de ser de las empresas comerciales consiste en la racionalización de los costes de transacción³³¹.

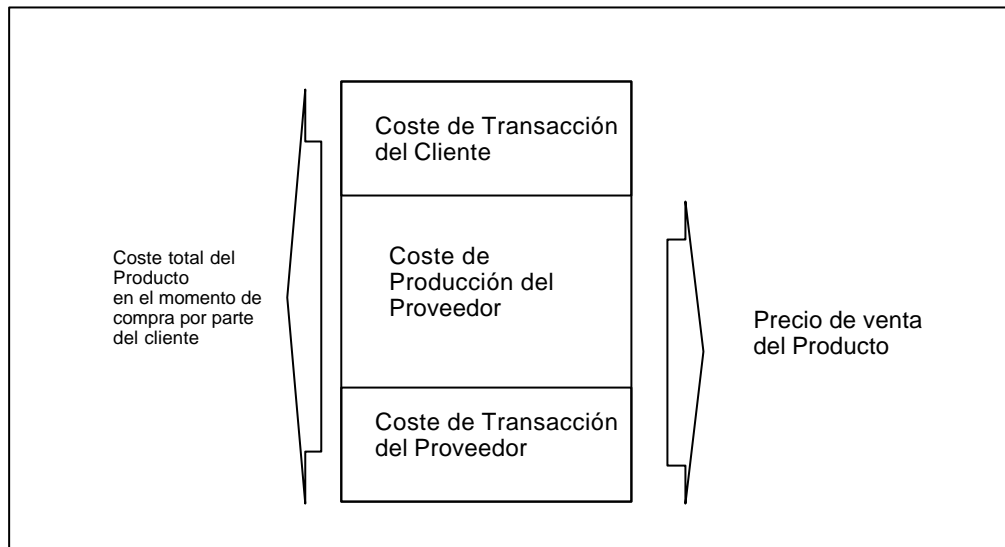


Figura 23 : Los costes de una transacción. Fuente : Picot 1986 (p. 3).

En este aspecto encontramos un nuevo elemento para nuestro estudio : en lugar de servir directamente al PC, una empresa tiene la alternativa de utilizar otros sistemas de distribución. La forma de distribución es una variable de decisión común en las actividades de marketing, y de esta manera, no representa una novedad. En cambio, en el contexto de nuestro estudio parece interesante la interpretación de las empresas comerciales como especialistas en costes de transacción. Dada la importancia relativa de los costes de transacción en el caso de pequeños volúmenes por transacción, podemos ir más allá : hay empresas comerciales que tienen un papel de especialistas de pequeños clientes. En cambio, observamos que ceder clientes a un sistema de distribución sólo es una alternativa. El contacto directo con los clientes en cuestión, puede ser favorable cuando se logra controlar los costes de transacción.

³³¹ Utilizamos esta perspectiva en las reflexiones siguientes, pero no olvidemos que existen otras ventajas de la empresa comercial, por ejemplo, servicios suplementarios, imagen, reputación, facilidad de logística....véase punto 6.2.4.

5.2.2 Planteamientos para la Disminución de los Costes de Transacción

5.2.2.1 Factores de influencia en los costes de transacción

Picot,³³² indica los factores de influencia en los costes de transacción de un proceso de distribución para explicar la existencia de empresas comerciales:

(1) El grado de especificidad del producto para el cliente

La estandarización del producto y la disminución de la producción bajo pedido individual, son una condición para transacciones que se basan en empresas comerciales. En cambio, un producto individual, es decir, no-estandarizado necesita, normalmente, de una relación directa entre productor y cliente. Así, consideramos para los puntos siguientes el caso de productos no individualizados.

Los costes de transacción para prestaciones individualizadas son particularmente altos, sobre todo en la fase de especificación y evaluación del producto, o sea, de la oferta. Como consecuencia puede resultar más eficiente³³³ para el cliente fabricar el producto él mismo. Tenemos entonces una tercera alternativa (además de la venta directa e indirecta) : la producción propia.

Podemos añadir en este contexto unos aspectos relacionados con el comportamiento de compra³³⁴ : un producto individual es nuevo para el cliente, y la novedad de un producto implica mayor riesgo y necesidad de información, es decir, una interacción técnico-comercial amplia. Evidentemente resulta un coste de transacción mayor.

Resumimos que la estandarización ayuda a bajar los costes de transacción, y al mismo tiempo posibilita la distribución a través de empresas comerciales.

(2) El número de proveedores y de clientes de un tipo de producto.

Si el número de proveedores y de clientes potenciales para un producto es alto, un escalón de distribución reduce de manera significativa el número y, por lo tanto, el coste de contactos (transporte e información).

El modelo (Figura 24) sólo tiene carácter ilustrativo : parte de una alta estandarización del producto (productos comparables), omite la existencia de otras empresas comerciales que ofrecen el mismo producto y, por lo tanto, aumenta el número potencial de contactos, y omite la existencia de un surtido de productos en las empresas comerciales, que, por su parte reduce el número de contactos por el lado de la demanda.

³³² Véase Picot 1986 (p. 4 y ss)

³³³ ...en términos de costes de transacción.

³³⁴ Véase punto 4.2.

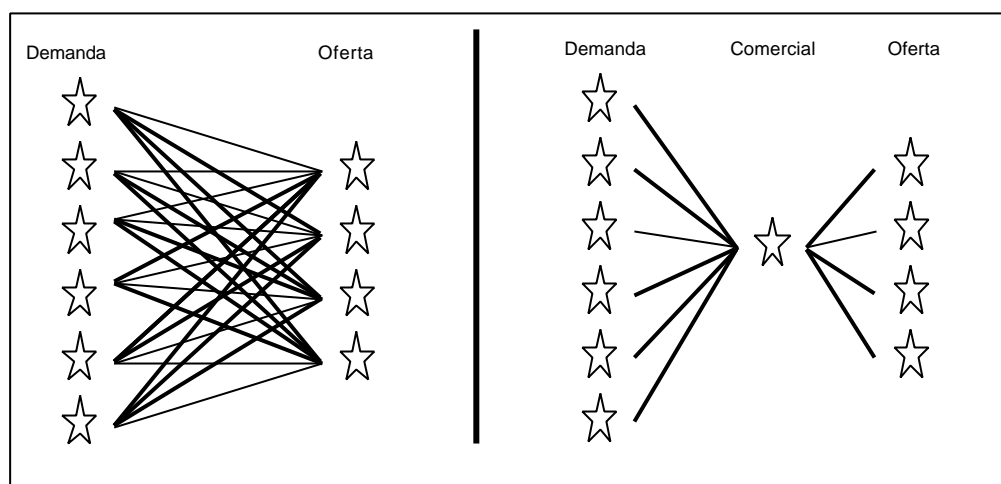


Figura 24 : Reducción de contactos por una empresa comercial. Fuente : según Picot 1986 (p. 6).

(3) La sincronización (temporal) y la armonización de cantidades entre proveedores y clientes

Este aspecto depende en gran parte, de la flexibilidad de producción del proveedor. En el caso de una producción flexible bajo pedido, no aparecen nuevos costes de transacción. En cambio, si los efectos de volumen de la producción son importantes (producción en lotes, serie grande o continua), existen grandes costes de transacción en las tareas siguientes: repartir el volumen producido en las partes adecuadas, asegurar la disponibilidad en el momento de compra (coste de almacén), informarse de los hábitos de la demanda y concluir y realizar una gran cantidad de transacciones.

Para este caso, una empresa comercial especializada tiene capacidades que le permiten ofrecer el producto a un coste de transacción menor. Para el productor puede ser más eficiente concentrarse en sus habilidades de producción, y liberarse de las actividades que requieren de un gran número de transacciones; en consecuencia, prefiere vender grandes cantidades a empresas comerciales.

(4) Las posibilidades de comunicación entre proveedor y cliente.

Si existen medios de comunicación e información potentes y eficientes entre proveedor y cliente, hay tendencia hacia relaciones directas entre los dos. La adecuación de los medios de comunicación se evalúa en relación a las exigencias de intercambio de información que se deducen del producto.

Resulta que, muchas veces, los costes de comunicación son demasiado altos, sobre todo en relación al valor de la transacción. Los costes de oportunidad aparecen cuando un proveedor utiliza su capacidad de información y de comunicación escasa para pequeñas transacciones. En otras transacciones la separación espacial causa retrasos y problemas de comunicación. Una escasa comunicación o la comunicación impersonal,

no puede crear la relación confidencial que requieren muchas transacciones. La empresa comercial como especialista en comunicación, puede disminuir los costes de transacción por su proximidad física y por la degresión de los costes (fijos) de una relación de negocio, por cuanto se utiliza para la venta de un surtido amplio.

(5) La demanda combinada de productos heterogéneos.

Como la necesidad de un cliente normalmente consiste en varios productos heterogéneos (es decir, de diferentes productores), una empresa comercial que ofrece un surtido de productos disminuye los costes de transacción del cliente. Desde nuestra perspectiva, esto significa que tal empresa reúne pequeñas transacciones y así, consigue un volumen de transacción rentable que le permite cubrir los costes de la relación de negocio.

(6) El valor relativo de una transacción.

La tendencia hacia escalones intermedios de distribución es más alta cuanto menor es el valor relativo de la transacción respecto al volumen de venta o de compra total del productor o del cliente. Las ventajas del contacto directo con el productor (información detallada sobre el producto, acuerdos especiales de entrega, de calidad o de precio) son mayores, cuanto más importante es el producto. La empresa comercial permite al productor y - muchas veces - al cliente repartir sus costes de transacción sobre un valor más grande.

(7) Influencias de la infraestructura.

Las afirmaciones anteriores son válidas dentro de una infraestructura constante. En el caso de que cambie, varían también las ventajas o las desventajas de una cierta forma de distribución. Los elementos de la infraestructura que influyen en los costes de transacción son principalmente :

- El transporte. Este aspecto implica el coste de transporte, la existencia de los almacenes centrales y descentrales y la posibilidad de realizar economías de escala en el transporte, uniendo la necesidad de transporte de varios proveedores y / o clientes.
- La tecnología de información y de comunicación se hace más barata y flexible. La transparencia del mercado aumenta la competencia. Según Picot, sobre todo para bienes estandarizados, aquellos que implican una necesidad limitada de intercambio de información, las nuevas formas de comunicación favorecen la venta directa para este tipo de bienes. El papel de las empresas comerciales como especialistas de comunicación y de contacto (punto 2 y 4) se debilita.
- La tecnología de producción más flexible permite, en varios sectores, una individualización de la producción industrial; se habla de la tendencia hacia el volumen óptimo "una unidad". Se aumenta la orientación hacia el cliente con respecto a fechas, calidad y cantidad; hecho que implica una menor importancia

de las empresas comerciales con respecto a su papel en la sincronización y armonización (punto 3). Además, el contacto técnico y comercial directo entre productor y cliente será más importante (punto 1).

La Tabla 7 resume las tendencias expuestas anteriormente.

	Factor de influencia	
menor	carácter específico de la demanda	alto
alto	número de proveedores y clientes	bajo
difícil	sincronización	fácil
difícil	posibilidades de comunicación	fácil
fuerte	demanda combinada	débil
menor	valor relativo	alto
caro	transporte	barato
débil	tecnología de info. y com.	potente
rígida	tecnología de producción	flexible
indirecta	Tendencia hacia la venta	directa

Tabla 7: Factores de influencia en la distribución. Según Picot 1986 (p. 11).

El trabajo de Picot acentúa el lado de coste de la distribución,³³⁵ pero sin embargo, nos abre un amplio campo de reflexión. Primero, sitúa nuestro tema del PC dentro de la problemática de la selección del sistema de distribución, es decir, la alternativa de venta directa o indirecta a través de empresas comerciales. Podemos argumentar que se realiza la alternativa que - a igual utilidad - implica menor coste (de transacción), y que hay una cierta tendencia a que la empresa comercial tenga una ventaja de coste de transacción, en función de factores situacionales. En otras palabras, el planteamiento de la economía de instituciones nos indica la *contingencia* del sistema de distribución realizado.

Segundo, nos indica un conjunto de factores que influyen en el coste de transacción y por lo tanto, influyen en la posibilidad de servir directamente a pequeños clientes. Como ya hemos indicado, estos factores son, por un lado, situacionales, es decir, específicos de una industria o de una empresa, y determinan sus límites de acción³³⁶. Por otro lado, nos permiten identificar las variables y tendencias de acción que tienen un impacto particular en el coste de transacción, así como la factibilidad del contacto directo con pequeños clientes. Por lo tanto, pueden ser la base de una estrategia adecuada para servir a este segmento de clientes.

Para este concepto ponemos un ejemplo sobre el doble papel que desempeña, tanto como factor situacional como variable de decisión estratégica : si comparamos la industria de perforadores y la de motores eléctricos, por una parte, podemos decir que la

³³⁵ Para otras ventajas véase punto 6.2.4.

³³⁶ Véase punto 6.5.

diferencia de estandarización es situacional; el producto acabado "perforadora" siempre será más estandarizado que el producto de equipo "motor eléctrico" con sus miles de variantes. Por otra parte, también en la industria de motores eléctricos, la estandarización puede ser una variable de decisión estratégica; estandarizar quiere decir, ofrecer un número limitado de variantes de motores con características comunes, en vez de producir bajo pedido específico.

Seguidamente veremos unos conceptos para disminuir los costes de transacción.

5.2.2.2 Palancas estratégicas para la disminución de costes de transacción.

(1). La tecnología de información y de comunicación : ya Coase³³⁷ destaca, que para la realización de una transacción en el mercado se necesita un intercambio de informaciones, y que los costes que de esto se derivan, influyen en la eficiencia relativa así como en la utilidad de la transacción. Una transacción está rodeada de incertidumbre, hecho que se puede interpretar como un problema de falta de información³³⁸. En general, la información es necesaria para reducir la complejidad de los procesos de decisión, es decir, es condición necesaria para tomar decisiones de carácter económico³³⁹.

En este contexto, las posibilidades de comunicación y de información entre socios de mercado y, por lo tanto, la tecnología de información y de comunicación, aparecen como factores de influencia esenciales en el coste de transacción³⁴⁰. La tecnología de información, se define por todos los medios para la provisión, memorización, tratamiento, transmisión y utilización de datos. También aumenta la rapidez de la disponibilidad de datos, y así facilita la orientación en el campo de las relaciones complejas, supera barreras de comunicación en el tiempo y el espacio, y permite manejar tareas rutinarias de administración³⁴¹. El progreso tecnológico en este campo, permite rebajar de manera significativa el coste para el tratamiento y la transmisión de información. Este hecho tiene un impacto importante en la creación y realización de relaciones de mercado. Sin embargo, parece que no puede reemplazar la comunicación personal.

³³⁷ Véase la cita de Brand 1990 (p. 57) y las referencias de este trabajo.

³³⁸ Véase nuestras reflexiones en el punto 4.2.

³³⁹ Véase Brand 1990 (p. 58).

³⁴⁰ Véase Picot 1986 (p. 11) y el trabajo de 1989.

³⁴¹ Véase Brand 1990 (p. 61).

En este contexto recordamos el concepto de Plinke³⁴², que destaca el papel de las tecnologías de comunicación para ofrecer una prestación de venta más individual con costes de transacción menos altos.

Picot,³⁴³ indica la importancia de las tecnologías de información en la realización de transacciones frecuentes, estandarizadas y constantes. La automatización de las tareas inter-organizacionales de pedido, contabilidad y pago, disminuye los costes de transacción. En el caso de prestaciones específicas, la cantidad y la complejidad de la información intercambiada todavía es más alta. Nuevos medios de comunicación, permiten la coordinación eficiente de las tareas *entre* empresas que anteriormente tenían que realizarse en el *interior* de la empresa (es el caso de la producción propia).

(2) La institucionalización : una institución se define por una limitación de la acción creada por hombres con el fin de regular las interacciones.³⁴⁴ Según la teoría, la institucionalización, es decir, la fijación de transacciones dentro de una institución (por ejemplo, una empresa), es la alternativa más eficiente de coordinación cuando :

- se realizan inversiones específicas altas para la transacción (transacción no-estandarizada);
- la incertidumbre de la transacción es alta;
- una transacción se realiza con frecuencia.

El problema de las inversiones específicas se considera como el criterio más importante³⁴⁵. Diller,³⁴⁶ interpreta una relación de negocio entre empresas como un intento de institucionalizar transacciones con el fin de bajar su coste. Picot³⁴⁷ expone las posibilidades de coordinación institucional como un continuo entre los dos extremos, mercado y jerarquía (empresa). En esta clasificación, los contratos a largo plazo representan un tipo intermedio de coordinación entre el mercado y la empresa. A pesar de estas afirmaciones, nos parece que la idea de institucionalizar una relación de negocio también puede tener interés en el caso de transacciones estandarizadas y de volúmenes pequeños. Como Robinson/Faris/Wind³⁴⁸ argumentan, la frecuencia de compra es una determinante importante del comportamiento de compra. Cuanto más se repite una transacción semejante, más baja es la novedad del problema, menor es la necesidad de información, y menor la consideración de nuevas alternativas.

³⁴² Véase Plinke 1992 (p. 840).

³⁴³ Véase Picot 1989 (p. 366).

³⁴⁴ Véase Gümbel/Woratschek 1995 (p. 1009).

³⁴⁵ Véase Brand 1990 (p. 26) y sus citas.

³⁴⁶ Véase Diller 1995a (p. 292).

³⁴⁷ Véase Picot 1982 (p. 274).

³⁴⁸ Véase Robinson/Faris/Wind 1967 (p. 25) y el punto 4.2.

Supongamos, que en esta situación se ofrece la oportunidad de crear una institución, por ejemplo, a través de contratos a largo plazo, o una cooperación a través de sistemas de información propietarios. Los efectos de vinculación y de coste de cambio que concurren, parecen aún más importantes en relaciones con clientes que no tienen una tendencia de fidelidad.

(3) La estandarización : La estandarización se puede definir por la unificación de objetos, es decir, la fijación de sus características³⁴⁹. No se limita a productos, puede incluir la comunicación, la distribución, los precios, las condiciones y los servicios. Además, se pueden estandarizar los procedimientos de la compra, la producción o la venta de prestaciones. Por lo tanto, representa otra forma de *institución* en los procesos de mercado.

El caso clásico de la estandarización de productos, consiste en la creación de un tipo de producto, que se vende a un conjunto de compradores; por lo tanto, forma el contraste de la individualización. La individualización, por su parte, es una solución de problemas "a medida", para un cliente determinado. Necesita una especificación de las necesidades del cliente, que entran en forma de información individual en el proceso de producción³⁵⁰ del proveedor. No forzosamente implica que el conjunto de las actividades de la empresa sean específicas, ya que la individualización se puede limitar a determinadas fases de la producción, o a otras componentes de la prestación. Por ejemplo, el "Key account Management"³⁵¹ se puede interpretar como una individualización de la prestación, muchas veces, sin afectar el producto³⁵².

Como el carácter específico de un producto está relacionado con la necesidad de intercambio de información, explicación y muchas veces una interacción directa entre productor y cliente³⁵³, las tecnologías de información y de comunicación favorecen la individualización.

En cambio, efectos de la estandarización son la racionalización del proceso de valor de una empresa; con lo que se reducen los costes de complejidad. Además, permite reducir la incertidumbre de una compra, reduce la complejidad de la información intercambiada en una transacción y facilita su evaluación. El grado de especificidad de los recursos necesarios para una transacción disminuye. En el caso de servicios

³⁴⁹ Véase Kleinaltenkamp 1995 (p. 2354 y ss).

³⁵⁰ En un sentido amplio : más bien cadena de valor.

³⁵¹ Véase punto 6.4.1.

³⁵² Véase para todo el apartado los trabajos de Kleinaltenkamp 1993 (sobretudo p. 83 y ss) y 1995.

³⁵³ Véase, por ejemplo, Picot 1986 (p. 5).

profesionales para pequeñas empresas, Nootboom³⁵⁴ indica la posibilidad de estandarización de los procedimientos y la oferta de un servicio más bien "prefabricado" (ready-made) que "a medida" (tailor-made). La razón principal para esta práctica es, otra vez, el coste fijo que implica una transacción y que, por lo tanto, determina un volumen mínimo rentable (bajo la condición de precios razonables). Consecuencias de todo esto, son, muchas veces, la negativa de proveer por debajo de un cierto volumen, o reducciones de precio para mayores volúmenes.

Coste de Transacción y Pequeños Clientes

Podemos resumir que en una relación operacional³⁵⁵ con un cliente, hay un volumen mínimo de venta para conseguir una cierta rentabilidad. El dominio de los costes de transacción, baja este umbral y por lo tanto, es una capacidad estratégica que abre nuevos mercados de pequeños clientes. Si partimos de la existencia de una necesidad determinada de un pequeño cliente, podemos suponer que actualmente esta necesidad no está satisfecha, o, está satisfecha de otra manera (otro sistema de distribución o sustitutos). El objetivo estratégico para la gestión de pequeños clientes, se puede formular como : "superar la satisfacción actual del cliente logrando una rentabilidad adecuada". Una palanca para conseguir este objetivo es el coste de transacción y los factores de influencia que hemos analizado anteriormente.

Resumen

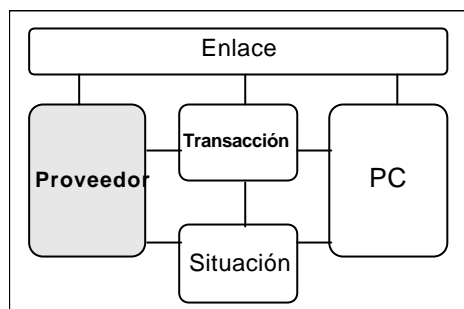
El Capítulo 5 representa una "excursión" en la economía de instituciones que nos permite mirar unos aspectos relacionados con el PC desde otra perspectiva. Primero, nos provee una explicación teórica para diferentes aspectos que ya hemos tratado, sobre todo las relaciones de negocio y el comportamiento de compra. Segundo, nos muestra unos medios de acción para disminuir los costes de transacción. En relación con la suposición de la importancia relativa de los costes de transacción en la gestión de pequeños clientes, este hecho representa un planteamiento normativo a la formulación de una estrategia específica para un segmento.

Finalmente sitúa nuestro tema en un nuevo entorno teórico: las relaciones (directas) con pequeños clientes se encuentran en competencia con otros sistemas de distribución; una competencia que, en parte, se basa en la eficiencia de transacción.

³⁵⁴ Véase Nootboom 1993 (p. 290)

³⁵⁵ Excluimos de esta reflexión el aspecto del desarrollo estratégico de un cliente con alto potencial futuro. En este caso la rentabilidad actual no es un criterio de selección de clientes. Pérdidas actuales se pueden interpretar como una inversión en una relación de negocio que se halla frente a ingresos futuros.

CAPÍTULO 6. POTENCIALES Y LÍMITES DE ADAPTACIÓN



Adaptación

Hemos partido de la idea, que el éxito en el mercado depende del encaje entre las actividades de la empresa y las necesidades y el comportamiento de los clientes, la estructura competitiva y los factores situacionales que lo acompañan. El objetivo para una empresa se resume, entonces, en la declaración de "adaptarse

a las necesidades del entorno bajo la condición de rentabilidad y consiguiendo una ventaja competitiva".

El potencial de establecer una ventaja competitiva se encuentra en gran parte en los recursos y las capacidades poseídos o accesibles para la empresa³⁵⁶. Por lo tanto, muchas veces, la adaptación está limitada a ajustes de la base de recursos actuales. El hecho de "adaptarse" se manifiesta como un proceso recíproco entre la selección de (grupos de) clientes³⁵⁷ y la orientación de las actividades de la empresa hacia las necesidades de dichos clientes y el respectivo entorno competitivo. Recordamos en este contexto la afirmación de Porter,³⁵⁸ de que el atractivo de un segmento depende del encaje entre las habilidades de la empresa y las exigencias del segmento.

Nuestro trabajo intenta aplicar esta lógica al caso de los pequeños clientes, es decir, busca analizar, cómo en las actividades de la empresa se pueden reflejar las circunstancias particulares que hemos identificado como cruciales en el servicio a este segmento. Recordamos nuestra hipótesis de trabajo (H4), que pretende diferenciar los factores de éxito y las formas de conseguir una ventaja competitiva en el negocio con los PC. Los objetivos de este capítulo son, por lo tanto :

- clasificar y sistematizar de manera general las posibilidades de una empresa para adaptarse a las exigencias de un mercado (segmento, cliente), es decir, su potencial para **variar** la prestación a fin de encajar con los factores exógenos (variables de decisión);

³⁵⁶ Véase Grant 1991 (p. 93 y ss).

³⁵⁷ Véase el Capítulo 3, que hemos llamado el elemento de "voluntarismo" .

³⁵⁸ Véase Porter 1985 (p. 256) y punto 3.1.

- formular hipótesis sobre tendencias de acción orientadas a la consecución de una ventaja competitiva en un segmento potencial de pequeños clientes (decisiones concretas);
- integrar unos ejemplos para la gestión de los pequeños clientes;
- separar los factores situacionales, cuya influencia no está al alcance de la empresa y que, por lo tanto, representan un límite a la adaptación.

Así, nuestro planteamiento comprende dos dimensiones de investigación : primera, en base a los resultados anteriores, podemos formular de manera **normativa** suposiciones sobre las características de las actividades orientadas hacia el PC. Segunda, intentamos exponer un abanico de adaptaciones posibles, que será la base de un estudio **exploratorio**.

Diferenciación y Coste

Como base de una estrategia competitiva, se formula en varios trabajos la alternativa entre "hacer cosas mejor" y "hacer cosas a un coste menor"³⁵⁹. La primera estrategia implica una diferenciación del producto en un sentido amplio para encajar con necesidades específicas de los clientes (en este caso de PC), en términos de calidad, rendimiento y otras características. Llegamos entonces a una tendencia hacia la individualización de la prestación para segmentos de clientes o incluso clientes individuales, de tal forma, que el cliente está dispuesto a pagar un precio superior que excede el coste de la diferenciación. Así, también se da el aspecto del coste; la individualización normalmente está limitada por un aumento de los costes. En cambio, reducir el coste de la diferenciación puede tener un impacto estratégico.

La ventaja en coste, quiere decir, proveer un producto/servicio idéntico a coste inferior. Notamos que el aspecto estratégico del coste en nuestro contexto, no se refiere forzosamente al "overall cost leadership", formulado por Porter³⁶⁰ como estrategia genérica. Al contrario, los capítulos precedentes nos han enseñado el papel del coste de transacción (en un sentido amplio) que aparece en el servicio a un cliente individual, y de la misma manera, el coste de diferenciar productos y servicios para segmentos. Según nuestra estimación, se trata de un factor clave de éxito en el segmento eventual de pequeños clientes³⁶¹. Es este peso relativo del coste de transacción y de diferenciación el que cambia el negocio con el PC en cualquier industria; este elemento

³⁵⁹ Véase, por ejemplo, Porter 1980 y 1985, Backhaus 1992 (p. 173), Pitt-Watson 1992 (p. 52) y Capítulo 2.

³⁶⁰ Véase Porter 1980 (p. 35).

³⁶¹ Véase también las reflexiones de Porter 1980 (p. 109 y 118) concernientes al coste de servir a un cliente en la selección de clientes.

es suplementario en el servicio del PC, cualquiera que sea la estrategia que siga la empresa en su negocio (coste, diferenciación...).

Consideramos el coste, como el resultado, por un lado, de los factores situacionales, y por otro, de la organización, la estrategia y la cadena de valor actual. Es decir, en gran parte es un objeto de la gestión de la empresa; es decir, si alcanza un nivel prohibitivo para pequeños volúmenes de transacción, se trata de una insuficiencia de adaptación.

Los resultados que hemos conseguido hasta ahora, ya nos permiten generalizar que las características de las actividades específicas a pequeños clientes, principalmente, conciernen al coste de servir a este cliente. En cambio, el potencial de diferenciar productos y servicios, muchas veces es específico a una industria, una manera de utilizar un producto... y por lo tanto, las posibilidades de un análisis bajo nuestro enfoque son menores. Sin embargo, en base al punto 4.2, podemos formular unas hipótesis sobre productos y servicios que encajan con las necesidades de los pequeños clientes.

Resaltamos que ambos aspectos (coste de servicio y necesidades distintas) representan una **diferencia** que la empresa enfrenta en el servicio al PC. Supongamos que esta diferencia implica una **variación** de las actividades de la empresa con el fin de una **adaptación** a las particularidades de este negocio.

Diferenciación y Segmentación

De hecho, la segmentación y la diferenciación son variables estratégicas independientes; la diferenciación determina *cómo* una empresa compite, la segmentación por su parte, *dónde* compite. Elegir un segmento con una forma determinada de demanda no implica necesariamente una diferenciación. En cambio, varios autores³⁶² indican, que la diferenciación de la prestación y la segmentación de mercados están íntimamente relacionadas. Como hemos visto, lo esencial de la segmentación *de mercados*, es la división del mercado en grupos de clientes, así que, clientes del mismo grupo adjudican aproximadamente el mismo valor a un atributo, pero grupos de clientes diferentes prefieren diferentes atributos. Así, un producto diferenciado encaja mejor con las necesidades de un cierto grupo de clientes.

En concreto, el capítulo comprende la presentación de la cadena de valor y del marketing-mix como planteamientos generales (6.1 y 6.2), y un ejemplo sobre un planteamiento de adaptación que integra varios factores bajo otra perspectiva (6.3). Seguidamente, presentamos una interpretación de los conceptos que implican una variación según la importancia de los clientes (6.4), y finalmente, un análisis de los factores situacionales (6.5).

³⁶² Véase, por ejemplo, Buzzell/Gale 1987 (p. 123), y Smith 1956 (p. 4).

6.1 La Cadena de Valor

6.1.1 Introducción

La cadena de valor,³⁶³ representa las actividades estratégicas de una empresa con el fin de descubrir y analizar sus potenciales de ventaja competitiva. Se basa en la idea de que estas ventajas no sólo surgen del producto final, sino también de las actividades de su creación y de su comercialización. En cada actividad podemos encontrar potenciales de ventaja en coste o bien de ventaja en diferenciación, es decir, la capacidad de llevar a cabo un perfil de prestación única.

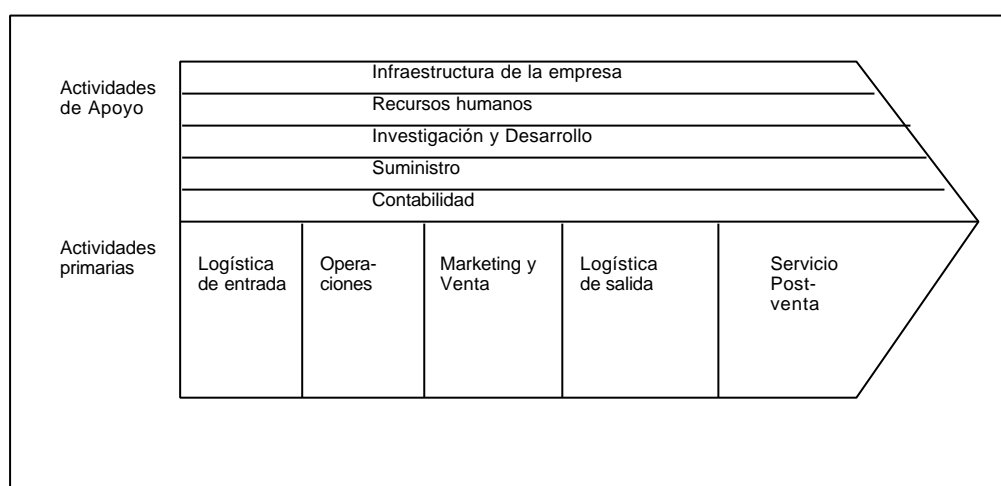


Figura 25 : La cadena de valor. Fuente : Porter 1985 (p. 37).

La Figura 25 enseña una cadena de valor. Se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias comprenden las tareas de creación física y comercialización del producto : logística de entrada, operaciones de producción, logística de salida, marketing, venta y el servicio postventa. Las actividades de apoyo comprenden las tareas que ponen a disposición los factores de input o la infraestructura para la realización eficiente de las actividades primarias : el suministro, los recursos humanos, investigación y desarrollo, la dirección, la contabilidad y la planificación de la empresa.

Para el análisis del coste, son particularmente interesantes las actividades que representan una parte importante del coste total, los factores de influencia en el coste y las capacidades de los competidores respectivos. En cambio, las actividades marginales en coste también pueden representar un potencial de diferenciación. Al mismo tiempo,

³⁶³ Véase sobre todo Porter 1985 (p. 36); interpretaciones de Fantapié 1995.

es crítico el coste de la diferenciación y el análisis de las posibilidades de controlarlo. La diferenciación de la prestación crea un cierto valor para el cliente, que consiste en la disminución de su coste,³⁶⁴ o en el aumento de su rendimiento. Este último, se puede deducir de un análisis de las necesidades de los clientes y de sus criterios de compra³⁶⁵. En las reflexiones de la cadena de valor, también entran las interdependencias con las cadenas de valor de los proveedores, los clientes, el canal de distribución, y de otras áreas de negocio de la misma empresa³⁶⁶.

En los puntos siguientes vamos a analizar unas actividades de la cadena de valor, con el fin de evaluar su papel en la implementación de una estrategia de pequeños clientes. Supongamos que este papel consiste, por una parte, en factores situacionales relacionados con la actividad, que influyen en la posición de la empresa frente a pequeños clientes, y por otra parte, en posibles variaciones que pueden ser fuente de una ventaja competitiva en las relaciones con dichos clientes.

Recordamos en este contexto el concepto de la segmentación estratégica; si el servicio de un grupo determinado de clientes implica diferencias importantes en la cadena de valor, los clientes se pueden considerar como un segmento estratégico. Un análisis de la cadena de valor, por lo tanto, permitirá : i) evaluar el grado de diferencias entre las actividades para segmentos potenciales, ii) deducir la existencia de interrelaciones y finalmente iii) a situar los pequeños clientes dentro de la problemática de segmento amplio - estrecho³⁶⁷.

6.1.2 Las Operaciones de Producción

Para evaluar el papel de las operaciones de producción en nuestro estudio tenemos que distinguir entre una producción individual para el cliente, y la fabricación de productos estándares.

Una clasificación sencilla de productos según el grado de estandarización sería la siguiente³⁶⁸:

- (1) el producto acabado, estandarizado;
- (2) el producto modular; es decir, una combinación única de componentes y materiales estándares;

³⁶⁴ También el coste de transacción, véase Capítulo 5.

³⁶⁵ Véase punto 4.2.

³⁶⁶ Véase punto 3.1 : interdependencias entre segmentos estratégicos.

³⁶⁷ Véase punto 3.1.

³⁶⁸ Véase Cardozo 1980 (p. 269)

(3) el producto individualizado ("custom") que se produce bajo pedido para un cliente particular.

Esta clasificación tiene un impacto importante en la secuencia de las actividades de desarrollo - producción - marketing. Mientras que en el caso 1 estas actividades pueden estar separadas en tiempo y espacio, los casos 2 y 3 necesitan una interacción con el cliente individual y, por lo tanto, esfuerzos de desarrollo y de marketing específicos a la transacción individual³⁶⁹. Para nuestro tema podemos deducir las suposiciones siguientes:

El volumen de transacción con un cliente, desempeña un papel más importante cuanto más individualizado es el producto (caso 2 y sobre todo 3). Según la tecnología de producción hay un volumen mínimo eficiente. Las nuevas tecnologías y organizaciones de producción que permiten bajar este volumen representan un factor de éxito en la relación con pequeños clientes³⁷⁰.

En cambio, en el caso del producto estandarizado (1), el PC no afecta las operaciones de producción, el factor crítico es el volumen de producción total, que determina el grado de efectos de volumen (economías de escala, alcance ("scope") y experiencia) y, por lo tanto, la posición de coste. Destacamos que clientes grandes pueden tener un papel crucial para llegar a dicho volumen³⁷¹.

Los casos (2) y (3), tienen implicaciones en otras actividades de la cadena de valor : la individualización del producto puede implicar una actividad de desarrollo y - quizás - de suministro, además la comunicación con el cliente individual es más compleja : el grado de novedad y la necesidad de información del cliente aumentan, el proveedor necesita informaciones (especificación) por parte del cliente³⁷².

En los casos 2 y 3 en cada actividad ocurren costes fijos individuales al cliente. Bajo la primacía de rentabilidad, la cuestión es, hasta que grado el cliente está dispuesto a cubrir dicho coste, aceptando un precio relativamente alto a pesar del volumen pequeño. Supongamos que esto depende de su capacidad de sustitución del producto (por ejemplo, por productos más estandarizados), de su sensibilidad al precio y de las capacidades de la competencia para ofrecer prestaciones comparables a un precio menor. En otras palabras, la individualización de un producto representa un cierto valor para un cliente, que se refleja en el precio que está dispuesto a pagar³⁷³. Al mismo

³⁶⁹ Véase Woodward 1965 (p. 126 y ss).

³⁷⁰ Véase también las reflexiones de Bonoma/Shapiro 1983 (p. 17) : el tamaño de pedido deseado de una empresa depende del grado de automatización de su producción (punto 3.2.2).

³⁷¹ Véase Porter 1980 (p. 24 y 113) : el aspecto de coste fijo y el punto 3.3.

³⁷² Véase punto 4.2 y 5.

³⁷³ Véase las reflexiones de Plinke 1992 (p. 839 y ss).

tiempo implica un coste que - por razón del coste fijo - probablemente alcance un nivel prohibitivo.

En cambio, la estructura de coste, es decir, la repartición coste fijo por lote/pedido - coste variable, determina la sensibilidad de las operaciones al volumen. La magnitud de los costes fijos depende de la tecnología de producción. La necesidad de capital (de mano de obra), el tiempo y el coste de "set up" para cambios de producto y la especificidad del equipo, causan diferencias en el coste fijo que aparece, y, por lo tanto, influye en la importancia de las economías de escala. Si se analiza una clasificación de 4 tipos de producción (taller - lotes - cadena - continua) se observa sus diferentes comportamientos frente al volumen. En consecuencia, en el orden mencionado

- el número de diferentes tipos de productos (variantes) fabricados disminuye,
- el volumen de producción aumenta,
- la individualización del producto disminuye, la estandarización aumenta,
- la introducción de nuevos productos es menos frecuente³⁷⁴.

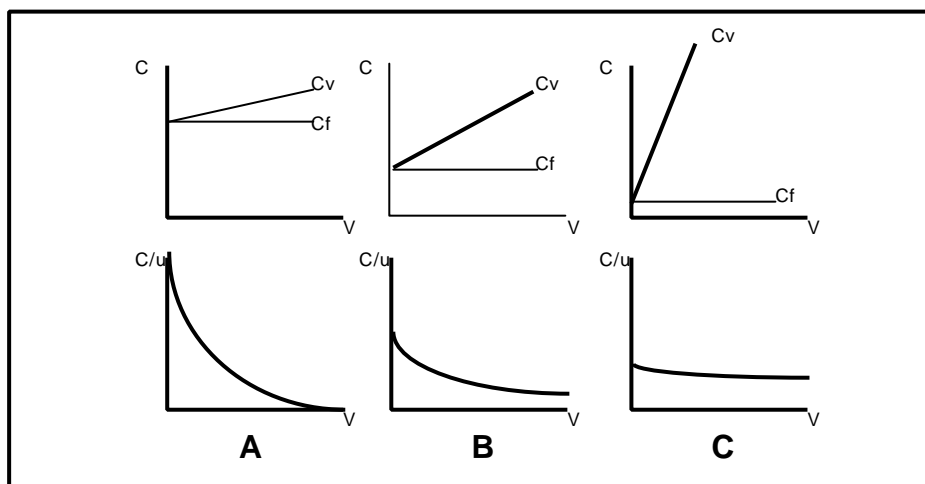


Figura 26: La estructura de coste y volúmenes óptimos de producción.

C coste, C/u Coste por Unidad, Cv Coste variable, Cf Coste fijo por pedido/lote/transacción, V Volumen.

En este caso concreto se trata de sistemas de producción adecuados para las características de diferentes industrias, pero nos indica un hecho importante; un sistema de producción normalmente es eficiente para una cierta banda de volúmenes, pequeños volúmenes de pedido necesitan una organización de producción diferente que los grandes. La Figura 26 lo enseña para tres casos ejemplares : una ventaja en coste para pequeños volúmenes implica una desventaja para grandes volúmenes y viceversa.

³⁷⁴ Véase, por ejemplo, Hayes/Wheelwright 1984 (p. 204).

Otra vez, estos hechos se pueden interpretar de la manera siguiente : la lógica de diferenciación - coste - precio³⁷⁵ se mantiene para todos los clientes, pero el volumen pequeño cambia las reglas para conseguir un óptimo rentable³⁷⁶. En los términos de la segmentación estratégica podemos decir, que el servicio del segmento de pequeños clientes afecta a la cadena de valor.

Estas reflexiones son válidas para todas las operaciones de una empresa, además se puede imaginar que diferentes operaciones en diferentes actividades o pasos de la fabricación tienen diferentes estructuras de coste. Por ejemplo, la fabricación de componentes se hace eficientemente en grandes volúmenes, mientras que su montaje a variantes de productos se organiza de forma diferente para asegurar una eficiencia también en volúmenes bajos. Por lo tanto, cada actividad con costes fijos menores puede representar una oportunidad de diferenciar la prestación para pequeños clientes.

En principio, estas reflexiones también son válidas para actividades y, por lo tanto, para costes específicos a segmentos³⁷⁷. Parece interesante que ya en 1956, Smith³⁷⁸ indica que la base técnica que causa una disminución del tamaño mínimo eficiente de producción, posibilita las estrategias de segmentación : "...the upper limit to which market segmentation can be carried is largely defined by production cost considerations". De la misma manera, Porter³⁷⁹ indica el papel de la reducción de economías de escala por nuevas tecnologías, y su impacto en nuevas oportunidades para estrategias de enfoque en segmentos.

Unos ejemplos pueden ilustrar nuestras reflexiones :

- la acería "Geneva Works"³⁸⁰ aplica una tecnología de producción ("open hearths") que le permite satisfacer a ambos, grandes y pequeños ("nicho") clientes. Se caracteriza por una flexibilidad máxima en este sector, particularmente un tiempo de "set up" minimizado. Así, se logra una ventaja en coste también para pequeños pedidos. En

³⁷⁵ Más detallado : una orientación hacia el mercado, es decir, un producto diferenciado, aumenta el valor para el cliente y al mismo tiempo el coste de producción en un sentido amplio. El punto crítico es, que el valor percibido, que determina la disposición de pagar un cierto precio, puede superar el coste de diferenciación.

³⁷⁶ Véase también Skinner 1978 (p. 71) para el tema de plantas enfocadas en volúmenes comparables de producción y, más general, por ejemplo, Hayes/Wheelwright 1984 (p. 209), (y sus artículos fundamentales 1979a y b) : la necesidad de encaje entre el tipo de producción y las características del producto.

³⁷⁷ La individualización se puede interpretar como una segmentación extrema, véase punto 3.2.

³⁷⁸ Véase Smith 1956 (p. 7).

³⁷⁹ Véase Porter 1985 (p. 266).

³⁸⁰ Véase Thompson 1988 (p. 55).

cambio, las empresas de la competencia acentúan en su visión estratégica los grandes clientes y desarrollan su tecnología de producción ("continuously cast") en esta dirección. Esta implica explícitamente descuidar los pequeños clientes. Además, es particularmente interesante que Geneva Works haya firmado un contrato a largo plazo que garantiza la venta del 40% de la producción de la fábrica. No disponemos de información detallada de este asunto, pero cabe resaltar las reflexiones concernientes a la mezcla de grandes y pequeños clientes en carteras de clientes y sus papeles distintos (volumen y rentabilidad)³⁸¹.

- Consolidated Diesel Co.³⁸² (CDC) sirve dos categorías generales de clientes, cada uno con un conjunto de prioridades distintas. Por un lado, los grandes clientes (50 % del volumen de motores) con pedidos continuos de lotes grandes de motores estandarizados; son sensibles en coste y tiempo de entrega (just-in-time). Por otro lado, los pequeños clientes con especificaciones individuales (que cada una implica actividades de ingeniería), son menos sensibles al precio y aceptan un tiempo de entrega de 30 días. La empresa dispone de *una* cadena de montaje para cientos de modelos de motores diesel. En diferencia al método convencional en este sector, el volumen mínimo de pedido y el volumen de lote de producción es "una unidad" para los dos tipos de clientes. El sistema de información de la cadena de montaje provee la flexibilidad necesaria.

Podemos transmitir estas reflexiones a todas las actividades de la cadena de valor. Es decir, analizar

- si la actividad es específica al cliente (la transacción);
- en que grado el coste de la actividad es fijo concerniente al volumen de transacción;
- que valor relativo tiene en comparación con el valor de la transacción;
- que son potenciales para bajar este coste fijo.

Estos cambios en las actividades tienen dos efectos : por un lado, aumentan la rentabilidad del servicio a los (pequeños) clientes actuales, y por otro lado, permiten extender la actividad empresarial hacia volúmenes menores³⁸³.

³⁸¹ Véase punto 3.3.

³⁸² Véase Luternow 1994 (p. 40).

³⁸³ Véase la búsqueda de nuevos clientes como aspecto de la segmentación creativa. Porter 1985 (p. 247) y punto 3.1. de este trabajo.

6.1.3 La Logística de Salida

A diferencia de las actividades de producción y de desarrollo, la logística de salida casi siempre es individual al cliente y así, logra un papel crítico en nuestro tema³⁸⁴. La distribución física de pequeños pedidos es un problema reconocido en varias industrias³⁸⁵. Los problemas logísticos pueden ser una razón para introducir volúmenes mínimos de pedido, es decir, excluir una parte de los pequeños clientes³⁸⁶. En general, encontramos la misma lógica que para las operaciones de producción : actividades que permiten bajar el coste (fijo) por transacción permiten bajar el volumen mínimo servido *a un precio dado*. Como en la comunicación, el progreso tecnológico y las desregulaciones de mercado, ofrecen nuevas oportunidades de mejora de los sistemas logísticos³⁸⁷. En calidad de ejemplo exponemos varias alternativas en la logística de salida :

- La agrupación de pedidos, su entrega a través de centros regionales... puede optimizar la logística y así, bajar el coste de transporte.

- La facturación del coste de transporte al cliente (base "FOB"), influye en el comportamiento del cliente (agrupación de pedidos), y además, el cliente puede elegir el nivel de servicio deseado³⁸⁸.

- La utilización de "salesvans", es decir, la venta espontánea a partir de camiones, permite reemplazar una parte de la comunicación (la venta por representantes / vendedores) y facilita la logística en el caso de alta dispersión geográfica. En cambio, la prestación es limitada y menos individualizada³⁸⁹.

- La empresa de óptica ZEISS vende cristales de gafas (un producto casi individual, que se produce/modifica por pedido) a 7000 ópticos en Alemania, con un tiempo de entrega de una noche. Esta tarea se realiza en cooperación con un socio que tiene características de logística semejantes : el mayorista farmacéutico Ferd. Schulze sirve a miles de farmacias, situadas en zonas "de comercio" de las ciudades, volúmenes pequeños, en una noche. En lo que concierne a la seguridad de entrega (24 horas) y al coste, la cooperación bate a la solución alternativa : el correo federal³⁹⁰.

³⁸⁴ Véase Capítulo 5. Transacciones.

³⁸⁵ Véase Mercer/Clarke 1988.

³⁸⁶ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 42).

³⁸⁷ Véase Voorhees/Coppett 1986 (p. 36 y ss).

³⁸⁸ Véase para los dos puntos Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 40 y ss).

³⁸⁹ Véase Mercer/Clarke 1988 (p. 24).

³⁹⁰ Véase Manager Magazin 1995a (p. 163).

- Una alternativa común es subcontratar la logística a especialistas de transporte, como Correos, UPS, FEDEX.... Por ejemplo, Wersen, un productor de equipos eléctricos que realiza un enfoque hacia el PC, trabaja con Federal Express para la entrega de pequeños pedidos³⁹¹.

- En el caso de pequeños pedidos, las negociaciones con el cliente a fin de coordinar y reagrupar actividades de logística pueden ser una solución. Bajar costes de transacción es ventajoso para ambos socios de una transacción y además puede aumentar la competitividad de un canal de distribución³⁹².

6.1.4 Servicio

De manera general, el servicio comprende todas las actividades para aumentar o mantener el valor del producto; así como la instalación, la reparación, la formación de los usuarios, el suministro de componentes y los ajustes³⁹³. El servicio postventa es otro campo de interacción directa con el cliente, hecho que implica los problemas mencionados anteriormente. Representa un instrumento para mantener el contacto con el cliente y posibilita la resolución de dudas o preguntas que le puedan surgir, para conseguir su fidelidad. El intercambio de información necesario se puede realizar a través de nuevos medios de comunicación³⁹⁴. La variación de la actividad de servicio con un enfoque de PC, implica una limitación en la necesidad de servicio debido al diseño del producto y a las formas más eficientes de realizarlo, por ejemplo, en cooperación con el cliente³⁹⁵, a través de control remoto o de subcontratación... .

6.1.5 El Desarrollo de Productos

De nuevo, el punto crítico es el coste fijo para el desarrollo de productos individualizados. El producto en cuestión puede ser específico a un segmento estratégico, a un segmento de mercado o a un cliente individual. En cada caso la rentabilidad de la diferenciación se evalúa por su coste, el volumen de venta que permite repartir este coste y finalmente el valor que se crea para el cliente (es decir, su disposición de pagar un cierto precio). Otra vez, pueden existir nuevas formas de desarrollo que permiten bajar el coste de diferenciación y, por lo tanto, el volumen

³⁹¹ Véase Henricks 1993 (p. 56).

³⁹² Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 39) y sus citas.

³⁹³ Véase Porter 1985 (p. 40).

³⁹⁴ Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 123).

³⁹⁵ Véase Belz 1989 (p. 279).

mínimo rentable³⁹⁶. Una tendencia hacia productos modulares o la estandarización, puede bajar el coste de desarrollo.

Bonoma/Shapiro³⁹⁷ destacan el alto coste de productos específicos a segmentos. Tiene impactos no sólo en la actividad de desarrollo, sino también a través del coste del equipo de producción, de la formación de los recursos humanos, por la limitación de la automatización, el aumento de almacenes, y una desorganización general. Los autores afirman nuestras reflexiones de que el coste de hacer cambios de productos, está estrechamente relacionado con el tipo de proceso de producción utilizado y el grado de estandarización posible.

6.2 Marketing-Mix

El marketing, en el marco de nuestro estudio, refleja el potencial de variación frente a diferentes segmentos *de mercado*³⁹⁸, respectivamente a clientes individuales seleccionados³⁹⁹. Como hemos visto, un segmento de mercado se define por su reacción homogénea a los instrumentos de comercialización de un marketing-mix. Destacamos el programa de productos, la distribución, la comunicación y la política de precios⁴⁰⁰. Como el concepto de la cadena de valor, también la variación del marketing-mix tiene su dimensión de coste y de rentabilidad; una contabilidad de segmento⁴⁰¹ provee la información necesaria para demarcar los límites de la diferenciación.

6.2.1 Producto

La política de producto tiene en cuenta las necesidades y exigencias de un segmento/cliente determinado. Abordar un segmento, muchas veces, implica el desarrollo de variantes específicas de productos. El término "producto" no sólo comprende el producto físico, sino también el conjunto de servicios que lo acompañan. El concepto de los "sistemas de prestación" de Belz⁴⁰² muestra una ilustración útil de

³⁹⁶ La relación coste fijo - volumen mínimo rentable sólo tiene relevancia bajo la suposición de que existe un precio máximo aceptable en el mercado.

³⁹⁷ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 97).

³⁹⁸ Véase punto 3.2. y Freter 1995, Wind/Cardozo 1974 (p. 155).

³⁹⁹ Véase, por ejemplo, el trabajo de Götz/Diller 1991.

⁴⁰⁰ Esta clasificación clásica se encuentra en casi todas las obras de marketing.

⁴⁰¹ Véase Albers 1995 (p. 20).

⁴⁰² Véase Belz 1991 (p. 11 y 12) y, más general, por ejemplo Sabel 1995 (p. 2140).

este aspecto : partiendo de un núcleo de producto se añaden diferentes prestaciones, el sistema de producto, el surtido, los servicios Cuanto más se aleja del núcleo "producto", más tiene la prestación un carácter específico y diferenciado; desde un marketing general, llegamos a un marketing de segmentos y finalmente a un marketing individual para un cliente (Figura 27) .

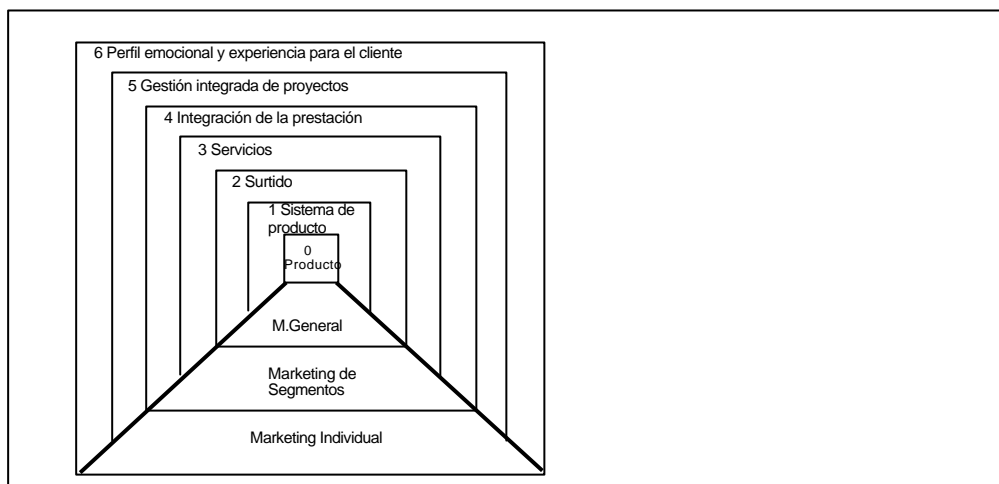


Figura 27: Sistema de prestación. Según Belz 1991 (p. 12).

El nivel de servicio ofrecido no es una cuestión de maximización, sino de encontrar el nivel adecuado, reconocido y pagado por el cliente. Davidow/Uttal⁴⁰³ indican, que a diferencia de una segmentación de mercado basada en las *necesidades*, existe una segmentación de servicio basada en las *expectativas* de los clientes, y, por lo tanto, se ofrece una fuente de diferenciación.

Como hemos visto en el punto 4.2, una pequeña empresa se distingue de otras en sus necesidades y preocupaciones. Podemos presentar unos ejemplos para sistemas de prestación enfocados a este grupo de clientes :

- como la capacidad cognitiva de una pequeña empresa se considera reducida y el número de especialistas es limitado, este cliente tiene una necesidad particular en asesoría y servicios profesionales relacionados con la transacción. Este servicio puede representar un producto suplementario;
- debido al volumen relativamente pequeño de producción/ necesidades, las pequeñas empresas pueden representar un mercado para productos específicos de tamaño reducido⁴⁰⁴.

⁴⁰³ Véase Davidow/Uttal 1989 (p. 79) y 1990 (p. 11).

⁴⁰⁴ Véase punto 4.2 ; la copiadora para profesiones liberales y el pequeño tractor para pequeñas granjas.

Presentamos dos ejemplos de concepción de productos/servicios para pequeños clientes :

- Sam's Club, un mayorista cash & carry para pequeñas empresas, aplica una forma de estandarización : limita la selección de la mercancía ofrecida. Con ello intentan realizar una parte de la decisión de compra de sus clientes y limitan la necesidad de comunicación (explicación)⁴⁰⁵.

- Muchos productores de ordenadores personales han creado paquetes preconfigurados de ordenadores con características determinadas y completados con programas adecuados, enfocados al segmento de "pequeñas oficinas/oficinas privadas" (small office/home office SOHO). Se trata de una estandarización de productos, que i) encaja con las necesidades relativamente sencillas de estos clientes, ii) facilita su proceso de compra, y iii) permite distribuir a través de canales no-especializados (detallista de equipo de oficinas, grandes almacenes, venta por correspondencia), porque no necesitan ni asesoría técnica específica, ni capacidades de selección y de compra de un surtido complejo de mercancía⁴⁰⁶. Notamos que esta adaptación a PC no implica un contacto directo con los clientes finales, es decir, en este caso una estrategia de PC comprende el aspecto de canal de distribución (véase 6.2.4).

6.2.2 Precio y Condiciones

Este instrumento de marketing comprende precios, descuentos, créditos de venta y las condiciones de entrega y de pago. Bonoma/Shapiro⁴⁰⁷ indican el alto coste del instrumento; descuentos por volumen pueden fácilmente llegar a un 20 o un 40 %. Lo interpretamos de otra manera : el premio de precio para servir pequeños clientes puede llegar al 20 ó al 40 %. En cambio, en la problemática de pequeños pedidos,⁴⁰⁸ unos precios altos para volúmenes pequeños se consideran como un medio para cubrir una parte de los costes fijos por pedido, y muchas veces, a través de la aplicación de un sobreprecio.

Con respecto a nuestro tema podemos deducir las suposiciones siguientes:

- la vulnerabilidad financiera⁴⁰⁹ de las pequeñas empresas puede cambiar sus prioridades sobre los precios y condiciones. El proveedor puede ofrecer un servicio financiero suplementario;

⁴⁰⁵ Véase Chanil 1993 (p. 78).

⁴⁰⁶ Véase Arnst 1992 (p. 108).

⁴⁰⁷ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 97).

⁴⁰⁸ Véase el trabajo de Lambert/Bennion/Taylor 1983 (sobretudo p. 42).

⁴⁰⁹ Véase punto 4.2.

- el poder de negociación⁴¹⁰ limitado se puede reflejar en la aplicación de precios elevados.

6.2.3 Comunicación

La concepción de una política de comunicación específica a un segmento/cliente, implica la selección de medios adecuados de comunicación, la determinación de la frecuencia de comunicación y la asignación de un presupuesto de comunicación a diferentes segmentos⁴¹¹. La comunicación con los clientes (potenciales), en parte, es una actividad de transacción individual⁴¹², y por eso, podemos deducir que tiene un papel crítico en la gestión de los pequeños clientes. Desde el punto de vista de reducir los costes de comunicación y de tratar a un gran número de clientes, se ofrecen varias posibilidades a través de innovaciones en la comunicación. Con el apoyo tecnológico las empresas tienen la posibilidad de pasar de la comunicación para segmentos anónimos hasta la individualización del contacto. Por ejemplo :

- el marketing por correo (mailings), el marketing por teléfono y la venta por correspondencia también se aplican en relaciones entre empresas⁴¹³. Diller⁴¹⁴ acentúa explícitamente su papel en el contacto con pequeños clientes, por razón de la eficiencia extraordinaria que es adecuada para este grupo de clientes con potenciales menores;

- la distribución automatizada del fax puede posibilitar que pequeños clientes formen parte de la red de comunicación de una empresa sin disponer de los sistemas de información normalmente necesarios (EDI...)⁴¹⁵ ;

- ya hemos destacado que las nuevas tecnologías de información están aumentando las posibilidades de contacto y de interacción con un gran número de clientes dispersos⁴¹⁶. En este contexto Porter⁴¹⁷ habla de hacer factible segmentos, aunque no lo fueran anteriormente.

Notamos que la venta personal⁴¹⁸ por representantes / vendedores se mira como una forma de comunicación, muchas veces considerada como indispensable (bienes de

⁴¹⁰ Véase punto 4.3.

⁴¹¹ Véase Freter 1995 (p. 1812).

⁴¹² Véase Capítulo 5. Transacciones.

⁴¹³ Véase por ejemplo, Anónimo 1991 (p. 25) y Della Posta 1991 (p. 8).

⁴¹⁴ Véase Diller 1995b (p. 1369).

⁴¹⁵ Véase los casos de Betts 1991 (p. 53 y 57).

⁴¹⁶ Véase Capítulo 5. Transacciones y por ejemplo, Dilworth 1993 (p. 223 y ss).

⁴¹⁷ Véase Porter 1985 (p. 266).

⁴¹⁸ Véase Weis 1995 (p. 1983).

inversión con alta necesidad de explicación, servicios, ...). Su importancia depende de los factores (interrelacionados) siguientes : tipo de producto, grado de individualización, necesidad de explicaciones, precio, grado de novedad La asignación de un conjunto de vendedores disponibles, la frecuencia y la duración de las visitas son variables de decisión. Por ejemplo, al cambiar su enfoque de grandes hacia pequeños clientes, la empresa Wersen ha aumentado el número de representantes independientes, los ha formado en los aspectos técnicos del uso del producto y así, están preparados para realizar muchos contactos cortos con los clientes.

Por el lado de la diferenciación de la comunicación podemos deducir del punto 4.2 unas hipótesis respecto al contenido y la forma de comunicación :

- el tamaño limitado del buying center y el proceso de compra menos formalizado tiene influencia en la forma de la comunicación, los medios utilizados y las personas enfocadas;

- la interacción personal con representantes se percibe como un medio importante para reducir un riesgo percibido;

- la diferente percepción del riesgo y la vulnerabilidad financiera implican un interés particular en la información financiera que está relacionada con un proyecto;

- la capacidad cognitiva limitada implica mayor necesidad de información, adecuada a la persona enfocada.

6.2.4 Distribución

La tarea de la distribución es la transición de diferencias en tiempo y espacio entre la producción y el cliente final⁴¹⁹. La alternativa entre la distribución directa y la distribución indirecta, a través de empresas comerciales, representa una decisión importante en el marketing de las empresas industriales (productores) que analizamos⁴²⁰. Unos factores situacionales determinan, en parte, las posibilidades de elección :

- características del producto, como su individualización según las exigencias del cliente y su complejidad, que implican una necesidad de explicación e interacción y así, favorecen canales directos;

- costumbres en un sector, es decir, procedimientos de la competencia y sus canales de distribución, muchas veces, fuerzan a una empresa a adaptarse.

⁴¹⁹ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 426).

⁴²⁰ Véase para los puntos siguientes : por ejemplo, el trabajo de Günter 1995, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 425 y ss), Backhaus 1992 (influencia de los tipos de compra, p. 77 y ss) .

Otros factores son :

- la intensidad de los servicios relacionados con la transacción;
- los costes de transacción, relativo al valor del producto. Por su parte dependen de varios factores de influencia según la situación⁴²¹;
- las exigencias de los clientes respecto al servicio, la logística, y, en general, la proximidad física;
- los aspectos de imagen, influencia y poder en actividades de mercado.

Así, la distribución es un elemento del marketing-mix e incluso puede ser una variable de decisión en asuntos estratégicos⁴²².

En cambio, destacamos que el papel particular que representa el PC se deriva de las relaciones *directas* que un proveedor tiene con los mismos : la oportunidad de ejercer un poder de negociación, los riesgos y los desafíos de contactar, tratar y realizar transacciones rentables con un gran número de clientes a pesar de sus contribuciones menores, las capacidades específicas para crear un producto individual en volúmenes menores... todo esto necesita el control del instrumento de adaptación y pierde su impacto estratégico si se integran los distribuidores. Así, se manifiesta la limitación de nuestro estudio a relaciones directas entre empresas; el PC en el sentido estricto es el cliente directo, aunque sea una empresa comercial de un escalón de distribución. En consecuencia, la distribución pierde su papel como una variable de decisión en la gestión de los PC.

Pero existen excepciones. Si los pequeños clientes se distinguen de los demás por sus necesidades en productos particulares (véase 6.2.1), la actividad crítica de adaptación se encuentra en el desarrollo y la producción. La alternativa entre la distribución directa o indirecta así, queda restringida a una decisión marginal, guiada por reflexiones de eficiencia.

El sistema de distribución también juega un papel en nuestro tema en el caso de cambios dentro del mismo sistema : el abandono o la integración hacia adelante. Dado el gran número de pequeñas empresas, deducimos que existe una demanda importante en volúmenes de transacción relativamente pequeños. Si excluimos los casos de la sustitución por otros productos y de la producción propia, la satisfacción de dicha demanda se realiza, o por una relación directa con el productor, o indirectamente, por empresas comerciales. El tamaño de pedido, explícitamente es un criterio de elección de

⁴²¹ Véase Capítulo 5., sobre todo el trabajo de Picot 1986.

⁴²² Véase varios aspectos en el trabajo de Porter 1985 : la distribución como fuente de diferenciación, barrera de entrada, variable de segmentación, objeto de una estrategia de enfoque y amenaza de sustitución. Además menciona su eficiencia y su impacto en costes, su poder de negociación.

un canal de distribución; esto, por cuestiones de rentabilidad⁴²³, o de eficiencia general en mercados⁴²⁴. Por razón del coste fijo por pedido, muchas veces, una empresa introduce un volumen mínimo de pedido, y así, desvía una parte de la venta a los mayoristas; el PC se abandona. En cambio, establecer contactos con PC puede tener un interés particular en ciertas situaciones. Estamos de acuerdo con la afirmación de Bonoma/Shapiro⁴²⁵, de que el instrumento de distribución representa un "corte" a través de los instrumentos de comunicación, precio y producto, porque seleccionando un distribuidor, una empresa abandona en gran parte su control sobre el instrumento de marketing. Así, el productor se queda "aislado" del conocimiento directo de sus clientes.⁴²⁶ El poder de negociación de los canales de distribución⁴²⁷ existentes o la existencia de barreras de entrada en canales ocupados o poseídos por los competidores⁴²⁸, pueden ser un argumento para nuevas formas - directas - de distribución. Así, el tema de la gestión de pequeños clientes logra un papel interesante en futuros cambios estructurales de ciertos sectores. Estos cambios, también se pueden interpretar a través del término de la integración hacia adelante ("forward integration"). Posibilita a nuevos entrantes crear relaciones con clientes, sin depender de los canales existentes, ayuda a enfrentar el poder de las empresas intermedias por la amenaza que representa el contacto directo con los clientes de estos últimos y, al acercarse al cliente final, aumenta la capacidad de diferenciar⁴²⁹.

6.2.5 La Organización del Marketing

Los pequeños pedidos⁴³⁰ representan un problema particular para la organización de la venta, sobre todo en industrias con bajo valor por unidad vendida. Se da un coste de tratamiento de pedido, que en gran parte es fijo. Una variación de esta actividad consistiría en la estandarización y la simplificación de los procedimientos de pedido, que implican, muchas veces, un nivel de servicio más bajo. Por ejemplo, pequeños pedidos pueden venderse :

⁴²³ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 42).

⁴²⁴ Véase Picot 1986 (particularmente el valor de pedido, p. 8).

⁴²⁵ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 98).

⁴²⁶ Véase Davidow/Uttal 1990 (p. 12).

⁴²⁷ Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 478).

⁴²⁸ Véase Porter 1980 (p. 10 y 315) y 1985 (p. 489 y ss), para el tema del poder de empresas comerciales : Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 478 y ss) .

⁴²⁹ Véase McDougall/Robinson 1990 (p. 461) y Porter 1980 (p. 300 y ss).

⁴³⁰ Véase el artículo de Lambert/Bennion/Taylor 1983.

- al contado, sin chequeo de solvencia y con la ventaja de un cash flow anticipado;
- con menos documentación;
- en un proceso sencillo que se distingue del de grandes pedidos; por ejemplo, sin copias y entradas en estadísticas detalladas;
- por un proceso, en gran parte automatizado.

Sobre todo la racionalización (entre otros la automatización) de actividades internas de marketing (y así, los costes de transacción del proveedor), desempeñan un papel crucial en la gestión de pequeños clientes. Los sistemas de información orientados hacia el tratamiento de clientes individuales, se consideran como un instrumento estratégico para captar y tratar datos y exigencias de los clientes de manera individual, eficaz, rápida y a coste menor⁴³¹. El término de "Database-Marketing,"⁴³² resume las formas de contactar individualmente con clientes, apoyado por una base de datos. La comunicación individualizada tiene en cuenta las necesidades particulares de información de la persona enfocada y posibilita un diálogo continuo. Tiene más impacto que la publicidad clásica y favorece la ligación del cliente. La unión y el análisis de los datos de los clientes en una base de datos, posibilita un control de éxito específico por grupos objetivo; así, se pueden reducir las pérdidas de dispersión en el empleo de medios directos de contacto (teléfono, correo y venta personal). Los datos sobre acciones y reacciones de los clientes, permiten analizar el comportamiento anterior y pronosticar el del futuro. Así, se puede crear un programa de información y de prestación individual cuyo tipo, frecuencia e intensidad dependen, por un lado, de una ponderación de los costes de contacto y de individualización y por el otro, del potencial de un cliente.

Destacamos que estos nuevos conceptos no cambian el tipo de las tareas realizadas sino su eficiencia. Así, la ventaja a primera vista de lo que estamos tratando, consiste en la posibilidad de manejar eficientemente un gran número de clientes⁴³³. Según Link/Hildebrand⁴³⁴, los sistemas de información posibilitan volver al marketing individual en los mercados de masas.

⁴³¹ Véase Link/Hildebrand 1995 (p. 48 y ss).

⁴³² Véase Kreutzer 1995, Link/Hildebrand 1995 (p. 48 y ss), Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 471).

⁴³³ Véase punto 4.4 y Diller 1995a (p. 293).

⁴³⁴ Véase Link/Hildebrand 1995 (p. 48).

6.3 Otro Planteamiento de Adaptación

La cadena de valor y el instrumento de marketing son dos conceptos que tienen un alto nivel de sistematización. Sin embargo, vamos a fijarnos en otro planteamiento, que intenta integrar el conjunto de medios de adaptación. Como se puede identificar en el concepto de "sistemas de prestación", el exclusivismo que ofrece una empresa no se encuentra en una actividad particular, sino que puede aparecer virtualmente en todo lo que haga la empresa.

6.3.1 Tipos de Transacción

En base a sus reflexiones sobre las diferencias entre clientes y, por lo tanto, las diferencias en la orientación hacia el mercado que una empresa pretende realizar, Plinke⁴³⁵ propone un modelo de variación de esta orientación hacia el mercado. Distingue las dimensiones de grado de individualización, es decir, el enfoque "cliente individual" o "segmento de mercado", y el papel de la fidelización de clientes, es decir, el enfoque en la transacción individual o en los procesos de repetición de compra. Así, se pueden distinguir cuatro tipos de transacción. La Figura 28 enseña el principio.

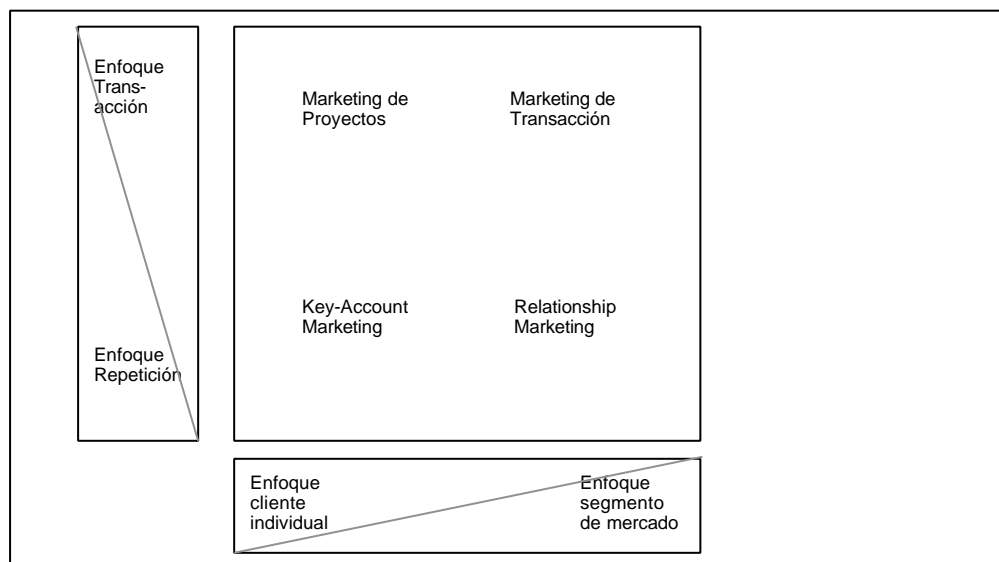


Figura 28: Orientación de Mercado y tipo de Transacción. Fuente : Plinke 1992 (p. 841)

Para cada programa de marketing, el marketing-mix será más individualizado o estandarizado. En función de la importancia del cliente, la empresa enfocaría al cliente individual, limitado por los costes de la individualización. En cambio, en el otro

⁴³⁵ Véase Plinke 1992 (p. 841 y ss) y el punto 3.3.

extremo se encuentra el enfoque de un segmento del mercado con una prestación más estandarizada. La segunda dimensión refleja el aspecto temporal : la empresa enfoca, por un lado, una transacción, y por otro lado, incluye el aspecto de compras de repetición. La empresa formula sus programas de marketing en función de la situación competitiva y sus objetivos. La decisión se toma en base a reflexiones sobre la competencia y la eficiencia. El aspecto de competencia se refleja en la eficacia; la empresa busca en su entorno competitivo una posición que le permita ofrecer una ventaja para el cliente, es decir, se adapta a las exigencias del mismo. En cambio, esta individualización está limitada por el criterio de eficiencia; para un programa determinado, el coste específico no debe exceder los ingresos específicos.

Una primera interpretación de este concepto en vista de lo expuesto, es situar al PC en la esquina "marketing de transacción", vista la menor importancia y la alta posibilidad de sustituir de estos clientes. El comportamiento típico de este grupo de clientes es la búsqueda de las mejores condiciones para cada transacción sin crear una vinculación con el proveedor. Parece que esto representa el tratamiento tradicional de los clientes "C" para conseguir una reducción de riesgos. En cambio, nuestra visión de un segmento potencial de pequeños clientes va más allá, y puede representar un campo de actividad empresarial atractivo, que provee contribuciones importantes al éxito de la empresa e incluso puede ser objeto de un enfoque estratégico. Para estos últimos objetivos, el concepto de Plinke enseña la tendencia del desarrollo estratégico : por un lado, la fidelización del cliente, la creación de vinculaciones y los costes de cambio, y por otro lado, la tendencia a individualizar el programa ofrecido. Otra vez, llegamos a nuestra visión, de que estas tendencias resultan favorables para cada cliente, pero que las actividades para conseguirlos deben ser diferentes debido al imperativo de coste. Resaltamos que el objetivo **no** es llegar al punto extremo del "key-account management", sino que un incremento de la individualización y de la fidelización, en la situación competitiva existente, puede resultar una ventaja competitiva.

6.4 Planteamientos Integrales

6.4.1 Key-account-Management

El concepto de "key-account management"⁴³⁶ (KAM) podemos considerarlo como un ejemplo de variación de la prestación de una empresa según la importancia⁴³⁷ del

⁴³⁶ Véase, por ejemplo, Belz 1995 (p. 2808), Diller 1995b (p. 1365), y los trabajos de Hanan 1985, Herrmann 1989, Kemna 1979, Rau 1994, Sidow 1991, Turner 1989.

cliente. Para muchas empresas la importancia se traduce por el volumen de ventas; es válida la regla de 20/80 : un 20 % de los clientes representan un 80 % de la cifra de ventas y, por lo tanto, ellos merecen un tratamiento particular. Si no "importante", también puede significar una alta contribución a la cobertura la posesión de un "know-how" particular, el papel estratégico dentro de un mercado u otras características de un cliente. Destacamos la dimensión dinámica; el potencial que tiene un cliente puede evaluarse como "importante", aunque no sea realizado.

El KAM es un concepto de marketing individualizado para un cliente con el fin de aproximarse a él y vincularlo con la empresa, utilizando varios niveles de interacción. Esta adaptación extraordinaria refleja, de alguna manera, el poder de los clientes claves y la dependencia del proveedor con respecto al cliente. La vinculación del cliente se puede interpretar como un intento de establecer un contrapoder y un estado de dependencia recíproca⁴³⁸. Los objetivos son : i) mejor atención a las exigencias de los clientes, ii) aumento de la satisfacción del cliente, iii) crecimiento de las ventas al cliente y iv) una estabilización de la relación de negocio. El alcance de los objetivos, en la mayoría de los casos, se realiza a través de adaptaciones organizacionales. Establecer y mantener una relación eficiente, necesita un encaje entre estructuras, procesos, calificaciones y empleados del proveedor y su cliente. Concretamente se trata de : i) la gestión de la relación de negocio, ii) el management de proyectos estratégicos (por ejemplo, logística, informática y desarrollo), iii) la definición de combinaciones de producto y servicio y iv) la realización de sistemas de información entre los socios. Unas de las tareas se llevan a cabo por un especialista asignado en un puesto de "key-account-manager" para uno o varios clientes determinados.

Interpretamos el KAM como un "interface" entre el proveedor y su cliente que, por un lado, comprende tareas típicas de marketing, como la comunicación y, por otro, desempeña un papel de coordinación de varias actividades en la cadena de valor hacia una mejor adaptación a las necesidades del cliente. Notamos que cuando se realiza el KAM para un número determinado de clientes, el marketing estandarizado, es decir, "fuera de KAM", queda como una forma de gestión de los pequeños y medianos clientes.

⁴³⁷ Véase propuestas para el término de importancia estratégica en Fiocca 1982 (p. 55).

⁴³⁸ Véase Belz 1989 (p. 284).

6.4.2 El Management de Pequeños Clientes

Según nuestros conocimientos, es Belz⁴³⁹ quien introduce el término de management o marketing de pequeños clientes, dentro del marco de marketing selectivo de clientes. En su reflexión general sobre la influencia de una empresa en su estructura de clientes, destaca la alternativa entre, por un lado, la disminución del número de pequeños clientes ("no deseados"), y, por el otro, el desarrollo de formas eficientes de su tratamiento. El management de pequeños clientes se caracteriza por dos elementos principales : la orientación del sistema de marketing hacia las necesidades del PC y el aumento de la eficiencia del tratamiento de los clientes. Como en la visión clásica de marketing selectivo, el PC no es deseado y, entonces, es descuidado por la competencia, con lo que con nuevos sistemas de prestaciones y una organización adecuada, este segmento puede convertirse en una base sólida para el éxito de la empresa. Belz considera el riesgo más disperso y la competencia menos intensa. En cambio, destaca como riesgo más importante los pequeños clientes que fallan como socios de negocio o que no pueden sobrevivir. Destacamos este punto de supervivencia⁴⁴⁰ de pequeñas empresas como un aspecto particularmente importante.

Por otro lado, servir a los pequeños clientes sin variar la prestación y/o organización, según el autor, resulta un riesgo de pérdidas importantes. El sector de bancos - uno de los pioneros en la segmentación por tamaño - está forzado a reestructurar el "retail-banking" por esta razón. Los grandes bancos suizos, por ejemplo, en este segmento tenían pérdidas de 3,4 mil millones de francos suizos en 1992.

El autor presenta en forma de ejemplos nuevas soluciones que orientan las actividades del proveedor hacia las necesidades particulares de los pequeños clientes. Concretamente menciona:

- ampliar el abanico de prestaciones para pequeños clientes;
- estandarizar las prestaciones para pequeños clientes y facturar rigurosamente las prestaciones añadidas. Por ejemplo, IBM diferencia a nivel de precio, claramente, entre la venta con consejo y la venta directa;
- limitar las actividades de servicio a través de la concepción del producto (servicio por el cliente mismo o módulos fáciles de cambiar, como por ejemplo, las pequeñas copadoras de Canon);
- aumentar el volumen mínimo de pedido o aplicar precios más altos para pequeños pedidos;

⁴³⁹ Todo el apartado se basa en Belz 1989 (p. 279) y 1995 (p. 2810).

⁴⁴⁰ Véase punto 5.1.2.

- introducir sistemas de pedido y de contabilidad más sencillos (por ejemplo, a través de una documentación del producto y de su uso auto-explicativa, abonados de entrega, facturación por mes, venta directa...);
- reemplazar la venta clásica (visitas de vendedores) por marketing directo y venta por teléfono;
- realizar y producir los pedidos de volumen pequeño por otras empresas (cooperaciones);
- realizar la distribución en cooperación con empresas que comercializan productos complementarios;
- servir al PC profesional y al consumidor final a través del mismo canal de distribución;
- servir a los pequeños clientes por correspondencia, a través de mayoristas, asociaciones de compra o grandes clientes;
- en general : aumentar las contribuciones del cliente en la transacción (cash & carry⁴⁴¹ y venta directa para profesionales);
- o, abandonar el segmento de pequeños clientes y dejarlos a la competencia.

Las contribuciones de Belz, desgraciadamente, quedan a un nivel de ejemplos que no permiten generalizar o sistematizar de manera más teórica, pero tienen que ver con nuestras reflexiones de los puntos 6.1 y 6.2. Sin embargo, el autor logra introducir un marco de aspectos en el cual se sitúa el tema del PC. Enseña que no sólo consiste en la percepción de un mal necesario y de un riesgo, sino que también pueden surgir oportunidades en este grupo de clientes. En comparación con el competidor que tiene otro enfoque, o ningún enfoque, aparece la posibilidad de la creación de una ventaja competitiva. Esta oportunidad se traduce a dos niveles. Primero, la visión clásica de "meet customer needs" exige la orientación hacia las necesidades - percibido como particulares - de los pequeños clientes. Segundo, indica que la eficiencia y la racionalización del tratamiento interno, se convierte en un punto crítico en la realización de una estrategia del PC. La Figura 29 resume estas contribuciones.

Bajo el término de tratamiento selectivo de clientes, Belz⁴⁴² propone una variación de las prestaciones para diferentes grupos de clientes. La identificación de los grupos de clientes se hace a través del método "ABC", mientras que el autor no clarifica los criterios que aplica para clasificar. La Tabla 8 resume los puntos más importantes.

⁴⁴¹ Véase también Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 473).

⁴⁴² Véase Belz 1989 (p. 278 y ss).

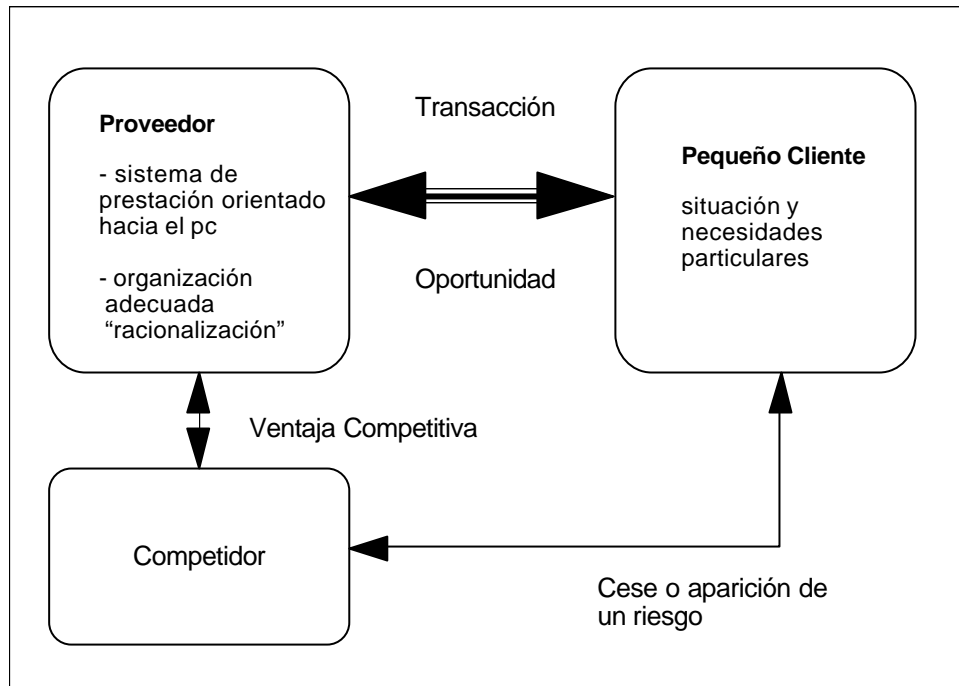


Figura 29: El marco de reflexión de la gestión de pequeños clientes

Principio de base	A "sí"	B "depende"	C "no"
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - creación de una ventaja fuerte - colaboración de tipo socio a largo plazo - ser proveedor preferido y socio 	<ul style="list-style-type: none"> - cumplir pedidos ideales - participar en cada fase de oferta de pedidos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> - lo más posible de pedidos a precios favorables, con los menores gastos posibles de tratamiento - dejar las puertas abiertas - molestar a la competencia
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración que supera el pedido individual - Plan de tratamiento para cada cliente individual - Iniciativa del lado del proveedor - Acuerdos sobre objetivos comunes y crítica periódica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad - Verificación continua de la clasificación ABC - tratamiento selectivo después de los clientes A. - tratamiento personal orientado al pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción a demandas, tratamiento por pedido - tratamiento por medios técnicos (carta, teléfono) y visitas esporádicas.
Contactos y asistencia	<ul style="list-style-type: none"> - varios contactos a niveles jerárquicos diferentes - integración de los directivos - cuidado de la relación, también en la vida privada - prioridad en la planificación de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> - contacto con personas importantes - integración enfocada de directivos - segunda prioridad de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> - contacto a través del responsable de mercado - limitado a temas de negocio - visita si se integra con otros - no hay participación de los directivos

Intercamb. de inform.	- recíproco sobre novedades y cambios en ambas empresas - info. completa y rápida sobre el pedido - conocimientos detallados sobre la empresa cliente	- intercambio completo de información (como cliente A), si es posible, a través de medios impersonales.	- se ocupa intensivamente del pedido individual, pero no de la empresa - información estándar.
Prestación	- servicio total - disposición para desarrollar soluciones especiales - prioridad en la producción - servicios añadidos - apoyo también en otras áreas de negocio	- servicio en función de las posibilidades de beneficio - la misma actitud para el desarrollo de soluciones especiales	- realización del pedido perfectamente - prestaciones estándares - no hay apoyo en otras áreas.
Precios	- según el mercado, pero posiblemente con condiciones especiales - diferencia entre pedido nuevo o de repetición - continuidad de precios - iniciativa del proveedor para enseñar opciones menos caras - facturación según exigencias del cliente y posible discusión - ofertas individuales	- situacional	- oferta estándar, facturación por correo - no hay compromiso, ni en precio ni en condiciones de pago - facturación rigurosa de las prestaciones - no hay riesgo financiero - requerimiento automático por la contabilidad
Organización interna	- existencia de un fichero - el servicio interno tiene contactos con personas claves - mayor prioridad de tratamiento - información periódica de los directivos		- visitas limitadas para casos necesarios - elaboración de pocas propuestas alternativas
Publicidad Promoción Regalos	- personalización de los correos - regalos - propuestas enfocadas		- información y regalos sólo en oportunidades especiales

Tabla 8 : Análisis ABC y consecuencias para el tratamiento de los mercados (sobre todo la venta). Según Belz 1989 (p. 280).

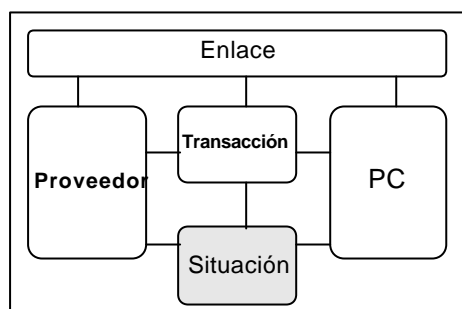
El estudio tiene un carácter descriptivo, ciertamente resume experiencias de diferentes sectores, y, por lo tanto, falta la capacidad de generalizar. Sin embargo, nos permite identificar tendencias de variación en el tratamiento de clientes, y además, contribuye a una clasificación de las actividades y prestaciones que son susceptibles de ser variadas (véase la primera columna de la Tabla 8). Identificamos las tendencias siguientes bajo la perspectiva del cliente "C":

- más estandarización de las prestaciones, los precios, las condiciones de pago, la comunicación....; que corresponde a menos flexibilidad/individualización;
- menos interacción personal/ orientación hacia personas individuales que corresponde a más comunicación /interacción a través de medios impersonales;

- más enfoque en el tema de rentabilidad de las actividades;
- pasividad en aspectos de comunicación;
- menos percepción de reciprocidad, de interdependencia y de una relación de socio;
- un plazo más corto.

Otra vez, se trata principalmente de una gestión de los riesgos que surgen con el PC, es decir, el riesgo de baja rentabilidad. Por lo tanto, bajo nuestra visión no sirve para desarrollar una capacidad específica de pequeños clientes, lo que permitiría aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

6.5 Los Factores Situacionales



Existen hechos o situaciones en mercados que a medio plazo no cambian y que no son objeto de la formulación de estrategia de una empresa. Definimos, por lo tanto, los factores situacionales como límites a la adaptación, es decir, a la implementación de las estrategias mencionadas. Los factores situacionales reflejan una parte del contexto de

la empresa que influye en su comportamiento (según nuestras reflexiones hechas en el Capítulo 2). En el transcurso del trabajo, hemos identificado varios aspectos que pueden representar un factor situacional. A continuación, vamos a resumirlos. Una contribución que afirma nuestras reflexiones, pero que queda poca detallada, es la presentada por Lambert/Bennion/Taylor,⁴⁴³ que analiza el problema de los pequeños pedidos. Indican de manera general los factores situacionales siguientes : la importancia del producto para el cliente, las costumbres de pedido de la industria, el valor del producto, su etapa en el ciclo de vida, la posibilidad de sustitución del producto, características de los clientes y el grado de competencia en el mercado.

El **producto** intercambiado tiene ciertas características propias que representan una constante en un mercado :

- es estandarizado, modular, o individualizado,
- exige un cierto nivel de servicio suplementario y de postventa,
- tiene un cierto valor, absoluto y relativo al total de las compras del **cliente**, y los costes de transacción⁴⁴⁴,
- tiene un grado de novedad⁴⁴⁵,
- tiene una importancia determinada para el **cliente**; entre otras su capacidad de sustituirlo es limitada,
- su producción y utilización pueden ser sincronizadas⁴⁴⁶,
- la demanda puede ser combinada con otros productos⁴⁴⁷.

⁴⁴³ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 39).

⁴⁴⁴ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 34).

⁴⁴⁵ Para este y unos otros aspectos véase el punto 4.2.1. Tipo de compra.

⁴⁴⁶ Véase punto 5.2 (depende del grado de estandarización y del sistema de producción).

⁴⁴⁷ Véase punto 5.2.

Se pueden deducir varias influencias, concretamente límites en la realización de las actividades de la empresa :

- el sistema de producción,
- la forma y la intensidad de la interacción técnica-comercial,
- la forma, el medio y la cantidad de información a proveer o a intercambiar con el cliente,
- la pregunta si una actividad se realiza individualmente para un cliente, o bien es común a un grupo o al conjunto de los clientes.

El tipo de producto y otros factores influyen en el comportamiento del **cliente** :

- el riesgo percibido por el cliente
- su sensibilidad al precio,
- su intensidad de negociar y de buscar alternativas.

Las **tecnologías** utilizadas para llevar a cabo las actividades de la cadena de valor también se consideran como dadas a corto plazo. El sistema de producción, el medio de transporte, y el apoyo informático a la organización interna y a la comunicación, influyen en las características del producto/servicio ofrecido, en la estructura y la magnitud del coste y en la flexibilidad frente a la variación de volúmenes.

La consecución de una ventaja competitiva, por definición, se mide en relación a la situación actual en un mercado. Por lo tanto, la **situación competitiva** limita el campo de acción de una empresa. Nos podemos encontrar con los siguientes obstáculos:

- la superioridad, es decir, la eficiencia de un sistema introducido en el mercado, por ejemplo, un canal de distribución⁴⁴⁸,
- el hecho sencillo de que una situación de mercado determinada ya exista y que haya barreras de entrada⁴⁴⁹ que evitan un cambio, aunque se ofrezcan formas más eficientes, (resumimos las regulaciones de mercado por ejemplo, en el transporte o la comunicación bajo estas barreras),
- a nivel de un competidor individual, que aplica una forma eficaz y eficiente de servicio, apoyado por sus recursos, capacidades, y las interrelaciones con otras actividades⁴⁵⁰.
- el número de proveedores y clientes potenciales⁴⁵¹.

Los factores mencionados son sometidos a cambios importantes, y así, representan una dimensión dinámica en nuestras reflexiones. En este contexto de cambio, se

⁴⁴⁸ Véase punto 5.2.

⁴⁴⁹ Véase Porter 1980 (p. 7), y más general en las obras de economía industrial : el trabajo fundamental de Bain 1968, Hay/Morris 1991 (p. 86 y ss) y Clarke 1993 (p. 71).

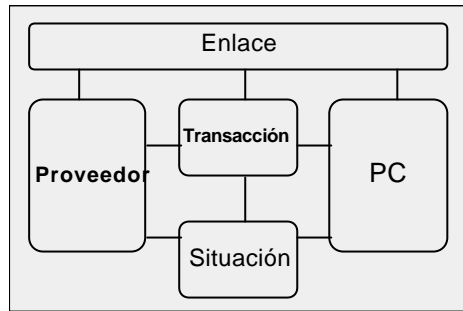
⁴⁵⁰ Véase Porter 1985 (p. 258) y punto 3.1 : interrelaciones entre segmentos.

⁴⁵¹ Véase Capítulo 5.

observa, que unos factores situacionales pueden constituir al mismo tiempo una variable en la formulación de una estrategia. En otras palabras, el cambio puede surgir de actividades estratégicas de la empresa (por ejemplo, el producto), o bien una empresa puede aprovechar cambios externos que se ofrecen para desarrollar nuevas formas de competición (nuevas tecnologías, infraestructura). En forma de ilustración exponemos unos puntos ya mencionados en los apartados 6.1 y 6.2 :

- una nueva tecnología de producción posibilita una diferenciación del producto en pequeños volúmenes a un coste aceptable,
- nuevos medios de comunicación reducen el coste de contactos individuales con los clientes,
- estandarizar un producto facilita la producción y la comunicación, y así, para una empresa se pueden abrir nuevos mercados.

Capítulo 7. El Marco de Referencia



En el Capítulo 3 hemos observado el papel que juega la heterogeneidad de los mercados, y en consecuencia, hemos deducido el interés que supone el seleccionar grupos homogéneos de clientes y crear capacidades específicas para servirlos, asegurando eficacia - es decir, la satisfacción de los clientes - y eficiencia - es decir, la rentabilidad.

En los Capítulos 4 y 5, hemos analizado las particularidades de los segmentos potenciales de pequeños clientes, sus características, la variación de las fuerzas competitivas y la problemática de servirlos. En el Capítulo 6 se ha identificado la posibilidad de adaptar capacidades específicas al pequeño cliente y a su entorno; mientras que los factores situacionales nos han indicado los límites de dicha adaptación.

Este capítulo representa un intento de integración de los puntos anteriores, exponiéndolos con sus interrelaciones, con el fin de encontrar aspectos estratégicos del PC. De esta manera se crea el modelo de investigación : un marco de referencia que integra los elementos teóricos que implica la gestión del PC, y las relaciones de influencia entre ellos. Los elementos se descomponen en primer lugar en subaspectos y finalmente en hipótesis detalladas, para que el conjunto pueda ser validado o corregido en un estudio empírico.

7.1 El Marco de Referencia

Este apartado tiene como objetivo la definición de un marco de referencia, como modelo de investigación, que contenga los elementos teóricos de la gestión de pequeños clientes en su relaciones recíprocas. El marco parte de un concepto general para llegar posteriormente a niveles mucho más detallados : se fundamenta en las hipótesis de trabajo y se enriquece a través de aspectos identificados en los capítulos anteriores.

7.1.1 Reflexiones preliminares

Recordamos las reflexiones iniciales de los Capítulos 1 y 2. Partimos de la hipótesis general de que “el negocio con pequeños clientes es diferente” a nivel de :

- las características del cliente;
- el entorno competitivo y
- la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias y las circunstancias identificadas. (Figura 30)

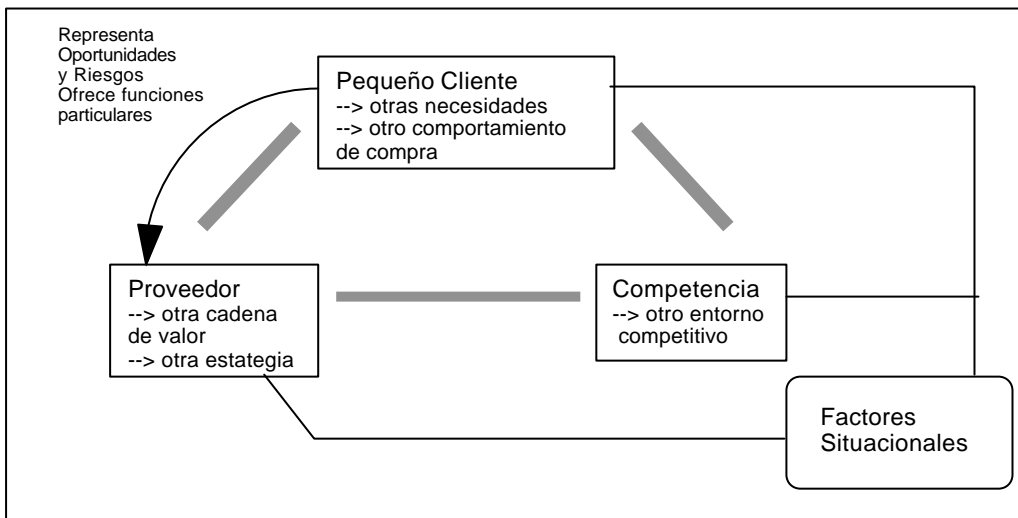


Figura 30: El triángulo de Mercado; el negocio con el PC es diferente.

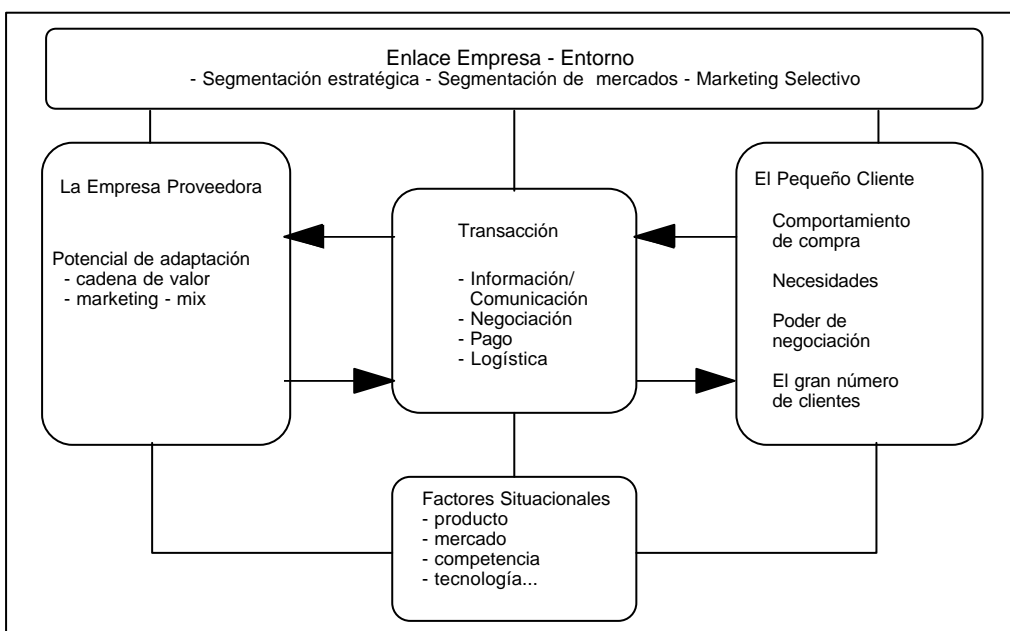


Figura 31: El esquema del estudio.

Para profundizar en el aspecto de “diferencia” y para identificar los puntos más importantes, situamos el tema del PC en un planteamiento innovador y global dentro de un marco muy general que comprende aspectos del enlace entre empresa y entorno, elementos de la empresa proveedora, características del cliente, particularidades de la transacción y factores situacionales que influyen. (

Figura 31). Buscamos, en cada uno de los aspectos, la diferencia que supone el hecho de estar sirviendo a pequeños clientes. Resumimos los puntos más importantes que hemos identificado, a través del análisis de cada uno de estos aspectos.

El enlace entre empresa y entorno

Para una empresa, los pequeños clientes pueden representar un segmento estratégico o un segmento de mercado. Las segmentaciones se justifican por diferencias en el comportamiento de compra, en las necesidades y en la estructura competitiva de los segmentos. En función de estos aspectos, de su tamaño y de su crecimiento, los segmentos tendrían o no un determinado atractivo para las empresas. A partir de aquí se realizarán estrategias de diferenciación y de enfoque, en segmentos que han sido descuidados.

Dentro de una base de clientes, el pequeño cliente puede cumplir varias funciones, en general, se trata de un recurso abundante con alta capacidad de sustitución, pero que puede llegar a tener un papel de rentabilidad y disminuir la dependencia con los grandes clientes. La intensidad de la competencia suele ser menor, pero existe el riesgo de dispersión de recursos y en consecuencia, de una rentabilidad escasa, si los servicios y productos y la organización que los lleva a cabo no se adaptan a la situación particular que dichos clientes implican.

La rentabilidad por cliente tiene un papel crítico; los costes fijos por cliente tienden a ser más elevados que los valores que se crean para el cliente y que éste está dispuesto a pagar. Pero, los costes e ingresos son resultado de la estrategia y la organización del proveedor, de la estructura competitiva, de las necesidades y el comportamiento del cliente y de factores situacionales. Así, a través de cambios en la cadena de valor, enfocados en un segmento de clientes, se puede asegurar la rentabilidad e incluso se puede crear una ventaja competitiva.

El pequeño cliente

El pequeño cliente, como objeto de la gestión, puede definirse por el tamaño de la empresa, el volumen de compra anual o el volumen de transacción. "Pequeño" es una medida relativa al volumen de venta total y relativa a los otros clientes de una empresa. Así, la distinción de tamaños entre clientes se considera como particular ("individual") de una empresa proveedora y, tal vez, típica dentro de una industria.

El comportamiento de compra y las necesidades

Las pequeñas empresas - que pueden representar una parte importante de los pequeños clientes - tienen un comportamiento de compra distinto y muchas veces, unas necesidades diferentes de las de otros clientes. El tamaño y la composición del buying-center, la percepción del riesgo, el dominio de la dirección, la necesidad de consejo externo, la capacidad cognitiva, las características del proceso de compra, la influencia del valor relativo de la transacción y el comportamiento en la interacción, son aspectos que varían con el tamaño de la empresa y que pueden dar lugar a una variación en el marketing y en la concepción de las combinaciones producto/servicio.

El poder de negociación

El escaso perjuicio que representa perder un pequeño cliente y la relativa facilidad de sustituirlo, nos permite deducir su débil poder de negociación. Este aspecto se traduce en un potencial limitado de exigir descuentos y servicios extraordinarios. La teoría y unos ejemplos empíricos conducen a la suposición de que el nivel de beneficio de un proveedor de pequeños volúmenes tiende a ser más elevado.

El gran número y la dispersión geográfica

Supongamos que una empresa que se abre al mercado, tiene un gran número de PC que se encuentran dispersos geográficamente. La elevada cantidad de pequeñas empresas en la economía y la necesidad de servir a muchas de éstas para lograr un cierto volumen de venta, nos llevan a esta reflexión. Existe una consecuencia importante en el coste de servir al cliente, sobre todo, en los contactos físicos de la transacción y en la organización interna de tratamiento de pedido.

La transacción

La transacción - como una actividad siempre particular a *un* cliente - implica un coste que tiene un papel crítico en nuestro estudio. Los elementos del sistema de transacción son la información, la negociación, el control, la logística y el pago. Las pequeñas empresas tienen y originan costes de transacción superiores, debido entre otros, al riesgo elevado de caer en bancarrota. La disminución de los costes de transacción podría ser un elemento de una estrategia del pequeño cliente, y se podría conseguir a partir de la estandarización, la institucionalización y las tecnologías de información y de comunicación.

La distribución indirecta a través de empresas comerciales se presenta como una alternativa a la venta directa, sobre todo, en el negocio con el PC. Su ventaja, en términos de eficiencia, se debe a un conjunto de factores situacionales.

El potencial de adaptación

Las adaptaciones son actividades enfocadas a un segmento de mercado, que encajan con necesidades o comportamientos particulares, creando una ventaja competitiva y asegurando la rentabilidad por cliente. Podemos identificar en la cadena de valor y en los instrumentos de marketing la variación de actividades, que son susceptibles de reflejar las particularidades identificadas en los pequeños clientes. En la mayoría de los casos, el potencial de reducir los costes de transacción o de diferenciación para pequeños volúmenes, resulta una fuente de ventaja competitiva, en otros casos, el aspecto más importante es ajustarse a las necesidades particulares. Individualizar la prestación y fidelizar clientes que normalmente tienen una alta capacidad de sustituir el proveedor, representa un eje de desarrollo estratégico.

Los factores situacionales

Las posibilidades de acercarse al pequeño cliente, con una prestación variada, están limitadas por factores situacionales a nivel del producto, del cliente, de las tecnologías disponibles, de la infraestructura y del entorno competitivo. Determinados cambios en estos factores, pueden suponer una oportunidad para la formulación de estrategias dirigidas a pequeños clientes.

7.1.2 Hipótesis y Marco de Referencia

El conjunto de hechos, ideas y suposiciones identificados a lo largo de los capítulos anteriores, nos permite descomponer nuestras hipótesis de trabajo, es decir, formularlas con más precisión y a través de un esquema ordenado. Recordamos las hipótesis de trabajo como hilo conductor de nuestro estudio :

H1. El pequeño cliente representa riesgos y oportunidades.

H2. Son factores situacionales los que influyen en la aparición de los riesgos y de las oportunidades en el negocio con pequeños clientes para una empresa en una situación concreta.

H3. Manejar riesgos y aprovechar las oportunidades que ofrece el pequeño cliente exige decisiones estratégicas conscientes y determinadas.

H4. En el negocio con los pequeños clientes existen otros factores de éxito y otras formas de conseguir una ventaja competitiva. Concretamente, ser eficaces (dar satisfacción a las exigencias de los clientes) y eficientes (satisfacer dichas exigencias de forma rentable para la empresa).

Identificamos los 4 aspectos claves que crean la base de nuestro **marco de referencia** :

- riesgos y oportunidades del PC;

- los factores situacionales que influyen;
- una estrategia del PC;
- y la implementación de la estrategia en la cadena de valor.

Los colocamos ordenadamente, de manera que reflejen en las grandes líneas nuestras hipótesis H1 a H4 (Figura 32).

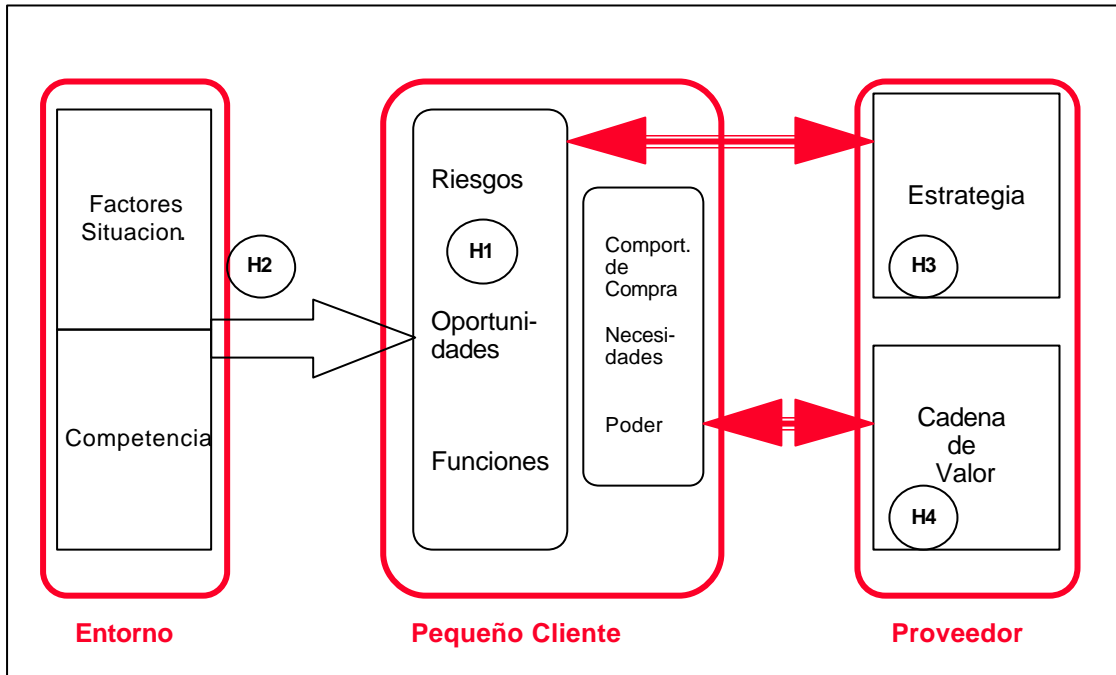


Figura 32: Marco de referencia.

Contiene los elementos del entorno, en particular, los factores situacionales, en un sentido estricto, y el entorno competitivo. En el pequeño cliente observamos dos aspectos, por un lado, las oportunidades, riesgos y funciones que representa (H1), y por el otro, las particularidades, que se pueden identificar a partir de su comportamiento de compra, de sus necesidades y de su poder.

La empresa proveedora, finalmente, traduce las circunstancias que rodean el negocio con el PC a nivel de la estrategia (H3) y a nivel de implementación en la cadena de valor (H4).

Observamos las relaciones entre los elementos. Según la hipótesis 2 (H2), los factores situacionales influyen en la aparición de riesgos y oportunidades, las decisiones estratégicas (H3) tienen la finalidad de manejar los riesgos y de aprovechar las oportunidades. La implementación de una estrategia se basa en la heterogeneidad de un mercado, en nuestro caso, en las particularidades del PC.

Será tarea de los puntos siguientes detallar cada aspecto, es decir, descomponerlo consecutivamente en subaspectos y finalmente en variables que puedan ser objeto de un

análisis empírico. En este procedimiento nos serviremos de los resultados de los Capítulos 3 al 6 y de nuevas reflexiones.

7.2 Riesgos y Oportunidades del Negocio con Pequeños Clientes (Hipótesis 1)

"H1. El pequeño cliente representa riesgos y oportunidades"

Se trata de una hipótesis de *existencia*, es decir, pretende señalar que existen tanto riesgos como oportunidades en el negocio con los PC.

7.2.1 Riesgos y Oportunidades en General

A partir de las reflexiones de los capítulos anteriores, podemos formular las siguientes hipótesis detalladas sobre la existencia de riesgos y oportunidades en el negocio con pequeños clientes. Los **riesgos** que surgen del PC son principalmente financieros :

R1 Hay un alto coste relativo en el servicio al cliente, concretamente, altos costes fijos y específicos en la transacción que contrastan con unos ingresos mucho menores por definición. Por lo tanto, existe un riesgo de perder dinero⁴⁵² en el servicio a pequeños clientes, que se incrementa cuando las empresas desconocen el coste de servicio por cliente.

R2 Existe un coste de oportunidad al asignar recursos a clientes con un potencial bajo. Dada una base de recursos, sería mejor ocuparse de clientes con un potencial superior. Este riesgo de dispersión de recursos, afecta a las actividades de la empresa que funcionan a base de presupuestos (comunicación, vendedores, toda clase de inversión en relaciones de negocio).

R3 Las pequeñas empresas presentan, muchas veces, una alta vulnerabilidad financiera⁴⁵³, hecho que aumenta el riesgo de pagos atrasados y de bancarrota.

Pero, al mismo tiempo, el PC puede representar **oportunidades**.

O1 Intensidad competitiva : Supongamos que el pequeño cliente es descuidado por la competencia y, por lo tanto, hay una intensidad competitiva menor⁴⁵⁴. Se puede

⁴⁵² Véase Belz 1995 (p. 2811).

⁴⁵³ Véase Nootboom 1993 (p. 291), Belz 1989 (p. 283), Mitchell 1990 (p. 9), Koch 1991 (p. 35).

deducir que la consecución de una ventaja competitiva es posible a través de mejoras moderadas.

O2 Rentabilidad : La rentabilidad está en función de las fuerzas competitivas, en nuestro caso, de la intensidad competitiva y del poder de negociación. Supongamos que en el negocio con el PC se pueden aplicar precios superiores. Si se consigue el control de los costes de servicio, la rentabilidad sería mayor que en el negocio con clientes de otro tamaño. El nivel de beneficio de un proveedor de pequeños volúmenes tiende a ser más alto⁴⁵⁵.

A través de este aspecto, el estudio se relaciona con la economía industrial⁴⁵⁶, que muestra empíricamente y explica el impacto positivo de una concentración reducida de los compradores en el nivel de rentabilidad de los proveedores.

O3 Poder de negociación : El escaso perjuicio que supone perder un pequeño cliente y la relativa facilidad de sustituirlo, nos permite deducir su débil poder de negociación. Este aspecto se traduce en un potencial limitado de exigir descuentos y servicios extraordinarios.

O4/5 Tamaño y crecimiento del segmento del PC : La demanda de las pequeñas empresas representa un volumen de negocio elevado y creciente⁴⁵⁷. Se supone que los PC, en general, constituyen un segmento de mercado que no se puede omitir.

O6 Reducción de dependencia : Las relaciones de negocio con pequeños y medianos clientes permiten ampliar la base de clientes y por lo tanto, disminuir la dependencia con los grandes clientes. El riesgo está más disperso⁴⁵⁸.

O7 Mezcla de grandes y pequeños clientes : Puede aparecer una oportunidad a partir de la adecuada combinación de los clientes de la cartera : los grandes clientes aseguran un volumen mínimo de venta, cubriendo costes fijos importantes⁴⁵⁹, o incluso, posibilitan con su volumen de ventas la consecución de una posición de coste favorable, mientras que el pequeño cliente puede tener una función de rentabilidad para el proveedor.

⁴⁵⁴ Véase Belz 1989 (p. 283).

⁴⁵⁵ Para este tema recordamos las obras citadas de : French/Raven 1959, Gaski 1984, Bonoma/Shapiro 1983, Henricks 1993, Porter 1980 y 1985, Rangan/Moriarty/Swartz 1992, Buzzell/Gale 1987.

⁴⁵⁶ Lustgarten 1975 (p. 129), La France 1979 (p. 476), Galbraith 1956 (p. 143 y ss), Hay/Morris 1991 (p. 236).

⁴⁵⁷ Véase el punto anterior y Schwalbach 1994 (p. 22 y ss), Daly/McCann 1992 (p. 47 y ss).

⁴⁵⁸ Véase Henricks 1993 (p. 50), Belz 1989 (p. 283), Götz/Diller 1991 (p. 22).

⁴⁵⁹ Véase Porter 1980 (p. 24 y 113).

O8 Potencial de los PC individuales : Los clientes que compran actualmente un volumen menor, sin embargo, pueden tener unas necesidades futuras superiores. Se realiza una inversión en la relación de negocio, que se amortiza a través de las transacciones futuras.

7.2.2 Funciones Particulares del PC

Ya en el punto 3.3 hemos indicado las funciones que puede tener un cliente individual para la empresa proveedora, puede generar unos recursos, muchas veces no financieros, que representan un beneficio para sus socios de mercado. Vamos a desarrollar este aspecto de “oportunidad” en el negocio con los PC. Por una parte, se trata de deducciones que atribuyen funciones determinadas al PC y, por otra parte, exponemos funciones potenciales de un cliente en general, cuya asignación al PC será el asunto del estudio empírico.

7.2.2.1 Aspectos de la Información

Se puede conseguir una ventaja competitiva a través de la adecuación de las prestaciones del proveedor a las necesidades del cliente, superando en calidad los productos y servicios de la competencia. Por lo tanto, el flujo continuo de información sobre las exigencias y los problemas de los clientes y sobre las actividades de la competencia, son un factor imprescindible de éxito. La orientación a los clientes y el contacto directo, permiten conocer con más exactitud y más rápidamente las necesidades del mercado y por lo tanto, permiten mejorar la prestación, introducir innovaciones⁴⁶⁰ y planificar la acción operacional. En las relaciones verticales entre empresas, muchas veces, se dan interacciones que suponen un intercambio continuo de información crítica. Entre la información que se intercambia distinguimos :

- información a nivel de I+D, know-how técnico con impacto en innovaciones y transferencia de tecnología;
- ideas y propuestas para la mejora del producto, información sobre la disminución de costes o la mejora de la calidad;
- información comercial, del mercado, de la competencia;
- indicación de oportunidades;
- mediación de clientes.

Una información valiosa, en un sentido amplio, puede provenir de un cliente que :

- da la oportunidad de experimentar nuevos productos,
- tiene un papel de referencia para otros clientes.

⁴⁶⁰ Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 119 y ss).

F1 : Proveedor de Información. Formulamos la hipótesis de que en la relación con el PC, el flujo de información o la interacción se distingue a nivel del contenido, de la continuidad, de la rapidez y de las personas que interactúan, sus papeles, funciones y conocimientos (véase 4.2). Se mantiene otra forma de relación más informal, con contactos más directos.

7.2.2.2 Aspectos verticales

Los clientes, además de proporcionar un flujo de información, tienen un papel determinado frente a terceros participantes en el mercado (es decir, otros clientes). Entre productor y cliente final se extiende una cadena "vertical" de empresas con diferentes fases de producción o de distribución. Para el proveedor, este aspecto de la cadena ofrece la alternativa entre un contacto directo o indirecto con sus clientes, y también implica que cada empresa subordinada representa una función o un riesgo en la utilización de los productos.

Integración y control vertical

A nivel teórico, la integración vertical es un modo de reemplazar la coordinación de mercado por estructuras de coordinación dentro de una misma empresa, cuando resulta más eficiente en términos de costes de transacción. Unas altas inversiones específicas, una alta incertidumbre y una alta frecuencia de intercambio favorecen, según la teoría, esta alternativa estratégica. Según Williamson,⁴⁶¹ una empresa tiene incentivos para controlar las fases sucesivas de la distribución a través de contratos obligatorios de mercados (por ejemplo, franchising), o de integración hacia adelante en la distribución. Este control es necesario para evitar que distribuidores y detallistas puedan desvalorizar la calidad de los productos (por ejemplo, en los servicios de instalación y de reparación). Si existiera un coste de control y de protección ("safeguards") demasiado elevado, los contratos autónomos ("mercado") serían reemplazados por un sistema de distribución con un control de calidad superior. Los mismos principios son válidos ante la amenaza por parte de los distribuidores de cambiar de productores.

Otro aspecto vertical es el poder. Los sistemas de distribución (mayoristas y detallistas fuertes) son un caso típico de "countervailing power"⁴⁶², entre otros motivos, debido a su capacidad de influir en las decisiones de compra de sus clientes⁴⁶³. En cambio, muchas políticas de marketing de empresas dominantes, tienen el fin de evitar

⁴⁶¹ Véase Williamson 1981 (p. 1549 y ss).

⁴⁶² Véase Galbraith 1956 (p. 143 y ss) y punto 4.3.

⁴⁶³ Véase Porter 1980 (p. 315 y ss).

este poder a través de redes de ventas y de sistemas pasivos de concesionarios. En este contexto, una integración hacia adelante, es decir, en el campo del propio sistema de distribución, disminuye el poder de los clientes. A partir de aquí, bajo un enfoque de PC, podemos desarrollar los puntos siguientes :

F2 : El PC como Socio de Distribución. En general, el control vertical sobre decisiones posteriores de las empresas clientes⁴⁶⁴ depende de las posiciones de poder entre los socios de mercado⁴⁶⁵; así pues, tiende a ser más fuerte frente a pequeños clientes. El control se puede referir a varios aspectos :

- Control del punto de venta. En el sector de bienes de consumo, la presentación y la posición de los productos en el punto de venta - relativo a los productos de la competencia - es un factor de éxito. La influencia vertical, ya sea por un poder superior, sea por contactos directos y exclusivos con el punto de venta, se puede ejercer con el fin de mejorar la posición competitiva.
- Control de la calidad de la venta. A través de la cadena de distribución se transmite una información al consumidor final, se transfieren conocimientos del producto con el fin de formar al consumidor. La calidad de dicha formación puede depender del canal de distribución elegido; por lo tanto, seleccionar y controlar la forma de distribución oportuna es un aspecto de la selección de clientes.
- Realización y control de tareas relacionadas. El proveedor puede considerar a la empresa comercial como un socio en la realización de tareas de transacción con clientes finales (consumidores u otros) : servicio, logística, distribución física, comunicación personal y formación. Estas tareas representan servicios en un sentido amplio, su característica común es el contacto físico, que implica una proximidad espacial para asegurar la disponibilidad a un coste adecuado. Requiere, por lo tanto, determinadas capacidades del socio.
- Control de la disposición del cliente a cambiar de productor (véase lealtad de los clientes);
- Control de la influencia del distribuidor en la decisión de compra de sus clientes.
- Imagen de la empresa comercial. Una empresa comercial tiene una imagen para sus clientes que puede ser aprovechada por el productor.

⁴⁶⁴ Véase Tirole 1993 (p. 339 y ss).

⁴⁶⁵ Véase la definición de poder : la capacidad de influir en las acciones y las decisiones de otros, punto 4.2.

F3 : Integración hacia adelante- *Cambios dentro de los sistemas de distribución existentes.* Pequeños volúmenes de pedido, son vendidos frecuentemente, a través de empresas comerciales que constituyen un sistema de distribución indirecto, y esto responde a cuestiones de rentabilidad o de eficiencia de los costes de transacción en mercados⁴⁶⁶. En cambio, acercarse directamente al pequeño cliente, puede representar un aspecto de integración hacia adelante con el fin de superar barreras de entrada, de evitar la confrontación con clientes poderosos o de mejorar la posición de negociación frente a otros canales, amenazando su negocio⁴⁶⁷.

- El contacto directo con los clientes (empresas), superando escalones de distribución, proporciona un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes y evita el aislamiento del productor⁴⁶⁸. Por ejemplo, el detallista está más cerca y más involucrado con el consumidor y así, puede ofrecer información más valiosa al productor.

- La integración hacia adelante proporciona economías de información; es decir, reduce la necesidad de recoger información de mercado (demanda, precios, volúmenes...). En otros casos, las decisiones claves del mercado, que determinan el volumen y la composición de la demanda en las fases verticales hacia atrás, se encuentran en los escalones hacia adelante, el "demand leading stage". Por lo tanto, una integración dirigida hacia estos escalones, da acceso a la información que aumenta la eficiencia de la cadena vertical entera; es decir, permite conocer antes la cantidad y el producto deseado⁴⁶⁹. Otra información de mercado que se deriva del contacto directo con la demanda clave, son las tendencias en las preferencias de los compradores, la evolución de la competencia y el mix de producto óptimo. Esta información es todavía más valiosa cuanto más cambiante e inestable es el mercado.

- La integración hacia adelante aumenta la capacidad de diferenciación de los productos, a través de la realización de los servicios suplementarios que normalmente ofrecen las empresas más avanzadas en el canal de distribución⁴⁷⁰.

- Los escalones de distribución representan una desconexión entre productor y cliente final, es decir, la empresa proveedora abandona, en parte, su control sobre los

⁴⁶⁶ Para este tema véase : Günter 1995, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 474), Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 42), y el trabajo de Picot 1986.

⁴⁶⁷ Véase Porter 1980 (p. 315 y ss), McDougall/Robinson 1990 (p. 461).

⁴⁶⁸ Davidow/Uttal 1990 (p. 12).

⁴⁶⁹ Véase Porter 1980 (p. 315 y 316).

⁴⁷⁰ Véase Porter 1980 (p. 307 y 315).

instrumentos de marketing (precio, comunicación, producto)⁴⁷¹, o gana control cuando supera este escalón.

7.2.2.3 Otras Funciones

F4 : Fidelización del Cliente. La fidelidad de un cliente proporciona, por un lado, la seguridad del retorno de recursos invertidos. Por el otro, dificulta el cambio del proveedor. En general, es mucho menos caro mantener clientes que conseguir nuevos. Esta fidelidad de un cliente hacia el proveedor, es decir, la regularidad de pedidos y la disposición menor de cambiar de proveedor, depende de las alternativas disponibles en el mercado, a nivel de competidores y sustitutos y del coste del cambio. Se trata de formas de vinculación económica, social, técnica y jurídica del cliente: económica, a través de concertar transacciones anuales con ventajas financieras para ambos socios; social, a través de establecer una relación personal con el cliente y sus representantes, la creación de un sentimiento de "nosotros" (club de usuarios); técnica, a través de productos con carácter de sistema, que obligan, una vez elegido un camino, a seguirlo en las compras posteriores, o a través de la interconexión electrónica; y finalmente jurídica, a través de la conclusión de contratos a largo plazo⁴⁷².

Formulamos las siguientes hipótesis :

- los PC representan una oportunidad por su fidelidad;
- la fidelización del PC se realiza a través de otras vías, debido a las diferentes necesidades y posibilidades del PC;
- el esfuerzo - también financiero - de estas actividades de fidelización puede ser más moderado que en el negocio con clientes de tamaño mediano y grande, debido, entre otras razones a su menor intensidad competitiva.

7.3 Relacionar Riesgos y Oportunidades con Factores Situacionales (Hipótesis 2)

H2. "Son factores situacionales los que influyen en la aparición de los riesgos y las oportunidades en el negocio con pequeños clientes para una empresa en una situación concreta".

⁴⁷¹ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 98).

⁴⁷² Véase Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994 (p. 125). Notamos la relación de los aspectos de fidelización y de institucionalización como medio de reducción de costes de transacción, véase punto 5.2.

Se trata de una hipótesis de *contingencia*; nos viene a decir, que los riesgos y las oportunidades dependen, en parte, de la influencia de factores situacionales.

Como hemos mencionado anteriormente, partimos de la idea de que los riesgos y las oportunidades que representan los PC dependen, en parte, de la situación particular de una empresa, de su sector y de su país. Significa que el papel que juegan los PC no se puede generalizar sin tener en cuenta las circunstancias particulares, y, en consecuencia, que la adecuación de la gestión de los PC que aplica una empresa - es decir, el control de los riesgos y las oportunidades - también depende de la situación percibida. O, en otras palabras, la capacidad de adaptarse a las exigencias del negocio con los PC está limitado por factores sobre los que la empresa no puede influir a medio plazo⁴⁷³. Desde otra perspectiva, podemos formular la siguiente pregunta : si los riesgos y oportunidades percibidos son intrínsecos a los PC y en que grado lo son. O, si por el contrario, únicamente se explican por particularidades de la situación de una empresa o de un sector.

Este planteamiento está relacionado con la teoría de la contingencia (“contingency theory”), en lo que concierne a la teoría de la organización y la estrategia⁴⁷⁴.

El objetivo de esta parte de nuestro estudio, es identificar los factores de influencia que pueden explicar la aparición de riesgos y oportunidades, de manera, que una empresa pueda evaluar con más precisión su situación frente a la problemática de los PC. Creamos, acto seguido, una base para este análisis a partir de unas reflexiones preliminares que muestran los factores que influyen en la aparición de riesgos y oportunidades.

7.3.1 Determinantes de la Rentabilidad

Parece que el negocio con los pequeños clientes genera preocupación desde el punto de vista de la rentabilidad : se refleja en el riesgo de perder dinero (R1) y en la oportunidad potencial de una rentabilidad superior (O2). Frente a un coste relativo de servicio elevado y al riesgo de bancarrota, existen oportunidades en cuanto a los ingresos : el volumen total notable y el poder de negociación que conduce a precios elevados. El control de la problemática de la rentabilidad, es una condición para entrar en el negocio con pequeños clientes y para realizar contribuciones al objetivo básico de la empresa : sobrevivir y lograr una renta adecuada del capital⁴⁷⁵.

⁴⁷³ Véase punto 6.5.

⁴⁷⁴ Véase Capítulos 1 y 2.

⁴⁷⁵ Véase Capítulo 2.

Una vez analizado y controlado el problema de la rentabilidad, se pueden aprovechar los efectos positivos complementarios que representa el PC : la reducción de la dependencia, la mezcla de la base de clientes y las funciones a nivel de distribución, información, integración y lealtad. Distinguimos, entonces, por un lado, la factibilidad de una relación de negocio con pequeños clientes que se traduce en la reducción de riesgos de la rentabilidad y, por el otro, el potencial de oportunidades que estos clientes ofrecen a su proveedor.

Evidentemente, la rentabilidad depende de un conjunto de factores de influencia. Como indica Porter⁴⁷⁶, las fuerzas competitivas en una industria varían : el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de nuevos competidores que entran y de productos substitutivos y finalmente, la actividad de los competidores existentes; muchas veces, son individuales a un sector y, por lo tanto, se crea una estructura competitiva determinada.

De estos factores sólo dos son susceptibles de variar en función del tamaño⁴⁷⁷ del cliente : el poder de negociación - que, según nuestras reflexiones en el punto 4.3, consideramos como intrínseco a los PC - y la intensidad competitiva, es decir, la presencia y la actividad de los competidores en el segmento (eventual) del PC. De esta manera, se relacionan las oportunidades O1 y O2.

Otro planteamiento de la rentabilidad es su consideración como consecuencia del coste y del precio. La fuente básica de beneficio de una empresa, es la creación de valor para el cliente, que se refleja en el precio que éste está dispuesto a pagar. La actividad es rentable, si el valor del producto o servicio creado excede del coste de su creación. El precio que el cliente está dispuesto a pagar, depende de su poder de negociación y del valor percibido. El valor del producto para un cliente depende de la disponibilidad de alternativas que satisfacen las mismas necesidades y que cumplen las mismas funciones; es decir, - entre otros - la presencia de productores o distribuidores alternativos en el mercado, hecho que nos conduce otra vez a la intensidad competitiva.

Existen otros factores que influyen en el valor percibido y en el precio aplicable; por ejemplo, la sensibilidad al precio, la percepción del riesgo, la situación financiera, la importancia estratégica del producto, la intensidad de la necesidad, la intensidad de búsqueda y de negociación, los costes y la disposición de cambio, la existencia de productos sustitutivos y la diferenciación realizada, que depende, por su parte, de la heterogeneidad de las necesidades y de la complejidad del producto... . Como estos

⁴⁷⁶ Véase Porter 1980 (p. 3).

⁴⁷⁷ Véase nuestras reflexiones en el Capítulo 3.

factores son particulares de un cliente individual o de un sector y, probablemente, no varían con el tamaño del cliente, no los consideramos en nuestro estudio.

Entonces, tenemos como factor de influencia de la rentabilidad, la situación competitiva que es susceptible de variar en el segmento del PC : por un lado suponemos que existe un descuido por parte de los competidores directos, por otro lado, como hemos visto en el Capítulo 5, los sistemas de distribución indirecta tienden a ser la alternativa más eficiente y/o potente para pequeños volúmenes y, por lo tanto, son competidores potenciales.

La segunda determinante de la rentabilidad, el coste, se analiza a través de las actividades de la cadena de valor. Como hemos visto, lo característico en el negocio con el PC es el peso relativo de los costes (fijos) de transacción. Debido al menor volumen de transacción, cada coste fijo y específico de un cliente, tiene un peso relativamente importante y, por lo tanto, es probable que amenace la rentabilidad. En cada actividad, entonces, nos preguntamos :

- si es específica a la transacción;
- cuál es su coste fijo específico de la transacción (CET).

Definición CET :

Es el coste fijo y específico de la transacción (cliente/pedido) - CET - de las actividades de la cadena de valor; es decir, de todos los costes que aparecen en la transacción con un cliente y que no varían con el volumen intercambiado.

La Figura 33 resume nuestra reflexión.

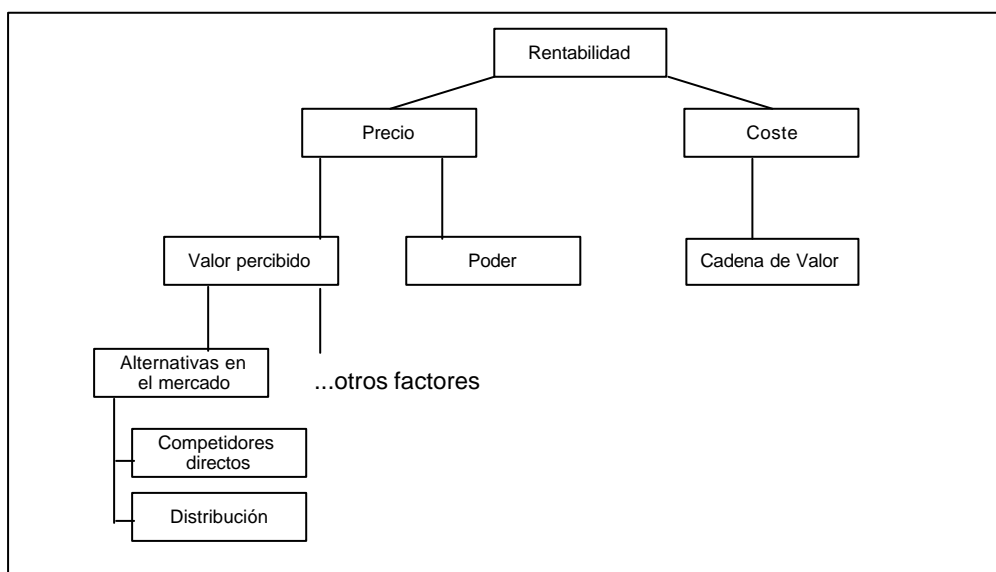


Figura 33: Factores de Influencia de la Rentabilidad

Profundizamos nuestras reflexiones en las determinantes del coste y del entorno competitivo.

Coste - CET

A nivel de coste, principalmente del coste específico de la transacción (CET), los elementos teóricos influyen e interactúan de la manera siguiente (Figura 34):

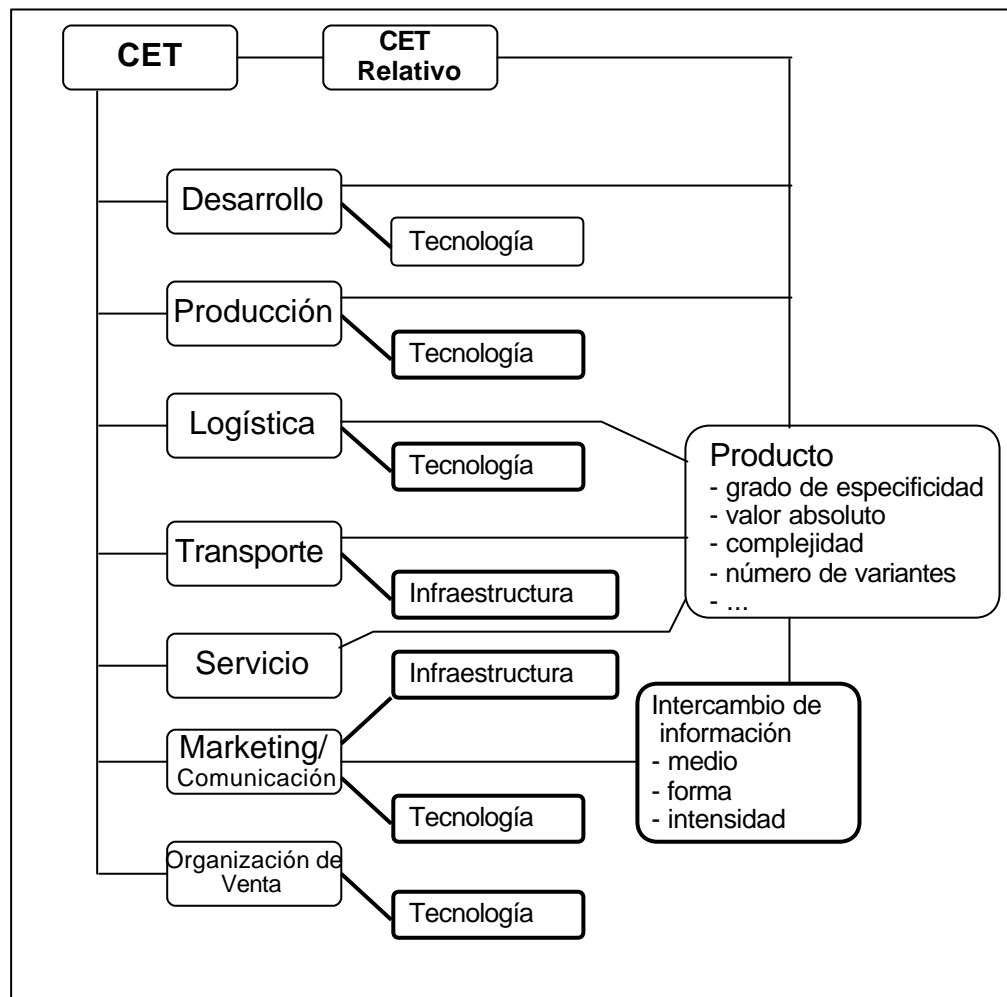


Figura 34: Los factores de influencia del Coste Fijo y Específico en la Transacción - CET.

Como factores de influencia, encontramos las diferentes actividades de la **cadena de valor**, que muchas veces consideramos como situacionales, es decir, particulares de un sector o de una empresa, y fijos a medio plazo. Cada una de ellas, se realiza a partir de una determinada **tecnología de producción** (en un sentido amplio, una manera de realización) hecho que implica un coste fijo por transacción, y a su vez una cierta sensibilidad al volumen de transacción.

Las características del **producto**, sobre todo, su carácter estándar o individual, influyen en el CET de las actividades de desarrollo, producción, transporte, servicio y

comunicación. Destacamos, por ejemplo, el papel que tiene el volumen en el transporte, el número de variantes, la complejidad de la logística en general, la implicación de un cierto nivel de servicios,... En las actividades de desarrollo y de producción, un CET existe únicamente en el caso de productos individualizados; el grado de especificidad así, es otro factor situacional.

La relación producto - **comunicación** es particularmente relevante. La especificidad del producto, su valor, su complejidad... requieren una cierta forma de comunicación; se varía el medio, la dirección (interacción sí / no), la intensidad y el contenido. El CET de la comunicación, se determina, en gran parte, por estas exigencias. Ciertos cambios en la **infraestructura** a nivel de comunicación, transporte y tecnologías disponibles⁴⁷⁸ pueden reducir el CET y así, favorecer el servicio al PC. El total de los CET se evalúa en relación al **valor** del producto, "CET Relativo". Parece claro que en industrias con un elevado valor o elevados márgenes por unidad (ordenadores, máquinas...), el coste fijo y específico por transacción es menos significativo⁴⁷⁹. El valor también determina muchas veces la forma y la intensidad de la comunicación en el proceso de compra⁴⁸⁰.

Distinguimos, entonces, entre el valor del producto y el valor de la transacción, es decir, también en el intercambio de productos valiosos, existen pequeños clientes - como hemos dicho en el punto 4.1. La medida "pequeña" es algo relativo e individual de la empresa proveedora. En cambio, es posible realizar grandes transacciones con productos de valor marginal, y, finalmente, el valor relativo de una transacción es una tercera variable, que depende del total de las compras o ventas de los socios de mercado⁴⁸¹.

Competidores Individuales

Con respecto a los competidores individuales, nos interesa saber si la menor intensidad competitiva representa una característica intrínseca del negocio con los PC, es decir, si se puede deducir de las particularidades que implica este segmento. Vistas las variaciones de la cadena de valor que exige muchas veces el negocio con los PC, podemos deducir que un competidor que no realiza dichas adaptaciones :

- o tiene pérdidas, muchas veces sin conocer su coste de servir a los clientes;
- o se niega a servir a los pequeños clientes, es decir, no satisface las necesidades;
- u ofrece una prestación no diferenciada, es decir, que representa menos valor para los clientes;

⁴⁷⁸ Véase Capítulo 5.

⁴⁷⁹ Véase Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 34).

⁴⁸⁰ Véase Weis 1995 (p. 1983) y punto 6.2.3.

⁴⁸¹ Véase punto 4.2.

- o transfiere los costes altos de su cadena de valor (no - adaptada) a los clientes, es decir, exige precios altos.

La intensidad competitiva, entonces, sería menor; se ofrecen oportunidades debido a la facilidad de conseguir ventajas en coste, en diferenciación o por la ausencia de competidores (“descuido”). Supongamos que hay competidores individuales que enfocan o descuidan al PC, y que tienen capacidades particulares, aprovechando interrelaciones con otros segmentos servidos, protegido a través de barreras de entrada.

Mayoristas - Sistema de Distribución

Otra particularidad del entorno competitivo en el negocio con los PC, es el hecho de que bajo ciertas condiciones - factores situacionales - la distribución indirecta realizada por empresas comerciales, representa la alternativa más eficiente o potente en el negocio con los PC. Según las reflexiones del Capítulo 5, la eficiencia de la distribución indirecta depende de :

- el grado de especificidad del producto,
- el número de productores y clientes potenciales del producto,
- la sincronización temporal y de volumen,
- las posibilidades de comunicación,
- la existencia de una demanda combinada (distribución en surtidos),
- el valor relativo del producto.
- cambios en la infraestructura.

Además, las empresas comerciales, pueden tener una ventaja competitiva por su imagen, el servicio y la disponibilidad que resulta de la proximidad espacial. Así, el distribuidor puede ser competidor, representar una barrera de entrada y aprovechar su considerable poder de negociación.

7.3.2 Otras Oportunidades y Riesgos

La deducción de los factores de influencia de los otros riesgos y oportunidades es menos evidente : en parte, se consideran como intrínsecos a los PC (poder de negociación (O3), vulnerabilidad financiera (R3), efectos en la base de clientes (O6/7)).

El tamaño y el crecimiento del segmento del PC, está determinado por la estructura económica del mercado y se percibe como oportunidad en función del interés que la empresa asigna a este tipo de clientes. Las funciones de socio de distribución (F2) y de integración hacia adelante (F3) dependen, en parte, de las estructuras de distribución establecidas en el sector (entorno).

Para analizar los aspectos restantes (coste de oportunidad, crecimiento de PC individuales, función de información y de lealtad), dejamos abierto el estudio exploratorio.

7.4 Estrategias para Pequeños Clientes (Hipótesis 3)

H3. "Manejar riesgos y aprovechar oportunidades que ofrece el pequeño cliente, exige decisiones estratégicas conscientes y determinadas".

Pretende la *existencia* de decisiones estratégicas con respecto al PC, pero la hipótesis también se formula dentro de una idea de *eficiencia*, es decir, en una situación determinada, las decisiones estratégicas orientadas hacia el PC tienen un impacto positivo en la eficiencia de la empresa, mientras que, su ausencia causa problemas.

7.4.1 Estrategias Genéricas

Hemos definido la estrategia como i) la definición de objetivos en base al conocimiento del entorno y de las propias habilidades, ii) la asignación de recursos y iii) la adopción de caminos de acción para lograr las metas⁴⁸². La traducción de este concepto general a un nivel más detallado, nos conducen en primer lugar, a la formulación de objetivos. Partimos de la idea de que la toma de una decisión estratégica depende del análisis interno y externo, es decir, de la situación de la empresa con respecto a sus capacidades y recursos frente al pequeño cliente y el contexto, elementos que hemos analizado en el punto anterior y que se reflejan en los riesgos y oportunidades. Así, el objetivo que se presenta es manipular los riesgos y aprovechar las oportunidades que representa el PC. Vemos en esta reflexión, que indirectamente, los riesgos y las oportunidades representan factores de influencia en la toma de decisiones estratégicas; así, tenemos un segundo aspecto de contingencia.

A continuación desarrollamos en base a los objetivos y a nuestras reflexiones preliminares⁴⁸³, unas hipótesis sobre las estrategias básicas (Figura 35) y sus características. Las reflexiones, principalmente, son normativas y tienen como objetivo guiar nuestro estudio empírico en la exploración de la gestión del PC.

⁴⁸² Véase Capítulo 2.

⁴⁸³ Sobre todo de la segmentación estratégica, punto 3.1.

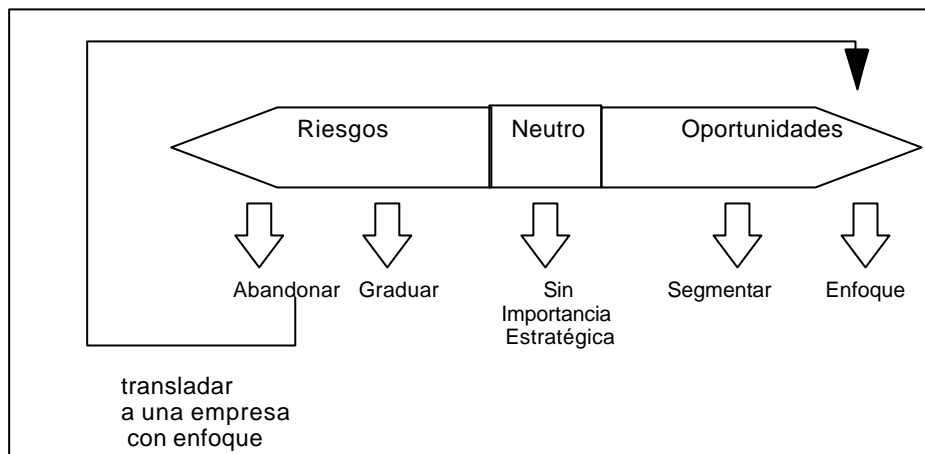


Figura 35: Alternativas Estratégicas

Situaciones neutras

Situamos entre la percepción de riesgos y/o oportunidades particulares la situación neutra de una empresa frente al tamaño del cliente. En las situaciones neutras el pequeño cliente no tiene un papel específico. Los diferentes tamaños de clientes, por lo tanto, se pueden plantear como un segmento amplio⁴⁸⁴ con una cadena de valor común, mientras que otras variables de segmentación, tienen un papel dominante. En los términos de la hipótesis 4, podemos percibir, que las actividades de la cadena de valor no varían en función del tamaño del cliente.

Riesgos

Para gestionar las situaciones de alto riesgo (financiero), una empresa tiene la posibilidad de

- **abandonar** a los pequeños clientes, es decir, abandonarlos a formas más eficientes de suministro (mayoristas, especialistas en pequeños clientes)⁴⁸⁵. Esta estrategia representa el primer nivel de acción estratégica : tomar la decisión de entrar en un segmento o no, en función de su atractivo⁴⁸⁶.

- implementar una gestión de pequeños clientes que implica una **graduación hacia abajo** de las actividades orientadas a los clientes. Podemos resumir bajo este término de graduación, todas las actividades que permiten ajustar el coste (CET) a los ingresos bajos de un pequeño cliente. El caso clásico responde a todas aquellas actividades graduadas según un análisis ABC; por ejemplo, los principios que ha formulado

⁴⁸⁴ Véase punto 3.1; de hecho, no se segmenta.

⁴⁸⁵ Véase, por ejemplo, Diller 1995b (p. 1365), Lambert/Bennion/Taylor 1983 (p. 39).

⁴⁸⁶ Véase punto 3.1.

Belz⁴⁸⁷. El punto común de estas acciones es su carácter pasivo, principalmente orientado al ahorro de costes y omitiendo potenciales de adaptación a necesidades diferentes, es decir, a la creación de una ventaja competitiva (para detalles, véase Tabla 9).

Oportunidades

Percibir oportunidades del PC y gestionirlas, tiene que ver con dos aspectos : primero, aprovechar las ventajas financieras (rentabilidad, intensidad competitiva, poder, volumen, crecimiento) que representa el negocio con el PC y, segundo, hacer factible el contacto con el PC, con el fin de aprovechar otras oportunidades (la reducción de dependencia, la mezcla de la base de clientes y las funciones). La “oportunidad financiera” se manifiesta en la creación de una ventaja competitiva sostenible en el negocio con el PC de manera que se consiga una rentabilidad por encima del promedio. El “hacer factible” el negocio con el PC se refiere a la reducción del riesgo financiero mediante el aumento de la eficiencia en el servicio, es decir, la concepción de nuevas formas de satisfacer activamente a los PC a un coste menor. Como hemos deducido anteriormente, el coste específico y fijo de la transacción es un punto crítico en el servicio al PC.

Así, pues, se reconoce el tamaño como una variable de **segmentación de los clientes**. Se identifica un atractivo particular (la oportunidad) y la necesidad de variar las actividades de la empresa, o bien para satisfacer mejor las distintas necesidades (otros factores de éxito), o para cambiar la estructura de coste de las actividades (reducción del CET).

El impacto de esta decisión estratégica en la organización de la empresa, depende del nivel de interrelación entre las actividades en los diferentes segmentos. A través de las interrelaciones o las variaciones de las cadenas de valor para segmentos identificados, se distinguen las diferentes formas de segmentar : desde la variación de los instrumentos de marketing dentro de una segmentación de mercado, hasta el **enfoque** en el segmento de PC. Para clarificar estos aspectos, comparamos el concepto de graduación con el concepto de segmentación :

⁴⁸⁷ Véase Belz 1989 (p. 280 y ss) y el punto 6.4.2.

	Graduación	Segmentación
Actitud	pasiva	activa
Actividades	actividades no variadas misma cadena de valor	actividades variadas diferentes cadenas de valor
Principio	ajustar los costes a los ingresos aceptando una creación de valor menor	conseguir un óptimo apropiado al PC entre reducción de costes y aumento de valor
Valor	omitir la creación de valor superior	aumentar el valor percibido por el encaje con las necesidades de los PC
Coste	reducir los CET a través de menos - individualización - menos interacción	reducir los CET a través de otra concepción (tecnología) de las actividades
Finalidad	evitar que los PC amenacen la rentabilidad "manipular riesgos"	conseguir una ventaja competitiva en el segmento de PC "aprovechar oportunidades"

Tabla 9 : Graduación y Segmentación

Destacamos que las estrategias formuladas se basan en aspectos del conocimiento del entorno (riesgos y oportunidades, comportamiento de compra, necesidades), de la asignación de recursos (sí o no y de que grado) y de los caminos de acción (cadena de valor). Así, reflejan las características mencionadas en la definición.

7.4.2 Otros Aspectos estratégicos

Añadimos a nuestras reflexiones sobre la estrategia dos elementos que se relacionan entre sí : la decisión estratégica de cooperar o de subcontratar actividades y la contabilidad de marketing como sistema de información.

7.4.2.1 La Contabilidad de Marketing⁴⁸⁸

Consideramos la contabilidad como un sistema de información que - entre otros - proporciona información que sirve como base a las decisiones estratégicas. En nuestro caso se trata de información concerniente a las contribuciones y a los costes de (pequeños) clientes individuales, respectivamente conjuntos o segmentos de determinados clientes. Por ello nos interesa :

- la existencia de dicho sistema de información;

⁴⁸⁸ Véase las reflexiones en el punto 3.3.2.

- su impacto en la gestión de la estructura de clientes de la empresa, particularmente en decisiones con respecto a los PC.

7.4.2.2 Transaction-split y Cooperación

La búsqueda de una ventaja en el coste, comprende la distinción entre actividades realizadas por la empresa y actividades que pueden ser subcontratadas. En la misma perspectiva, la economía de instituciones explica, a través del planteamiento de costes de transacción, la delegación de tareas a socios externos que cooperan⁴⁸⁹. Aplicamos este planteamiento a nuestro tema : en vez de abandonar totalmente al pequeño cliente, tenemos la alternativa de mantener la relación directa, pero subcontratando algunas actividades que son importantes en las transacciones con el PC.

Se ofrece la posibilidad de realizar dichas actividades de transacción mediante diferentes empresas, cada una especializada en una actividad, logrando una alta eficiencia y aprovechando las economías de escala. Esta concepción se puede considerar como una alternativa a los sistemas de distribución a través de empresas comerciales. (Figura 36). Como la transacción se disocia (“split”) entre varias empresas lo llamamos “transaction-split”.

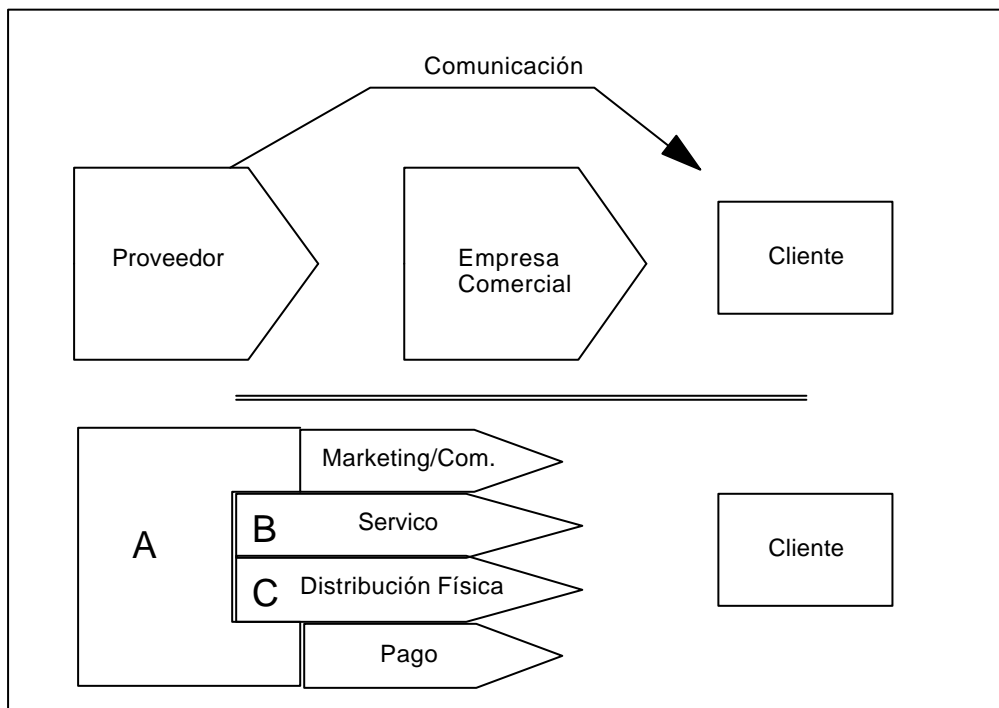


Figura 36: Sistema de distribución tradicional y Transaction-Split. La parte de arriba según Köhler 1995 (p. 1650).

⁴⁸⁹ Véase Köhler 1995 (p. 1636) y la obra de Fischer 1993.

Como hemos visto, la implicación de un distribuidor significa normalmente abandonar el control sobre una gran parte de los instrumentos de marketing, aislarse del conocimiento directo de los clientes y omitir el ejercer su mayor poder⁴⁹⁰. En cambio, en un sistema de "transaction-split" el productor (A) mantiene su relación directa, y al mismo tiempo se aprovecha de especialistas (B, C) para la realización eficiente de algunos elementos de la transacción. El reparto de tareas puede ir más allá, por ejemplo, a través de la integración de "brokers" (intermediarios) en una fase de la comunicación, o por el factoring en la logística del pago. Los especialistas tienen capacidades y recursos particulares que ofrecen a varios socios y así, realizan economías de escala; pero, pueden deshacerse de actividades que no dominan o que no les son rentables debido al limitado volumen de transacción. Citamos como ejemplos las empresas de transporte con sistema logístico, empresas de servicios que aprovechan su proximidad geográfica, representantes independientes que mantienen relaciones personales y confidenciales pero que ceden la interacción técnico-comercial al productor, o la empresa de factoring que utiliza sus conocimientos para la evaluación de la solvencia y los riesgos.

Una alternativa, dentro del mismo marco de reflexión, es la cooperación⁴⁹¹ entre dos productores (A) para realizar conjuntamente tareas de transacción⁴⁹². Se observa que el concepto de "transaction-split" es más bien una *interpretación* de formas de negocio que ya se practican; su valor particular radica en el potencial de nuevas ideas que aporta. Nos interesa comprobar en nuestro estudio empírico la existencia y la importancia de las cooperaciones y de las actividades subcontratadas.

7.5 La Implementación de Estrategias Competitivas para PC (Hipótesis 4)

H4. "En el negocio con los pequeños clientes existen otros factores de éxito y otras formas de conseguir una ventaja competitiva. Concretamente, ser eficaces (dar satisfacción a las exigencias de los clientes) y eficientes (satisfacer dichas exigencias de forma rentable para la empresa)".

⁴⁹⁰ Véase Bonoma/Shapiro 1983 (p. 98), Davidow/Uttal 1990 (p. 12) y el punto 6.2.4.

⁴⁹¹ Véase, por ejemplo, Backhaus 1992 : estrategias de cooperación en el marketing industrial (p. 230).

⁴⁹² Véase, por ejemplo, la cooperación logística Zeiss/Schulze en el punto 6.3.1.

La hipótesis pretende demostrar la *existencia* de dichos factores de éxito y formas de conseguir una ventaja competitiva.

La diferencia de los factores de éxito y de las formas de conseguir una ventaja competitiva, y las exigencias de eficacia y eficiencia, según nuestra concepción, se reflejan a dos niveles : primero, las características del cliente con respecto a sus necesidades, su comportamiento de compra y su poder de negociación; segundo, las actividades de la empresa resumidas en la cadena de valor, con la finalidad de satisfacer a los clientes y de aumentar la eficiencia.

7.5.1 La Heterogeneidad de los Clientes

Formulamos la hipótesis de la diferencia de los siguientes aspectos que se pueden evaluar mediante un conjunto de factores.

Comportamiento de compra

El punto 4.2 nos permite describir en unas variables el comportamiento de compra de una empresa. Evidentemente se recogen aspectos de anteriores estudios, pero nuestro trabajo representa una ampliación de estos :

- se tiene en cuenta una diferencia eventual entre “tamaño de cliente” y “tamaño de empresa”;
- se destaca el análisis del "tamaño del cliente" como factor de influencia, a diferencia de los estudios citados que lo consideran como factor anexo;
- se analizan todo tipo de relaciones verticales entre empresas y no sólo la venta de bienes de inversión.

Concretamente suponemos diferencias con respecto a

- el tamaño del grupo de decisión (buying center);
- la frecuencia de decisiones tomadas por una sola persona;
- la existencia de apoyo profesional por un staff especializado;
- el nivel de conocimientos profesionales ;
- el papel del empresario /propietario en la decisión;
- el nivel de formalización del proceso de compra;
- la percepción de riesgos en la compra;
- la vulnerabilidad financiera de una empresa;
- el papel de un eventual desnivel jerárquico en la interacción con un cliente.

Necesidades

El análisis de las diferencias a nivel de las necesidades es exploratorio, ya que en gran parte no se basa en conceptos ya desarrollados⁴⁹³. Se proponen diferencias con respecto a las variables de :

- el nivel de servicio en general;
- el servicio antes de la venta;
- el nivel de servicio postventa;
- el precio;
- las condiciones de pago;
- la reputación del proveedor;
- el producto;
- los detalles técnicos;
- la calidad y durabilidad del producto;
- la disponibilidad del producto;
- el tiempo y la fiabilidad de entrega;

Más concretas son las suposiciones que se deducen de las características del PC :

- su necesidad particular de servicio por falta de conocimientos y / o staff especializado;
- sus preferencias en cuanto a volumen y frecuencia de entrega debido a la falta de espacio y / o liquidez.

*Poder de negociación*⁴⁹⁴

Formulamos las hipótesis :

- el poder de negociación de los PC es menor;
- el menor volumen de compra y la facilidad de encontrar nuevos PC son factores que influyen en el poder de negociación;
- en consecuencia, el nivel de servicio y los precios aplicados varían de manera favorable para el proveedor.

7.5.2 La Variación de la Cadena de Valor

Ya hemos visto en el apartado de la estrategia, que las variaciones de la cadena de valor se refieren, por un lado, a adaptaciones a necesidades particulares de los PC y, por el otro, a cambios de la estructura de coste con el fin de adaptarla a los ingresos - por definición - menores de los PC. En base a nuestras reflexiones del Capítulo 6, formulamos la hipótesis de que las actividades de :

- producción,
- logística de salida,
- servicio,
- desarrollo

⁴⁹³ Véase punto 4.2.

⁴⁹⁴ Véase punto 4.3.

- y marketing con sus aspectos de política de producto, precio, y condiciones de pago, comunicación, distribución y organización de marketing / venta varían en función del tamaño del cliente. Es decir, que para el negocio con los PC se realizan de otra manera, con el fin de :

- conseguir una ventaja en el coste, es decir, un menor coste de transacción individual (CET);
- satisfacer las necesidades de los PC, que son distintas en comparación con otros clientes.

El carácter específico de la gestión de pequeños clientes se muestra en esta reflexión : por un lado, por el papel decisivo del coste fijo por transacción, y por otro, por las diferencias en el comportamiento y en las necesidades del pequeño cliente, que implican otra manera de crear valores para el cliente. Cada actividad implica aspectos particulares que han sido desarrollados en los puntos 6.1 y 6.2. Destacamos las relaciones con el punto anterior : la concepción de la cadena de valor puede reflejar diferencias en las necesidades, en el comportamiento de compra y, lo que es menos evidente, en el poder de negociación (los precios y el nivel de servicio).

7.6 Definiciones y Convenciones

A continuación presentamos unas definiciones y convenciones respecto a los términos que se utilizan en nuestro estudio, a fin de explicar y aclarar las afirmaciones que hacemos. La claridad y la coherencia en el uso de términos, es condición necesaria para la transferencia de información en un trabajo científico.

Consumo / Inversión

Para clasificar a las empresas nos limitamos a la distinción entre bien de consumo y bien de inversión.

- bien de consumo : sirve para la satisfacción de necesidades de consumidores privados y finales.
- bien de inversión : incluimos bajo este término los bienes de inversión en sentido estricto (bienes que se *desgastan*) y de producción (bienes que *entran* directamente o indirectamente en la producción); es decir, todos los bienes que son *utilizados* por las empresas para la fabricación de bienes o la prestación de servicios⁴⁹⁵.

⁴⁹⁵ Para las clasificaciones, véase Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 1994 (p. 34) y Backhaus 1992 (p. 7).

Ciente : como ya hemos mencionado, analizamos cada tipo de relación vertical entre empresas. Consideramos siempre como cliente una empresa que es *socio directo* de una relación de comercio; aunque sea una empresa comercial en un escalón de distribución. Distinguimos claramente el **Consumidor** privado de los clientes, y excluimos de nuestro estudio relaciones del tipo empresa - consumidor.

En cambio, denominamos **Ciente final o Usuario** a las empresas que tienen la necesidad de uso de un producto o que representan el último paso de distribución. En el caso de distribución directa, el cliente final /usuario es el cliente.

Reducimos el problema de la **distribución** a la distinción entre distribución directa e indirecta. Las empresas comerciales de los pasos intermedios se denominan **mayoristas o distribuidores**. En el caso de distribución de bienes de consumo, al último paso de distribución se le llama **detallista**, que es al mismo tiempo el **cliente final** y es quien vende al consumidor.

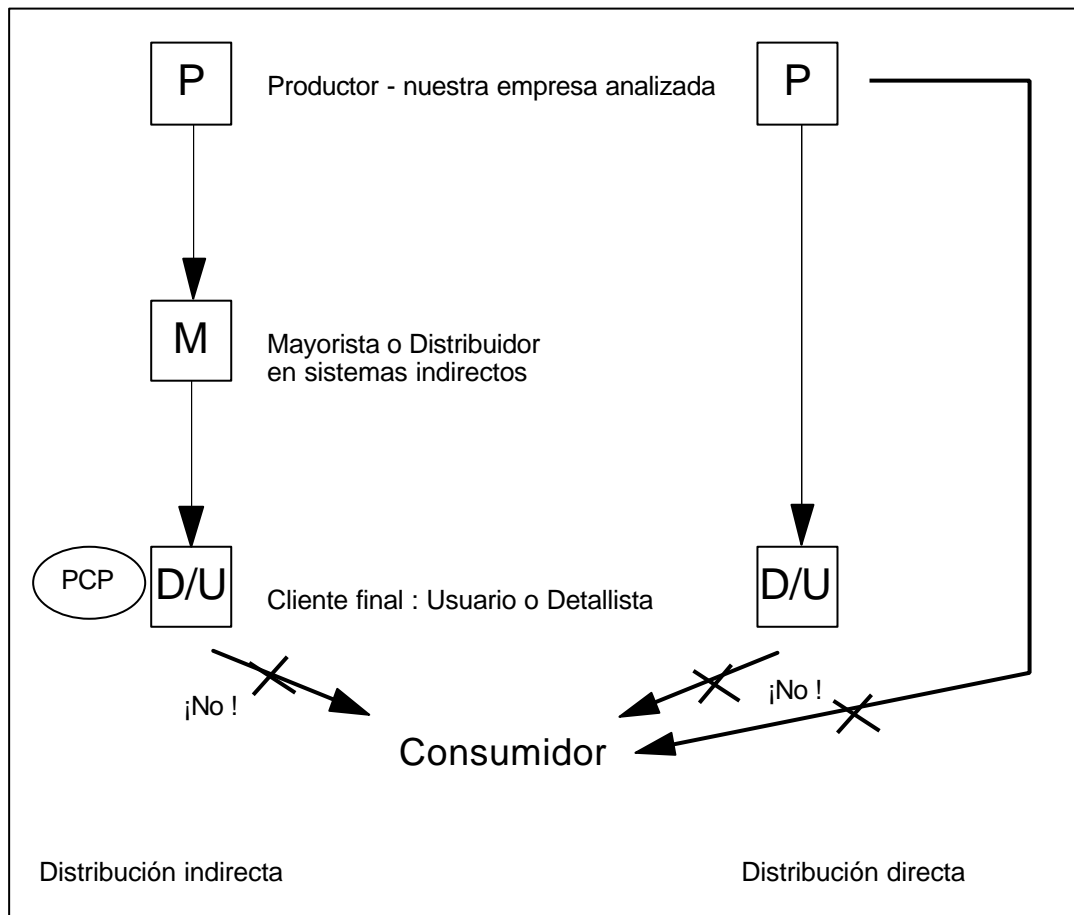


Figura 37 : Actores y relaciones de la distribución

Pequeño cliente potencial - PCP

En sistemas indirectos de distribución, los clientes finales o usuarios pueden jugar un papel de PCP (Pequeño cliente potencial). Es decir, no se sirven directamente (y, por lo tanto, según nuestra definición, no merecen el nombre de “cliente”), pero son considerados debido a su tamaño; por ejemplo :

- se abandonan por razón de los menores volúmenes de compra;
- tienen necesidades particulares que se consideran en la política de productos.

La Figura 37 ilustra algunos de los aspectos mencionados.

Riesgo : el riesgo se considera como un daño potencial que puede realizarse (hay una cierta probabilidad). Por lo tanto, cuando se percibe un “riesgo de perder dinero”, no necesariamente se pierde, sino que hay una conciencia de un daño potencial; es decir, la probabilidad no es cero.

Capítulo 8. El Estudio Empírico

En el capítulo anterior hemos concretado nuestras hipótesis en un marco de referencia detallado. El objetivo de este capítulo, es contrastar nuestras hipótesis con la realidad empresarial, con el fin de evaluar su contenido, su integridad y su utilidad. Así, en este paso se crea la base para la validación y eventual corrección de las hipótesis en el capítulo siguiente. De acuerdo con el carácter inductivo del estudio, la realidad será representada por datos cualitativos de un juego de casos concretos de empresas. El capítulo presente comprende explicaciones sobre el método utilizado y el procedimiento del estudio (8.1), la presentación de nuestra herramienta de análisis (8.2) y la descripción de los casos singulares, incluyendo los primeros pasos de interpretación (8.3).

8.1 El Marco del Estudio - Recoger Información

8.1.1 El Método de Recogida de Información

El fundamento de la confrontación de la realidad y las hipótesis, es la recogida de información⁴⁹⁶ sobre dicha realidad, es decir, intentamos clasificar casos concretos dentro de nuestro esquema de referencia. Para lograr este objetivo utilizamos el método de la entrevista libre, basada en una guía de entrevista, es decir, una recogida de información, principalmente cualitativa. Debido al bajo nivel de conocimientos en este tema, el estudio tiene un carácter innovador, hecho que exige una alta flexibilidad en la adquisición de datos y no permite ni operativizar ni cuantificar el conjunto de las variables analizadas. Según nuestra experiencia, la entrevista en profundidad aporta la flexibilidad necesaria, y permite el análisis de una gama amplia de aspectos. En el siguiente apartado vamos a exponer los detalles del procedimiento de este estudio.

8.1.2 Selección y Acceso a las Empresas

Lo que la metodología de investigación llama “contrastar con la realidad”, siempre se refiere únicamente a *una parte* de la realidad; en nuestro caso una muestra de empresas nos parece útil y conveniente, con respecto a los objetivos y el carácter de

⁴⁹⁶ Para cuestiones sobre metodología véase la obra de Usunier/Easterby-Smith/Thorpe 1993.

nuestro estudio. La selección no es absolutamente probabilista; se basa en unos criterios formulados por el investigador :

(1) Como ya mencionamos en el Capítulo 1, nos limitamos a empresas industriales que producen y comercializan un producto tangible; se excluyen empresas de servicios y comerciales. Notamos que, si se aplican rigurosamente las reglas de la clasificación de empresas, para una sucursal de comercialización en España de un productor extranjero, esta se considera como empresa comercial. En cambio, en el estudio siguiente, la consideramos como empresa industrial. De hecho, cumple las funciones de los servicios de venta/marketing y logística... de una empresa industrial.

Excluimos también, la venta de bienes de inversión de carácter de instalación, cuya realización implica un proyecto grande, individual y a largo plazo.

(2) Se pretendía una distribución 50 : 50 de bienes de inversión utilizados por empresas, y de bienes de consumo, orientado al consumidor privado. Según nuestras reflexiones, la existencia de un sistema de distribución para acceder al consumidor, implica un papel particular para el PC (el detallista).

(3) Es necesario que la empresa tenga una adecuada estructura de clientes (véase procedimiento de contacto).

(4) En la selección era un objetivo importante, analizar un abanico variado de empresas con el fin de :

- representar una alta variedad de sectores y de factores situacionales (Hipótesis 2);
- analizar empresas de diferentes tamaños para contrastar las hipótesis del tamaño relativo del PC;
- y así, afirmar el carácter general del estudio, pretendiendo identificar hechos que son valiosos en todos los sectores.

(5) Finalmente, una parte de la realidad impone limitaciones a los investigadores; la selección de una empresa representa una parte de la recogida de información, la segunda parte consiste en el acuerdo de la empresa de asignar un recurso escaso (el tiempo de un directivo) al progreso científico : el último criterio de selección, por lo tanto, es la accesibilidad de la empresa.

La selección de empresas que resulta de la aplicación de los criterios anteriores, nos parece conveniente con respecto a los objetivos y los límites de esta investigación. Se trata de un estudio innovador, que pretende poner en evidencia la existencia de características del pequeño cliente, que pueden aparecer en cualquier tipo de negocio (tendencias comunes). Su utilidad práctica está en este carácter ejemplar; permite a los responsables de las empresas, asociar y contrastar la situación de su empresa con la variedad de situaciones que se encuentran en nuestros 15 casos, permite identificar analogías y diferencias, y deducir hechos que son válidos en su sector respectivo. Así, la experiencia de las empresas analizadas, tiene la capacidad de enriquecer la

experiencia de nuestros lectores, y por lo tanto, crea una base de acción empresarial. Según nuestra convicción, la tarea de la investigación en temas de gestión consiste en el desarrollo y validación de marcos de referencia, que permiten estructurar la experiencia y ajustarla, y valorarla en otros casos.

Con respecto a los límites de la investigación, cada investigador se enfrenta con la alternativa de elección entre profundidad y cantidad en sus estudios de campo. También en la ciencia existe el problema de los recursos limitados; recursos de tiempo y dinero, pero también de paciencia de nuestros lectores. Por las razones mencionadas hemos elegido el análisis en profundidad, en consecuencia, nos limitamos a un número relativamente pequeño de empresas analizadas, lo cual nos permite realizar cuidadosamente las tareas de recoger información, tratarla y exponerla de manera útil.

Una elección (en este caso de un método), siempre se evalúa con respecto a las alternativas disponibles. Para nuestro estudio, las alternativas consideradas eran :

- (1) la limitación del campo de estudio a una rama de un sector y / o a una región, o
- (2) la realización de un cuestionario relativamente sencillo que se manda a un número elevado de empresas, con la esperanza de una respuesta completa y precisa.

Ambos procedimientos no nos parecían convenientes; el primero por la utilidad práctica limitada que representa en nuestro estudio, y la segunda por la limitación de las preguntas en número, profundidad y complejidad, que no encaja con el carácter innovador y global del estudio⁴⁹⁷. En el estudio empírico se analizan 15 empresas (Tabla 10).

Empresa	Producto	Cifra de ventas total (M Pts)	Tipo Producto
1. Alize	ventanas	7600	inversión
2. Amante	equipo gráfico	7000	inversión
3. Francesc	equipo neumático	1660	inversión
4. Geli	hilos de coser	1300	inversión
5. Pupic	prensas de basura	1625	inversión
6. Rafel	accionamientos hidráulicos	1500	inversión
7. Susana	carretillas elevadoras	3200	inversión
8. Irina	química fina : siliconas	3600	inversión
9. Ana	tierra y fertilizante	55	consumo
10. Papagena	escritura y diseño escolar	350	consumo
11. Simona	cristales de hogar	900	consumo

⁴⁹⁷ Véase el punto siguiente : la guía de entrevista..

12. Sugo	motosierras ...	15000	mezclado
13. Trixi	vestidos de ocio	11620	consumo
14. Vanda	baterías	10375	consumo
15. Valery	cerámica sanitaria	415	consumo

Tabla 10: Las empresas del estudio de campo.

Los nombres de las empresas se cambian a fin de mantener el anónimo.

El contacto con las empresas se realizó de la manera siguiente :

- Reflexión preliminar : se escogieron empresas cuya estructura de clientes permitiera identificar diferencias en el tratamiento con grandes y pequeños clientes. Una condición era la existencia de varios clientes de diferente tamaño. Así, por ejemplo, se excluyeron desde el principio, proveedores de la industria del automóvil.
- Creación de una lista de empresas - objetivo a base de información pública y experiencia personal (artículos de prensa, memorias de negocio, documentación comercial, publicidad....).
- Contacto con el gerente o responsable comercial de las empresas a través de una carta.
- Contacto telefónico con el gerente. Mediante una breve entrevista con el responsable, se evaluó el valor de la empresa para el estudio. Se abordó la cuestión de la estructura de los clientes, y la existencia de la problemática grandes - pequeños clientes.
- Debido a un interés académico y gracias al acuerdo con la empresa, se realizó una entrevista.

De esta manera se contactó con 27 empresas; pero por falta de interés o de tiempo por parte de los responsables, o por el menor interés académico, quedaron 15 empresas por analizar.

8.1.3 Las Entrevistas

El autor de este trabajo realizó personalmente 15 entrevistas. Los responsables de alto nivel (gerente/director) o los responsables de segundo nivel (directores de diferentes servicios funcionales) eran, en la mayoría de los casos, los interlocutores. Encontrar a la persona adecuada como fuente de información, es el punto crítico de este tipo de estudio. Determina la calidad de la información, su precisión y fiabilidad y así, el éxito de nuestro trabajo. Mientras que en la carta se solicitó un contacto en el área de marketing / ventas, rápidamente nos dimos cuenta de que la fuente ideal era el director general / gerente. Por un lado, su visión amplia y exhaustiva de la empresa o unidad de

negocio era la apropiada a la dimensión estratégica de nuestro estudio. Por otro lado, las empresas analizadas eran suficientemente pequeñas para que el gerente pudiera evaluar aspectos operacionales. Las entrevistas duraban entre 1h15 min. y 2h30 min. con una media de 1h30 min., dependiendo del tiempo disponible del interlocutor y de la cantidad de información interesante.

El acceso a las empresas consideradas como interesantes y el tiempo de entrevista que el interlocutor está dispuesto a dedicar, son dos límites importantes que se encuentran en la realización del estudio. Esto ocurre debido al carácter del estudio, que exige contacto y entrevistas con personas de alto nivel que tienen escaso tiempo libre. Adaptarse a esta realidad y encontrar un punto óptimo entre lo deseado y lo posible, era una tarea imprescindible para gestionar con éxito esta investigación. Esto se traduce en dos puntos :

- primero, la herramienta de recogida de información ha de permitir analizar los temas claves en un tiempo limitado, y tiene que proporcionar la flexibilidad necesaria para profundizar en el análisis, en el caso de que exista un gran interés recíproco entre empresa e investigador.

- segundo, aplicar un “marketing” intensivo frente a las empresas; los primeros contactos por carta y teléfono, siempre eran un intento de apasionar al interlocutor potencial por el tema, y de mostrar los beneficios posibles que la empresa puede sacar de la cooperación. Las cartas, a veces personalizadas para un cierto sector, una hoja suplementaria que resume el concepto de gestión de pequeños clientes, explicaciones verbales por teléfono y finalmente, la oferta de obtener los resultados del estudio, eran los elementos de esta estrategia.

Ahora podemos constatar el éxito de estas actividades de marketing y, en consecuencia, el interés práctico que implica nuestro trabajo. En la mitad de los casos, los responsables del nivel superior buscaban activamente el contacto con el investigador, porque habían identificado una necesidad de acción en su empresa con respecto a la gestión de PC. En ocasiones, la misma entrevista, fue una fuente de aprendizaje recíproco; el hecho de responder a preguntas, implicaba una revisión de sus propias acciones y la identificación de vacíos y de oportunidades.

En este contacto también es importante crear un ambiente confidencial. Entre otros, se garantiza el anonimato absoluto para las empresas, la discreción y el exclusivo uso académico de la información. Hechos, que se respetan en la presentación de los casos.

8.2 La Guía de Entrevista

8.2.1 Introducción

En este apartado, se expone y se explica la guía de entrevista utilizada en el estudio de campo. Esta guía de entrevista refleja nuestro marco de referencia y así, los objetivos del estudio y las hipótesis : por un lado, se analizan las características del PC, por otro lado las estrategias y adaptaciones realizadas por el proveedor, y finalmente, los factores situacionales que caracterizan las particularidades del sector.

La forma elegida de recogida de información,⁴⁹⁸ se trata de una guía de entrevista y no de un cuestionario. La guía de entrevista es un hilo conductor para una entrevista libre y en profundidad, que asegura un tratamiento flexible de todos los aspectos de nuestro tema. Se distinguen diferentes formas de preguntas :

(1) Aunque nuestro principio de recogida de información es la entrevista libre, se utilizan preguntas de tipo cerrado para contrastar nuestras hipótesis de existencia. Este procedimiento de clasificación, facilita el análisis posterior de los datos; se asegura la exhaustividad del análisis y así permite comparar los resultados de varias empresas. Se aplica a los temas ya estructurados : riesgos, oportunidades, funciones, comportamiento de compra, necesidades, y poder de negociación.

Las preguntas reflejan la hipótesis a través de un conjunto determinado de características y categorías deducidas; la respuesta se limita en la mayoría de los casos a “sí” o “no” (pregunta dicotómica). Sin embargo, el investigador que dirige la entrevista no debe contentarse con este tipo de respuesta, tiene que asegurar la validez y la fiabilidad de la respuesta a través de preguntas suplementarias con el fin de poder explicar a través del contexto el por qué de la respuesta. **Así, la pregunta cerrada es el punto de partida para una discusión del tema en profundidad.** La existencia de varias preguntas que tratan el mismo sujeto mediante diferentes perspectivas sirve, entre otras cosas, para verificar la coherencia (validez) de las respuestas. Por estas precauciones, creemos asegurar la calidad de la información recogida, aunque la mayoría de las veces abordamos el tema a través de preguntas directas⁴⁹⁹.

(2) en la parte, en que se analizan los factores situacionales, el sistema de distribución, el entorno competitivo, la cadena de valor y la estrategia, se formulan preguntas más abiertas, de libre respuesta, o bien conjuntos de preguntas que permiten verificar el interés de un aspecto para nuestro tema. Estas preguntas son susceptibles a

⁴⁹⁸ Para reflexiones generales sobre la elaboración de cuestionarios, véase Américo 1993 (p. 264 y ss).

⁴⁹⁹ Véase Américo 1993 para la distinción entre preguntas directas e indirectas (p. 270 y ss.).

poder identificar nuevos aspectos de particularidades del PC, aunque no sean supuestas en la teoría. Así, son apropiadas para el carácter innovador del estudio, que se manifiesta sobre todo, en estos apartados. Posteriormente se hará una clasificación dentro de los límites razonables. La manera de proceder en la entrevista para asegurar la validez de las respuestas, es la misma que la mencionada en el punto (1).

Sobre todo en este tipo de preguntas abiertas y exploratorias se muestra la ventaja de la guía de entrevista :

- deja abierta la opción de entrar en una discusión enriquecedora sobre particularidades de la empresa y del sector, que no se cubren con un cuestionario estándar. Así, se reflejan bien las pretensiones de un estudio innovador que, por definición, debe estar abierto a nuevos aspectos.
- permite profundizar, explicar y clarificar puntos críticos en el momento de la entrevista,
- y al mismo tiempo no omite la rigidez necesaria para contrastar hipótesis detalladas (parte cerrada).

Como ya hemos mencionado, se analizan varios aspectos de manera modificada en dos puntos diferentes de la guía; así, a través de las incoherencias reconocidas, se pueden identificar malentendidos o imprecisiones en el momento de la entrevista, y el investigador puede formular preguntas suplementarias para aclarar los diferentes aspectos.

Estas cualidades coinciden con la exigencia ya formulada, de que la guía de entrevista tiene que permitir recoger la información más valiosa (los temas claves) en un tiempo limitado, y al mismo tiempo, proveer la flexibilidad necesaria para profundizar en el análisis, si existe un gran interés recíproco entre empresa e investigador.

Las preguntas y la estructura de la guía no se pueden perfeccionar de una manera normativa por parte del investigador. Las preguntas deben coincidir con el discurso y la lógica del interlocutor; pero muchas veces, la ocupación en un tema durante años, deja sus trazas en la manera de reflexionar y de asociar hechos que no siempre pueden ser seguidos por un interlocutor. La validez de las informaciones recogidas depende de la comprensión de las preguntas; hay que evitar malentendidos, y asegurar el respeto de las convenciones en el uso de términos, o bien su explicación en los casos dudosos. Una estructura clara y lógica, ayuda al interlocutor (y al investigador) a familiarizarse con el tema, y a contribuir al máximo en cada aspecto teórico; además, la claridad en el procedimiento causa motivación y facilidad en el momento de la entrevista. Por fin, la guía debe estar adaptada al tiempo asignado para la entrevista, y al tipo de información disponible de una empresa. Por lo tanto, la guía de entrevista definitiva es el resultado de un proceso largo de ajustes. Las primeras modificaciones se hicieron después de una

revisión por personas no familiarizadas con el tema (todavía previo al trabajo de campo). Luego, las dos primeras entrevistas realizadas se pueden considerar como un pre-test. Las modificaciones resultantes se limitaron a unos detalles en la estructura y en el uso de términos, así que la información recogida en este test puede considerarse como válida y se utiliza en los casos expuestos.

8.2.2 Las Preguntas en Detalle

El encabezado de la guía recuerda otra vez la importancia de limitarse a una línea de productos. Así, se reflejan nuestras preocupaciones expuestas en el punto 4.1.

Guía de Entrevista	
Empresa: _____	Fijar : - una Strategic Business Unit
Fecha : _____	- una línea de productos
Interlocutor : _____	comparables a nivel de su fase
	en el ciclo de vida

El primer apartado pretende recoger información sobre los factores situacionales que pueden tener un impacto en el negocio con el PC. También ayuda a conocer el negocio y el tipo de empresa y así, apoya la realización exitosa de la entrevista. Concretamente se trata de preguntas sobre el producto (en una perspectiva de diferencia a los productos de la competencia), sobre la forma de comunicación que implica la comercialización de este producto y sobre la tecnología de producción practicada.

Como ya hemos visto en los capítulos precedentes, el aspecto de los factores situacionales es muy amplio. Para mantener la estructura clara de la guía de entrevista y facilitarle la comunicación a nuestro interlocutor, integramos otras preguntas de factores situacionales en los apartados apropiados. Así, por ejemplo, el coste relativo de logística, se pregunta en el punto “4.2 Logística”, y los detalles de las actividades de servicio se analizan en el punto “4.3 Servicio”. Otros aspectos que tienen dimensión de factor situacional serían : el entorno competitivo (punto 2), la tecnología de producción (4.1) y los cambios de la infraestructura (4.10).

1. Contexto
1.1. Producto
- ¿De que producto se trata ? : _____
- Consumo / Inversión
- Estándar - modular - individual :

- Cantidad de variantes disponibles : _____
- Tecnología : estándar - media - alta
- Novedad - Innovación : sí / no
- Valor absoluto : _____
- Productos parecidos de la competencia
- Número de competidores _____
- Producción y utilización (comercialización) sincronizadas ?
- Demanda combinada (surtidos) ?
- ¿Que importancia tiene el servicio en la comercialización de este producto ?

1.2. Comunicación

- ¿Hay interacción técnica con el cliente ? ¿Intensidad ?
- ¿ Se recibe una especificación por parte del cliente?
- ¿ Se crea y se evalúa una oferta específica para cada cliente ?
- ¿Hay interacción comercial con el cliente (negociaciones...)?
- Como medio de comunicación se utiliza --> teléfono / visita / FAX / redes informática / documentaciones comerciales (por el distribuidor) / correo/ feria .

1.3. Tecnología de Producción

- Proyecto - taller (job shop)- lotes - cadena - continua - mezcla en diferentes fases
- Por pedido - almacén
- Los efectos de volumen en la producción son : altosbajos

El segundo apartado intenta identificar las diferencias del entorno competitivo en el negocio con el PC. Se trata, por un lado, de identificar los competidores directos que enfocan o descuidan el PC. Al mismo tiempo, analiza los canales de distribución utilizados en la empresa y en el sector en general. Así, permite evaluar la forma de distribución (directa / indirecta) que practica la empresa respecto a los competidores. Recordemos la hipótesis de que las empresas comerciales, concretamente las mayoristas, bajo ciertas condiciones, son la forma más eficiente para el servicio al PC y así, representan un tipo particular de competidor en el entorno del negocio para el PC.

2. Competencia

2.1. Sistema de Distribución

¿Qué canales de distribución se utilizan en su sector / empresa ? (directo/ indirecto / mayorista / detallista)

Sector:

Empresa :

¿Acaso los PC, son servidos normalmente por empresas comerciales (sistema de distribución indirecta) ?

¿Qué ventajas tienen estas empresas comerciales ?

0 eficiencia (costes de transacción) : economía por el surtido ofrecido

0 imagen / reputación frente a clientes finales

0 disponibilidad de los productos (logística)

0 servicio suplementario que ofrecen

0 la proximidad física al cliente final

¿Los canales de distribución representan una barrera de entrada para su empresa?

¿El poder de negociación de los canales de distribución representa un problema para su empresa ?

2.2. Competidores Individuales

¿Existen competidores individuales que se dedican particularmente al pequeño cliente ?

- tienen una ventaja competitiva por sus capacidades particulares

- por las interrelaciones con otras de sus actividades

¿Los PC son descuidados por la competencia ? ("hay menos intensidad competitiva")

En el negocio con los PC, ¿la consecución de una ventaja competitiva es posible con mejoras moderadas?

- a nivel de coste de servicio (específico al pedido/del tratamiento del cliente)

- a nivel de una diferenciación enfocada a las necesidades de los PC

El tercer apartado está dedicado al análisis del pequeño cliente. En un primer punto se analiza la estructura de clientes, y se captan características que nos permiten una definición más precisa de nuestro objeto de estudio.

Los volúmenes de venta a los cuatro primeros clientes permiten calcular un índice de concentración C4, que es la suma de los pesos relativos de los 4 primeros clientes. Se trata del índice de concentración, el más utilizado por la disponibilidad de los datos y la facilidad de los cálculos. Su finalidad es resumir la situación de concentración (en este caso de clientes) en un valor, y así, posibilitar comparaciones.

3. El Pequeño Cliente (PC)**3.1. General**

Estructura de clientes : cifra de ventas _____

Volumen 1° Cliente _____ 2° _____ 3° _____ 4° _____

N° de clientes total : _____ empresas comerciales : _____ usuarios : _____

El PC se define por :

volumen de pedido - volumen de compra anual - tamaño de la empresa - otros

¿A partir de qué volumen un cliente entra en la categoría de "pequeño"? : _____ %

¿Cuántos PC hay entonces ? : _____ ¿Están dispersos geográficamente ?

¿En cuánto contribuyen a la cifra de ventas total ? _____ %

Según su experiencia, pequeños volúmenes de pedido /de compra anual provienen de :

pequeñas empresas con necesidades limitadas

empresas de cualquier tamaño que reparten su volumen de compra

sobre varios proveedores

sobre varios pedidos

Un punto crucial de nuestro estudio, es la identificación de las particularidades de los pequeños clientes. Estas particularidades, o bien la heterogeneidad del mercado, forman el fundamento de estrategias competitivas que respetan, acentúan y aprovechan las diferencias entre grupos de clientes. Los puntos 3.2 a 3.7 de la guía, reflejan nuestras hipótesis sobre dichas particularidades.

Los apartados 3.2 y 3.3 permiten contrastar las hipótesis de existencia de riesgos y oportunidades que representa el PC. Se proponen cada vez, alternativas surgidas de nuestras reflexiones del Capítulo 7 y la opción de "otros", que estimula la reflexión del interlocutor y abre la discusión sobre los aspectos distintivos en el sector analizado.

3.2. Riesgos - ¿Qué riesgos del PC se consideran ?

perder dinero por el coste relativamente alto del servicio

coste de oportunidad importante, "resulta mejor ocuparse de otros clientes"

bancarrota del PC, su alta vulnerabilidad financiera

otros: _____

3.3 Oportunidades- ¿Qué oportunidades del PC se consideran ?

0 hay menos intensidad competitiva (los competidores descuidan el PC)

0 permite conseguir una mayor rentabilidad (precios altos, menos servicio ofrecido)

0 nuestro poder de negociación es mayor

0 el segmento de los PC es grande y/o crece

0 los PC permiten reducir la dependencia de los grandes clientes (dispersión de riesgo, base de clientes más amplia)

0 para su empresa es importante la mezcla de grandes (cubrir el coste fijo) y pequeños clientes (rentabilidad)

0 el PC muchas veces tiene un alto potencial de crecimiento, es decir, sus necesidades son más importantes que sus pedidos actuales

0 otros : _____

El concepto de las “funciones” concreta las oportunidades que representan los PC con respecto a su papel como

- proveedores de información,
- socios en la distribución,

y en los aspectos de integración hacia adelante y fidelización de los clientes.

3.4 Funciones ¿Qué funciones particulares representan los PC para su empresa ?

3.4.1 Proveen **Información** importante - ¿de manera informal ?- ¿más rápidamente?

- técnica : know-how, mejora de productos, de calidad , de producción, innovaciones.....
- comercial : info de mercado, sobre la competencia, oportunidades, mediación de clientes,
- tiene un papel de referencia para otros clientes
- permite experimentar nuevos productos

3.4.2 Socio de **Distribución** :

- El PC permite un mayor control
 - + del punto de venta (POS)
 - + de la calidad de la venta, y tareas relacionadas (servicio, instalación reparación...)
 - + de la disposición del cliente a cambiar a otros proveedores
 - + de la influencia de nuestro cliente en la decisión de compra de sus clientes
- En su negocio, los PC son socios importantes en la realización de las tareas siguientes frente a clientes finales: logística/distribución física / servicio / comunicación personal / formación
- La reputación/ la imagen del PC representa un aspecto importante frente a los clientes finales

3.4.3 Integración hacia adelante : establecer contactos directos con los PC puede ser un aspecto de integración hacia delante, superando otras formas de distribución, con el fin de:

- recibir información sobre las necesidades de los clientes finales
- superar barreras de entrada en la distribución
- permite individualizar sus productos (ofrecer servicios suplementarios)
- permite más control sobre sus instrumentos de marketing (precio - comunicación - ...)

3.4.4 Lealtad de los clientes - Fidelización

- ¿ Representan los PC una oportunidad particular por su fidelidad de compra ?
- ¿La fidelización de los PC se realiza por medios diferentes a los de clientes de otro tamaño? (relación personal, incentivos financieros, contratos, interconexión informática)
- ¿El esfuerzo de fidelización de PC es menor al de otros clientes ?

Finalmente se identifican las particularidades del pequeño cliente respecto a su comportamiento de compra, a sus necesidades y al poder de negociación. Cada vez se proponen criterios para describir el elemento teórico que salen de nuestro análisis en el punto 4.2 y 4.3.

3.5. Comportamiento de compra

¿Hay diferencias entre pequeños clientes y clientes de otro tamaño en cuanto al comportamiento de compra ? Concretamente :

- el grupo de decisión es más pequeño
- hay más decisiones tomadas por una sola persona
- hay menos apoyo profesional en la decisión por staff especializado
- hay un menor nivel de conocimientos profesionales
- el empresario (propietario) tiene un papel dominante
- hay menos formalización en el proceso de compra
- un pequeño cliente, percibe un mayor riesgo al comprar su producto
- la vulnerabilidad financiera de un PC es mayor
- en la interacción con los pequeños clientes, el desnivel jerárquico entre los interlocutores juega un papel importante

3.6. Necesidades

¿Hay diferencias en las necesidades de los PC, en comparación con los clientes grandes /medianos ?

0 el nivel del servicio al cliente en general

0 las condiciones de pago

0 el mismo producto es diferente

0 los detalles técnicos

0 la disponibilidad

0 el tiempo y la fiabilidad de entrega

0 el precio

0 la imagen / reputación del proveedor

0 la calidad y durabilidad del producto

0 el servicio antes de la venta

0 el servicio postventa

Particularmente :

“ Los Pequeños clientes tienen altas necesidades en **servicios profesionales** /asesoría /información relacionada con la compra” (en temas de estrategia, exportación, marketing, control financiero, tecnología, aspectos jurídicos,...)

“Por razones **financieras** (liquidez, cash-flow) o de **ubicación** (espacio de almacén limitado), los pequeños clientes tienen necesidades particulares con respecto a las condiciones de entrega” (momento, volumen y frecuencia de entrega...)

3.7. Poder

¿Se considera que los PC tienen menos poder de negociación ?

¿Por qué ? : Volumen de venta / facilidad para adquirir un nuevo PC si se pierde uno / _____

¿Qué consecuencias tiene ? --> nivel de servicio --> precio

Después de identificar las diferencias en el entorno competitivo y en las características del PC, finalmente se analizan las actividades de la empresa para adaptarse al negocio con los PC. El objeto de análisis son nueve actividades de la cadena de valor, cada vez se intenta identificar las diferencias en el tratamiento de los PC en comparación con clientes de otro tamaño. Se realiza un análisis a dos niveles: por un lado, se evalúa cualitativamente la importancia de los costes fijos y específicos por transacción (CET), es decir, la sensibilidad de coste de la actividad con respecto al volumen de pedido. Además interesa conocer la filosofía (consciencia) de la empresa frente a esta problemática. Por otro lado, se identifican características de diferenciación de la prestación, con el fin de conseguir una mejor adaptación a las necesidades del PC.

4. Cadena de Valor

4.1. Sistema de Producción

- ¿permite producir pequeños volúmenes eficientemente ?
- ¿hay diferentes sistemas de producción para diferentes volúmenes ?
- ¿se distingue en diferentes fases de la producción el volumen mínimo eficiente ?
- ¿es un eje de desarrollo estratégico bajar el volumen mínimo eficiente de producción ?

4.2. Logística de salida (Transporte)

- ¿Se aplican diferentes actividades/formas de logística para diferentes volúmenes de compra/pedido?

(cash & carry / cooperaciones con otras empresas / subcontratar a especialistas de transporte (FEDEX, DHL, Correos, UPS....) / sales vans / base FOB /agrupar pedidos por regiones /almacenes, sucursales regionales)

- ¿La forma escogida implica un nivel de servicio más bajo para el PC ?
- El coste de logística, relativo al valor del producto es _____%
- ¿Existen volúmenes mínimos de entrega por razones de logística ?
- ¿Es un objetivo estratégico bajar el coste fijo por entrega ?

4.3. Servicio (postventa)

- ¿Existen actividades de servicio relacionadas con la comercialización de su producto? (instalación, reparación, mantenimiento, formación, suministro de componentes, ajustes)
- ¿Qué empresa las realiza ? (nuestra, comerciales, otras....)
- ¿Se aplican otras formas de servicio para los pequeños clientes ?
- ¿Se realizan actividades para disminuir la necesidad/el coste de servicio ? (el diseño del producto, mantenimiento a distancia, autoservicio por los clientes, ayudas a distancia (hot-line de teléfono, nuevos medios de com.))
- ¿Disminuir el coste de servicio es un aspecto estratégico?

4.4. Desarrollo de productos

- ¿Hay diferencias en el desarrollo de productos (ingeniería) para pequeños clientes ?
- ¿El coste (fijo) de desarrollo para la individualización de productos, le permite tratar pequeños pedidos ?
- ¿ Es un aspecto estratégico, disminuir este coste de desarrollo?
- La disminución se realiza por _____ (tecnología de información, composición del producto por módulos, estandarización, se aplican otras técnicas)

4.5. Política de producto

¿Ofrecen Uds. otros productos (combinaciones productos/servicios) para los pequeños clientes ?

- para satisfacer sus diferentes necesidades? (otro producto / otras variantes de producto / otro surtido / otros servicios suplementarios)

¿Cuáles ? _____

- ¿Se añaden consejos y servicios profesionales como prestación suplementaria (facturada) ?

- ¿La prestación para pequeños clientes está más estandarizada ?

- ¿La estandarización de productos - normalmente muy individualizados – para los PC es/puede ser una oportunidad para abordar nuevos mercados de pequeños volúmenes?

- ¿Un incremento de individualización de sus productos **puede ser un eje de desarrollo incluso para pequeños volúmenes de pedido?**

4.6. Precio y condiciones de pago

- ¿Se aplican otros precios /descuentos / condiciones de pago para pequeños clientes?

- ¿Se aplica un sobreprecio (fijo) para volúmenes pequeños ?

- ¿Puede ser que la situación financiera de pequeños clientes cambie sus prioridades en cuanto a precios y condiciones de pago ?

- ¿Se puede - en consecuencia - ofrecer un servicio financiero suplementario ?

4.7. Información/Comunicación

¿Se aplican otras formas de comunicación en el contacto con pequeños clientes ?

0 intensidad y frecuencia de visitas personales

0 Teléfono,

0 FAX (- distribución automatizada)

0 por correspondencia, catálogo

0 EDI.....interconexión informática

0 INTERNET

0 otra publicidad....

0 marketing directo

- ¿ En la realización de la comunicación, se tiene en cuenta el comportamiento de compra (diferente) de los pequeños clientes ? (otros medios / otras personas enfocadas / otra información provista, por ejemplo : financiera, ajustada a la capacidad cognitiva de la empresa...)

- ¿ La interacción personal juega un papel más importante ? (por ejemplo, para reducir el riesgo percibido del cliente)

- ¿ Su empresa, intenta bajar el coste fijo de comunicación con un cliente individual ?

4.8. Distribución

- ¿Se utilizan diferentes sistemas de distribución para clientes de diferentes tamaños?
- ¿Para sus productos, hay distribución directa e indirecta (a través de empresas comerc.) ?
- ¿ De qué depende la decisión entre las dos alternativas?

4.9. Organización de Marketing

- ¿Hay diferencias en la organización interna de venta / marketing (tratamiento de pedido, chequeo de solvencia, ...) para diferentes volúmenes de pedido ? (menos documentación / prepago, pago al contado / proceso más sencillo).
- hay una estandarización / simplificación para pequeños pedidos ?
- ... representa - en consecuencia - un nivel de servicio más bajo para los PC ?
- su racionalización o automatización es un aspecto estratégico (bajar el coste fijo por transacción) ?
- ¿Se aplica una forma de DATABASE-Marketing, es decir, un apoyo informático para la comunicación y el tratamiento eficiente y eficaz de un gran número de clientes individuales ?

Tres aspectos relacionados terminan este apartado, se analiza

- la existencia de cooperaciones o de subcontratación en la transacción, dando evidencia a nuestras reflexiones sobre el “transaction-split” (Cap. 7),
- la existencia y el impacto de sistemas de contabilidad de marketing y
- el papel de cambios en la infraestructura que afectan al negocio con los PC.

4.10 Otros Aspectos**Cooperación y Subcontratación**

¿Existen actividades de la transacción que se realicen en cooperación con otras empresas o que se subcontraten ? (transporte, servicio, pago, factoring, comunicación, representantes independientes,...)

Contabilidad de Marketing

- ¿Se conoce el coste de servicio por cliente, es decir, el coste específico por cliente de la cadena de valor entera ?
- ¿qué decisiones se toman en base a esta información ?

Infraestructura

Para su sector - es decir, relativo a sus necesidades - ¿hay cambios importantes en la infraestructura que favorecen un contacto directo con PC ?

- las posibilidades de transporte, incluido cooperaciones ?
- las posibilidades de comunicación son eficientes y potentes ?
- la tecnología de producción : ¿hay tendencias hacia volúmenes eficientes de producción más bajos ?

En un intento de conclusión y de resumen de los aspectos analizados, se identifica la estrategia del PC aplicada por la empresa. Como el concepto de graduación sale de nuestras propias reflexiones, se presenta a través de un surtido de características concretas. Las diferencias entre la segmentación de mercado y -estratégica se explican verbalmente en el momento de la entrevista.

5. Conclusión - Estrategia de PC

- Abandonar --> volumen mínimo de entrega
- Actitud neutra frente al tamaño del cliente
- Segmentación ...de mercado / estratégico
- Graduar: es decir, los clientes "C" se tratan con :
 - 0 menos preocupación
 - 0 estandarización de la prestación (precios, condiciones, productos, servicios, comunicación)
 - 0 menos interacción personal
 - 0 más enfoque en la rentabilidad
 - 0 pasividad
 - 0 actitud a corto plazo - ajustar los costes a los ingresos.

8.3 Los Estudios de Casos de Empresas - Descripción

8.3.1 Introducción - La Estructura de la Presentación de los Casos

Un caso, tiene la finalidad de analizar los datos y de presentar los resultados conseguidos en una empresa singular con referencia a nuestras hipótesis. Se exponen las consideraciones de la empresa con respecto a los riesgos, oportunidades, funciones y otras particularidades del PC, se presentan las actividades de la cadena de valor en vista de su aptitud para el servicio del PC, se analiza la influencia de los factores situacionales que encuentra la empresa y se deduce una interpretación de la estrategia del PC que sigue la empresa. Es decir, se clasifica la información recogida dentro de la tipología de nuestro marco de referencia. Distinguimos tres niveles de información :

(1) la descripción de **hechos generales** para conocer mejor a la empresa : la introducción;

(2) la presentación de resultados **clasificados** sobre elementos (en este caso variables) singulares y limitados de nuestro marco de referencia, si es necesario complementados por comentarios y explicaciones : estructura de clientes, pequeños clientes, riesgos, oportunidades y funciones, particularidades a nivel de comportamiento

de compra, necesidades y poder. Para los aspectos de la cadena de valor y de la distribución, se realizan unos primeros intentos de clasificación de la información verbal;

(3) la interpretación verbal de **fenómenos** y relaciones de influencia con respecto a elementos del marco de referencia : factores situacionales, incluida la competencia, la estrategia; en parte, la cadena de valor y la distribución. Con más detalle la estructura será la siguiente :

Caso Josep María

Las empresas reciben un nombre falso para asegurar el anónimo.

1. Introducción

Descripción de los hechos generales concernientes a la empresa, su producto, sus clientes y sus competidores.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Comprende la descripción del sistema de distribución, de la estructura de clientes y del papel del PC dentro de esta estructura. Se exponen los datos determinados previamente, que permiten definir al PC y evaluar su importancia.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Se exponen los aspectos clasificados de riesgo, oportunidad y función que representa, y cumple, el PC para la empresa. Los comentarios y las explicaciones relacionan las consideraciones generales con la situación concreta de la empresa.

4. Factores Situacionales

Hemos formulado la hipótesis, de que los riesgos y las oportunidades del PC están influidos por factores situacionales, es decir, factores de influencia que son particulares al negocio de la empresa y a su entorno competitivo. En este apartado, por lo tanto, se explica la aparición de una parte de los riesgos y de las oportunidades en función de factores situacionales. Primero, se resumen los riesgos y las oportunidades principales que están influidos por la situación de la empresa; segundo, se identifican y se relacionan factores y riesgos/oportunidades en una descripción verbal de los fenómenos de tipo influencia - efecto. Destacamos, que sólo se ponen en evidencia relaciones de influencia, no se pretende identificar los determinantes exclusivos de los riesgos y de las oportunidades.

La infraestructura es un factor situacional que se expone de todas maneras sin identificar un impacto en los riesgos u oportunidades, es decir, los potenciales a nivel de transporte, comunicación y tecnología de producción que favorecen o no el servicio al PC.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Se resumen y se interpretan los resultados del estudio del caso a nivel de la estrategia del PC. Si es posible, se clasifica a la empresa dentro de nuestras alternativas

estratégicas, exponiendo una argumentación para la elección; se relacionan los factores de influencia que conducen a la estrategia realizada y los efectos de la misma. Además, se exponen unos aspectos generales de la implementación de la estrategia en la cadena de valor, o, se identifican vacíos y faltas de coherencia en esta implementación.

Los aspectos de cooperación y subcontratación de actividades de transacción, y la situación de la contabilidad de marketing como base de información estratégica, se exponen en relación con este tema.

Conclusión parcial : Los apartados 4. y 5. representan una conclusión parcial que resumen el caso en una lógica de las dimensiones consecutivas de situación - riesgos /oportunidades - estrategia - cadena de valor.

6. Particularidades del PC

Se presentan los resultados por categorías y se comentan el comportamiento de compra, las necesidades y el poder de negociación de los PC. Supongamos que estos tres puntos, representan en la mayoría de los casos particularidades intrínsecas del PC, es decir, que no dependen de la situación particular de la empresa. Influyen por su parte en oportunidades y riesgos, y son la base para una variación de la cadena de valor en el servicio al PC.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

Se describen aspectos particulares de nueve actividades de la cadena de valor con respecto a nuestro tema. Nos interesa si, cómo y por qué la actividad se varía en función del volumen de pedido, o bien del tamaño del cliente. Analizamos si el efecto de la variación está relacionado con las economías de coste o con una mejor adaptación a las distintas necesidades. Destacamos cuándo la actividad proporciona una flexibilidad suficiente frente al tamaño del cliente y, por lo tanto, no se necesita una variación e identificamos efectos negativos o problemas que resultan de la actividad en el servicio al PC. Se permite un primer intento de clasificación de la información verbal :

- Δ la actividad varía en función del tamaño del cliente,
- ΔC el efecto está en un aumento de la eficiencia (bajar CET),
el efecto está en un aumento de la satisfacción del (pequeño) cliente; se
- ΔD satisfacen distintas necesidades,
- N/e la actividad no es afectada por el servicio a un cliente individual, o no existe,
- la actividad no varía según el tamaño del cliente.....,
- K ...que implica explícitamente un problema de coste,
- F la actividad proporciona una flexibilidad suficiente frente al tamaño del cliente; es decir, no implica costes fijos de transacción particularmente altos y/o se satisfacen las necesidades de todos los clientes.

8.3.2 Los Estudios de Caso

8.3.2.1 Caso Alize

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Alize produce y vende ventanas y puertas (plástico, madera y aluminio) en su mercado nacional. La cifra de ventas se eleva a 7600 M Pts. El producto es individualizado para cada cliente (dimensiones) y se produce por pedido. Alize considera su producto como un bien de inversión porque es un elemento del producto final “casa”, pero también tiene una dimensión de bien de consumo : el propietario privado participa en la decisión de compra y tiene la opción de montaje “do-it-yourself” sin la intervención de artesanos. El valor absoluto se eleva a ~ 300.000 Pts por un juego de 5-6 ventanas. Existen 4 grandes competidores nacionales, 30 regionales y 500 locales (artesanos) que ofrecen productos parecidos. El mercado está muy concentrado, los primeros 10 competidores tienen un 50 % del mercado.

2. Distribución y Estructura de Clientes

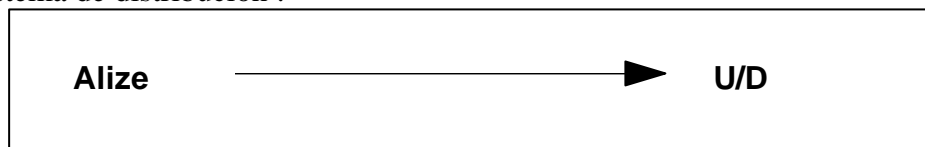
Los canales de distribución son :

(1) Un 75 % se vende a detallistas especializados (DE); empresas dedicadas al comercio de materiales de construcción, empresas artesanales de montaje... . Distinguimos entre el tipo de “comerciales” (200) y de “socios” (50). Estos clientes forman el grupo llamado de pequeños clientes, aunque en casos excepcionales, un gran socio puede llegar a un mayor nivel (> 50 M Pts). El socio tiene mejores condiciones (precios), preferencia en la producción y una protección pasiva de su región de venta. Por otra parte, se compromete a conseguir una parte del mercado fijada conjuntamente y un volumen mínimo anual, y tiene que realizar el tratamiento de pedido de sus clientes (sin intervención ni gastos por parte de Alize).

(2) Un 25 % se vende a grandes clientes, como empresas de construcción, de promoción inmobiliaria o cooperativas de viviendas.

No se vende a cadenas de bricolaje, porque no pueden ofrecer el servicio de montaje. Teóricamente, existe la posibilidad de contactar directamente con el consumidor a través de visitas de vendedores. Anteriormente, Alize practicaba esta forma de venta, pero la abandonó debido a los costes tan altos que comportaba. Desde este punto de vista, el detallista es una forma de distribución que tiene ventajas por su eficiencia, el surtido ofrecido y el servicio suplementario de montaje que asegura. Los socios de distribución, por lo tanto, representan una barrera de entrada en el mercado, pero con un

menor poder de negociación por la falta de cooperaciones en la compra. Resumimos el sistema de distribución :



Se practica un servicio directo a todo tipo de usuarios y detallistas. (excluido el consumidor privado).

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución, Alize sirve directamente a ~ 250 pequeños clientes. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 3,8%	2° Cliente :2,6%	Contribución CV	75 %
3° Cliente: 2,6%	4° Cliente: 1,5%	Tamaño relativo :	0,7 %
C4 (%):	10,5	Medida :	compra anual
Número Clientes :	260	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	250	Dispers. geográfica	sí

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones que resultan del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	no

Otros riesgos: riesgo técnico de los PC por la falta de conocimientos en el tratamiento de pedidos.

R3 : El riesgo de bancarrota del PC es menor; se verifica rigurosamente la solvencia de los clientes; en cambio, el riesgo de bancarrota de los GC es mayor, no se puede terminar la entrega por razones jurídicas, el compromiso de mantener la relación de negocio en una situación de riesgo financiero es mucho mayor.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O4/5 : el segmento de los PC representa un 50% del mercado total, pero permanece estable.

O7 : en este negocio es, sobre todo, un aspecto de temporada; en invierno los grandes pedidos aseguran la utilización de la capacidad, mientras la construcción de casas individuales se para.

Funciones

F1- Fuente de Información	sí
F2- Socio Distribución	sí
F3- Integración hacia adelante	no
F4- Lealtad	sí

F1 : Los PC proporcionan información importante, de una manera informal y más rápida. Se trata de una información técnica para la mejora de los productos y de la calidad; en cambio, la información comercial que proporcionan es escasa.

F2 : El PC tiene un papel importante como socio de distribución : Permite un mayor control del punto de venta, sobre todo, de la presentación del producto en sus locales. La calidad de la venta, que todavía representa un punto débil, se mejorará a través de los programas de formación para los vendedores. Además, el PC juega un papel importante, porque asegura el montaje del producto (él mismo o con sus socios). Influye en la fidelización del cliente final; su reputación y su capacidad de establecer relaciones con el cliente final es un punto crítico en el negocio, porque la lealtad frente a un productor de ventanas (es decir, la lealtad a la marca) aún es reducida en el sector. Se habla de un poder de venta local; en consecuencia, una posición fuerte a nivel nacional sólo se puede alcanzar a través de un gran número de PC.

F3 : No hay aspectos de integración hacia adelante, porque la venta por mayoristas no existe en el sector.

F4 : Los PC representan una oportunidad por su fidelidad de compra, además la fidelización de los PC se realiza por otros medios, sobre todo a través de la relación personal, los incentivos financieros y además está en proyecto una interconexión informática con los socios.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación Para Alize la principal oportunidad que surge de los PC es un mayor nivel de rentabilidad y de lealtad, hecho que está relacionado con el menor poder de negociación y el descuido por parte de los competidores. El factor clave de éxito en el sector es la participación en

el mercado que influye en el coste de producción (altos costes fijos). Para llegar a volúmenes suficientes de venta en el negocio con pequeños pedidos (proveniente en la mayoría de los casos de consumidores privados), es imprescindible tener una red dispersa de - relativamente pequeños - distribuidores con proximidad física al consumidor. Así, el PC es un socio de distribución indispensable; su “fuerza local de venta”, su capacidad de mantener relaciones estrechas y eficientes con sus clientes privados no se puede reemplazar por otros medios de comunicación. Además, asegura el servicio de montaje, hecho que representa una ventaja competitiva frente al consumidor. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales el entorno competitivo, el producto y la infraestructura.

Entorno Competitivo No existen mayoristas en este sector, siempre se establece una relación directa con el productor debido a la individualización del producto. No hay competidores que enfoquen al PC, al contrario, dos de los competidores nacionales acentúan la venta a grandes clientes. Finalmente es Alize quien sigue explícitamente una estrategia de PC. Los productores nacionales están en competencia con los 500 productores locales que venden directamente al consumidor y así, establecen una referencia de venta local e individual. En esta situación, sólo el detallista - artesano local - puede ofrecer una prestación competitiva.

Producto Su carácter individual implica la necesidad del contacto directo entre productor y el detallista / artesano, no hay razón para la existencia de mayoristas. Además, el producto implica la necesidad del servicio de montaje.

Infraestructura La tecnología de producción posibilita una producción en serie con un tamaño de lote eficiente de “1”. Destacamos, que la tecnología de producción proviene del grupo Alize, así, es posible que se trate de un factor de ventaja competitiva y no de la infraestructura.

5. Estrategia de PC

Alize sigue una estrategia de segmentación bajo el objetivo de la optimización del beneficio. Al principio, la empresa era fuerte en el negocio de grandes clientes (construcción...), pero se dio cuenta de que a medio plazo no podía ganar dinero en este segmento, sino que sólo era importante para la utilización de la capacidad de producción. En cambio, la situación de beneficio es mucho más favorable en el segmento de los PC. Así, el enfoque (75%) de la estrategia de Alize está en el segmento de los PC; las actividades de producción y de logística tienen la flexibilidad de servir eficientemente volúmenes distintos. En cambio, a nivel de producto, comunicación y

organización se varían las actividades para grandes y pequeños clientes con el fin de aumentar la eficiencia y cumplir las exigencias particulares (comunicación). Notamos que la segmentación por tamaño implica al mismo tiempo la distinción entre clientes que son distribuidores y otro tipo de clientes (usuarios en sentido amplio). En cambio, oportunidades y desafíos que surgen del segmento de PC se deben principalmente al volumen de compra (poder de negociación, tamaños de lote en la producción...).

Se *subcontrata* la actividad de transporte, hecho que aumenta la eficiencia en la transacción.

Contabilidad de Marketing Se realiza un controlling por canal de distribución y por región. Los costes de servicio por cliente se conocen en promedio (11600 Pts). Se pretende practicar un controlling por cliente para los 50 socios. De la información contable se deduce un volumen mínimo anual de +/- 6 M de Pts, pero no se ejerce rigurosamente.

6. Particularidades del PC

Alize considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	no
9- desnivel jerárquico	no

4 : el nivel de conocimientos profesionales es menor; el servicio artesanal (montaje) es de buena calidad, en cambio, los conocimientos sobre los productos de Alize no son suficientes.

7 : sólo realiza la mediación de los clientes finales, no tiene riesgo financiero.

8 : el PC paga más rápido que el GC (60 días / 120 días).

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a :

- la reputación del proveedor : como vende el producto al cliente final, tiene un mayor interés en la buena reputación de sus proveedores.

- necesita más servicio y apoyo en la venta por falta de conocimientos profesionales (asesoría y documentación comercial....).
- la organización de la entrega es más sensible : en la construcción de casas pequeñas hay menos posibilidades de cambios de organización, la entrega en el momento adecuado es más importante.

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del menor volumen y de la alta facilidad para encontrar nuevos PC. En consecuencia, se aplican precios más altos, en cambio, también el servicio se considera superior.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	-
- Desarrollo	n/e
- Producto	ΔC
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C / \Delta D$
- Distribución	n/e
- Organización	Δ

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Alize dispone de un sistema de producción por serie, bajo pedido, con unos 20.000 pedidos por año; es decir, lotes muy pequeños (TL en promedio 1,4). Los efectos de volumen (total) en la producción son altos, por la inversión importante en equipo y en la integración vertical (producción propia de perfiles). El sistema de producción asegura una alta flexibilidad; permite producir eficientemente volúmenes pequeños, hasta un tamaño de lote (TL) de "1" en el mismo sistema de producción. El pedido promedio de los GC es de un TL de 3, (valor promedio de pedido de 3 M Pts), para los PC es de un TL de 1 (valor de 300.000 Pts). El cambio del centro de gravedad comercial hacia los PC - y por lo tanto, pequeños TL - , implicó una adaptación del sistema de planificación de producción por razón del aumento del número de pedidos. A base del pedido, el sistema de información crea automáticamente la lista de bultos y el programa de trabajo.

Logística de salida (Transporte) El transporte se subcontrata a transportistas. Para todos los clientes, se entrega en contenedores especiales directamente en el lugar de construcción. Sólo pedidos mínimos y de urgencia se entregan a través de empresas de paquetería (estilo UPS). La actividad se considera flexible frente al volumen de entrega; el coste de logística es en promedio de un 3 % del valor del producto, aprox. un 4 % para PC y un 2 % para GC. Se aplica un mínimo de entrega (no de pedido) de 116.000 Pts. La disminución del coste de transporte es un aspecto importante; el objetivo es conseguir un 2 % a través de la optimización de las rutas.

Servicio El servicio que se ofrece a los clientes directos de Alize no se varía en función del tamaño del cliente. Destacamos otro aspecto del servicio. La actividad crítica de servicio en este negocio es el montaje. Se realiza por empresas artesanales (muchas veces los socios de distribución) o de construcción. Frente al consumidor final (privado) el hecho de poder ofrecer el servicio de montaje es un factor de éxito. Los PC, como socios de distribución aseguran este servicio, o realizándolo ellos mismo, o por mediación de artesanos.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales. La ventana de medidas individuales se considera como variante de un producto existente cuya realización sólo afecta el sistema de producción, sin implicar ninguna actividad de ingeniería.

Política de producto Se trata del mismo producto para todo tipo de clientes. La tecnología de producción permite individualizar cada pedido hasta el volumen "1". Una forma de estandarización se aplica para la entrega de alféizares : como las medidas exactas del alféizar sólo se conocen después del montaje de la ventana, este producto implica entregas suplementarias con costes altos. La nueva solución consiste en una subcontratación del ajuste de los alféizares a los PC (empresas artesanales); se venden volúmenes más grandes de alféizares en barra a los PC, que los almacenan y los cortan en función de las necesidades de sus clientes finales.

Precio y condiciones Se aplican otros precios, descuentos y condiciones de pago para pequeños clientes. Los precios reflejan los costes de servicio promedios; por lo tanto, son más altos. A medio plazo se introducirá un sobrepeso para pequeños volúmenes. La situación financiera de los PC es mejor que la de los GC (en promedio); en consecuencia, para estos clientes un precio favorable es más importante que las condiciones de pago. Sin embargo se realiza un control de crédito riguroso, por lo tanto, el riesgo de bancarrota es pequeño.

Comunicación La venta de ventanas implica interacción técnica y comercial. Técnica : a veces hay interacciones para la solución de problemas por parte de expertos de Alize. Normalmente de cada cliente se recibe una especificación estándar de tipo, medidas... de la ventana. En base a esto se realiza una oferta individual. Comercial : se fijan las condiciones marco con los distribuidores y los socios. En cambio, hay negociaciones para cada proyecto con los grandes clientes. Medios de comunicación son : un equipo de vendedores para visitas; y también, documentación, correo, ferias... . La interconexión informática se realizará dentro de poco con los socios. En la comunicación con los PC se realizan actividades distintas :

- existe un equipo especial de vendedores para PC;
- a comparación con la realización de proyectos para GC, los pequeños clientes son visitados con más frecuencia;
- la información estandarizada se intercambia por FAX (por ejemplo, información sobre el tiempo de entrega);
- se realiza publicidad a través de informaciones mensuales y mailings;
- se utilizan catálogos como medio complementario, pero se considera que no pueden reemplazar ni al vendedor ni la visita personal.

Un servicio comercial interno importante permite reducir el número de vendedores (de 60 a 18 en los últimos años, con un objetivo de 12) Así, los PC tienen siempre un interlocutor disponible por teléfono (Telemarketing). Por lo tanto, disminuye el coste de comunicación con clientes individuales, el sistema queda más adaptado al servicio de PC. Por otro lado la comunicación realizada satisface necesidades particulares del PC : la venta personal o telefónica es importante para la asesoría técnica y el apoyo a nivel de marketing que necesita el PC.

Distribución No hay distribución indirecta.

Organización de venta Existen dos departamentos de venta para los dos segmentos. En cambio, el marketing es común a ambos segmentos. El departamento de PC comprende las actividades de telemarketing. Los procesos internos de tratamiento de pedido no se distinguen mucho, grandes proyectos se cobran a través de facturas parciales y se agrupan pequeños pedidos en pedidos colectivos. La racionalización de los procesos mencionados se realiza dentro del desarrollo del sistema de información. Para la venta a los socios y el servicio interno de apoyo al cliente se aplica un tipo de Database-Marketing que permite tener al momento los datos claves de cada cliente.

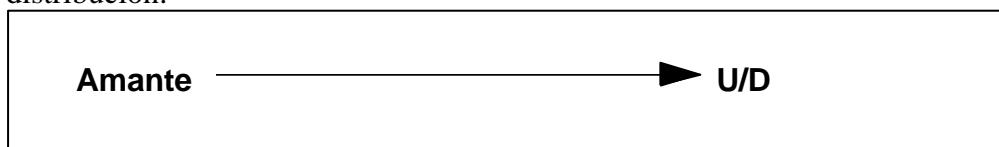
8.3.2.2 Caso Amante

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Amante vende sistemas gráficos de fabricación extranjera en el mercado español. Bajo el término de sistema gráfico se resume el equipo que se utiliza entre los pasos de la maqueta gráfica y de la impresora : escáner, software, aparatos para la creación de planchas de impresión (litografía y offset), impresoras de prueba, además de accesorios y consumibles. La cifra de ventas se eleva a 7000 M de Pts. Se trata de un producto de inversión de alta tecnología. Hay productos estándares, pero en muchos casos se individualiza el aparato para clientes a partir de una base estándar de componentes (“modular”). Los componentes se fabrican por almacén, en cambio, el montaje se realiza por pedido. El valor absoluto de un sistema completo está entre 5 M y 100 M Pts. El producto tiene un gran impacto en el negocio del cliente, es decir, en la calidad de *su* producto (periódicos, revistas...). La empresa se enfrenta a 6 grandes competidores con una línea de productos parecida.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Normalmente, Amante practica una distribución directa a clientes de cualquier tamaño. En zonas descentrales existen distribuidores de valor añadido, es decir, empresas que venden productos de Amante, pero que los completan con productos propios. En cambio, el distribuidor clásico no existe en el sector. Resumimos el sistema de distribución:



En principio, sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General Amante sirve directamente a 2200 pequeños clientes, y todos son usuarios de sus productos. La estructura de clientes es la siguiente:

1° Cliente: 1,4%	2° Cliente : 1,1%	Contribución CV	25 %
3° Cliente: 1,1%	4° Cliente : 1,1%	Tamaño relativo :	0,014 %
C4 (%) :	4,7	Medida :	compra anual
Número Clientes :	3000	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	2200	Dispers. geográfica	sí

Los clientes que actualmente son pequeños, pero que tienen un alto potencial, se tratan como grandes clientes. Dichos clientes no quedan afectados por las reflexiones siguientes.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	no
R3- bancarrota	sí

Otro riesgo : la falta de formación, de conocimientos profesionales implica un riesgo para el proveedor.

R2 : el servicio a PC no se considera como un gasto que se utilizaría mejor para otros clientes. Los PC son clientes en cierta manera importantes; el conjunto representa una base que no se puede olvidar, y en consecuencia, se asignan recursos para servirlos.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	sí
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O8 : muchas veces la situación financiera de la empresa cliente frena sus posibilidades de crecimiento, y por lo tanto, sus posibilidades de inversión en equipo gráfico.

Funciones

F1 - Fuente de Información	no
F2 - Socio Distribución	n/e
F3 - Integración hacia adelante	sí
F4 - Lealtad	no

F1 : Los PC no proveen información para el negocio de Amante; en cambio, en las empresas de los GC, hay un mayor nivel de formación, el proveedor mantiene relaciones más estrechas con gente importante a nivel técnico y comercial.

F2 : No hay aspectos de distribución, todos los clientes son usuarios.

F3 : El contacto directo con todo tipo de clientes tiene para Amante un aspecto de integración hacia adelante, permite recibir información sobre las necesidades de los clientes, permite individualizar los productos, y permite el control sobre los instrumentos de marketing. Por ejemplo, Amante dispone de una base de datos de cada cliente, conoce y sigue su equipo, los momentos de cambio... . También el cliente busca el contacto directo. Las ventajas se muestran, sobre todo en comparación con la distribución en otros países, donde Amante se enfrenta con problemas debido a la distribución indirecta que separa el productor del cliente.

F4 : Los PC no son más fieles que los grandes. Al contrario, para los GC, el coste de cambio es más alto, y en consecuencia, también la disposición de quedarse con un proveedor.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación Para Amante, el PC es una oportunidad; representa un volumen de mercado importante (25%), con menos intensidad competitiva y una mayor rentabilidad. En el negocio de Amante, casi se impone el contacto directo con los clientes de cualquier tamaño; permite recibir información sobre las necesidades del cliente, especificarlas en una interacción técnica e instalar un producto que muchas veces es a medida. Esta forma de servicio implica un coste elevado y, por lo tanto, un mayor riesgo de perder dinero. Así pues, identificamos como factores situacionales el entorno competitivo y el producto. La infraestructura que se considera favorable para el servicio al PC, es un factor suplementario.

Mayoristas El mayorista o distribuidor clásico no existe por la forma de venta que implica el producto (teóricamente hay distribuidores con valor añadido véase punto 2).

Competidores De los 6 competidores, 3 se orientan al PC, los otros 3 enfocan clientes más grandes. En este negocio, la orientación hacia PC se traduce en una línea de producto adecuada a las necesidades de este segmento (véase 7. Producto). Amante en cambio, tiene una gama amplia que satisface necesidades de todo tipo de clientes.

Producto Las características del producto influyen en el coste del servicio. Se trata de un producto con alto valor absoluto que representa una inversión importante para la empresa compradora con implicaciones importantes en la calidad del producto del cliente; es de tecnología alta, complejo y muchas veces a medida, esto implica una alta necesidad de explicación en la venta, y una gama amplia de actividades de servicio. El

carácter del producto exige, en la mayoría de los casos, la venta directa y así, excluye al mayorista como competidor.

Infraestructura Los cambios de infraestructura favorecen el servicio al PC; el transporte se hace más eficiente, se utilizan nuevos medios de comunicación (Internet) y la tecnología de producción permite y permitirá la individualización del producto para PC.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Amante sigue una estrategia de segmentación; considera los PC como un segmento digno de atención (volumen del 25 %), incluso de un atractivo financiero importante. Con la concepción de su cadena de valor busca activamente satisfacer las necesidades de este grupo de clientes; proporciona una alta flexibilidad a nivel de producción, logística y servicio, en cambio, varía las actividades de marketing en función del tamaño del cliente; por un lado aumentando la eficiencia (estandarización de productos, telemarketing, visitas reducidas) y, por el otro, satisfaciendo las necesidades particulares del PC (asesoría, producto).

Se *subcontratan* las actividades de transporte. Amante no controla el *coste de servicio* por cliente individual; tiene los datos disponibles (un controlling muy detallado) pero, debido al gran número de clientes no se utilizan.

6. Particularidades del PC

Amante considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

6 : el PC no planifica sus necesidades, hecho que implica consecuencias para la logística (véase 7).

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a :

- el servicio antes de la venta : los PC necesitan más asesoría en temas tecnológicos debido a su menor nivel de formación.
- el precio : el PC es más sensible al precio porque el propio empresario paga. En cambio, los grandes clientes tienen más información sobre los precios aplicados en el mercado (véase poder de negociación).
- el producto : los PC, en la mayoría de los casos, compran productos con menor capacidad y formato.
- la logística : los PC son menos exigentes en cuanto al tiempo y la fiabilidad de entrega.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación por razón del pequeño volumen de venta y porque tienen menos información sobre la prestación y precios de la competencia. En consecuencia, se aplican precios más altos, pero el nivel de servicio es el mismo para todos los clientes.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	F
- Desarrollo	n/e
- Producto	$\Delta C / \Delta D$
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C / \Delta D$
- Distribución	n/e
- Organización	Δ

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción El punto crítico de la producción es el montaje individual para clientes; el sistema es flexible con respecto al volumen de venta; el cliente, normalmente paga el coste fijo en el que incurre para la realización de su equipo especial, sino, se calcula con un volumen mínimo de proyecto de 5 M Pts para que se cubran los gastos de montaje. Notamos que, en general, los productos para los PC no son tan sofisticados y por lo tanto, el gasto de individualización es menor. (véase Política de producto).

Logística de salida (Transporte) La logística se considera flexible, no hay diferencias entre grandes y pequeños clientes. El transporte es subcontratado a transportistas. A partir de un volumen de pedido de 50.000 Pts la entrega es gratuita. El coste de logística es de un 2-3% del valor del producto. Una actividad que tiene la finalidad de reducir el coste de logística es la disminución de stock. En este contexto, el PC representa un factor de influencia : por un lado no se pueden planificar sus compras y, por el otro, sus menores pedidos tienen menos probabilidad de romper el stock; por lo tanto, el efecto se compensa.

Servicio Las actividades de servicio de postventa comprenden la instalación, la reparación, el mantenimiento, la formación de los usuarios y el suministro de componentes. Se realiza por sucursales de Amante en 4 zonas, por técnicos libres y a través de diferentes formas de servicio a distancia como el control remoto. Para el caso de averías se ofrece un servicio de 24 horas. Todas las actividades, o representan una parte de la venta del producto (instalación), o se facturan separadamente; además se realizan contratos de mantenimiento. Así, el servicio es flexible frente al tamaño del cliente; el precio refleja el coste, el nivel de servicio es el mismo para todos los clientes, excluido una preferencia para grandes clientes en el caso de averías. Otra vez, el producto influye en la actividad del servicio; como es menos sofisticado en el caso de los PC, la necesidad de servicio varía, no hay posibilidad de control remoto por la falta de conexión de los PC a las redes informáticas... .

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Amante ofrece combinaciones de productos en función de las aplicaciones del cliente. En general se ofrece todo a todos los clientes. De hecho, la capacidad de producción, el formato del producto del cliente y la complejidad de las aplicaciones tienden a ser menores en las empresas de los PC; en consecuencia, se compran otros productos muchas veces más estandarizados y con menos sofisticación tecnológica. Como ya hemos visto, este hecho tiene implicaciones a nivel de servicio y de producción. Si se parte del concepto del producto a medida, la estandarización es un medio para servir pequeños clientes cuyo volumen de venta no permite un proceso de individualización en la actividad de la comunicación y de la producción (ΔC). Sin embargo, la tendencia, en los últimos tiempos, va hacia el producto a medida. La tecnología de producción favorece esta tendencia, permite tamaños de lote más pequeños.

Precio y condiciones La tarifa es la misma para todos los clientes. En cambio, los descuentos sobre esta tarifa varían en función del volumen; las condiciones de pago se ajustan en función de la solvencia del cliente y tienden a ser más estrictas para PC.

Comunicación La venta de un sistema gráfico implica una interacción técnica y comercial intensiva. Conjuntamente con el cliente, se plantea el problema, se estudia la aplicación y se ofrece una solución. Negociaciones sobre las condiciones comerciales del proyecto se añaden. El principal medio de comunicación es la visita de los ingenieros comerciales. Debido a la complejidad de este proceso de comunicación, no se puede realizar eficientemente por un distribuidor clásico. El ingeniero comercial es considerado como un recurso que se asigna al tratamiento de un cierto potencial de mercado. Por lo tanto, para los PC se reduce la intensidad y la frecuencia de las visitas. A diferencia de los GC no se hacen visitas rutinarias, sólo en una ocasión concreta de venta se visita al PC. El seguimiento rutinario se reemplaza por telemarketing. Los catálogos sólo son un elemento complementario (ΔC). La herramienta principal que permite esta forma de visita selectiva es una base de datos que recoge los datos del equipo, las aplicaciones y las fechas de inversión de los clientes potenciales. Así, sólo se visitan en el momento adecuado de reinversión. Como el nivel de formación de los PC es menor, la necesidad de asesoría en la venta aumenta, al menos en relación al volumen vendido (ΔD).

Distribución No hay distribución indirecta.

Organización de venta La organización de venta es la misma para todo tipo de clientes. Se segmenta por zonas y por aplicación. Como ya hemos mencionado, la única adaptación a la situación particular del negocio de PC la representa la actividad de Telemarketing y el apoyo a través de la base de datos. Estos dos elementos también sirven para tratar grandes clientes, pero su principal utilidad se deduce del tratamiento eficiente del gran número de PC.

8.3.2.3 Caso Francesc

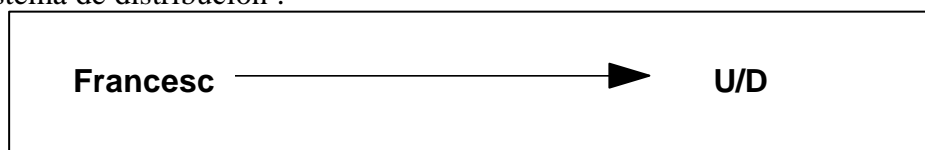
1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Francesc vende elementos para instalaciones neumáticas, es decir, sistemas de cilindros, válvulas, elementos de control... en su mercado nacional, donde alcance una parte de mercado del 27 %. La cifra de ventas total se eleva a 1660 M Pts. El producto se considera como un bien de inversión con un valor absoluto entre 100 Pts y 350.000 Pts ; existen 5000 referencias que se producen principalmente por almacén en

plantas extranjeras del grupo. Sólo una parte de los cilindros se produce por pedido debido al alto número de variantes disponibles (diferentes medidas). No obstante, el producto se considera estándar, no se realizan productos individuales para clientes. La empresa en su mercado se enfrenta con 5 ó 6 grandes competidores, en cambio, en Europa existen 80 empresas con productos parecidos y en el mundo unos 200.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Francesc sólo practica la venta a través de un canal de distribución : la venta directa a todo tipo de clientes. Los clientes son, por un lado, productores de equipos, aparatos... en los que entra el producto de Francesc; por otro, se trata de los usuarios de estos aparatos que compran componentes y recambios. Se intentaba traspasar los PC a empresas comerciales (distribuidor). Estas empresas no tendrían ventajas particulares, ni un interés para este negocio; sólo serían mediadoras de los clientes. Debido al alto número de variantes, no podía tener un almacén, ni tenía la capacidad para solucionar problemas técnicos a los clientes. El coste de servicio para Francesc casi sería el mismo, sólo perdería una parte del margen debido a la empresa comercial. Resumimos el sistema de distribución :



Sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General En su sistema de distribución, Francesc sirve directamente a ~2000 PC. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 3%	2° Cliente : 3%	Contribución CV	13 %
3° Cliente: 2,5%	4° Cliente : 2,5%	Tamaño relativo :	0,05 %
C4 (%):	12	Medida :	compra anual
Número Clientes :	2500	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	2000	Dispers. geográfica	sí

Presentamos unos detalles de la estructura de clientes

< 83.000 Pts	882 clientes	1 % Venta
83.000 - 830.000 Pts	970	12 %
830.000- 2 M Pts	211	...
> 42 M Pts	6	16 %

El valor promedio de pedido se eleva a 42000 Pts ; hay 40.000 pedidos por año. El hecho de que los clientes repartan su volumen de compra entre varios pequeños pedidos supone un problema para el sector. Los medios de control, por ejemplo, una agrupación forzada, no son factibles. Por otro lado, los clientes se evalúan por su potencial, que se “mide” a través de los datos del mercado del cliente, sus competidores, su situación financiera... .

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R1 : Francesc tiene como promedio un coste de servicio de 14.000 Pts, en cambio, hay ~800 clientes con una compra anual de < 83000 Pts. Se calcula en base a una contribución a la cobertura (margen bruto) en promedio de un 40%. Así, existe el riesgo de que con una parte importante de los PC se pierde dinero (a coste completo).

R2 : se considera como un mayor problema, el “sentimiento” que sería mejor ocuparse de clientes con más potencial.

R3 : la bancarrota del PC se considera como problemática, pero se gestiona por garantías bancarias y por chequeos de solvencia.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	sí
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O2 : Debido a la falta de control de gestión por cliente, Francesc no puede evaluar exactamente la rentabilidad por cliente. Se consiguen mejores *precios*, y en cambio, los costes no están del todo controlados. Francesc evalúa sus clientes por clases de descuento. Es particularmente interesante, que la clase con más de un 20 % de descuento tenga la misma contribución a la cobertura (un 20 % del total) que la clase

con un 0 % de descuento (los PC). En cambio, las clases intermedias contribuyen menos. Este análisis no sirve para identificar las fuentes de beneficio porque los costes de servicio son diferentes para cada clase.

O6 : Sobre todo cuando se producen cambios de coyuntura, la base de PC consigue una venta más estable, mientras que los grandes proyectos disminuyen.

O7 : El volumen total es importante para amortizar los gastos de la producción y del desarrollo; en cambio, no se puede deducir una función de “rentabilidad” de los PC.

Funciones

F1- Fuente de Información	no
F2- Socio Distribución	n/e
F3- Integración hacia adelante	no
F4- Lealtad	sí

F1-2-3 : Los PC no son distribuidores, no hay aspectos de integración hacia adelante. Tampoco, los PC representan una fuente de información. No se mantiene un relación estrecha que podría dar lugar a un intercambio de información.

F4 : Con respecto a la lealtad de los clientes, aparecen diferencias entre clientes de diferentes tamaños : debido al pequeño volumen, el PC sólo tiene un proveedor y mantiene una alta lealtad por razón de la marca y del carácter de sistema del producto. En consecuencia, “el PC viene por sí mismo, sin actividades particulares”, es decir, el gasto de fidelización es menor. En cambio, un GC tiene altos costes de cambio (la formación del personal, la relación de negocio, la interconexión informática...), en consecuencia, es fiel a su proveedor principal, pero si una vez cambia, es un cambio para siempre.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la situación La situación de Francesc frente a los PC es ambigua. Por un lado, representan una oportunidad; compran en total un volumen notable y sobre todo contribuyen, en parte importante (20%), a la cobertura de los costes fijos, por razón de los precios más altos que se pueden aplicar. Estas ventajas se caracterizan además por una alta continuidad y lealtad, que se consigue sin esfuerzos de marketing extraordinarios (comunicación pasiva). En resumen, Francesc, está en una situación de ventaja competitiva en el segmento de PC, debido al descuido que practican sus competidores (incluido la exclusión de mayoristas eventuales) y al servicio de asesoría que ofrece. Por ejemplo, en un estudio de satisfacción de clientes resultó, que la satisfacción, era mayor en el segmento de PC y de GC, mientras que los medianos percibían menos satisfacción. El apoyo técnico a

través de teléfono que se da al PC para solucionar sus problemas representa una prestación extraordinaria respecto a sus expectativas. Por otro lado, Francesc percibe un alto riesgo financiero en el servicio de estos clientes. Sin disponer de datos exactos, la empresa está segura de que en muchos casos, el coste de servicio excede los ingresos, sobre todo en las actividades de comunicación (asesoría) y tratamiento de pedidos. Además, se producen costes de oportunidad, porque, con las capacidades limitadas de los ingenieros comerciales, resultaría mejor tratar clientes con alto potencial. La problemática del coste de servicio se debe principalmente a la complejidad del producto y de su uso, que implica una alta necesidad de explicación. Además, precisamente el PC no dispone de las capacidades tecnológicas necesarias para el uso del producto; así, el cliente que compra menos, necesita más servicio. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales el entorno competitivo y las características del producto.

Mayoristas En general existen empresas comerciales en el sector de los elementos estandarizados para la producción industrial. En cambio, en el negocio de Francesc y de sus competidores directos, la venta por distribuidores no se realiza debido al carácter del producto (véase producto).

Competidores Individuales Todos los competidores principales practican la distribución directa. Sólo 2 ó 3 competidores y el mismo Francesc, pueden permitirse servir a los PC. Los otros competidores aplican una política de precios más bajos, entonces, sólo pueden vender en mayores volúmenes; los costes relativos de distribución a GC son menores. Con esta situación, Francesc puede conseguir una ventaja competitiva por mejoras moderadas.

Producto El producto de este sector, favorece el contacto directo entre productor y usuario. El alto número de variantes, la necesidad de explicación y de asesoría técnica en la venta y la producción por pedido de cilindros no se pueden realizar eficientemente por un distribuidor.

Infraestructura No se consideran aspectos de la infraestructura con respecto a la gestión de los PC.

5. Conclusión - Estrategia de PC

La empresa Francesc **no** sigue una estrategia consciente para gestionar los riesgos y las oportunidades de los PC. Principalmente, marcando una diferencia a sus competidores, Francesc practica una actitud neutra con respecto al volumen de pedido; cada cliente se sirve, y en consecuencia, la empresa aprovecha oportunidades por la

amplitud de la base de clientes y a nivel de los precios. Las actividades de producción y de logística son apropiadas para esta forma de servicio ya que proporcionan la flexibilidad necesaria. A nivel de comunicación se practica una forma de graduación; los PC se tratan de manera pasiva (sin visitas) y con menos relaciones personales. En cambio, el punto crítico son las actividades de comunicación / servicio (asesoría) y el tratamiento de pedidos; las actividades no se varían en función de los diferentes tipos de clientes, la misma organización presta el mismo servicio para los PC, o incluso un servicio superior (asesoría). Como el seguimiento de los costes de servicio de un cliente individual no existe, sólo queda la suposición de que los costes de servicio de los PC superan los ingresos; además, los costes generales de un 35% de la cifra de ventas representan un recurso que se podría utilizar con mejores efectos (coste de oportunidad). Los responsables son conscientes de la problemática mencionada e intentan establecer mejoras marginales, hasta ahora sin efectos positivos : intentos de agrupación de pedidos, venta sin asesoría, la idea de separar la organización según volumen de venta, el intento de transferir los PC a distribuidores.

Se *subcontrata* la actividad de transporte, hecho que no tiene implicaciones estratégicas. No existe una *contabilidad de marketing* que permita controlar los costes por cliente.

6. Particularidades del PC

Francesc considera las diferencias siguientes entre PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	no
9- desnivel jerárquico	no

4 : Sobre todo el tema de los conocimientos profesionales tiene varias implicaciones. Por la falta de staff especializado en el tema de neumática, el PC se enfrenta con problemas técnicos relativamente sencillos, pero críticos para la pequeña empresa. El negocio con los PC exige pues, la capacidad de proporcionar este servicio técnico

(véase satisfacción de los clientes). En cambio, aparecen costes de servicio demasiado altos.

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a :

- el nivel del servicio al cliente : necesitan más asesoría técnica para la solución de un problema concreto.
- el precio : los PC son menos sensibles.
- disponibilidad de los productos y el tiempo y la fiabilidad de entrega : los PC exigen una entrega “enseguida” debido a la falta de planificación y de almacén.
- para los PC el aspecto de sistema del producto es más importante; otra vez, por falta de conocimientos especializados, el sistema de la misma marca que se entrega “llave a mano” parece ser la solución más segura, aunque, en general, elementos de varias marcas se pueden combinar en un sistema (existen “casi normas”). Así, se explica en parte, la alta lealtad de los PC.

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del menor volumen y la facilidad de encontrar nuevos PC. En consecuencia, se aplican precios más altos, en cambio, el servicio (asesoría técnica) es más bien mayor.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	ΔD
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C/\Delta D$
- Distribución	n/e
- Organización	-K

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Se trata de una producción en serie, por almacén y bajo pedido para una parte de los cilindros (porque tiene un número de variantes casi infinito). El tamaño del lote varía entre 1 y 10.000, con un promedio de 1,8 para los cilindros. A nivel de grupo, los efectos de volumen son importantes. En el futuro se pretende introducir un cilindro modular que permita bajar el número de variantes para

este elemento. Con respecto a nuestro tema, resumimos : en principio, no se practica una individualización del producto para un cliente. En cambio, el caso de los cilindros se puede considerar como una individualización; así, el sistema de producción dispone de la flexibilidad necesaria para una fabricación eficiente a un tamaño de lote “1”.

Logística de salida (Transporte) Todos los clientes reciben el producto a través del mismo sistema logístico : especialistas de transporte y facturación al cliente; un 20 % del volumen de venta desde el almacén en Austria, y un 80 % directamente del almacén central en Alemania (hay interconexión informática con la sucursal austríaca). El coste de la logística alcanza en promedio un 2,5 % del valor del producto. El nuevo almacén central representa una actividad para disminuir el coste de logística. Se conseguía una reducción de un 50% los últimos 3 años. El sistema logístico se considera flexible con referencia al volumen de pedido; se ofrece el mismo servicio asegurando la eficiencia; sólo hay una preferencia para grandes clientes en la planificación de las fechas de entrega.

Servicio El principal servicio de Francesc consiste en la asesoría técnica que la empresa practica en cualquier venta. Los clientes consideran estos consejos muy importantes y son una característica que distingue a Francesc de sus competidores. Por la falta de conocimientos, los PC reciben más asesoría técnica que los grandes clientes. (véase punto 6.), pero se realiza por la misma organización (véase información / comunicación).

Desarrollo de productos Normalmente, el producto no se modifica o incluso desarrolla para un cliente individual. En principio, un desarrollo individual es posible, si el cliente contribuye a los costes fijos de desarrollo o si se concluye un contrato sobre un compromiso de compra para una cantidad determinada.

Política de producto No hay diferencias en la política de producto para grandes y pequeños clientes, solo la asesoría técnica se considera como una prestación suplementaria para PC, pero no es facturada.

Precio y condiciones Se aplican otros precios, descuentos y condiciones de pago para pequeños clientes, en función del volumen de venta; resulta un precio final superior. Las condiciones de pago son menos favorables para PC. La empresa se asegura contra el riesgo de insolvencia por pago anticipado y garantías de banco. Existe teóricamente un volumen mínimo de pedido de 3500 Pts pero normalmente no se aplica. El límite de 3500 Pts sale de una “decisión intuitiva” y no de un cálculo.

Comunicación Técnica : la interacción técnica se limita a la comunicación del tipo y de los datos técnicos del producto, completado por la asesoría y las soluciones en el caso de problemas técnicos (principalmente para PC). Comercial : para volúmenes altos hay negociaciones comerciales sobre precios y condiciones con los vendedores (exterior). Con los grandes clientes se concluyen contratos marco, negociados a nivel central (Europa). Los principales medios de comunicación son : la visita del vendedor, la documentación, el teléfono y el FAX. Una parte de los GC tiene interconexión EDI. Con respecto a nuestro tema se identifican variaciones de la comunicación : las visitas de los vendedores se controlan rigurosamente en función del volumen de venta y/o del potencial de los clientes. Los PC , en consecuencia, no se visitan, sólo reciben un cuidado especial por parte del servicio interno, por teléfono. Así, se realiza la asesoría técnica para la solución de problemas (ΔD). Se pretende la utilización de catálogos para la comunicación con los PC con el fin de reducir el coste de comunicación.

La comunicación y la prestación de los servicios de asesoría que se realizan a través de esta actividad, se consideran como el punto crítico y problemático de la gestión de PC de Francesc ya que causan un alto coste que, con alta probabilidad, no cubrirá con las contribuciones de los PC. Una acción para la disminución de costes de servicio de PC consiste en la oferta “descuento de 10% para la venta sin asesoría”. No tiene efectos positivos : como antes, el cliente llama y recibe los consejos habituales.

Distribución No existe una distribución indirecta, por lo tanto, no hay diferencias.

Organización de venta Los procesos de organización interna de venta son los mismos para todos los clientes, sea cual sea su tamaño. La disminución de los costes generales de venta es un aspecto importante para la empresa. Vistos los problemas (coste) con la gestión de PC, la separación en dos departamentos o la concepción de procesos diferentes de tratamiento de pedidos son el objeto de las reflexiones actuales de los responsables.

8.3.2.4 Caso Geli

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

Geli vende hilos de coser en el mercado español; para nuestro estudio seleccionamos la unidad de negocio de productos industriales, es decir, la venta a la industria de textil. La cifra de ventas de esta unidad se eleva a 1300 M Pts. Se trata de un producto estándar con ~30.000 variantes; se varía material, color, grosor y tamaño de la madeja. Se produce en tres plantas europeas (una española); en cada planta una parte del surtido

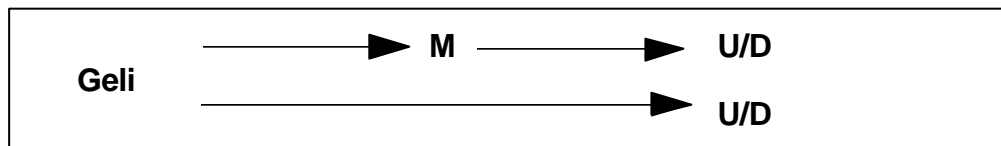
destinado al mercado mundial. El valor absoluto de una bobina oscila entre 15 y 3000 Pts. En el mercado español existen 9 competidores principales con producción; en cambio, se da una tendencia hacia “rebobinadores”, es decir, empresas que compran hilo en grandes cantidades en Asia y lo rebobinan en bobinas pequeñas para la venta en Europa; tienen una ventaja en precio de un 25%.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución son :

(1) En principio, Geli vende directamente a todos sus clientes cualquiera que sea su tamaño.

(2) Los mayoristas existen en el sector de textil. Como excepción, Geli utiliza esta posibilidad en la región de Alicante. Allí se encuentran 8000 “empresas” de zapatos con 1 a 5 empleados. Los clientes necesitan un surtido limitado (para zapatos), en cantidades mínimas (1-2 bobinas por día), rápidamente (en función de sus pedidos de zapatos), y con mucha frecuencia (varias veces por día). Con esta situación particular de comportamiento de compra, el mayorista debido a su proximidad física es la única alternativa eficiente y factible de servicio. Los mayoristas venden un surtido de materiales y accesorios para zapatos, por lo tanto, también realizan economías de transacción. Resumimos el sistema de distribución :



En la mayoría de los casos los clientes se sirven directamente, pero también hay distribución indirecta.

Pequeño Cliente - General Geli sirve directamente a 1500 PC, pero quedan ~1000 pequeños clientes potenciales (PCP) servidos indirectamente. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 8%	2° Cliente : 4%	Contribución CV	33 %
3° Cliente: 2%	4° Cliente : 2%	Tamaño relativo :	0,06 %
C4 (%):	16	Medida :	compra anual y tamaño empresa
Número Clientes :	2900	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	1500	Dispers. geográfica	sí

- 20 clientes son distribuidores, el resto usuarios;
- se sirven ~ 1000 usuarios a través de distribuidores;

- para distinguir entre grandes y pequeños clientes se considera el poder de adquisición de un cliente, es decir, el tamaño de la empresa; las grandes empresas se tratan como grandes clientes, independientemente de su compra actual. Además, se considera el volumen de venta anual como medida.

- el volumen promedio de compra anual es de 500.000 Pts, no obstante existen clientes con una compra anual de 50.000 Pts.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	no

R3 : hay un gran riesgo de impago en el negocio con los grandes clientes. Con los PC, Geli tiene menos incertidumbre de cobro.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : los importadores (entre otros los “rebobinadores”) no están en el negocio con los PC (véase 1 y 4).

O5 : las pequeñas empresas en este sector no siempre son competitivas; en el negocio de textil las marcas ganan importancia, hecho que favorece a las grandes empresas.

O6 : limitarse a los GC sería un negocio más cómodo, pero el riesgo de impago es demasiado alto. Perder un gran cliente, por ejemplo, por bancarrota es difícil de compensar.

O7 : la cobertura de los costes fijos por grandes clientes es una ventaja de la base de clientes mezclada; en cambio, no se puede identificar un papel específico de rentabilidad de los PC.

Funciones

F1 - Fuente de Información	no
F2 - Socio Distribución	n/e
F3 - Integración hacia adelante	no
F4 - Lealtad	sí

F1 : Los PC para Geli no tienen una función de información, el nivel de formación y de conocimientos profesionales en las pequeñas empresas textiles es muy bajo.

F2 : No hay aspectos de distribución, todos los PC son usuarios.

F3 : Geli no considera una situación de integración hacia adelante; sirve directamente a todo tipo de clientes, pero no percibe ventajas a nivel de información o de control de los instrumentos de marketing, tampoco se supera un paso de distribución que representaría una barrera. Al contrario, por razón de los costes de servicio está dispuesto a retirarse del servicio a PC cuando los mayoristas ofrezcan un servicio eficiente en determinados sectores.

F4 : Los PC se consideran una oportunidad por su lealtad de compra. La fidelización de los PC se realiza principalmente por las buenas relaciones personales de los vendedores, el esfuerzo es menor que para GC; en cambio, por razón del coste de seguimiento de los clientes, en los últimos tiempos ha disminuido la intensidad de contacto personal (véase 7. Comunicación).

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación En general, el PC representa una oportunidad para Geli; la menor intensidad competitiva permite una rentabilidad más alta con clientes fieles en un volumen de mercado importante (un 30%). Un gran esfuerzo en logística le permite servir a este segmento de baja concentración, evitando la dura competencia de importación que amenaza al sector. Sin embargo, la rentabilidad por cliente se arriesga; el producto implica un coste alto de servicio. La empresa busca formas más eficientes de distribución al mismo grupo de clientes por mayoristas, pero, otra vez, el carácter del producto (número de variantes) dificulta el traspaso a distribuidores como socios de mercado. Por lo tanto, se pueden identificar los factores situacionales siguientes :

Mayoristas Para la comercialización de hilos de coser, los mayoristas son normalmente distribuidores con un surtido amplio de productos semiacabados y accesorios, orientado a un sector determinado (zapatos, camisas, ...). Como ya hemos mencionado, tiene ventajas de eficiencia, de servicio (surtido completo) y de

disponibilidad / proximidad física. El número de variantes de hilos complica la distribución indirecta; el almacén necesario no se puede financiar. En cambio, los mayoristas mencionados limitan su surtido a las necesidades del sector servido y así, pueden ofrecer una alta disponibilidad con inversiones moderadas. No pueden realizar la interacción técnica que implica un 10 % de las ventas; no tienen el conocimiento técnico necesario. En estos casos demandan apoyo al productor y coordinan el conjunto en una relación triangular cliente - productor - mayorista.

Para Geli, los mayoristas son considerados como socios en el servicio a usuarios muy pequeños, no representan una barrera de entrada en el mercado; sólo es problemático que no son distribuidores exclusivos; también venden productos de la competencia. La empresa quiere reforzar este canal de distribución hasta un 25 % de la cifra de ventas aunque la contribución a la cobertura se disminuye en un 50%. Un intento en una ciudad con mucha industria textil (camisas - es decir, otra vez limitado en la necesidad del surtido de hilos) tiene resultados positivos.

Competidores Los grandes competidores (productores) sólo venden directamente a los usuarios. No hay competidores que enfoquen al PC; al contrario, algunos de los productores con plantas extranjeras, al entrar en el mercado español se limitan a los clientes más grandes con el fin de ahorrar costes de distribución. Su servicio (logística) es menos sofisticado; no tienen almacén. Los rebobinadores, que primeramente compiten en el precio, utilizan normalmente a los mayoristas (distribuidores) para comercializar eficientemente un surtido limitado, no tienen una red de ventas. En consecuencia, es más fácil establecer relaciones de negocio con los PC.

Producto El producto tiene muchas variantes e implica la exigencia de alta disponibilidad, hecho que se puede deducir de los factores de éxito de los clientes. El alto coste de logística, la alta frecuencia de pedidos y el menor volumen de compra por variante son características del negocio de Geli que se deben al factor “producto”. También implica dificultades a la hora de distribuir el producto a través de mayoristas. Por otro lado, una comunicación de venta relativamente sencilla - es decir, un simple pedido de una referencia en un 90% de las ventas - abre la posibilidad de formas eficientes de comunicación (telemarketing).

Estructura de mercado Geli vende a unos sectores bien determinados - la industria de textil y de zapatos - que en España están muy dispersos y tienen baja concentración. Esta estructura de mercado, que se debe a un conjunto de factores históricos, tecnológicos y sociales, representa un factor situacional para el negocio de Geli al que tiene que adaptarse. A diferencia de las sucursales en otros países se enfrenta a pedidos mínimos, que fuera de España no son imaginables (“para este volumen no descuelgan el

teléfono”). Disponer de un sistema de mayoristas más desarrollado sería una ventaja en el mercado español.

Infraestructura La mejora de la infraestructura de transporte favorece el servicio a los PC; anteriormente se tenían 6 almacenes descentrales, hoy es posible garantizar un servicio de 24 horas desde un almacén. El rendimiento de las empresas de paquetería también representa un factor favorable de la infraestructura.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Geli sigue una estrategia de segmentación para aprovechar oportunidades de volumen y rentabilidad. La cadena de valor de Geli comprende una logística flexible, y una variación de las actividades de servicio, comunicación y organización de venta que enfoca el coste; se busca aumentar la eficiencia para hacer factible el contacto directo con los PC, manteniendo al mismo tiempo una satisfacción completa de las necesidades del este grupo de clientes. En cambio, la estrategia también tiene un aspecto de abandono. Hoy la distribución indirecta sólo se practica en una región, pero la empresa es consciente de que se puede aumentar la eficiencia de servicio a través de una cooperación con los mayoristas, liberándose del riesgo financiero del coste de servicio y guardando las ventajas de volumen, de lealtad y de precio. Abandonar una parte de los PC y reforzar este canal de distribuidores hasta un 25 % de la venta es un objetivo para la gestión de los PC de Geli. Según un estudio reciente, los costes fijos por pedido son bastante altos, hecho que sobre todo en España causa problemas. A comparación con la sucursal alemana los precios (y por lo tanto, el margen) son un 30% menores, además el comportamiento de compra de los clientes causa una alta cantidad de pequeños pedidos. No se agrupan pedidos - un comportamiento que sería favorable para los dos socios de mercado.

Se *subcontrata* la actividad de transporte y, en parte, también la comunicación a través de representantes independientes. Sobre todo los representantes proporcionan una flexibilidad en costes de comunicación.

La *contabilidad de marketing* proporciona la información de coste de cada cliente; a esta base se toman decisiones sobre promociones, condiciones, y comisiones de los representantes.

6. Particularidades del PC

Geli considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	no
9- desnivel jerárquico	no

4 : ... sin embargo **no** hay más asesoría para los PC

6 : no hay planificación, ni por los grandes ni por los pequeños clientes.

Diferencias en las Necesidades

A nivel de necesidades, los PC se distinguen de clientes de otro tamaño con respecto a:

- el precio : los PC son menos sensibles al precio;
- la reputación del proveedor : es más importante para los PC, perciben más seguridad por la imagen de un proveedor conocido;

Una gran empresa del sector textil en Europa sufre una competencia en costes fuerte; como consecuencia, acentúa la eficiencia de la producción, sobre todo la reducción del tiempo de interrupción. Por lo tanto, es más exigente que los PC a nivel de calidad y de las características del hilo y necesita una logística altamente segura, rápida y con alta disponibilidad. Casi practica una entrega "just-in-time", es decir, fija día y hora.

Diferencia de Poder de negociación

Geli considera que los PC tienen un menor poder de negociación debido al pequeño volumen de venta. En consecuencia, se aplican precios más altos, es decir, hay descuentos por volumen de compra, pero no se puede aprovechar la situación. En cambio, el nivel de servicio no se varía.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	F
- Servicio	ΔC
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	Δ
- Comunicación	ΔC
- Distribución	Δ
- Organización	Δ

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción El producto no es individual, así, el sistema de producción no afecta nuestro tema.

Logística de salida (Transporte) El sistema de logística de Geli es muy sofisticado; la entrega a corto plazo es una exigencia de los clientes. El color del hilo tiene que coincidir con el color del tejido; como los colores de tejido varían en la producción, el hilo se pide cuando el tejido está presente en la empresa textil. En consecuencia, y debido al alto número de variantes, el almacén de hilos es importante; representa un 30 % de los activos de Geli. Geli garantiza la entrega dentro de 24 h de un 95 % de los pedidos de usuarios y de 100 % de los pedidos de mayoristas en toda España; es un factor de ventaja competitiva que le permite competir a pesar de sus precios altos. El transporte se subcontrata a especialistas de entrega rápida (tipo FEDEX). El sistema es flexible, no hay diferencias entre grandes y pequeños clientes. El coste de transporte y almacén es de un 10 % del valor del producto. El volumen mínimo de entrega gratuita es de 15000 Pts; un 30% de los pedidos está por debajo de 15.000 Pts; en promedio se realizan 2000 pedidos al mes. PC y GC disminuyen sus almacenes y - en consecuencia - aumentan la frecuencia de pedido. Es un efecto perverso del buen servicio logístico que ofrece Geli; con una entrega en 24 h permite a sus clientes optimizar el suministro y así, refuerza esta costosa tendencia.

Servicio El principal servicio consiste en la asesoría técnica que acompaña la venta. Esta solución de problemas es gratuita y se ofrece principalmente a los GC; son mucho más sensibles al aspecto de una optimización del proceso de producción que implica el uso del hilo adecuado y el ajuste maquina / hilo.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Se ofrecen todos los productos a todos los clientes. Los PC tienen una tendencia hacia un tamaño de bobina menor debido a su menor capacidad de producción, pero no se considera como una variación orientada hacia PC.

Precio y condiciones La lista de tarifas es la misma para todos los clientes, en cambio, se varían los descuentos en función del volumen. Las condiciones de pago para PC son más rigurosas.

Comunicación En un 10 % de las ventas, la comunicación es una interacción técnica intensa; el cliente formula su aplicación y los puntos críticos de calidad; los ingenieros de Geli ayudan a solucionar el problema. En los casos restantes el producto está completamente definido; el cliente llama y lo pide cuando las condiciones de precio y de entrega le convienen: la disponibilidad de las variantes es pues, un factor de éxito (véase Logística).

El tamaño del cliente influye en la intensidad y la frecuencia de las visitas. Clientes A se visitan una vez por semana, los B una vez al mes y los C cada medio año, en el futuro incluso menos (Δ C). Las visitas se reemplazan por telemarketing; una base de datos selecciona cada semana los clientes a llamar en función de sus compras pasadas y sus aplicaciones. Los datos históricos influyen en la elección entre las alternativas de comunicación : abandono, visita directa o llamada con frecuencia determinada.

Las visitas las realizan vendedores empleados (un 40 % del volumen), y representantes independientes a comisión (que recibe también en el caso de una venta por telemarketing en su zona). Los representantes son difíciles de controlar; con respecto a la problemática de PC/GC hacen lo que quieren; optimizan sus ingresos en tiempo limitado, hecho que muchas veces conduce a conflictos con los objetivos de Geli. En cambio, es una forma de comunicación con flexibilidad en coste (no hay coste fijo por transacción).

La alternativa entre teléfono y visita para PC es ambigua. Por un lado, permite bajar los costes en el caso de potenciales bajas de venta, por otro lado, precisamente en la venta a PC la relación personal es un factor importante. Pero, existe la tendencia hacia cambios en el comportamiento de compra de los PC, la nueva forma “racional” de venta / compra, es decir, eficiente para ambos socios (“sin café”) se impone.

Distribución La elección entre el caso usual de servicio directo y el servicio a través de mayoristas (zona de Alicante) depende principalmente del volumen de venta; el volumen mínimo absoluto de Geli es una caja completa de bobinas; en cambio, el

zapatero compra bobinas sueltas. Otra razón para la distribución indirecta es la disponibilidad del producto; el zapatero se lleva la bobina personalmente porque la utiliza para fabricar el pedido de zapatos presente a la misma hora.

Organización de venta La organización de venta en el sentido estricto no se varía en función del tamaño del cliente; sólo la base de datos y el telemarketing representan herramientas de apoyo que se orientan hacia un servicio eficiente de PC. Hay un servicio interno de tres personas para el tratamiento de pedidos de clientes industriales que asegura al mismo tiempo el telemarketing.

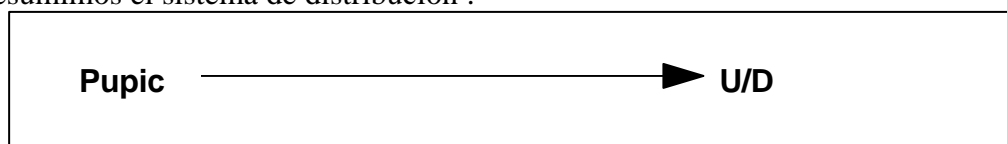
8.3.2.5 Caso Pupic

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Pupic vende prensas de basura con contenedores en su mercado nacional. La cifra de ventas se eleva a 1625 M Pts. Se trata de un producto de inversión que existe en 4 modelos base y ~20 variantes. En la mayoría de los casos el producto se individualiza, de alguna manera, para cada cliente : a través de accesorios e instalaciones especiales (tolvas, elevadores,..) se adapta a circunstancias particulares de ubicación, de uso, de seguridad,... . Finalmente este servicio individual es el punto fuerte de Pupic; tiene un departamento de ingeniería para realizar los estudios necesarios. El valor absoluto de un aparato es de 3 M Pts en promedio. La producción por pedido se divide en una parte que fabrica por lote (los componentes de los aparatos básicos), y una parte de tipo taller para el montaje y las individualizaciones. Los efectos de volumen son, por tanto, bajos. La empresa compete con 5 fabricantes parecidos.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Pupic vende directamente a todo tipo de clientes. En general hay dos tipos de clientes, el usuario industrial, comercial o comunal y el servicio de desechos. El último compra prensas para instalarlos (alquilar) en la ubicación de sus clientes (empresas o administración comunal). En muchos casos tiene un papel de influencia en la compra de prensas de los usuarios, porque es él que asegura la eliminación de los desechos y necesita un equipo de prensa/contenedor adaptado a sus sistemas de recogida y de tratamiento. Además tiene la experiencia y los conocimientos técnicos que utiliza en el servicio a sus clientes. Notamos que los PC existen en ambos grupos de clientes. Resumimos el sistema de distribución :



Sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución, Pupic sirve directamente a 180 PC. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 4,6%	2° Cliente : 1,8%	Contribución CV	33 %
3° Cliente: 1,2%	4° Cliente : 1%	Tamaño relativo :	0,18 %
C4 (%):	8,6	Medida :	compra anual
Número Clientes :	300	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	180	Dispers. geográfica	sí

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R1 : para los PC se aumentan los precios en un 15 %; en cambio, debido a los costes más altos se considera como riesgo financiero. La acción comercial **relativa** para un GC es mínima.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	si
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : Pupic tiene el equipo de vendedores más grande del sector, lo que permite cubrir el país entero y visitar también a los PC.

O2 : los costes individuales de un cliente no se siguen, puede ser que los PC consigan una rentabilidad un poco superior.

O5 : se estanca.

O7 : la mezcla es importante, pero principalmente se utiliza para compensar el riesgo de pérdida que implica el GC; en cambio, la rentabilidad de los PC no es tan favorable.

Funciones

F1 - Fuente de Información	no
F2 - Socio Distribución	n/e
F3 - Integración hacia adelante	no
F4 - Lealtad	sí

F1 : Los PC no proveen información, a comparación con los GC no tienen el personal especializado con los conocimientos necesarios, ni tienen el tiempo libre para discusiones técnicas o comerciales.

F2 : No hay aspectos de distribución.

F3 : No hay aspectos de integración hacia adelante.

F4 : Los PC son más fieles que los GC; mientras que en el caso de los GC el responsable de compra cambia frecuentemente, con los jefes (empresarios) de los PC se puede establecer una relación duradera.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación El segmento de los PC representa para Pupic un volumen importante de venta o de potencial de mercado. Como fenómeno secundario aprovecha una menor intensidad competitiva, pero los efectos son marginales (rentabilidad y lealtad). En cambio, Pupic está en situación de riesgo debido al coste de servicio; la individualización del producto implica costes altos de comunicación, de producción y de desarrollo. El producto actualmente no permite ni la venta indirecta, ni formas impersonales de comunicación. Por lo tanto, identificamos los factores situacionales de entorno competitivo y de producto.

Mayoristas El carácter individual del producto impide la distribución indirecta. Teóricamente es posible, que un distribuidor contacte con clientes; pero, como no puede realizar el proyecto entero, el gasto para Pupic sigue siendo el mismo; la interacción técnica en la comunicación, la ingeniería y la producción individual corren por cuenta de Pupic. En cambio, notamos que el mismo Pupic es distribuidor (importador) para una pequeña prensa estandarizada que se puede vender en sistemas indirectos de distribución.

Competidores A comparación con sus competidores, Pupic tiene una red de vendedores más grande que le permite cubrir una parte más grande del país y visitar más clientes potenciales. Los competidores son obligados a descuidar a los PC y su acción comercial se centra en los GC.

Producto El carácter individual del producto implica altos costes fijos de transacción en la producción, el desarrollo y la comunicación personal. La solución de problemas y la alta necesidad de explicación impide un aumento de eficiencia en la comunicación. El volumen del producto implica una entrega unidad por unidad para cada cliente; así se evitan problemas particulares de logística.

Infraestructura En el negocio de Pupic no se aprovechan cambios de infraestructura.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Pupic sigue una estrategia de segmentación para abordar activamente el importante volumen que representan los PC. Por un lado, las actividades de producción y de logística son flexibles, por el otro, la empresa varía de manera significativa las actividades de servicio, desarrollo, política de producto y comunicación. En la mayoría de los casos, la variación tiene el fin de hacer factible el negocio con los PC por el aumento de la eficiencia (ΔC) aprovechando una menor exigencia de servicio de los PC. Pero también se busca satisfacer las necesidades particulares del PC (producto adecuado, asesoría). Sin embargo, la empresa no maneja del todo el riesgo de coste de servicio que implica el carácter individual del producto (producción, desarrollo).

Se *subcontratan* las actividades de transporte y, en parte, la comunicación a representantes independientes. No se siguen los costes de servicio por cliente.

6. Particularidades del PC

Pupic considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño :

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a

- el precio : los PC son más sensibles y susceptibles a negociar duramente, en cambio, no tienen una referencia, les falta información sobre las condiciones de los competidores.
- la logística, el tiempo y la fiabilidad de entrega : los PC son menos exigentes; no se pueden permitir poner presión.
- el servicio postventa : los PC son menos sensibles a la calidad del servicio postventa;
- la calidad y la durabilidad del producto : el PC valora más el precio; disminuir su factura de inversión es más importante que un exceso de calidad y de durabilidad;
- el servicio en la venta : por la falta de conocimientos, el PC necesita más ayuda para formular sus necesidades, definir su problema y finalmente solucionarlo.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación debido al pequeño volumen de venta y la falta de información sobre las condiciones del mercado. En consecuencia, se aplican precios más altos; mientras que el nivel de servicio se considera equivalente.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	ΔC
- Desarrollo	ΔC
- Producto	$\Delta C \Delta D$
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C \Delta D$
- Distribución	n/e
- Organización	-

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Como ya hemos mencionado, hay una parte de fabricación en lotes y una parte de tipo taller para realizar las adaptaciones e individualizaciones de los productos. Los efectos de volumen son, en consecuencia, bajos. La producción se considera flexible, como casi cada aparato fabricado es diferente (también los GC reciben variantes para cada uso en concreto) se produce a un tamaño de lote 1. Sin embargo, notamos que la fabricación de nuevas soluciones - que comprende más que la

variación de elementos existentes - implica un coste superior en la fabricación artesanal de los componentes. Esta forma de individualización no se ofrece a los PC (véase desarrollo y producto).

Logística de salida (Transporte) El transporte es subcontratado a transportistas que realizan el mismo servicio para todos los clientes. De hecho, debido al carácter del producto (volumen y peso) el transporte es flexible con respecto al tamaño del cliente : de todas maneras se entrega unidad por unidad. El coste de transporte se eleva a un 5-10 % del valor del producto.

Servicio Las actividades de servicio ganan importancia; se desarrolló un departamento (profit center) que realiza la instalación, la reparación y el mantenimiento de las máquinas. Con respecto al tamaño del cliente, se practica una prioridad para los grandes clientes en el caso de reparaciones; para ellos se garantiza un servicio de 24h /24h también el fin de semana; en cambio, los PC reciben una prestación con menos atención y cuidado.

Desarrollo de productos Distinguimos entre la adaptación del aparato base y el desarrollo de nuevas soluciones. La adaptación de los productos a las necesidades de los clientes (espacio, carga, descarga...), es decir, la selección de una combinación de variantes y accesorios ya existentes, implica una actividad de ingeniería marginal para cada cliente. Se ofrece a todo tipo de clientes. En cambio, el desarrollo de nuevas soluciones para problemas particulares de un cliente, sólo se realiza para clientes con un alto volumen de venta. El desarrollo no se factura, pero se realiza a un precio un 10% superior a la oferta de la competencia con productos no-adaptados. Como el precio no cubre del todo el coste de desarrollo, esta forma de proyecto tiene varias consideraciones :

- se considera como una inversión en la relación de negocio con los GC, en la esperanza de pedidos posteriores;
- refleja la situación de poder : el GC puede exigir una prestación más individual;
- los resultados se pueden utilizar en la concepción de nuevos productos que se ofrecen en el mercado.

Así, el esfuerzo de desarrollo se varía claramente en función del tamaño del cliente; el coste fijo de desarrollo no permite alcanzar el mismo nivel de individualización para los clientes sin potencial y poder.

Política de producto A comparación con las nuevas soluciones que se ofrecen para GC, el producto para los PC es más estandarizado. Se trata en cada caso de una

adaptación individual, pero los cambios realizados se quedan a un nivel más bajo, menos sofisticado. Ya en la comunicación con el cliente, no se enseñan todas las posibilidades que implica el producto. Bajo otro punto de vista, se aprovecha la situación del PC con el fin de economizar a nivel de desarrollo y de producción (ΔC). El PC no tiene los conocimientos para formular claramente sus necesidades, ni tiene el poder de negociación para imponer sus exigencias. Puplic amplía su gama de productos con una pequeña prensa que distribuye para un fabricante extranjero. La idea es acceder a empresas todavía más pequeñas que tienen menos espacio y menos desechos y por lo tanto, una necesidad diferente. El producto es estandarizado y tiene un valor de 750.000 Pts. (ΔD)

Precio y condiciones Para los PC se aplican precios un 15 % más altos. Las condiciones de pago exigidas son las mismas; en cambio, el pago de los PC es más dudoso y problemático.

Comunicación La solución de los problemas individuales para los clientes implica una comunicación intensa; hay interacción técnica con el vendedor técnico-comercial; los clientes presentan una especificación o se elabora conjuntamente una definición de los problemas. Luego se crea una oferta que comprende aspectos técnicos y comerciales; las negociaciones concluyen esta fase de un proyecto. Así, el principal medio de comunicación es el vendedor; la venta personal no se puede reemplazar. Hay un equipo de 9 vendedores empleados y 3 representantes independientes (por comisión). Ajustan la intensidad y la frecuencia de sus visitas en función del potencial del cliente (ΔC). En cambio, el PC necesita más asesoría en la realización de un proyecto; el vendedor tiene que dar apoyo en la definición de las necesidades (ΔD).

La forma escogida de comunicación no se debe al carácter del producto en general sino a la forma de negocio que practica Puplic. Empresas de la competencia ofrecen combinaciones de prensa / contenedor más estandarizadas que se pueden vender con otros medios de comunicación : por publicidad, catálogo y teléfono.

Distribución No hay distribución indirecta.

Organización de venta No hay diferencias en la organización de venta; el tratamiento de los PC pasa por los mismos procesos. Puplic está empezando a crear una base de datos para seguir los 300 clientes en sus necesidades particulares, los momentos de reinversión... .

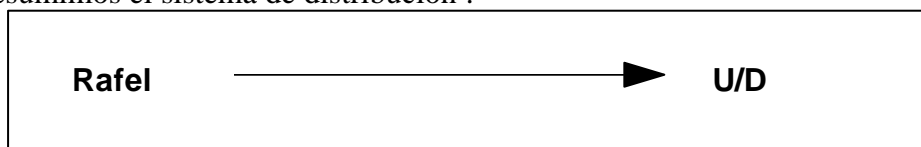
8.3.2.6 Caso Rafel

1. Introducción Empresa - Producto - Cliente - Competencia

La empresa Rafel vende accionamientos hidráulicos, neumáticos, eléctricos y mecánicos de producción extranjera del mismo grupo en el mercado español. Para nuestro estudio se selecciona la línea hidráulica. La cifra de ventas se eleva a 1500 M Pts. Se trata de un producto de inversión con miles de variantes y con carácter modular : a la base de módulos prefabricados, se montan soluciones individuales para el cliente. El producto de Rafel representa una parte importante y compleja en el producto de sus clientes. El valor es elevado, y el impacto en la calidad del producto final es alto. La parte del montaje se realiza en España. El valor absoluto se eleva a 40.000 Pts hasta 5 M Pts para una solución. Rafel se enfrenta con 7 competidores principales en España.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Rafel distingue dos tipos de clientes : el fabricante de equipos que utiliza los accionamientos en su producto y el usuario de este mismo producto, que compra recambios directamente al productor del accionamiento. Como “cliente” en sentido estricto, sólo se considera al fabricante; el usuario compra volúmenes muy pequeños; no se practica un tipo de marketing activo, más bien se trata de un servicio postventa que mejora la situación competitiva frente al fabricante, porque satisface a *sus* clientes. Se piensa en la opción de servir a los usuarios sólo a través de distribuidores. Resumimos el sistema de distribución :



Sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución, Rafel sirve directamente a 70 pequeños clientes, que son únicamente fabricantes (más 150 usuarios). La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 6,6%	2° Cliente : 4%	Contribución CV	n/d
3° Cliente: 2,6%	4° Cliente : 2,6%	Tamaño relativo :	0,2 %
C4 (%) :	15,8	Medida :	compra anual
Número Clientes :	100 (+150)	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	(70) (+150)	Dispers. geográfica	sí

El número de clientes se divide en 100 fabricantes y 150 usuarios. Hay 70 PC (fabricantes) dispersos en toda la zona de actividad. Los 150 usuarios que compran recambios representan una segunda clase de clientes, seguramente con pequeños volúmenes de compra, pero con un tratamiento diferente. Como el número de clientes (potenciales) es muy limitado, también los PC se consideran importantes. Todos los fabricantes reciben la misma atención.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	no
R3- bancarrota	sí

R2 : el coste de oportunidad es menor; de hecho en este mercado faltan alternativas.

R3 : la bancarrota representa el riesgo más importante.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	no
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	no
O8- potencial de crecimiento	no

O2 : vista la problemática de los costes en varias actividades de la cadena de valor, y la falta de una contabilidad de marketing, tenemos que relativizar el aspecto de “la mayor rentabilidad”; más bien se refiere a “precios más altos”.

Funciones

F1- Fuente de Información	sí
F2- Socio Distribución	n/e
F3- Integración hacia adelante	sí
F4- Lealtad	sí

F1 : Los PC proveen información importante : en general el contacto con los PC es más informal, las personas involucradas son más abiertas y dispuestas a dar información técnica y comercial.

F2 : No hay aspectos de distribución.

F3 : Como Rafel es el competidor que por principio, establece contactos directos con todo tipo de clientes, hay un aspecto de integración hacia adelante. El contacto directo permite :

- recibir información sobre las necesidades de los clientes;
- superar barreras de entrada en la distribución;
- individualizar los productos : la solución de problemas en interacción con el cliente;
- el control sobre los instrumentos de marketing.

De hecho, el contacto directo con los clientes representa una parte de la filosofía de Rafel : la finalidad es “estar cerca del mercado”.

F4 : Los PC se consideran más fieles que los grandes, pero no se trata de una “oportunidad” que se pueda aprovechar. La fidelización se realiza principalmente por un contacto personal estrecho, por lo tanto, el esfuerzo es el mismo.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación Rafel en principio, no considera el tamaño de los clientes. Una concentración baja en la estructura de clientes ($C4 = 15,8$) y un número limitado de clientes potenciales en el mercado, causan una actitud positiva frente a todo tipo de clientes : no se puede olvidar de una parte del mercado y así, también el PC representa una oportunidad. No obstante, la empresa identifica diferencias entre clientes grandes y pequeños : se aplican precios más altos (hecho que da la impresión de una mayor rentabilidad); se recibe información con más facilidad y los PC son más fieles. En cambio, el negocio (el producto) de Rafel implica altos costes fijos específicos a la transacción; las actividades de desarrollo, comunicación y organización no se varían (ΔC) según el tamaño del pedido. En consecuencia, la empresa está en una situación de riesgo de perder dinero; no llega a gestionar sus costes de servicio al cliente. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales el producto y el entorno competitivo.

Mayoristas A diferencia de las otras empresas del sector, Rafel sólo practica la distribución directa, sin distribuidores. La ventaja de los distribuidores está en la disponibilidad de los productos y en la proximidad física al cliente final. En consecuencia, en su región son muy ágiles y establecen contactos estrechos con los clientes. En cambio, la solución de problemas sólo se puede llevar a cabo en cooperación con el productor, por lo tanto, se establece una relación triangular que

implica un alto esfuerzo de coordinación; el trabajo y el coste de servicio para el productor es casi el mismo, sólo se pierde una parte del margen. Por los contactos con sus clientes, los distribuidores a veces pueden representar una barrera de entrada en el mercado.

Competidores Individuales Como ya hemos mencionado, Rafel es la empresa que, en principio, establece siempre contactos directos con el cliente, entonces, también con los PC del sector. Por otro lado, el número de clientes potenciales es limitado; ningún competidor puede permitirse descuidar una parte de los clientes, sea cual sea el canal de distribución utilizado. Por lo tanto, la intensidad competitiva es la misma. Con respecto a la actividad de desarrollo (ingeniería), Rafel considera que los competidores “no ofrecen tanto servicio y tanta individualización”. Se puede deducir, que, Rafel está en una situación de “ventaja competitiva” que los PC disfrutaban, pero sin asegurar la eficiencia de la actividad.

Producto Rafel ofrece un producto individualizado y complejo, que implica un proceso de solución de problemas y asesoría en el momento de la venta, una prestación de ingeniería para su realización y un alto nivel de servicio a lo largo de su uso. En consecuencia, el coste de servicio es muy alto, y se produce un riesgo que supera los ingresos. El carácter del producto implica a la vez, que tampoco los mayoristas pueden aumentar la eficiencia de la transacción.

Infraestructura No se considera una influencia en el contacto individual con los PC. El coste de transporte no es crítico, la comunicación personal no se puede reemplazar y el sistema de producción ya está ajustado a volúmenes bajos.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Rafel está en una situación de neutralidad frente al tamaño del cliente, no abandona, ni segmenta su mercado según el volumen de compra. Todos los clientes se consideran importantes y se sirven de la misma manera, no se identifican oportunidades o riesgos particulares, ni las diferencias a nivel de necesidades se consideran significativas. En cambio, la cadena de valor de la empresa, no está del todo preparada para esta estrategia. Mientras que el sistema de producción y el servicio postventa permiten eficiencia a cualquier volumen (flexible), la ingeniería y la comunicación causan costes fijos que implican un alto riesgo de que éstos no se amorticen en el caso de pequeños volúmenes. El caso de la venta de recambios a los usuarios también es problemático; no se preparan actividades que distinguen entre el servicio de un cliente clave y de un

usuario; se sirven con la misma logística interna y la misma organización de venta, tampoco se conoce el coste de estas actividades.

Se *subcontrata*, en parte, la actividad del transporte. Se controlan “un poco” los costes por proyecto. Tiene un carácter informativo, y ayuda a fijar condiciones para ventas posteriores.

6. Particularidades del PC

Rafel considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño:

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

Diferencias en las Necesidades

La gran diferencia entre grandes y pequeños clientes radica en el servicio anterior a la venta : los PC tienen una necesidad mucho más importante de servicio profesional en temas de tecnología (definición de la especificación, solución de problemas ...).

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación debido al menor volumen de compra. En el sector, muchos competidores aceptan perder dinero para mantener la utilización de la capacidad, por lo tanto, pequeños volúmenes de venta en sí mismos no tienen sentido. En consecuencia, se aplican precios más altos, pero el nivel de servicio se considera equivalente.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	F
- Desarrollo	-K
- Producto	-

- Precio	Δ
- Comunicación	ΔD
- Distribución	n/e
- Organización	-K

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Se practica una prefabricación de los módulos en serie y el montaje de tipo “taller” por pedido. En la prefabricación, los efectos de volumen se consideran altos; en el sector, el volumen total vendido (parte de mercado) es un factor de éxito por las economías de escala que causa. En cambio, el montaje individualizado se realiza en un sistema de tipo taller y así, tiene la flexibilidad para producir cualquier volumen eficientemente.

Logística de salida (Transporte) La logística se considera flexible; no hay diferencias en el servicio a grandes y pequeños clientes; el transporte se realiza por camiones propios y transportistas. Se factura o no según las negociaciones con el cliente, pero no depende del volumen de pedido. El coste de logística es de un 3-4 % del valor del producto. No hay un volumen mínimo de entrega. En cambio, los usuarios siempre pagan el transporte de los recambios.

Servicio El servicio se considera muy importante en la comercialización del producto. El servicio postventa comprende la instalación, la reparación el mantenimiento, la formación, el suministro de componentes y los ajustes..... Se realiza a través de un departamento de Rafel con 4 sucursales en la zona de actividad. Todos los clientes reciben la misma atención en el servicio postventa, con lo cual en la mayoría de los casos, las intervenciones se facturan separadamente (contratos de mantenimiento); así, son ajustados los costes y los ingresos, independientemente del volumen.

Desarrollo de productos La creación de una variante o de un sistema individual implica una actividad de desarrollo en el servicio al cliente. Esta prestación se realiza para cada tamaño de clientes, en consecuencia, la empresa tiene un problema de coste; aumenta el riesgo de perder dinero con PC. El coste de desarrollo para la individualización no permitiría tratar PC, pero sin embargo lo hace. Reducir este coste de desarrollo es un asunto de importancia estratégica: actualmente el PC no entiende la problemática de coste del proveedor, por lo tanto, el objetivo a medio plazo es, convencer al cliente de que no exija tanto servicio de ingeniería. La competencia, por ejemplo, no ofrece una prestación comparable.

Política de producto No hay diferencias en la política de producto para grandes y pequeños clientes : se ofrece el mismo producto y el mismo servicio.

Precio y condiciones Se aplican otros precios y condiciones de pago para pequeños clientes. Los precios son más altos y las condiciones de pago más rigurosas, incluso el pago al contado; de esta manera se refleja el elevado riesgo de bancarrota. En cambio, la variación de precios y de condiciones en función del volumen no está formalizado; resulta en cada caso de las negociaciones y de la evaluación de solvencia, con la finalidad de cubrir costes de servicio y de limitar el riesgo. El poder de negociación determina la capacidad de imponer los intereses de Rafel.

Comunicación Técnica : se mantiene una relación muy estrecha con el cliente; una compra siempre implica un proceso de solución de problemas y asesoría. Ya en la fase de la especificación exacta, Rafel interviene y ayuda a definir el problema. Se responde por una oferta particular para cada cliente. *Comercial* : la conclusión de un pedido se realiza a través de negociaciones. Medios de comunicación son : primeramente la visita; FAX, teléfono y ferias sólo son medios complementarios. Las actividades de comunicación son las mismas para todos los clientes. Principalmente, el contacto lo realizan ingenieros comerciales que visitan a los clientes (potenciales) continuamente, muchas veces para tratar proyectos concretos, pero también para que el cliente siga demandando. Así, se mantiene una estrecha relación de negocio. Una parte de la prestación de ingeniería se realiza por estas interacciones técnicas.

La intensidad y la frecuencia de las visitas se gestionan a base del potencial del cliente, por lo tanto, tiene la tendencia de ser menor para los pequeños. En cambio, la relación con los PC es más estrecha, la interacción personal juega un papel más importante; precisamente el PC necesita más ayuda en la solución de sus problemas y en la definición de sus necesidades debido a la falta de conocimientos profesionales (véase 6. necesidades). De esta manera, la empresa está en una problemática de coste de comunicación. No conoce exactamente el coste de comercialización, pero está convencida de que existe el riesgo de perder dinero en este servicio para los PC. El catálogo como medio de comunicación sólo se utiliza para el pedido de recambios y para algunos especialistas con altos conocimientos técnicos que demandan sin el apoyo del ingeniero comercial. En cambio, la actitud frente a los usuarios es pasiva.

Distribución No hay diferencias. Sólo hay distribución directa.

Organización de venta Todos los pedidos, incluidos los de recambios para los usuarios, pasan por el mismo proceso interno de venta. No existe una base de datos para el seguimiento de los clientes. Una parte de los problemas de coste se deben a la falta de adaptación de la organización a las necesidades del negocio con PC.

8.3.2.7 Caso Susana

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Susana vende carretillas elevadoras de fabricación extranjera en el mercado español. La cifra de ventas es de 3200 M Pts. Se trata de un producto de inversión estándar; se vende una línea de vehículos de diferentes tamaños en los que se modifican la horquilla y la parte que se eleva (“mástil”, 15 variantes por vehículo). Además, es posible individualizar el producto según la especificación del cliente, añadiendo y cambiando diferentes elementos para su manutención. La producción es en serie, las variantes se completan a base de módulos prefabricados o comprados en una fase última de montaje. El valor absoluto está entre 1 y 12 M Pts para un aparato. Los accesorios y recambios sólo se venden como consecuencia de una prestación de servicio (facturada). Susana compite con 20 productores en el mercado nacional, empresas que ofrecen más o menos el mismo producto.

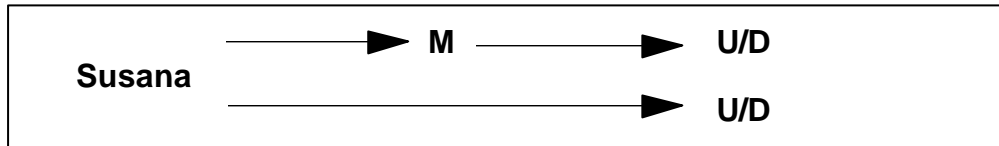
2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución son :

(1) directamente a clientes de cualquier tamaño a través de las sucursales de Barcelona y Madrid.

(2) en el resto de España se vende a través de 24 distribuidores exclusivos; estas empresas sólo distribuyen elevadoras de Susana, principalmente a los PC locales. En unos casos amplían el surtido con productos de equipo de almacén. La relación con Susana, es decir, las obligaciones y los derechos, se fijan en un contrato, así, casi se trata de una red de sucursales propias. En algunos casos de distribuidores financieramente débiles, se da la necesidad de facturación directa a través de Susana, pagando una comisión al distribuidor. El riesgo financiero, por lo tanto, queda en el lado de Susana.

(3) directamente a grandes clientes en todo España; en estos casos el volumen de venta supera las capacidades del distribuidor o bien el cliente desea un contacto directo, porque se concluyen contratos marco para varias sucursales. Resumimos el sistema de distribución :



Existe una alternativa entre distribución directa e indirecta.

Pequeño Cliente - General La empresa sirve directamente a clientes de cualquier tamaño, pero limita esta forma de distribución a las regiones con mayor potencial. Así, sirve directamente a 5000 PC; los PCP de las otras regiones se sirven a través de distribuidores. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 4%	2° Cliente : 3%	Contribución CV	25 %
3° Cliente: 1,5%	4° Cliente : 1,2%	Tamaño relativo :	0,09 %
C4 (%):	9,7	Medida :	compra anual
Número Clientes :	6000	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	5000	Dispers. geográfica	sí

- los clientes mencionados no compran forzosamente un vehículo cada año;
- hay clientes que usan desde 1 vehículo hasta una flota de 150;
- los PC representan un 50 % del mercado total, pero como sólo se sirve a la mitad del mercado directamente, la contribución para Susana es de un ~25%;
- Susana tiene en su fichero de clientes ~10.000 PC, a los que conoce por los contratos de garantía; el distribuidor tiene que dar los datos a Susana;
- el primer cliente es un distribuidor, los otros tres son usuarios.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	no
R2- coste de oportunidad	no
R3- bancarrota	sí

R1/2 : precisamente por estas razones la venta en zonas fuera de las capitales se traspasa a distribuidores; en Madrid y Barcelona el potencial de mercado en una zona geográfica limitada, es suficientemente alto para reducir el riesgo del coste del servicio y del coste de oportunidad.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	no
O2- rentabilidad	no
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O2 : Con respecto a la rentabilidad no se puede distinguir entre GC y PC ya que los precios no son siempre superiores para los PC.

O5 : Hay una tendencia hacia los GC por cambios en la estructura económica, por ejemplo, en la distribución.

O7 : Los GC son importantes para cubrir los costes fijos, mientras que los PC tienen otro papel, sin el contacto con los PC, no se puede cubrir el mercado y, por lo tanto, llegar a una parte competitiva del mercado; el potencial de los PC en total es demasiado importante.

Funciones

F1 - Fuente de Información	no
F2 - Socio Distribución	n/e
F3 – Integración hacia adelante	sí
F4 – Lealtad	no

F1 : Los PC no proveen información importante; su necesidad de especialidades técnicas es menor, por lo tanto, hay menos interacción técnica, además no existe staff especializado; el feedback en general es menor. El test de productos se realiza con los GC; las condiciones de uso son mucho más duras (24 h/24h).

F2 : No hay aspectos de distribución, todos los PC son usuarios.

F3 : Susana ha establecido conscientemente su sistema de distribución “doble” (indirecto y directo), que también implica contactos directos con clientes de cualquier volumen. Así, recibe información sobre las necesidades de los clientes. Esta información le permite controlar a sus distribuidores, es decir, evaluar potenciales y límites del tratamiento de mercado. El contacto directo permite individualizar los productos (ofrecer servicios suplementarios) y controlar los instrumentos de marketing.

F4 : Con respecto a la lealtad de los clientes no se pueden identificar diferencias en función del tamaño del cliente.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación La única oportunidad que ofrecen los PC es el volumen de mercado que representa este segmento (un 50%). Sin abordar los PC no se puede alcanzar una parte de mercado suficiente para cubrir los costes de distribución. En cambio, por sí solos, no representan oportunidades particulares a nivel de intensidad competitiva, rentabilidad o lealtad; todos los competidores siguen la misma estrategia. El producto está suficientemente estandarizado como para que pueda permitir formas indirectas y eficientes de distribución, y tiene un valor absoluto elevado, de manera que el coste relativo del servicio no pesa tanto. Así, podemos identificar los factores situacionales siguientes :

Mayoristas Los mayoristas (distribuidores) se consideran socios de mercado. No representan una barrera de entrada, ni se pueden aprovechar de un poder de negociación superior. Los potenciales de mercado fuera de las capitales son demasiado bajos como para ofrecer un servicio directo por Susana. Su ventaja está en la eficiencia de transacción y en la reputación frente al cliente final. Los distribuidores elaboran ellos mismos la solución de problemas que están relacionados con la venta, o bien buscan la información técnica en la central de Susana.

Competidores Los competidores practican la misma combinación de distribución directa e indirecta, vendiendo a todo tipo de clientes; el PC, seguramente, no está descuidado. Un competidor se dedica a productos pequeños que son susceptibles de satisfacer mejor las necesidades de los PC (véase 7. producto).

Producto Como ya hemos mencionado, el producto está suficientemente estandarizado, y, por lo tanto, permite la distribución indirecta. Su valor absoluto es elevado y en consecuencia, el coste relativo de servicio no implica riesgos extraordinarios. El volumen del producto implica una entrega unidad por unidad para cada cliente, así, se evitan problemas particulares de logística.

Infraestructura No hay aspectos particulares de infraestructura.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Susana expone su neutralidad con respecto al tamaño del cliente. Se observa una indiferencia a nivel riesgo / oportunidad; sólo consideran el importante volumen que

representan los PC. Todos los clientes se sirven con la misma atención y, en consecuencia, a nivel de la producción, la logística y el servicio los conceptos aplicados aseguran una alta flexibilidad. En cambio, la comunicación se varía para aumentar la eficiencia (ΔC). Además, el PC recibe un mayor asesoramiento debido a sus menores conocimientos profesionales (ΔD). En las zonas donde no se puede gestionar el coste de servicio, Susana **abandona** el contacto directo con los PC y les sirve a través de distribuidores en forma de cooperación. Es interesante que, a pesar de las diferencias de volumen de los clientes, la mayoría de las ventas son vehículos sueltos, por ejemplo, de 90 ventas en un periodo determinado sólo 3 comprendían 2 ó 3 vehículos. En consecuencia, la cadena de valor debe estar preparada para el servicio de pequeños volúmenes de transacción. El pedido suelto se considera como “el negocio más seguro”. En esto se apoya nuestra interpretación de neutralidad.

Se *subcontrata* la actividad de transporte. La relación con los distribuidores se puede considerar como una cooperación, debido a la venta exclusiva de los productos de Susana, y la fijación de contratos, casi representan sucursales de Susana. No se siguen los costes de servicio por cliente.

6. Particularidades del PC

Susana considera las siguientes diferencias entre sus PC y los clientes de otro tamaño:

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	sí

Los grandes clientes (por ejemplo, una planta de automóviles) tienen, muchas veces, un departamento especializado en temas de mantenimiento, es decir, una alta capacidad profesional que define y evalúa las soluciones técnicas. Esto tiene varias implicaciones para el negocio de Susana :

1: por esta razón, la venta a grandes empresas implica problemas; muchas veces el proceso hasta la decisión final es tan largo que, finalmente no se puede cumplir el plazo de entrega; los PC en cambio, son mucho más “cómodos” de servir.

3 / 4 : Estos hechos implican un superior gasto de asesoría para Susana. En cambio, la falta de especialistas también puede ser una ventaja. Muchas veces, justifican sus puestos exigiendo variantes y modificaciones que tienen poca utilidad suplementaria. De nuevo es el PC el que resulta más fácil de satisfacer.

6 : el PC, otra vez por la falta de especialistas, busca menos alternativas y, en consecuencia, tiene menos información como base de las negociaciones.

7 : el riesgo de la compra está completamente en el lado de Susana, porque pretende ofrecer un modelo y una variante adecuado al cliente. Si el producto no cumple las exigencias, el cliente no paga.

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a :

- el nivel del servicio : el GC es más exigente para el servicio postventa, en cambio, el PC necesita más asesoría debido a la falta de conocimientos profesionales.
- la reputación del proveedor es más importante para el GC. Los decisores (empleados) tienen que justificar su decisión y disminuyen el riesgo personal cuando compran una marca conocida.
- en el producto mismo se tiende a modelos más pequeños debido a una menor necesidad de capacidad de los PC (peso, rapidez, volumen...).
- los detalles técnicos : el GC es mucho más exigente (véase comportamiento de compra). El PC tiene exigencias más racionales y, en consecuencia, exige soluciones más estandarizadas.
- el servicio de venta (asesoría) es superior para PC, debido a la falta de conocimientos profesionales.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación a causa del volumen de venta inferior y por la falta de información sobre las condiciones practicadas en el mercado. En consecuencia, existe la tendencia a aplicar precios más altos, pero no se puede generalizar (véase punto 7.). El nivel de servicio se considera como equivalente o incluso superior (asesoría).

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	F
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	$\Delta/\Delta D$
- Comunicación	$\Delta C \Delta D$
- Distribución	Δ
- Organización	Δ

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Se produce en serie por almacén. El sistema de producción para la individualización de los productos es flexible, permite un tamaño de lote de 1. El cliente, normalmente, debería pagar los gastos de la individualización, pero a veces, los costes son tan altos que no se puede aplicar el precio adecuado.

Logística de salida (Transporte) La logística se subcontrata a transportistas. Tiene un carácter flexible: cada cliente recibe el mismo servicio. La facturación del transporte es un aspecto de las negociaciones e independiente del tamaño del cliente; en la mitad de los casos paga el cliente, sino Susana. Como se trata de un producto grande y voluminoso, el coste de transporte no contiene una parte fija por transacción; se paga por volumen, peso y distancia. Además casi siempre se entrega un vehículo suelto; así, también la venta a grandes clientes conduce al mismo gasto de logística. El coste relativo del transporte es de un 1,5% del total de ventas. Otros productos, como recambios y accesorios, sólo se entregan en una actividad de servicio y se facturan por separado.

Servicio El servicio representa un factor clave de éxito en el negocio de Susana, no se puede vender un producto sin ofrecer el servicio. Comprende actividades de reparación, mantenimiento, formación y asesoría técnica. Se realiza a través de las sucursales de Madrid y Barcelona y de los distribuidores en sus zonas. El servicio y los recambios son considerados como un negocio aparte con una cifra de ventas de 700 M Pts. Cada prestación se factura, por lo tanto, el precio refleja el coste y, en consecuencia, la actividad es flexible con respecto al tamaño de cliente.

Desarrollo de productos No hay una prestación de ingeniería individualizada para cada cliente.

Política de producto Se ofrece absolutamente la misma línea de productos a todos los clientes, con todas las opciones de modificación e individualización. Se puede identificar una tendencia de los PC hacia la compra de modelos de menor capacidad, pero no se considera como una variación orientada hacia el PC

Precio y condiciones La empresa no aplica precios estándar de lista; cada venta de un vehículo representa un proyecto; el precio es un asunto de negociación con variaciones de +/- 20 %. Ocurre, que los PC reciben precios más altos debido a su menor poder de negociación, pero no se puede generalizar. La empresa ofrece un servicio de financiación para los PC; se convienen plazos de hasta 2 años con los intereses facturados.

Comunicación La venta de una elevadora implica una asesoría técnica intensiva para identificar la situación del cliente y para definir bien su problema. La especificación se elabora conjuntamente con el cliente; se añaden negociaciones en temas comerciales. La actividad central de la comunicación con los clientes es la venta personal, que en este negocio no se puede reemplazar por el carácter de proyecto de la venta. Para PC se varían la frecuencia y la intensidad (ΔC) de las visitas en comparación con los GC. Una base de datos detallada permite conocer la edad y el estado de cada aparato; se pueden deducir los momentos de inversión en material nuevo, y así, controlar y optimizar las visitas. Cuatro jefes de ventas regionales visitan a los distribuidores, 12 vendedores se ocupan de los clientes en Barcelona y Madrid. El nivel de asesoría para PC se considera mayor por la falta de conocimientos profesionales (ΔD). Para mantener un contacto continuo con los 6000 clientes directos se practican acciones de mailing.

Distribución El sistema de distribución varía según el tamaño de cliente. Susana sirve directamente a los GC fuera de Madrid y de Barcelona. El sistema de distribuidores tiene la finalidad de acceder a los PCP en zonas de potencial limitado.

Organización de venta No se identifica una variación en la organización de venta, se trata de los mismos empleados y de los mismos procesos para todos los clientes. La orientación de la venta a un gran número de (pequeños) clientes se realiza mediante una base de datos que sirve de guía los vendedores.

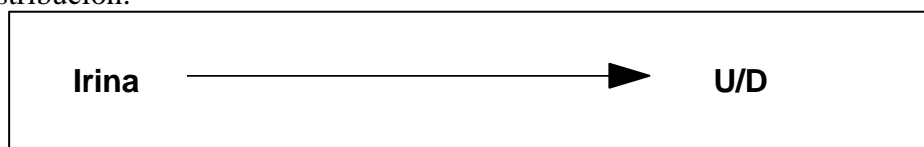
8.3.2.8 Caso Irina

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Irina vende productos de química fina de fabricación extranjera en el mercado español. En la unidad de negocio de siliconas, seleccionada para nuestro estudio, la cifra de ventas se eleva a 3600 M Pts. Se trata de un producto de inversión, orientado a empresas que lo utilizan en muchas aplicaciones de su producción. Está estandarizado pero existen muchas variantes, que se producen en un proceso continuo por almacén. Sólo para volúmenes mayores existe la oportunidad de individualizar siliconas de caucho para clientes concretos en una fábrica española. El valor absoluto es de ~ 900 Pts por kilo. La empresa se enfrenta a 4 competidores en España que ofrecen, en general, el mismo producto.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los productos de la línea de siliconas sólo se venden directamente al usuario en la industria. La matriz alemana de Irina se dio cuenta de una demanda importante de sus siliconas en cantidades pequeñas. Como las actividades de este negocio al PC son diferentes, fundaron una sucursal especializada. Este concepto en principio, se ha trasladado para la venta en España, pero sin practicar una separación en dos empresas. Existe como excepción un distribuidor (el octavo cliente por volumen de venta) en la industria de la construcción, que vende un producto determinado para completar su surtido de elementos de construcción, cemento... . Resumimos el sistema de distribución:



En principio, sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General Irina sirve directamente a 400 PC que son usuarios industriales o artesanales. Además, 1200 PC están en el fichero debido a su baja frecuencia de compra (de dos a tres años). La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 16%	2° Cliente : 11%	Contribución CV	12 %
3° Cliente: 5%	4° Cliente : 3,5%	Tamaño relativo :	0,028 %
C4 (%):	35,5	Medida :	compra anual
Número Clientes :	600	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	400	Dispers. geográfica	sí

Hay un volumen mínimo de pedido de 50.000 Pts. Los PC tienen una compra anual entre 500.000 y 1 M Pts; de promedio, un PC compra 430.000 Pts / año. Si una empresa se sale de estos límites, los vendedores evalúan el potencial y empiezan a visitar al cliente. Los primeros 10 clientes contribuyen a un 51 % de la venta total, los primeros 20, un 64 %. El cliente que parece pequeño, pero que reparte su potencial grande a varios proveedores, existe como excepción. Estos casos se conocen y se siguen por los vendedores.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	no
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R1 : Se aplican precios mucho más altos, en cambio, el esfuerzo de servicio queda limitado.

R2 : Irina es consciente del riesgo, pero intenta ocuparse lo menos posible de este grupo de clientes. La idea es el concepto de “supermercado”, el cliente viene, compra lo que quiere, paga y se va.

R3 : el riesgo se considera importante y, por lo tanto, se aplica un sistema de pago riguroso : pago al contado o contra reembolso. La vulnerabilidad financiera de los PC es superior, pero la incidencia tampoco es importante. Para llegar al daño que se produce cuando quiebra un gran cliente, se "necesitan" muchas pequeñas bancarrotas.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	no
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	no
O7- mezcla grandes /pequeños	no
O8- potencial de crecimiento	sí

O1 : últimamente, la intensidad competitiva aumenta en el segmento de PC.

O2 : se aplican precios mucho más altos, los PC, con una contribución a la venta de un 12 % permiten a Irina duplicar el resultado absoluto.

O3 : el PC no se busca, ni se hacen esfuerzos de fidelización.

O4 : un 12 % de la venta total para Irina.

O5 : se estanca.

O6 y 7 : el volumen total de venta es importante, por lo tanto, la dependencia de los grandes clientes no se reduce por los pequeños. Además, Irina consigue una rentabilidad satisfactoria con los grandes clientes. No se puede deducir de los PC una función de “rentabilidad”.

O8 : unos PC tienen un alto potencial de crecimiento. Se vigilan todos los clientes a través de los vendedores. En función de los volúmenes realizados y del crecimiento de la venta, se ofrecen mejores condiciones y un tratamiento como cliente mediano.

Funciones

F1 - Fuente de Información	sí
F2 - Socio Distribución	n/e
F3 - Integración hacia adelante	no
F4 - Lealtad	sí

F1 : Los PC proveen información importante para Irina a través de los contactos más directos e informales. Se trata de propuestas para la mejora de productos y de todo tipo de información comercial. El PC se entera de problemas en su sector que conciernen al negocio de Irina, el traspasa estos problemas y además tiene un papel de referencia para otros clientes. En cambio, los nuevos productos se experimentan con los grandes clientes.

F2-3 : Como los PC son usuarios, no hay aspectos de distribución. Además, Irina no se encuentra en una situación de competencia con los distribuidores, hecho que podría conducir a una interpretación del contacto directo con los PC como integración hacia adelante. De hecho, ya se buscaban distribuidores en el sector, pero no existían en la forma deseada.

F4 : Para la empresa, los PC representan una oportunidad por su fidelidad de compra; sólo compran tres veces al año, por lo tanto, el coste de cambio, de búsqueda de información para comparar productos es más alto que el beneficio potencial, es decir, una pequeña diferencia de precios. Si la calidad está bien, el PC sigue comprando. Los mismos hechos sirven para la competencia, en consecuencia, un cliente anteriormente de la competencia que cambia a Irina, casi representa un riesgo financiero (es muy probable que tenga problemas con su proveedor anterior). El esfuerzo de fidelización de PC es menor que para otros clientes y casi se considera que no existe.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación El PC representa para Irina una gran oportunidad de ganar dinero. La contribución de este segmento con un volumen digno de atención, permite duplicar el resultado de la empresa (es una de la pocas empresas que no percibe riesgo de perder dinero). Esta situación se explica a través de un muy alto nivel de precios que se puede practicar. El producto es una especialidad química muy diferenciada; no se compite en el precio. La competencia hoy en día también vende en este segmento, pero no de manera agresiva; visto el número de productores (cinco), se puede suponer una situación de oligopolio que evita conjuntamente la destrucción de una fuente de beneficio. Los mayoristas no son considerados como competidores debido al carácter del producto, es decir, el número de variantes, y la necesidad de explicación que implica. Por lo tanto, podemos identificar como factores de influencia los mayoristas, la competencia y el producto.

Mayoristas El mayorista con surtido amplio existe en principio en el sector químico, pero no representa la forma ideal para la comercialización de los productos de silicona. Como el producto representa una especialidad de química fina que implica pequeñas cantidades vendidas y una alta necesidad de explicación en la venta, el mayorista no tiene interés en este negocio. Según Irina, el distribuidor es el socio adecuado para la venta de altas cantidades de “comodities” que vende con la ventaja de su eficiencia en la transacción. Sólo un distribuidor vende un producto complementario para la industria de la construcción; la ventaja está en sus contactos establecidos con las empresas de este sector y en el surtido ofrecido que le permite tener una alta eficiencia de transacción y un servicio suplementario por el surtido que ofrece a sus clientes.

Competidores Anteriormente, los competidores descuidaban a los PC, en cambio, hoy en día se dan cuenta de que no se puede omitir esta oportunidad. Todos se enfrentan con la misma problemática que Irina : las actividades en este negocio son diferentes, no se pueden integrar en los procesos existentes. Por lo tanto, para la venta de silicona a PC, el competidor :

- A tiene una sucursal especializada, pero con un volumen mínimo de 5 M Pts;
- B vende directamente por telemarketing;
- C tiene un socio (otro productor) y utiliza sus canales de distribución;
- D lo intenta con distribuidores.

Producto El producto es una especialidad de química fina con muchas variantes que implica un alto nivel de explicación en la venta y pequeños volúmenes de transacción. En consecuencia, el traslado a mayoristas es problemático (véase mayorista).

Infraestructura No hay aspectos particulares de infraestructura.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Irina sigue una estrategia de segmentación. Es consciente de la oportunidad de beneficio que representa el PC y varía su cadena de valor de manera que, por un lado, satisface las necesidades del PC (envase del producto, la asesoría en comunicación), y por otro, asegura la eficiencia de las operaciones (telemarketing y logística flexible); Irina, de verdad ha logrado el “supermercado” deseado. El nivel de servicio de los PC está limitado; conscientes de que no existen alternativas superiores en el mercado, no se hacen esfuerzos para adquirir o fidelizar los PC; se ejerce plenamente el poder de negociación. Pero no lo confundamos con pasividad o indiferencia; Irina quiere mantener su oportunidad de beneficio.

Se *subcontrata* la actividad de transporte. La *contabilidad de marketing* proporciona datos sobre el margen bruto por cliente; se sustrae la parte respectiva de los costes generales de la administración y de la logística a través un sistema de imputación por cantidad de producto vendido.

6. Particularidades del PC

Irina considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	no
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

4 : el PC no conoce con precisión sus necesidades; no sabe como aplicar el producto. La venta a este tipo de “artistas” empieza por la pregunta “que tengo que hacer”.

6 : en el negocio de Irina, tampoco los grandes clientes planifican la compra.

8 : véase riesgo R3.

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes con respecto

- al precio : los PC son menos sensibles al precio.
- a la imagen del proveedor : el PC necesita más seguridad por la calidad del producto en su compra, hecho que se deduce de la reputación del proveedor.
- la disponibilidad del producto, el tiempo y la seguridad de entrega : por razones de falta de espacio y de liquidez financiera, el PC no dispone de un stock suficiente; tampoco practica una planificación de sus necesidades; en consecuencia, “llama y quiere su producto lo antes posible”
- el servicio antes y después de la venta tiene una importancia superior para el PC; por falta de conocimientos técnicos en el producto de Irina, necesita más asesoría para la solución de sus problemas que otros clientes.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del pequeño volumen de venta y la facilidad de adquirir nuevos clientes (casi vienen por sí mismos). En consecuencia, se aplican precios más altos, en cambio, los PC reciben un servicio que se considera como equivalente.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e / Δ
- Logística	F
- Servicio	-
- Desarrollo	n/e
- Producto	$\Delta C / \Delta D$
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C / \Delta D$
- Distribución	n/e
- Organización	Δ

Sistema de Producción Se trata de un sistema de producción continua que implica altos costes fijos. En general, no se individualizan productos para clientes y así, nuestro tema no afecta a la producción. Sólo en la línea de caucho de silicona - un producto relativamente caro e innovador en sus aplicaciones - se pueden variar unas características técnicas y el color individualmente para un cliente. Los lotes mínimos son de 80 a 100 kg., incluso 1000 kg. si se añade un proceso de filtración. Tenemos un

límite claro de volumen mínimo eficiente impuesto por la tecnología de producción; en consecuencia, la individualización no se ofrece para PC.

Logística de salida (Transporte) A nivel de logística se practica un sistema de entrega en 24 horas (Cataluña) o bien 48h (resto de España) desde un almacén central a través de transportistas externos. El sistema es flexible para cada tamaño de cliente. El coste de logística para PC representa un 4 % del valor del pedido (80.000 Pts el pedido promedio, en comparación con la compra anual de 430.000). En calidad de ilustración : el coste de transporte se eleva a 3 Pts / kg. en camiones de 20 t, en cambio, en lotes de 100 kg. alcance ~60 Pts / kg. En consecuencia, se impone un pedido mínimo de 50.000 para la entrega gratuita.

Servicio A nivel de servicio postventa solo existen pocas actividades; no se varían según el tamaño del cliente. La prestación de servicio principal es la solución de los problemas técnicos del cliente en el momento de la venta (véase comunicación).

Desarrollo de productos No hay aspectos de desarrollo de producto.

Política de producto Con respecto al tamaño del cliente se varía el grado de individualización en el caso de las siliconas de caucho (ΔC) (véase producción). Sino, sólo varía el volumen de producto; con envases pequeños la empresa se adapta a las necesidades de los PC (ΔD).

Precio y condiciones Se aplican precios más altos para pequeños clientes y se exige el pago al contado.

Comunicación La venta de siliconas implica casi siempre una asesoría intensiva por parte de vendedores técnicos para solucionar los problemas del cliente. La especificación se elabora en esta fase, mientras que el cliente sólo formula sus problemas de aplicación. Interacciones comerciales (negociaciones) sólo se practican con los GC; a los PC se les imponen condiciones fijas.

La diferencia principal con respecto a la comunicación se refiere a las visitas; se controlan en su frecuencia e intensidad en función del potencial del cliente y, por lo tanto, no se practican para PC (ΔC). Sólo se mantiene una relación por teléfono (telemarketing) y FAX para cada tipo de comunicación, incluso la asesoría para la solución de problemas técnicos.

El catálogo no se considera como suficiente, sólo es útil para técnicos especializados en el tema y sirve para estimular la reflexión de nuevas aplicaciones en la empresa del cliente. Con grandes clientes se comunica por EDI. Con su servicio de asesoría técnica,

Irina tiene en cuenta el comportamiento de compra de los PC, es decir, su falta de conocimientos profesionales para el producto (ΔD). El contacto telefónico es suficiente para esta forma de venta; la relación privada y amical, establecida por los vendedores con ocasión de la visita, no es necesaria.

Distribución Sólo hay distribución directa.

Organización de venta La variación de la organización de venta comprende un puesto dedicado a “pequeños clientes” que realiza el telemarketing. Existe una base de datos de los PC que contiene las personas de contacto, las cantidades y tipos de productos comprados, las aplicaciones... . Una vez por año se consulta y se llama a cada cliente que no compra regularmente para identificar las razones y las medidas eventuales de reacción. El sistema también permite identificar clientes con un potencial de crecimiento que entran en el seguimiento por visitas.

8.3.2.9 Caso Ana

1. Introducción Empresa - Producto - Cliente - Competidor

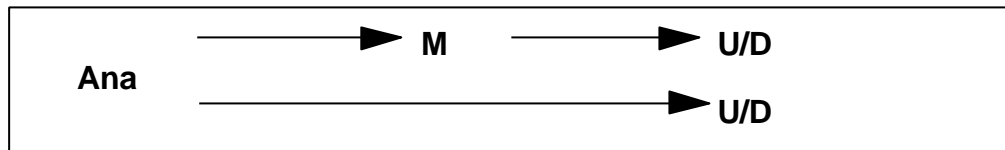
La empresa Ana vende tierra (mantillo) y fertilizante de producción extranjera del mismo grupo, en el mercado español. La cifra de ventas total se eleva a 55 M Pts. Los productos se orientan al consumidor final, el jardinero privado; normalmente es estandarizado, pero se puede individualizar el envase para determinados clientes (por ejemplo, marcas blancas o de distribuidor). La producción se realiza por almacén, excluido el caso del envase individual. Existen unas 200 referencias de producto; el valor absoluto está a ~800 Pts PVP. Ana se enfrenta con dos competidores directos y otros dos con una línea de productos parecida.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución son

- mayoristas, que venden a detallistas especializados en su región;
- cadenas de supermercados;
- cadenas de Garden-Center, bricolaje....

Como se entrega a los almacenes centrales de las cadenas y no al punto de venta, esta forma también tiene un aspecto indirecto. El servicio directamente al detallista (o punto de venta en el caso de las cadenas) se prohíbe en todo el sector por razón de los costes de logística; sólo cerca del almacén se accede a detallistas por la venta de cash & carry al contado (no se analiza en las cifras siguientes). Resumimos el sistema de distribución :



Hay distribución directa e indirecta.

Pequeño Cliente - General Ana sirve todos los PCP por distribuidores. Sin embargo, dentro de este sistema de distribución indirecta, Ana considera diferencias entre el tamaño de los clientes, existen 25 PC, es decir, mayoristas pequeños. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 20%	2° Cliente : 20%	Contribución CV	30 %
3° Cliente: 10%	4° Cliente : 7%	Tamaño relativo :	2 %
C4 (%):	57	Medida :	compra anual
Número Clientes :	35	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	25	Dispers. geográfica	sí

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

Ana considera los tres riesgos, pero llega a gestionarlos :

- el precio refleja el coste de servicio, sobre todo del transporte. En función de la ubicación del cliente se calcula un precio individual.
- la empresa tiene reglas rigurosas de verificación de solvencia.
- la empresa limita el número de PC, sobre todo por su exigencia en la solvencia del cliente.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	no
O2- rentabilidad	no
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	sí
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	sí

O1 : Los competidores abordan de la misma manera el mercado de PC.

O2 : Se realizan precios un poco más altos, pero los costes de servicio - sobre todo de logística - son más altos.

O4/5 : Por ejemplo, sólo en Cataluña existen 160 mayoristas que son clientes potenciales.

O6 : Explícitamente, está en la línea de la empresa, tener una estructura de clientes de 4-5 grandes, unos medianos y el resto de PC para evitar la dependencia de los grandes clientes.

O7 : La sucursal española asegura la venta de tres días de producción planificada en la planta de Francia. En consecuencia, la venta de grandes volúmenes es importante para cubrir los costes fijos, aunque se realiza en condiciones poco favorables. En cambio, el PC no tiene explícitamente el papel de rentabilidad.

O8 : Entre los 25 PC existen 10-12 con un alto potencial de crecimiento, porque está introduciendo el producto en su surtido actual.

Funciones

F1- Fuente de Información	sí
F2- Socio Distribución	sí
F3- Integración hacia adelante	no
F4- Lealtad	no

F1: Los PC proveen información técnica, respecto a la mejora de calidad de los productos, y comercial sobre el mercado en general y con respecto a las actividades de la competencia. La relación con los responsables de los PC es más personal y menos formal; “se conoce y se llama”. Los PC disponen de información por su proximidad a sus clientes y por su implicación en el sector especializado. Tienen interés de proveer esta información a la empresa, en la mayoría de los casos con el fin de conseguir una ventaja comercial. En cambio, los responsables de compra de los grandes clientes están muy lejos de sus clientes (el consumidor); no disponen de información profesional, no tienen la relación personal/ informal con el proveedor, ni tampoco tienen interés de dar informaciones.

F2 : Para la empresa Ana, el PC es un socio importante en la distribución de los productos :

- realiza las tareas de logística, es decir, la distribución física en su región;
- permite estar en todos los sitios con el producto;
- asegura la comunicación personal con los detallistas por su red de vendedores;
- tiene una buena reputación para sus clientes.

En comparación con los GC, el PC ofrece una venta de calidad superior, con recomendaciones y asesoría profesional; influye mucho en la decisión de compra de sus clientes.

F3 : El aspecto de integración hacia adelante no existe, por razón del coste de transporte, un contacto directo con detallistas no parece factible.

F4 : El PC no representa una oportunidad por su lealtad de compra; la fidelización de los PC necesita un esfuerzo superior a nivel de relaciones personales y de incentivos financieros. La calidad del producto juega un papel importante en este asunto. Para un PC es más fácil cambiar de proveedor; el proceso de compra es menos formalizado, además, siempre está en relación con un gran número de representantes que le visitan.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación Los PC - en este caso los mayoristas pequeños y dispersos por todas partes - representan una oportunidad central en su papel como socios de distribución de Ana. El objetivo de estar presente en todas partes con su bien orientado al consumidor final, en este negocio, sólo se puede realizar a través de un sistema de distribución escalonado: el coste relativo de logística - que deriva de las características del producto - exige una máxima eficiencia de transacción, que el mayorista asegura en su región por su surtido amplio. Como esta forma de distribución es la habitual en el sector, la intensidad competitiva y la rentabilidad no representan una oportunidad particular; en cambio, el coste de logística disminuye el resultado y causa riesgos de coste de servicio. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales el producto y el entorno competitivo.

Producto El producto, por su carácter de bien de consumo exige una distribución dispersa para conseguir un gran número de puntos de venta en todo el país. Por su proporción valor - volumen - peso, el producto implica un coste de logística extraordinario de un 40 % de su valor. Así, la actividad de logística representa el punto crítico en el sector de Ana; entregas directas a los PCP se prohíben, en cambio, el mayorista ejerce plenamente su ventaja de eficiencia de transacción. Como el producto es estándar, sencillo, con poca necesidad de explicación, y con un número de variantes manejable, la distribución indirecta no causa problemas.

Mayorista La ventaja del mayorista está

- en su eficiencia de transacción, sobre todo de la logística;
- su almacén, que asegura la disponibilidad del producto;

Por estas razones, el mayorista permite a Ana, estar presente con el producto en todo el país, incluso en pequeñas cantidades, hecho que no se puede realizar de otra manera

por razón de los costes de logística. La relación con el mayorista está equilibrada (socio); a la empresa sólo le interesa la venta de cantidades relativamente grandes, el mayorista asegura la distribución; ambos socios son satisfechos con esta situación. Ni se considera como barrera de entrada, ni existen problemas con respecto a su poder de negociación.

Competidores Individuales Los competidores, en general, realizan la misma forma de distribución que Ana, pero trabajan con representantes que visitan regularmente a los mayoristas. Un competidor tiene su producción en España; por lo tanto, tiene un coste de transporte menor. El competidor X, una marca de un gran grupo químico, vende su línea de fertilizantes (no de tierra) directamente al detallista. Aplica precios altos, y está presente en todas partes. Así, el PC (mayorista) de ninguna manera es descuidado por la competencia; al contrario, la venta a los mayoristas - en la mayoría pequeños - es la forma habitual de negocio en este sector.

Infraestructura Cambios en la infraestructura afectan sobre todo la actividad de transporte. Los precios de transporte internacional disminuyen; en cambio, el transporte nacional aumenta el precio.

5. Estrategia de Pequeños Clientes

La estrategia de Ana frente al PC se resume a dos niveles :

(1) Tiene un aspecto de abandono : el PC potencial (PCP) dentro del sistema de distribución sería el detallista, es decir, el punto de venta frente al consumidor : no se sirve por razón de los costes de logística. Sólo por la venta cash & carry en la región cerca del almacén se accede a detallistas.

(2) Los clientes restantes se segmentan : según el volumen de venta, se varían las actividades de la cadena de valor : política de productos, logística, servicio, condiciones y comunicación. Así, Ana por una parte, aumenta la eficiencia y, por la otra, mejora activamente la satisfacción de las necesidades distintas de los PC. Así, se puede aprovechar su oportunidad a nivel de volumen de venta (30%). Notamos que, en este caso, la segmentación por tamaño implica la segmentación por canal de distribución (mayorista / cadenas). Sin embargo, una parte de las particularidades se deben al volumen de venta y al tamaño de la empresa y no a su papel de mayorista.

Se *subcontrata* la actividad de transporte. El seguimiento de los costes de servicio de un cliente individual se limita al control de los costes de transporte. Este coste determina, en parte, el precio ofrecido y así, cuando el cliente exige precios más bajos, se decide responder al pedido, sí o no.

6. Particularidades del PC

Ana considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	no
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

4 : el nivel de conocimientos es mayor que en las empresas de los GC; se trata de empresas especializadas en jardinería.

6 : no hay planificación, el responsable ve el almacén vacío y llama a su proveedor; la logística tiene que adaptarse.

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes con respecto a :

- la calidad y la durabilidad del producto : el PC exige una calidad mejor; está en un negocio especializado y vive personalmente la presión de sus clientes profesionales (el detallista de equipo de jardín...);
- las condiciones de pago (véase 7.) : el PC tiene más necesidad de condiciones de pago favorables;
- el servicio antes de la venta : los PC exigen más información profesional y más asesoría;
- el producto mismo es diferente : el PC necesita más variedad en el surtido, y quiere productos más especializados para tareas determinadas.

Sobre todo la logística, es decir, el tiempo, la frecuencia de entrega y los volúmenes pedidos (palets mezclados), se adaptan a las necesidades particulares del PC : por falta de liquidez, de espacio de almacén, y de planificación de compra a medio plazo, el PC exige muchas pequeñas entregas “lo antes posible”. Además, muchas veces necesita un servicio particular de descarga porque no tiene el equipo necesario (carretilla elevadora).

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del volumen menor que compran. En consecuencia, se aplican precios más altos, en cambio, ¡también el servicio alcanza un nivel superior !

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	Δ
- Logística	ΔC
- Servicio	ΔD
- Desarrollo	n/e
- Producto	$\Delta C / \Delta D$
- Precio	$\Delta / \Delta D$
- Comunicación	ΔD
- Distribución	Δ
- Organización	-

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción El mercado español se sirve a partir de una planta en Francia (Burdeos). El proceso de producción tiene una tecnología continua, se produce normalmente por almacén; para grandes pedidos y marcas blancas, por pedido. Una individualización del producto y del envase sólo se realiza a partir de un volumen mínimo muy elevado. La tecnología de producción representa, entonces, un límite a la individualización para pequeños volúmenes.

Logística de salida (Transporte) Como el coste de la logística llega a un 40 % del valor del producto, representa el punto crítico de la cadena de valor. Por lo tanto, la forma de logística se varía en función del volumen de pedido:

- (1) se sirven detallistas en la región de Cataluña de forma cash & carry.
- (2) cantidades de 28 ó 14 palets (camión o medio camión) se entregan directamente de la fábrica por camión.
- (3) Cantidades menores para clientes en Cataluña se sirven desde el almacén cerca de Barcelona. El volumen mínimo de entrega son 7 palets en Cataluña, 14 en el resto de España. Para llegar a camiones completos, se agrupan pedidos por regiones de España. Además, Ana varía sus precios en función del coste de transporte (véase precios).

Además existe la opción de compra sin transporte (FOB); hay una lista de precios de fábrica. 3 clientes aseguran ellos mismo el transporte. Actividades para bajar el coste de

transporte podrían ser en el futuro : camiones propios y cooperaciones con otras empresas del sector que sirven los mismos clientes.

Servicio El servicio no se considera muy importante; para todos los clientes se da una asesoría sobre los productos antes de la venta. Los PC reciben servicios suplementarios : la descarga si la empresa no tiene carretilla elevadora y una llamada de control después de la entrega para verificar la satisfacción del cliente con el producto y la entrega. En cambio, los grandes clientes, ellos mismo reclaman.

Desarrollo de Productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Hay diferencias en la política de producto para grandes y pequeños clientes :

- no se realiza una individualización del producto y del envase para PC; en cambio, para los grandes clientes se producen marcas propias o blancas con características diferentes del producto y del envase.

- en cambio, el surtido ofrecido a los PC es más amplio (véase 6. Necesidades).

Precio y condiciones Se aplican otros precios, descuentos y condiciones de pago para pequeños clientes. Los precios reflejan el coste de transporte y así, varían con el volumen. Las condiciones de pago son muy flexibles para ofrecer un servicio que coincida con la situación financiera, - muchas veces difícil - de las pequeñas empresas. Se acepta un plazo de pago hasta 180 días sin un sobreprecio. Este aspecto representa una ventaja competitiva de la empresa, asegurada por los recursos financieros de la empresa matriz.

Comunicación En la comunicación con el cliente se dan recomendaciones y asesoría; hay discusiones técnicas sobre envases; pocas veces se recibe una especificación por parte del cliente. Para las marcas blancas se negocia una oferta que trata imagen, calidad, precio y condiciones. Medios de comunicación son : teléfono, FAX, correo (muestras), ferias. Como la empresa sólo tiene una persona empleada en España, el telemarketing y la feria sustituye la visita personal.

Hay diferencias de comunicación con los PC servidos :

- se realizan actividades de mailings;
- el contacto personal es más frecuente (por teléfono y en las ferias);
- el mayorista recibe apoyo para la publicidad orientada al detallista : bolígrafos y bolsas de la marca
- los PC reciben más información profesional y asesoría.

Estos puntos, según nuestro interlocutor, reflejan las diferencias mencionadas respecto al comportamiento de compra de los PC : el enfoque en el empresario dominante y el establecimiento de una relación personal con él. La interacción personal juega un papel mucho más importante en el negocio con PC, aunque sólo se realiza en las ferias y por teléfono.

Distribución La distribución varía en función del tamaño del cliente. El detallista, es decir, el PCP fuera de las cadenas de distribución, se sirve de manera indirecta a través de empresas comerciales (mayorista). Esta decisión se debe principalmente al coste de transporte prohibitivo para pequeños volúmenes de pedido.

Organización de venta Como la organización de marketing / venta recae en una sola persona, no se puede identificar una diferencia formalizada en el tratamiento de clientes de diferentes tamaños.

8.3.2.10 Caso Papagena

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

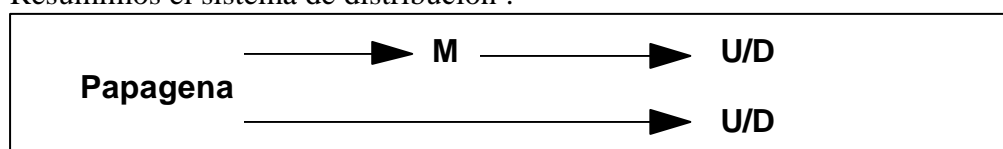
Papagena vende accesorios de escritura y de diseño en el mercado español. Para nuestro estudio seleccionamos la línea de productos “Escolar” que comprende ~300 productos (estilográficas, tintas, borrratintas, rotuladores, estuches, gomas de borrar, lápices de cera, pintura opaca, ...) con los cuales se alcanza una cifra de ventas de 350 M Pts. Se trata de productos estándares de consumo con un valor absoluto de ~ 50 Pts por producto suelto (promedio stock, coste). Se produce por almacén en una planta extranjera. La empresa compite con 5 empresas principales en el mercado español.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución de Papagena en general, es decir, para todas las líneas de producto son :

- (1) mayoristas 25 % : vende a detallistas y a empresas (la gama de oficina)
- (2) directamente a detallistas 45%;
- (3) grandes superficies 10%;
- (4) exportación en el marco del grupo (20%).

Resumimos el sistema de distribución :



Hay distribución directa e indirecta.

Pequeño Cliente - General Papagena sirve directamente a 1900 PC, en este caso detallistas, pero quedan muchos PCP (puntos de venta) que se sirven de manera indirecta. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 1,5%	2° Cliente : 1%	Contribución CV	45 %
3° Cliente: 1%	4° Cliente : 1%	Tamaño relativo :	0,28 %
C4 (%):	4,5	Medida :	compra anual
Número Clientes :	2400	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	1900	Dispers. geográfica	sí

Las tres medidas de pequeño volumen de pedido, de compra anual y la pequeña empresa coinciden en el caso de Papagena.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R1 : el riesgo de perder dinero sólo se puede manejar por el pedido mínimo, sino sería “mortal” por razón de los costes de transporte.

R2 : la actividad de los representantes independientes no se puede controlar; el seguimiento de los PC se hace en función de las preferencias de los vendedores. Desde el punto de vista de Papagena, la adquisición de nuevos clientes tiene prioridad.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : sólo es un efecto menor, la intensidad competitiva depende mucho de la actividad de los mayoristas en la zona;

O2 : a pesar de los altos costes de logística, el PC se considera como una fuente de rentabilidad;

O5 : el segmento no crece, al contrario, por la competencia de las grandes superficies está en peligro. En cambio, para Papagena gana en importancia en los últimos años;

O7 : no se puede omitir un canal, sino no se consigue el volumen (parte de mercado) necesario para cubrir los gastos;

O8 : el crecimiento con un cliente está limitado; para aumentar la venta hay tres posibilidades: echar a la competencia, ampliar el surtido o introducir novedades.

Funciones

F1- Fuente de Información	sí
F2- Socio Distribución	sí
F3- Integración hacia adelante	sí
F4- Lealtad	sí

F1 : El PC provee más información que otros clientes; la relación es más informal, la información se recibe más rápidamente. Sin embargo, como es el representante quien recibe la información, la transferencia hasta la empresa, de momento, no está asegurada por un sistema de recogida de datos. La información se refiere a la mejora de productos y a aspectos comerciales.

F2 : El PC se considera como socio de distribución, su ventaja principal está en su influencia en las decisiones del consumidor: como este consumidor no tiene intenciones de compra claras, está muy dispuesto a la influencia del detallista.

F3: El contacto directo con los detallistas tiene un aspecto de integración hacia adelante. Permite recibir información sobre las necesidades de los clientes, superar barreras de entrada en la distribución, y aumenta el control sobre los instrumentos de marketing (precio, surtido). Papagena tiene un producto de alta calidad, alto precio y un surtido amplio; son características que el mayorista no valoriza en su venta, está más interesado en el volumen alto de venta con un surtido limitado. Superar esta barrera que impone su concepto de marketing diferente representa una oportunidad para Papagena.

F4 : Los PC se consideran más fieles en su compra; los esfuerzos para su fidelización son menores en comparación con los clientes más grandes.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación El PC representa para Papagena una oportunidad como socio de distribución en un sentido amplio. Su importancia como canal de venta (45% en directo) y la posibilidad de superar las barreras que impone el mayorista, convierten al PC en una forma de distribución

imprescindible para alcanzar una parte de mercado suficiente. La intensidad competitiva es un poco menor, pero también depende de la actividad de los mayoristas en las zonas en cuestión. Una mayor rentabilidad y una alta lealtad de los clientes son ventajas suplementarias. En cambio, Papagena percibe un riesgo de coste de servicio, sobre todo por la logística relativamente cara en comparación con el valor absoluto del producto. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales los mayoristas, los competidores y el producto.

Mayoristas Utilizados como canal de distribución por todos los competidores, los mayoristas representan un elemento importante de este sector. Tienen una ventaja en su eficiencia de transacción por el surtido amplio que ofrecen y en la disponibilidad de los productos. Como Papagena también sirve directamente a los detallistas, está en competencia con los mayoristas.

Representan una barrera de entrada y aprovechan un poder de negociación superior. El mayorista vende lo que se le pide, es decir, siempre está dispuesto a cambiar hacia los productos de la competencia. Es difícil introducir productos innovadores y prestigiosos en este canal; o se ofrecen márgenes extraordinarios, o el mayorista prefiere la venta “cómoda” sin necesidad de explicación de un surtido limitado con volúmenes relativamente altos. La sola posibilidad de contornear este poder es una estrategia de “market pull”: animar por publicidad al consumidor y al detallista a pedir ciertos productos; así, el canal se abre y el mayorista compra lo que el mercado le impone. La segunda alternativa para evitar estos conflictos de objetivo es el servicio directo a los PC (detallista).

Competidores Un competidor sólo vende a través de mayoristas, los otros utilizan - como Papagena - ambos canales. Papagena se orienta más al segmento de PC que los otros productores por razón del surtido de productos que ofrece (véase 7. Producto). Los competidores descuidan “un poco” el PC.

Producto El producto de Papagena es un producto de consumo, que para venderlo al consumidor debe estar en los puntos de venta de los detallistas. En estas tiendas representa un elemento pequeño dentro de un surtido amplio. En comparación con los surtidos de la competencia, el surtido de productos (precio, calidad alto, amplitud) de Papagena es adecuado para la venta directa a los detallistas, respectivamente no adecuada para la distribución indirecta y para las grandes superficies. Este aspecto, sólo, en parte, se puede considerar como factor situacional; supone parte de la política de producto que realiza conscientemente una empresa, pero que por otro lado se adapta a las circunstancias (por ejemplo, el nivel de coste de producción).

En cambio, la forma e intensidad de comunicación que implica, es apropiada para la venta indirecta, quizás incluso impersonal. La necesidad de explicación se limita a los productos innovadores y queda a un nivel moderado.

El valor absoluto muy bajo de los productos de Papagena implica un coste relativo de logística alto. Un cambio de surtido realizado anteriormente nos enseña los efectos : el coste relativo de transporte pasó de un 2,5 a un 5 %.

Infraestructura No se consideran efectos de la infraestructura en la gestión de los PC.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Papagena sigue una estrategia de segmentación; segmenta su mercado según los canales de distribución, es decir, en detallista y mayorista (y gran superficie) que implica una segmentación por tamaño. Aprovecha oportunidades del PC a nivel de volumen y de socio de distribución. La distinción entre canales conduce al mismo resultado como la distinción entre tamaños de clientes. Las oportunidades y riesgos que surgen de este tipo de segmentación encajan perfectamente con nuestro concepto de la gestión de PC (véase punto 4.), el desafío que representa el servicio directo a los detallistas se traduce en un desafío de gestionar un alto número de pequeños clientes, es decir, satisfacer sus necesidades (diferentes) asegurando la eficiencia de las operaciones. Miramos la implementación de la estrategia en la cadena de valor : se varía la política de producto para satisfacer los PC, la actividad de comunicación es flexible. En cambio, la logística no varía ni es flexible con respecto al volumen y así, representa un riesgo financiero.

Se *subcontratan* las actividades de transporte y, en parte, la comunicación por los representantes independientes. A nivel de la contabilidad de marketing se siguen los costes de transporte; el resto se consideran marginales.

6. Particularidades del PC

Papagena considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	no
5- empresario dominante	sí

6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a

- precio : los PC son menos sensibles al precio;
- reputación : para los PC la marca es más importante, los GC introducen marcas blancas;
- la logística : los PC minimizan su stock, en consecuencia, la frecuencia de entrega aumenta.
- el producto : los PC prefieren un surtido más amplio de productos de un valor superior.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación por razón del pequeño volumen de venta. En consecuencia, se aplican precios más altos, pero el nivel de servicio queda al mismo nivel para todos los clientes.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	-K
- Servicio	n/e
- Desarrollo	n/e
- Producto	ΔD
- Precio	Δ
- Comunicación	F
- Distribución	-
- Organización	-

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Como el producto no es individual, la producción no afecta nuestro tema.

Logística de salida (Transporte) El transporte se subcontrata a transportistas de paquetería; todos los clientes se sirven de la misma manera; sólo en casos excepcionales

se entrega por camiones enteros, proveniente directamente de la planta. El coste relativo de la logística completa (con almacén) está a un 8 %, únicamente el transporte a un 5 % del valor de producto. Existe un volumen mínimo de entrega gratuita de 15000 Pts; por debajo de este valor el cliente paga un fijo de 750 Pts. Además, por la variación de los precios se intenta cubrir los costes de transporte. En cambio, el volumen mínimo debe representar una cantidad de productos conveniente para el detallista, es decir, que puede financiar y vender en un periodo aceptable. A nivel de grupo, Papagena ha terminado la comercialización de una línea de productos (accesorios de informática...). Se queda con un surtido de productos con un valor absoluto menor; en consecuencia, el coste relativo de transporte subió de un 2,5% a un 5%. Hay una gran tendencia hacia pedidos más pequeños (en promedio 46.000 Pts) y - en consecuencia - una frecuencia de entrega superior; para el detallista baja el coste de almacén. Una razón de este comportamiento de compra es el sistema de logística sofisticado; asegura al cliente un tiempo de entrega mínimo y una alta disponibilidad de los productos. La empresa busca influir para agrupar pedidos; pero sólo por condiciones de pago favorables se consigue un efecto positivo. En resumen, la logística, que no se varía en función del volumen de pedido, representa el punto débil de Papagena; implica un riesgo de coste de servicio.

Servicio Para la gama de productos escolar no existen actividades de servicio.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto En principio, se ofrecen los mismos productos a todos los clientes. Se varía el embalaje; los GC exigen paquetes blister, y se varía el surtido; los PC comercializan un surtido mucho más amplio. De hecho, la política de producto de Papagena está enfocada al PC detallista; son productos de alta calidad, con precios elevados y un surtido amplio y diferenciado. Estas características no coinciden con las preferencias de los mayoristas ni de las grandes superficies. El producto de alta calidad / precio alto, implica un esfuerzo superior de asesoría en la venta, que ambas formas de distribución no pueden realizar. Reducen el surtido a productos usuales con un gran volumen de venta (que también es una función del precio).

Precio y condiciones Se varían los precios por descuentos en función del volumen; resulta un precio más alto para PC. Las condiciones de pago son diferentes según los clientes, pero no forzosamente en función del tamaño del cliente. Se aplica un sobreprecio fijo de 750 Pts para pedidos por debajo de 15000 Pts.

Comunicación La comunicación con los clientes se limita a la presentación del surtido y a la discusión de las condiciones comerciales. Los PC y los mayoristas se visitan por representantes independientes (multicard), en cambio, los GC se contactan directamente por la dirección comercial. Resulta problemático que el trabajo de los representantes ni se gestione ni se controle; en referencia a la intensidad y la frecuencia de las visitas y la selección de clientes, estos socios hacen lo que quieren. En cambio, a nivel del coste el representante ofrece una flexibilidad máxima: sólo se paga una comisión sobre la venta realizada. Por razón del comportamiento de compra de los PC, la visita y la relación personal que implica no se puede reemplazar. Por ejemplo, un intento de telemarketing no tenía el éxito deseado. Catálogos sólo se utilizan por los mayoristas cuando venden directamente a empresas como usuarios.

Distribución Como hemos visto, hay distribución directa e indirecta pero, no forzosamente por razón del tamaño de cliente. El servicio a PC existe y se realiza con éxito. En parte, la distinción se debe al volumen de venta; Papagena intenta quitar clientes con un volumen anual por debajo de 100.000 Pts; esta demanda se satisfaría por los mayoristas. En cambio, por principio, se utilizan todos los canales que se ofrecen en la estructura existente sin tener una estrategia consciente de distribución.

Organización de venta La organización interna de venta no varía según el tamaño de los clientes, ni existen herramientas de apoyo para la gestión de los PC.

8.3.2.11 Caso Simona

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Simona vende productos de cristal para el hogar (vasos, copas, bandejas...) de fabricación propia de una planta extranjera en el mercado español. La cifra de ventas total se eleva a 900 M Pts. Se trata de una unidad de negocio del líder europeo de cristales especializados. Vende un producto estándar, orientado al consumidor privado, (también hoteles y restaurantes) que se comercializa por tres marcas comerciales. La producción de los muchos variantes se realiza por almacén; el valor absoluto se eleva a ~9000 Pts para un juego. Existen 4 -5 competidores mayores que ofrecen un producto con más o menos las mismas características y calidades.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución son :

(1) directo con ayuda de los representantes a detallistas especializados (DE) y pequeños transformadores;

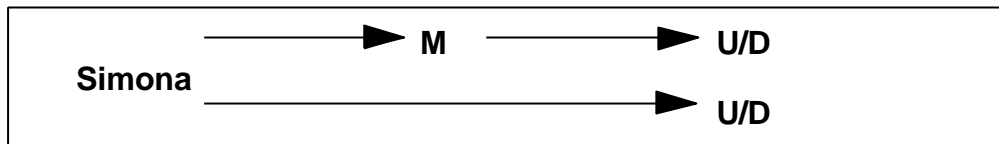
(2) por mayoristas : en cantidades de “camión”. Los mayoristas, por su parte venden a los detallistas en volúmenes bajos.

(3) mayoristas de gastronomía

(4) Goliat : un gran almacén; directo y por los mayoristas

Destacamos, que una parte del surtido se vende a transformadores (pulidores), que ellos, por su parte venden por los mismos canales (DE y Goliat) al consumidor.

Resumimos el sistema de distribución :



Existe la alternativa entre el servicio a través de mayoristas y el servicio directo.

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución, Simona sirve directamente a ~700 pequeños clientes, pero hay 3000 PCP en España. En la mayoría de los casos son detallistas especializados. La estructura de clientes es la siguiente:

1° Cliente: 18%	2° Cliente : 15%	Contribución CV	n/d
3° Cliente: 10%	4° Cliente : 10%	Tamaño relativo :	0,022 %
C4 (%):	53	Medida :	compra anual
Número Clientes :	800	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	700	Dispers. geográfica	sí

Empresas comerciales representan un 80 %, los usuarios (transformadores y gastronomía) un 15 % (en número, pero el 65 % de la cifra de ventas se realiza con transformadores !!). El cliente “B” típico tiene un volumen de compra anual de 500.000 a 5 M Pts, en la mayoría de los casos se trata de transformadores.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R3 : y además pagos atrasados.

Los riesgos financieros se manejan por la fijación de un volumen mínimo de pedido (100.000 Pts nuevos clientes, sin facturación del coste de transporte : 50.000) y por una selección rigurosa en función de un chequeo de solvencia.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	no
O2- rentabilidad	no
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	sí

O1/2 : El servicio directo a los PC es la forma habitual de distribución en el sector y, por lo tanto, no se aprovechan beneficios superiores.

O4/5 : El segmento de los PC es grande, pero se estanca por la aparición de un nuevo tipo de empresas de comercio de hogar. Este tipo de empresa tiene necesidades por debajo del pedido mínimo y por lo tanto, ¡no se sirve por Simona ! En este segmento de los PC, el objetivo es servir 1000 clientes de los 3000 posibles (PCP). Un crecimiento más allá no está en la línea de la empresa.

O6 : Sobre todo si se compara con la situación de dependencia de los mayoristas al principio de la actividad.

O7 : Los grandes y medianos clientes mantienen su importancia por la venta de grandes cantidades. La tecnología de producción implica un tamaño de lote mínimo eficiente bastante alto. En cambio, no se identifica un papel particular de fuente de rentabilidad de los PC.

O8 : Se da la tendencia de que una parte de los detallistas reduce el número de proveedores : ofrece un surtido más amplio de *un* proveedor, apoya la presentación como marca, gana en su poder de negociación y llega a un volumen de compra de un cliente "B". Para fomentar este desarrollo, Simona fija descuentos anuales a un nivel que motiva su consecución.

Funciones

F1 - Fuente de Información	sí
F2 - Socio Distribución	sí
F3 - Integración hacia adelante	sí
F4 - Lealtad	no

F1 : Los PC proveen información importante.

- técnica : para el desarrollo y la mejora de productos, la introducción de innovaciones; el 25 % del surtido se desarrolla en función de la información de los clientes, muchas veces pequeños;

- comercial : información de mercado, sobre la competencia y oportunidades;

- permite experimentar nuevos productos.

En general, el gran cliente dispone de menos información, el responsable de la compra central está más lejos del consumidor y tiene más compromisos con otros proveedores. En cambio, con los PC se mantiene una relación más directa (debido al representante).

F2 : Sólo el detallista especializado (DE), es decir, el PC, permite una venta que está adecuada al producto : El PC permite un mayor control del punto de venta y de la calidad de la venta. El vendedor del DE está más preparado para la asesoría frente al consumidor, en cambio, la formación del vendedor es un punto débil del gran almacén. Por su alta cantidad y la cobertura del país, los PC son importantes para la presentación y extensión de la marca “Simona” en todas partes.

F3 : Para Simona, establecer contactos directos con el PC es un aspecto de integración hacia adelante superando los mayoristas. Permite recibir información sobre las necesidades del consumidor, superar barreras de entrada que representa el mayorista. Además permite el control sobre los instrumentos de marketing (precio, marca, comunicación - ...). La individualización del 25 % de la venta para el mercado español sale del contacto directo con los detallistas que proveen información sobre las necesidades de los clientes y sobre la competencia.

F4 : La fidelización de los PC es más difícil que la de los grandes clientes, ya que la intensidad competitiva es alta y el coste de cambio es bajo. La compra se convierte en un acto instantáneo en el momento de la visita del representante. Sólo unos detallistas modernos perciben y aprovechan las ventajas de una relación de tipo socio a largo plazo.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación En el negocio de Simona, los DE, es decir, los PC, son un elemento imprescindible del marketing de productos de marca frente al consumidor final. Por lo tanto, la oportunidad central es su papel como socio de distribución y fuente de información. Permite controlar la presentación, el precio y el surtido de los productos en las tiendas del DE, logrando al mismo tiempo una alta cobertura geográfica del mercado. Como esta forma de distribución es usual en el sector (véase competencia), la intensidad competitiva y la rentabilidad no representan una oportunidad particular. Como continuamente se ofrecen alternativas equivalentes a los detallistas, su lealtad queda baja. El mayorista representa

una barrera de entrada, ejerce un poder alto y obstruye el uso adecuado del instrumento de marketing por un conflicto de objetivos (amplitud de surtido, precio). Así, el contacto directo con los PC gana su dimensión de integración hacia adelante. Aunque es casi obligatorio y usual servir al PC, los costes de servicio implican un riesgo financiero que se debe, en parte, al carácter del producto. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales los competidores y los mayoristas que determinan la forma establecida de distribución en el sector, características del producto y la infraestructura.

Mayoristas Al empezar su actividad en España (1984), Simona era forzado a vender sólo a través de mayoristas. En aquel tiempo este canal de distribución representaba una barrera de entrada con un poder de negociación importante. Implicaba varias desventajas para Simona : seleccionaba un surtido limitado, vendía productos de la competencia, no permitía una política de marca, sólo se fijaba en el precio y no permitía presentar novedades en el momento adecuado. En cambio, el mayorista tenía y tiene la ventaja de comprar y de distribuir grandes cantidades de manera eficiente, aprovechando su reputación en la comunicación con el cliente y la disponibilidad de los productos. El mayorista representa, por lo tanto, un **competidor** para Simona; pero la empresa llega a controlar las actividades del mayorista : primero, por el surtido limitado, segundo, para unos productos fija un precio, así que, a pesar de su eficiencia de transacción, el mayorista no puede competir con Simona (sobre todo en el segmento de los transformadores).

Competidores Todos los competidores enfocan el PC (DE) de la misma manera, es decir, por el contacto directo. En consecuencia, este segmento no es descuidado por la competencia.

Producto El producto representa un factor situacional importante :

- su carácter de marca y de consumo implica la distribución por DE.
- por su carácter (estándar, demanda en surtidos) posibilita la distribución por mayoristas, pero con un número limitado de variantes.

El producto (número de variantes, necesidad de asesoría, intercambio de información para su concepción) y las costumbres en el sector (vendedores de la competencia) exigen una comunicación personal en la venta; hecho que aumenta el coste de servicio.

Infraestructura Cambios en la infraestructura afectan principalmente al coste de transporte. Los precios están bajando y así, favorecen el servicio al PC. Por otro lado, se observa el desarrollo de las tecnologías de comunicación que a medio plazo pueden cambiar la comunicación en el negocio de PC (por ejemplo, catálogo con código de

barra, representantes con scanner manual e interconexión informática móvil con la central de ventas.)

5. Estrategia de Pequeño Cliente

La empresa sigue una estrategia de segmentación en la consciencia que el PC representa una oportunidad única como socio de distribución. Varias actividades de la cadena de valor se varían; se practica una actitud activa frente a los PC, que busca conseguir una ventaja competitiva al satisfacer sus necesidades (logística, producto, comunicación), asegurando la eficiencia de la empresa (logística, comunicación), es decir, el manejo de los riesgos financieros. En cambio, Simona limita conscientemente el número de PC a ~1000 y aplica una selección rigurosa por zona, por el número por ciudad y por el pedido mínimo bastante alto. El negocio con PC, por lo tanto, no crece en el número de clientes sino ha llegado a un nivel satisfactorio. Actividades de *subcontratación* aumentan la eficiencia en el servicio. Se subcontrata la actividad de transporte y, en parte, la comunicación por los representantes independientes (multicard) que ofrecen su servicio a varios proveedores. La *contabilidad de marketing* permite calcular y controlar el coste de servicio (promedio) de un cliente individual. Concretamente se mide el coste de “un cliente en la base de clientes” que sólo para la comunicación (mailings), chequeo de solvencia y la administración llega a 10.000 Pts/año. En la actividad de logística se mide regular y exactamente el coste completo de una entrega promedia de tipo “detallista” y de tipo “transformador” (comprende embalaje, mano de obra, transporte...). En base a esto se determina el volumen mínimo de pedido y los precios que reflejan los costes de logística.

6. Particularidades del PC

Simona considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

4 : Hay mucha ignorancia en el sector, por ejemplo, conocimientos sobre marcas; el representante es la primera fuente de información y a veces lo aprovecha.

6 : Muchas decisiones no se toman de manera profesional, la compra es una decisión instantánea, no hay planificación para las necesidades o el almacén.

8 : Cada vez más se nota como problema.

9 : El representante es el interlocutor principal.

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes con respecto a

- las condiciones de pago por la situación financiera difícil de muchos detallistas.
- la reputación del proveedor : representa un aspecto de seguridad para el comprador.
- tiempo y fiabilidad de entrega : los detallistas disminuyen su volumen de almacén, y aumentan el número de pedidos pequeños, en consecuencia, la logística es más compleja.
- el producto : los PC (DE) venden un surtido más amplio que los mayoristas.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación por razón del pequeño volumen de venta. En cambio, el PC fácilmente puede cambiar el proveedor, por lo tanto, esta facilidad es recíproca y se compensa. En consecuencia, se aplican precios más altos. El servicio para los PC se considera como equivalente.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	$\Delta C / \Delta D$
- Servicio	-
- Desarrollo	n/e
- Producto	ΔD
- Precio	Δ
- Comunicación	$F / \Delta D$
- Distribución	-
- Organización	-

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Como el caso de individualización para un cliente es muy raro, no consideramos los aspectos del sistema de producción para nuestro tema.

Logística de salida (Transporte) El sistema de logística comprende un almacén central en Madrid y el transporte subcontratado a transportistas; el coste de la logística representa un 5 % del valor del producto. Los PC se sirven por transportistas de mercancía suelta, por zona. Por la agrupación regional, el nivel de servicio de la entrega queda un poco inferior. En cambio, grandes clientes (mayoristas) se sirven “por camión”, con palets completos, es decir, sin el gasto de preparar pedidos. El servicio para Goliat todavía se distingue : se sirve en seguida, directamente y sin imponer un mínimo de pedido. Existen volúmenes mínimos de pedido principalmente por razón del coste de logística : 100.000 Pts para un cliente nuevo, sino 50.000 Pts para entregas gratuitas. Si el cliente paga el coste de transporte, se permiten pedidos menores. El aspecto de bajar el coste de la logística se traduce por actividades de automatización y reorganización en el almacén. El control informatizado del almacén aumenta la disponibilidad de los productos. Así, se llega al caso ideal de “un pedido = una entrega”, es decir, evitar entregas “restantes” y por lo tanto, se baja el coste. El sistema de logística permite pedidos relativamente pequeños y una entrega rápida y así, encaja con las exigencias y necesidades de los PC (véase 6 : pequeño almacén, falta de planificación...) (ΔD).

Servicio No hay diferencias en el servicio.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Para los PC (detallistas) se ofrece un surtido más amplio que para los mayoristas (ΔD).

Precio y condiciones Se aplican otros precios y condiciones de pago para pequeños clientes. Los precios para los PC (descuentos por el volumen) son más altos, hecho que refleja el poder de negociación menor y los costes de logística mayores. Al principio de una relación con un PC se imponen plazos de pago más cortos para reducir el riesgo financiero. La venta prepagada se practica en función de la solvencia del cliente.

Comunicación El negocio de Simona implica una comunicación técnica y comercial. Un 25 % del surtido se crea en interacción con los clientes, para conseguir una diferenciación del producto que encaja mejor con las necesidades y los gustos del mercado español. El detallista especializado por el contacto con el consumidor dispone de la información necesaria y provee ideas. A nivel comercial hay negociaciones intensivas con los grandes clientes. Medios de comunicación son : 9 representantes

independientes (multicard) repartidos por zonas, una feria (2 x por año), FAX para los pedidos, EDI con el cliente Goliat. Para el contacto con los PC la actividad de comunicación se varía. Los representantes ajustan la frecuencia y la intensidad de visitas al volumen de venta potencial; estas actividades se controlan a través de la central. Además, el uso de representantes multicard representa una forma de subcontratación que aumenta la eficiencia de la comunicación; de hecho los costes de las visitas (comisión) son variables al volumen (flexibilidad F).

La central practica un contacto directo con los PC existentes a través de cuatro revistas por año y mailings sobre novedades. Se mejora el sistema telefónico para la recepción de llamadas y se forman empleados comerciales para dicho servicio. Así, se pretende un contacto directo de los clientes con los empleados, que representa un primer paso hacia un telemarketing activo. Los costes (flexible, véase 5. contabilidad de marketing) de marketing se cubren por el margen que deriva del volumen mínimo de compra. El FAX es el primer medio para pasar los pedidos, en cambio, con Goliat se realiza una conexión EDIFACT. A nivel de publicidad se ofrecen paquetes de decoración para los DE y catálogos individualmente completados. Todas estas actividades reflejan las diferencias en el comportamiento de compra; a pesar del contacto a distancia intenso, el contacto personal con el representante y su experiencia en el sector no se puede reemplazar.

Distribución Hay distribución directa e indirecta (véase 2.), pero no forzosamente por razón del tamaño del cliente. El servicio directo de pequeños clientes es posible y se practica con éxito.

Organización de venta La organización de venta no varía según el tamaño del cliente; en principio, sólo hay un proceso de tratamiento de pedido. El apoyo informático permite bajar costes en el tratamiento del gran número de clientes. Los costes fijos de administración se conocen y se respetan en la fijación del pedido mínimo (véase 5.).

8.3.2.12 Caso Sugo

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

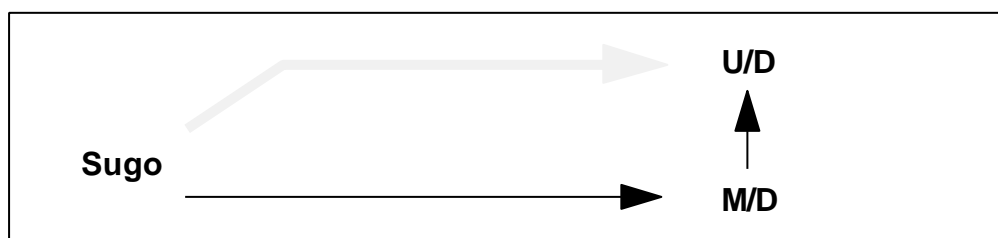
La empresa Sugo vende una gama amplia de equipo motorizado para jardinería, ocio, silvicultura, agricultura... en su mercado nacional. Se trata de productos estandarizados, como motosierras, aparatos de limpieza de alta presión, equipo de jardinería...; en total son 300 diferentes productos básicos con una alta cantidad de posibles variaciones cada uno; el valor promedio de un aparato es de 75.000 Pts. La

gama se completa con accesorios y recambios. Casi todo el conjunto de la gama es utilizado por el consumidor privado, pero en cada línea de producto las variantes de gran tamaño y de alto rendimiento se aplican al uso profesional o semiprofesional. La cifra de ventas se eleva a 15000 M Pts; Sugo es líder nacional (un 42 %) en el mercado de motosierras, la casa matriz es líder mundial. La producción en gran serie por almacén se realiza en plantas extranjeras. La empresa se enfrenta con 18 competidores que ofrecen normalmente sólo una parte de la gama.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Sugo vende directamente a 1400 detallistas especializados (DE) que tienen un contrato de distribución. En el contrato se fijan aspectos jurídicos, sobre la cantidad de objetivo a vender en el año, los descuentos en función de la cantidad y los servicios ofrecidos, las condiciones, y el apoyo en marketing.

Los DE, por su parte, venden directamente al consumidor / cliente final (un 70% de la ventas), además, los **grandes DE** venden a pequeños detallistas en su zona (“subcomerciales”) e incluso a grandes superficies de bricolaje (GSB). Es notable que el gran DE asegura el papel de **mayorista** para empresas comerciales del mismo escalón de distribución (pequeño detallista y GSB) y para grandes usuarios (administración regional y municipal, bomberos...). Las GSB no se sirven directamente de Sugo para evitar conflictos con los DE. Así, los grandes DE representan un socio regional de distribución para Sugo; no hay una relación de competidor en el negocio con los subcomerciales, al contrario, los vendedores de Sugo inician el cambio y conducen sus pequeños subcomerciales a la relación con el DE regional. El subcomercial queda en los ficheros de Sugo y recibe todo el apoyo técnico y comercial que necesita; en cambio, se delega el negocio operacional al DE: el pedido, la entrega y el pago. Además, el DE asegura a los subcomerciales los servicios que no pueden ofrecer, o que Sugo no puede ofrecer para los subcomerciales (por ejemplo, un mecánico, un pequeño almacén, la disponibilidad de los productos ...). Para Sugo la ventaja está en el ahorro de costes de servicio, en la logística y la comunicación; hay menos pequeños pedidos. Resumimos el sistema de distribución :



Hay distribución directa e indirecta, pero por el mismo tipo de empresa comercial que cumple funciones de detallista y de mayorista. Además se mantiene una relación con el U/D.

Pequeño Cliente - General Sugo, dentro de su grupo de distribuidores sirve directamente a 250 PC, pero traspassa sus pequeños comerciales (PCP) a un sistema de distribución indirecta. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 1%	2° Cliente : 0,9%	Contribución CV	n/d
3° Cliente: 0,8%	4° Cliente : 0,8%	Tamaño relativo :	0,017 %
C4 (%):	3,5	Medida :	compra anual
Número Clientes :	1400	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	250	Dispers. geográfica	sí

La estructura sigue la distribución de Pareto : un 20 % de los clientes realizan un 80 % de la cifra de ventas. Sugo evalúa un cliente según sus contratos de compromiso de venta; como PC se consideran contratos con menos de 20 máquinas. Los recambios y accesorios incluidos, esto representa como máximo una cifra de ventas de 2,5 M Pts. Unas cifras sobre la estructura de clientes y sus cambios en los últimos años indican bien el aumento de la concentración de clientes que resulta de una política de distribución consciente (véase 5. Estrategia).

Contrato, número de máquinas	1988	1996
< 10	150	68
10 < m < 20	350	180
> 500	50	100

La parte relativa de la gama de Sugo en el surtido de sus distribuidores varía mucho. Existen grandes empresas que figuran como PC para Sugo, pero el caso normal es la pequeña empresa que es PC.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	sí

R1/R2 : los riesgos se consideran, pero también se manejan por una nueva estrategia de PC (véase 5.).

Un riesgo suplementario representa la falta de conocimientos técnicos y la incertidumbre en la gestión de la empresa; ambos puntos son negativos en la presentación de la marca “Sugo” frente al cliente final; (falta de asesoría, de servicio técnico y aparición dudosa de los locales).

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	no
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : sólo hay un competidor con tanta actividad para clientes relativamente pequeños (competidor B).

O2 : los costes son muy altos. En el negocio normal la rentabilidad es superior, en cambio, en caso de problemas, la necesidad de una visita extraordinaria se come el margen anual.

O5 : para este negocio, la venta a través de detallistas especializados pierde importancia: el mercado que crece más es el de uso privado (jardinero de “ocio”), un segmento que se sirve en gran parte por GSB.

O7 : los grandes volúmenes para cubrir costes fijos son importantes en la producción a nivel del grupo, pero también para cubrir el coste fijo del sistema de distribución en Francia. En cambio, una función particular de rentabilidad no se puede atribuir a los PC.

Funciones

F1 - Fuente de Información	no
F2 - Socio Distribución	sí
F3 - Integración hacia adelante	no
F4 - Lealtad	sí

F1 : Los PC no son proveedores importantes de información; no se visitan frecuentemente y no tienen los conocimientos técnicos sobre nuevos productos para poder contribuir información valiosa.

F2 : Los PC son socios importantes en la distribución; como primera oportunidad permiten lograr una alta cobertura del país con puntos de venta. Sobre todo la presencia en zonas rurales es importante para la venta de este tipo de producto y sólo se puede realizar por muchos clientes que forzosamente son las pequeñas tiendas (ferreterías) del pueblo. El objetivo es una distancia máxima de 20 km. entre el cliente final y un punto de venta. Los PC son socios importantes en la realización de las tareas de servicio y de comunicación personal frente a clientes finales. Representa un aspecto de reputación/imagen importante; conoce a sus clientes en el pueblo y es conocido por ellos. Permite un mayor control de su disposición para cambiar a otros productores y juega un gran papel por la influencia en la decisión de compra de sus clientes. En cambio, como ya se ha mencionado, existe el riesgo de falta de conocimientos, que influye en la calidad de la venta y del servicio.

F3 : Sugo no practica una integración hacia adelante, más bien pretende instalar un sistema indirecto para el negocio operativo de los PC (pedido, entrega, pago). En cambio, se mantiene el contacto directo con el punto de venta con el fin de apoyarle en el marketing y en cuestiones técnicas. No se abandona el punto de venta, se sigue distribuyendo información, documentación, material para acciones de promoción

F4 : Como hay menos competidores que cortejan a los PC, representan una oportunidad por su lealtad. El esfuerzo para conseguir su fidelidad es menor hasta que no surgen problemas.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación Para Sugo, el PC es principalmente un socio de distribución; es el único medio para conseguir una alta cobertura del país con puntos de venta adecuados a un producto de relativamente alto valor, alta necesidad de explicación y de servicio postventa. Además, el producto se usa principalmente en zonas rurales con poco potencial de mercado por km². Los competidores - todos mucho más pequeños que el líder Sugo - con una excepción, no hacen el mismo esfuerzo en la distribución; el PC queda descuidado, menos cortejado, y en consecuencia, es más fiel que los clientes más grandes. Por otro lado, Sugo no puede aprovechar una rentabilidad superior con los PC. En cambio, está en una situación de riesgo financiero; como los volúmenes son tan pequeños, una visita extraordinaria puede borrar el margen anual. Esta problemática se debe al carácter del producto; por lo menos en la variante de alta calidad y de uso profesional, implica una comunicación y un servicio intenso; debido al número elevado de variantes, accesorios y recambios, la

logística es muy sofisticada. Además, justamente los PC no tienen el capital y el espacio para tener un stock suficiente. El aumento de la eficiencia en el servicio es un objetivo principal que Sugo logra a través de sus grandes detallistas que actúan como un mayorista de cooperación para los PCP, y a través del uso de una infraestructura sofisticada en comunicación y logística para los PC restantes. Por lo tanto, identificamos los factores situacionales de entorno competitivo, producto e infraestructura.

Mayoristas Como hemos visto, el DE juega un papel de mayorista para el servicio a los subcomerciales. Representa un socio para Sugo que aumenta la eficiencia y la calidad del servicio para todos los interesados (ofrece un servicio de reparación y un almacén que aumenta la disponibilidad); no aparecen problemas con respecto a su poder de negociación o un eventual papel como barrera de entrada. La competencia utiliza sistemas parecidos de DE con el doble papel de detallista y de mayorista para el servicio de los detallistas pequeños.

Competidores Miramos la competencia en el negocio básico de las motosierras : Sugo es el único productor que es fiel a la venta exclusiva por detallistas especializados; hecho que representa una ventaja competitiva en un mercado que vive una lucha fuerte entre el detallista tradicional y nuevas formas de gran distribución. Un competidor B (importador con una parte de mercado de un 2,8 %) enfoca el PC; tiene 7000 puntos de venta que sirve directamente; casi en cada pueblo intenta encontrar una tienda que venda sus motosierras, aunque sea extraña a este tipo de producto. Sino, el PC se descuida; los tres competidores mayores trabajan con 400 (A), 50 (C) y 500 (D) puntos de venta directa, sino acceden a todo tipo de mayorista y GSB. El competidor C enfoca la venta a las grandes superficies de bricolaje (GSB) con un surtido ajustado en calidad y precio (bajos).

Producto El carácter del producto tiene implicaciones a nivel de servicio (reparación rápida por los socios de distribución y los distribuidores), comunicación (necesidad de explicación) y de logística (número de variantes). Por lo tanto, implica un coste de servicio alto. Es un producto que se vende a través de puntos de venta de detallistas a los consumidores privados o a usuarios profesionales.

Infraestructura El MINITEL representa un sistema abierto de interconexión informática, eficientemente accesible para todos los clientes. Casi no tiene un coste fijo, el término anteriormente distribuido gratuitamente, hoy se alquila a precio bajo, se usa para una multitud de aplicaciones privadas y profesionales; en muchos hogares y en la mayoría de las empresas está presente de todas las maneras. El coste variable de

comunicación está por debajo del coste de teléfono. Sugo dispone de un programa de MINITEL que permite a sus clientes entrar en el sistema de comunicación comercial (información sobre novedades, acciones, promociones), de pasar pedidos y de seguir el pedido a través de un sistema de información del transportista. El segundo elemento importante de la infraestructura es la existencia de empresas de paquetería rápida de alto rendimiento; así, se puede realizar una subcontratación eficiente en la logística.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

La estrategia de PC de Sugo tiene una variedad de aspectos; el objetivo es aprovechar la oportunidad de socio de distribución, es decir, el mantenimiento de un número máximo de puntos de venta de alta calidad para lograr una alta cobertura del país bajo la condición de la eficiencia en el servicio. Se consigue por las acciones siguientes :

(1) traspasar el negocio operacional con los subcomerciales a los grandes DE, pero mantenerlos dentro del sistema de información y comunicación para asegurar la lealtad y el apoyo profesional en el marketing frente al consumidor (aspecto de abandono);

(2) lograr una situación neutra frente a los clientes restantes con altas inversiones en una cadena de valor eficiente : proporciona una flexibilidad con respecto al volumen en las actividades de logística, comunicación (operacional) y organización. En el servicio se realizan actividades especiales adaptadas a la situación particular de los PC restantes; sólo la cuestión de la visita personal queda influida por el volumen de venta y en consecuencia, se varía para los PC.

Se *subcontrata* la actividad del transporte. Hay contratos de cooperación con 2 empresas de entrega rápida de paquetes; se desarrolla un sistema de entrega por contenedor retornable que aumenta la eficiencia de los tres socios (Sugo, transportista y el cliente de Sugo). Las empresas de transporte tienen empleados presentes en el almacén de Sugo que recogen los paquetes y aseguran un servicio óptimo.

El servicio a los subcomerciales a través de los DE se puede considerar como una cooperación; Sugo mantiene el contacto directo en comunicación con los subcomerciales, el DE asegura el negocio operacional.

La *contabilidad de marketing* permite conocer el coste por cliente de las actividades de comunicación, administración y logística. A base de esta información se tomó, por ejemplo, la decisión estratégica de traspasar los subcomerciales a los DE y evitar así, inversiones aún más importantes en logística.

6. Particularidades del PC

Sugo considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

6 : no tiene acceso al sistema de pedido informatizado por falta de equipo adecuado (PC).

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes con respecto a nivel de servicio en general (venta y postventa) : para los aparatos modernos, necesita más apoyo para argumentación en la venta, la reparación y el mantenimiento. La reputación del proveedor es más importante. Como no tiene almacén (falta de espacio y de capital), sus exigencias a nivel de frecuencia y de tiempo de entrega son más altas.

Diferencia de Poder de negociación

La empresa considera que los PC tienen un menor poder de negociación por razón del pequeño volumen de venta. En consecuencia, se aplican precios más altos (descuentos menores), en cambio, el nivel de servicio es el mismo.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	F
- Servicio	ΔD
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	Δ
- Comunicación	F / ΔC
- Distribución	Δ
- Organización	F

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción No se producen productos individualizados.

Logística de salida (Transporte) La logística es un punto notable del sistema de venta de Sugo y al mismo tiempo un factor de éxito en el marketing; asegura con sus socios de transporte, (véase 5. Cooperación) para un 95% de los pedidos, un tiempo de entrega de 24 h en todo el país. En cada caso el cliente paga el transporte, no hay pedido mínimo, pero una factura mínima de 2500 Pts para cubrir el coste de administración. Sugo invirtió los últimos años 1500 M Pts en el aumento de la eficiencia de la logística; sin embargo la preparación del pedido causa un coste (fijo) a la cuenta de Sugo. La logística representa un punto crítico en la gestión de los PC; justamente ellos no tienen almacén y por lo tanto, exigen un servicio rápido para satisfacer sus clientes; el manejo eficiente de estas exigencias para el número anteriormente mucho más grande de PC hubiera necesitado inversiones todavía más importantes; así, la decisión de bajar el número de PC y de traspasarlos al servicio indirecto por DE se debe, entre otros, a la situación de coste de logística. En cambio, la situación actual se puede considerar como flexible.

Servicio El servicio comprende la reparación y el mantenimiento de las máquinas, la formación de los vendedores, los gerentes y los mecánicos (3000 personas por año) y una hot-line de teléfono para solucionar problemas de aplicación o de técnica. La reparación y el mantenimiento se realizan normalmente por los (grandes) DE que tienen las instalaciones adecuadas; así, ellos aseguran este servicio para los subcomerciales o (muy) pequeños clientes de su zona. Un servicio particular para los PC consiste en la formación descentralizada, es decir, en la proximidad del cliente. Los responsables (empresarios) de los PC, muchas veces, no tienen tiempo para asistir a las formaciones en la central de Sugo; por lo tanto, se les forma por un equipo que visita los PC con un “camión de formación”.

Desarrollo de productos No hay aspectos de desarrollo de productos con respecto a nuestro tema.

Política de producto Se ofrece el mismo surtido y los mismos servicios para todos los clientes.

Precio y condiciones La lista de tarifas es la misma para todos los clientes, se aplican descuentos diferentes en función del volumen comprado. Las condiciones de pago son las mismas para todos los clientes, en cambio, los límites de crédito se fijan

individualmente para cada cliente. Hay una facturación mínima (es decir, un sobreprecio fijo) de 2500 Pts. Para los productos que venden los grandes DE a otras empresas comerciales, no reciben un precio especial; es un asunto de negociación que parte del margen (sobre el PVP) y del descuento por volumen el DE traspasa al subcomercial.

Comunicación La comunicación técnica con los clientes de Sugo implica la explicación del producto y la asesoría sobre problemas de aplicación y de uso. A nivel comercial se discuten una vez por año las condiciones del “contrato de socio”, sino se analiza la situación actual, las divergencias con los objetivos y se negocian las medidas de marketing a tomar. Para estas tareas el medio principal es la visita del vendedor técnico-comercial que no se puede reemplazar. En cambio, el negocio operacional de pedido y pago se realiza de una manera muy formalizada impersonal, por teléfono o interconexión informática. Los 40 vendedores varían su esfuerzo de visita según el potencial del cliente, por lo tanto, los PC se visitan sólo de 1 a 2 veces por año (ΔC). Por parte de Sugo, se comunica a todo tipo de clientes por distribución automatizada de FAX y por correo; notamos que los subcomerciales (PCP) reciben la misma información técnica y comercial que los DE. En resumen, el sistema de comunicación con los clientes tiene una flexibilidad notable a nivel operacional que permite una alta eficiencia en el contacto con los PC. Sólo la visita personal representa un coste por cliente extraordinario y en consecuencia, se varía según el volumen de venta, respectivamente representa un riesgo de pérdidas en el caso de visitas excepcionales por razón de problemas técnicos o comerciales. Los PC son problemáticos por razón de su necesidad particular de asesoría.

Distribución El sistema de distribución se varía en función del tamaño del cliente. La decisión de establecer y reforzar el sistema de distribución indirecta se tomó con el fin de disminuir el número de PC y de pequeños volúmenes de pedido.

Organización de venta El proceso administrativo de tratamiento de pedido es el mismo para todos los clientes, pero es altamente automatizado y así, proporciona una flexibilidad frente al volumen de pedido. Los pedidos llegan por red informática o videotext (Minitel), en casos excepcionales por teléfono. Se introducen directamente al ordenador que aplica precios y descuentos según los datos memorizados en el fichero del cliente y emite el listado para la preparación del pedido en el almacén y la factura. Implica un mínimo de impresos y de mano de obra. Los PC, muchas veces, no tienen ordenador, pero se pueden conectar por Minitel al sistema de información, de pedido y de seguimiento de pedidos de Sugo (véase infraestructura). La empresa conoce el coste

administrativo de un proceso de pedido y de facturación que se eleva a 2150 Pts. Se deduce la facturación mínima de 2500 Pts. Se aplica una forma de Database-Marketing, que permite a Sugo manejar datos cruciales de un gran número de clientes.

8.3.2.13 Caso Trixi

1. Introducción Empresa - Producto - Cliente - Competencia

La empresa Trixi produce y vende vestidos de deporte y de ocio (camisetas, tenis, “géneros de punto”...) en su mercado nacional bajo su propia marca “Trixi”. La cifra de ventas se eleva a 11600 M Pts. Vende un producto de consumo, estándar pero con muchas variantes, debido a la variación del tamaño y de los colores. Se produce por almacén - hecho que representa una excepción en este sector. El valor absoluto varía entre 800 y 10000 Pts. En el mercado compite con una cantidad alta de productores y sobre todo de importadores de vestidos de fabricación extranjera; pero Trixi se considera, tratando un nicho de mercado, excluido de la competencia : es la única marca de camisetas de fabricación nacional.

2. Distribución y Estructura de Clientes

Los canales de distribución son :

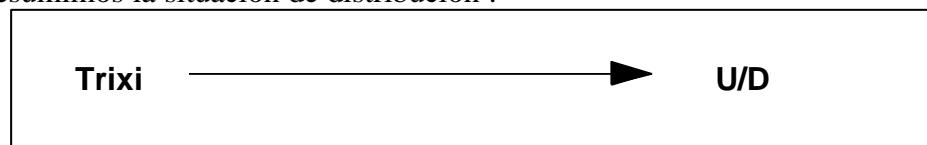
(1) 20 tiendas “Trixi”, que se tratan como clientes externos; un 40 % de la venta.

(2) clientes de la industria y de la administración (ayuntamientos, policía...) : en la mayoría de los casos son usuarios del producto; lo individualizan por impresión o bordados y así, crean regalos, productos de publicidad o de "corporate identity"; representa un 35 % de la venta.

(3) Grandes clientes restantes : grandes almacenes, gran distribución y empresas de venta por correspondencia (15 %). Compran a Trixi en situaciones excepcionales como una ruptura de stock o problemas de suministro por sus proveedores extranjeros.

(4) Detallistas especializados (DE) de vestidos : 10 %.

Anteriormente se vendía a las cooperaciones de los DE, las grandes cadenas de distribución y a mayoristas; hoy, estas empresas no tienen una importancia para Trixi. Resumimos la situación de distribución :



Sólo hay distribución directa.

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución, Trixi sirve directamente ~6000 pequeños clientes que constituyen un 45% de la venta total (véase canal 2 y 4). La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 5%	2° Cliente : 4,2%	Contribución CV	45%
3° Cliente: 3,5%	4° Cliente : 3,5%	Tamaño relativo :	n/e
C4 (%):	16,2	Medida :	compra anual
Número Clientes :	> 6000	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	6000	Dispers. geográfica	sí

Los primeros cuatro clientes son tiendas propias. La estructura de clientes ha vivido cambios importantes en los últimos años. Durante los años 80, los grandes clientes se orientaban hacia la importación de vestidos, ganaban poder de negociación por la concentración y ofrecían marcas propias. Por lo tanto, entre 1988 y 1993 Trixi cambió el 95% de la base de clientes y realizó un enfoque hacia los DE, la venta directa a usuarios y más tarde en sus propias tiendas. Un ejemplo para la dependencia y el riesgo de grandes clientes es un "hard-discounter" alemán que realizaba 2075 M Pts de ventas anuales; un cambio de comprador causó la reducción hasta "0", y en consecuencia, grandes dificultades de adaptación. La memoria de 1995 ya habla de "la compensación para los últimos grandes clientes perdidos".

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	no
R2- coste de oportunidad	no
R3- bancarrota	sí

R1 : No se considera el riesgo de perder dinero debido al coste de servicio relativamente alto; el coste fijo por transacción es mínimo.

R2 : en principio, el coste de oportunidad se considera como riesgo, pero por la mala situación de pedido en el sector, la pregunta no es la adecuada.

R3 : el riesgo de bancarrota del PC es superior al de los GC.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí

O5- crecimiento segmento	sí
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : los PC servidos representan un nicho de mercado.

O2 : los últimos años se perdía una gran parte del negocio de los GC (grandes almacenes y venta por correspondencia), para el alcance de rentabilidad queda el PC y las tiendas propias.

O3 : no hay negociaciones, la empresa impone su lista de precios fijos.

O7 : en la filosofía de la empresa está el objetivo de la utilización completa de la capacidad de producción. Son importantes los clientes que contribuyen a este objetivo (en este caso las tiendas propias).

Funciones

F1- Fuente de Información	no
F2- Socio Distribución	no
F3- Integración hacia adelante	sí
F4- Lealtad	no

F1 : Los PC no tienen una función de información. La información de mercado proviene de las tiendas “Trixi”, es aquí donde se identifican tendencias en la venta de la colección. Esta información permite planificar la producción por almacén.

F2 : El PC no se considera como socio importante de distribución; tampoco en los casos de la venta a DE; el producto de Trixi sólo es marginal en el surtido, no hay una presentación particular frente al consumidor.

F3 : Al establecer contactos directos con los usuarios de sus productos (véase canal 2), Trixi practica una forma de integración hacia adelante superando otras formas de distribución. En este caso, la finalidad principal es el control sobre los instrumentos de marketing (precio). Destacamos que las tiendas “Trixi” representan el verdadero aspecto de integración hacia adelante, pero no se trata de PC.

F4 : No hay una lealtad superior de los PC, al contrario, la forma de relación de negocio aplicada facilita el cambio de proveedores. La relación entre vendedor y empresario DE ya no es de carácter amical y personal; el DE cambia rápidamente en función de las condiciones ofrecidas.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación El PC representa para Trixi una oportunidad por su volumen de venta, el nivel de rentabilidad y la menor intensidad competitiva. Servir a este alto número de clientes con un producto de masas (es decir, en un mercado con competencia en precios) sólo es posible a través de una distribución eficiente; finalmente son las características del producto las que permiten la venta por catálogo y el transporte por paquetería; es decir, a un coste de transacción bajo. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales el entorno competitivo y las características del producto.

Competidores Según su convicción, Trixi sigue una estrategia de nicho y así, no está en una situación de competencia directa con otras empresas; producir en Alemania, por almacén y vender por sus propias tiendas y a pequeños clientes es único en el sector. El comportamiento de los competidores, por lo tanto, deja abierto este segmento de mercado; la intensidad competitiva es menor. Por otro lado, en los otros segmentos del negocio del textil (grandes clientes y cooperaciones de compra de los DE), una competencia intensiva en precios de los productores extranjeros dio como resultado el abandono de Trixi por parte de los grandes clientes. Así, el entorno competitivo ha forzado la situación actual.

Producto Se trata de un producto estandarizado, sencillo, que no implica una necesidad de explicación, ni interacción técnica, ni actividades de servicio, ni causa costes de logística importantes. Así, se permite bajar el coste de transacción hasta un mínimo. Por otro lado, la alta cantidad de variantes dificulta una distribución por mayoristas; se necesitaría un almacén enorme, sobre todo por la falta de información de mercado que Trixi recibe a través de sus tiendas propias.

Infraestructura Cambios en la infraestructura afectan principalmente al coste de transporte y a la tecnología de producción (disminuyen el tamaño de lote). Pero la implicación en el asunto del servicio al PC queda menor.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Trixi sigue una estrategia de neutralidad frente al PC. La empresa tiene un sistema de distribución con un coste de transacción mínimo. Un producto estandarizado, una logística y una comunicación flexible permiten lograr una neutralidad frente al volumen de venta. Los clientes reciben todos la misma atención; se sirven a través de una sola cadena de valor. Así, es posible servir 6000 clientes que constituyen un 45 % de la venta total, o incluso un 75 % de la venta excepto las tiendas propias. En cambio, la

cadena de valor no tiene la capacidad de satisfacer a grandes clientes exigentes. La forma de marketing, la política de producto, la comunicación impersonal, la logística... no están a la altura de los procesos de compra de grandes detallistas de vestidos. En consecuencia, la forma escogida de servir clientes, no solo implica neutralidad, sino también un **enfoque** en pequeños clientes. Así, se explica la actitud de neutralidad a pesar de las oportunidades que representa el PC.

Se *subcontrata* la actividad de transporte. No existe ninguna forma de controlling o de cálculo de coste.

6. Particularidades del PC

Trixi considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otros tamaños.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	no
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	sí
9- desnivel jerárquico	no

1 : en el sector los grandes clientes disponen de un comprador especializado en un tipo de textil, que tiene una cierta independencia.

3 : el GC tiene personal profesional.

4 : existen grandes diferencias.

6 : se decide a corto plazo, sin planificación y basado en la experiencia del empresario.

Diferencias en las Necesidades

Trixi no percibe diferencias en las necesidades entre los PC y los GC.

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del mayor volumen y de la facilidad de adquisición de nuevos clientes. En consecuencia, se aplican precios más altos (teóricamente : con sus costes de producción, Trixi casi no es

competitivo frente al GC, solo vende en casos excepcionales como una ruptura de stock del GC). El servicio es el mismo para todos los clientes.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	F
- Logística	F
- Servicio	n/e
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	Δ
- Comunicación	F
- Distribución	n/e
- Organización	F

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción A diferencia de las reglas del sector, Trixi produce por almacén, con un sistema de lotes. Además, es posible fabricar bajo pedido dentro de un tiempo de entrega excepcionalmente corto de 14 días. Destacamos que la producción por almacén permite el tratamiento de muchos pequeños pedidos porque desconecta pedido y producción y así, evita una implicación de un pedido individual en la producción. Por lo tanto, consideramos el sistema de producción como flexible.

Logística de salida (Transporte) Para todos los clientes se aplican las mismas actividades de logística. El transporte se subcontrata a transportistas (también TNT, UPS, Correo) pagado por el cliente. Si una entrega no está completa (por ruptura de stock), no se hace una segunda entrega con los artículos restantes; el pedido en consecuencia, queda anulado. Así, el coste de logística no representa un problema en la gestión de los pequeños clientes; el sistema prevé la flexibilidad necesaria. En cambio, los costes de logística interna y de tratamiento de pedido pueden ser una razón para la preferencia de grandes pedidos: mientras que un PC pide “un poco de todo”, los GC se limitan a unos artículos que ponen en su surtido, hecho que reduce la complejidad de la preparación del pedido.

Servicio El servicio no tiene importancia en la comercialización del producto; tampoco hay diferencias de servicio para clientes de tamaño diferente.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Se ofrecen los mismos productos para todos los clientes.

Precio y condiciones En general, sólo existe una lista de precios obligatorios. Se aplica un pequeño descuento anual (0,5 - 2 %) por volumen de compra. Para pedidos excepcionales de GC, la empresa entra en negociaciones y aplica precios diferentes.

Unos precios adicionales reflejan costes de servicio del cliente :

- Existe un sobreprecio para pequeños volúmenes : 10 % , mínimo 1200 Pts para pedidos por debajo de 83000 Pts (primer pedido de temporada) o bien 30000 Pts (pedidos siguientes).

- el catálogo cuesta 600 Pts, sólo es gratuito a partir de un cierto volumen de pedido.

Comunicación Excepto en el negocio con los pocos GC que quedan, para el resto el medio principal de comunicación es el catálogo con la colección anual de Trixi. Se envía a clientes con un cierto volumen anual de compra, sino se compra por los clientes potenciales. La interacción con los clientes se limita a un proceso de pedido formalizado por teléfono, fax o correo. La asesoría eventual se realiza por el mismo teléfono de pedido. La segunda dimensión en la comunicación es la publicidad para la marca Trixi por televisión y con equipos de fútbol de la primera división. Estas actividades crean un conocimiento de la marca del 62 % de la población activa. Gastos de publicidad : un 2,8 % de la cifra de ventas. Los últimos años, en el marco de un cambio de estructura de clientes, la comunicación ha vivido cambios importantes : antes existía un equipo de vendedores para los DE y se participaba en las ferias del sector textil. La nueva forma de comunicación por catálogo representa una forma flexible y enfocada hacia el PC. En cambio, los GC restantes se visitan por la dirección comercial.

Distribución No existe un sistema de distribución indirecta.

Organización de venta Excepto la relación de la dirección con los grandes clientes potenciales y restantes, se aplica el mismo tratamiento para todos los clientes. Existe una forma de asesoría por teléfono (telemarketing) y hay una base de datos de los clientes habituales que reciben el catálogo automáticamente. La empresa aumenta continuamente la productividad en la administración y el tratamiento de pedidos, sobre todo a través del apoyo de sistemas de información. La administración en total sólo tiene 32 empleados. El volumen mínimo de pedido asegura la cobertura de los costes fijos de la administración, así, el sistema se puede considerar como flexible.

8.3.2.14 Caso Vanda

1. Introducción Empresa - Producto - Cliente - Competidor

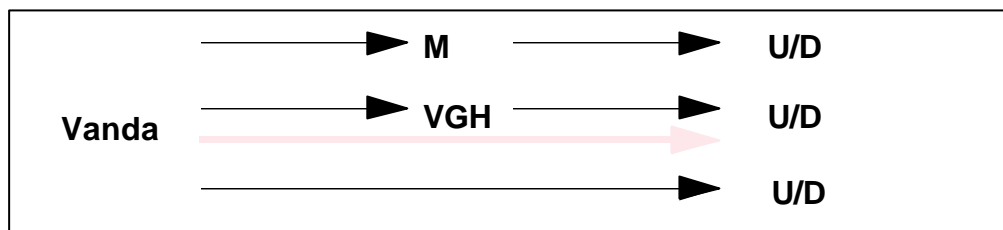
La unidad de negocio analizada de Vanda vende baterías estándares y recargables para aparatos a detallistas especializados (DE) en su mercado nacional. La cifra de ventas se eleva a 10375 M Pts, se considera como líder de mercado nacional con una parte de mercado de un 38%. El producto se orienta al consumidor privado; es un artículo de masas, estandarizado según normas y especificaciones de los productores del aparato (por ejemplo, telecomunicación, vídeo...). Hay varios cientos de variantes disponibles. El valor absoluto, por ejemplo, de un blister de 4 pilas está en 650 Pts. Existen cuatro grandes competidores que ofrecen el mismo producto con la misma calidad. Existe en la misma empresa un departamento para la venta de los mismos productos a empresas de gran distribución ("FOOD") y un departamento "OEM" para la venta a productores de aparatos que comercializan las baterías bajo su nombre. Ambos departamentos tienen típicamente clientes muy grandes, por ejemplo, el primer cliente de "FOOD" compra unos 2000 M Pts. Las explicaciones siguientes se refieren principalmente a diferencias de tamaño del cliente en el interior del departamento DE, en algunos casos señalados comparamos la situación de DE con FOOD.

2. Distribución y Estructura de Clientes

El objetivo de la política de distribución es el acceso a un múltiplo de 10.000 puntos de venta potenciales de DE en el país, es decir, tiendas de foto, electrodomésticos, vídeo, relojes, audífono, juguetes... . En estos sectores, las baterías son productos marginales en el surtido, con una menor contribución a la venta del DE, y fuera del enfoque de precio del consumidor. Los DE, en la mayoría de los casos (80%), están organizados en cooperaciones de compra, o se trata de sucursales de cadenas de distribución (grandes almacenes, cadenas de DE). Vanda accede a los DE :

- a través de contratos marco con las centrales de compra, de la cooperación o de la cadena,
- directamente a grandes clientes que son detallistas, es decir, se accede a las centrales de logística de las cadenas de DE y de gran almacenes,
- a mayoristas del sector respectivo : las baterías son producto marginal,
- a mayoristas de baterías, los "mayoristas Vanda" (VGH) bajo condiciones especiales. Estos VGH, por un lado, tienen sus clientes directos y por el otro, venden como representantes de Vanda a 5700 DE bajo comisión. Estos 5700 DE quedan clientes directos de Vanda, es decir, se ejerce un control de los instrumentos de marketing y de los resultados por Vanda, mientras que el VGH realiza las

actividades de la transacción (distribución física, parte de la comunicación...). Resumimos el sistema de distribución :



Se observa la alternativa entre el servicio directo a grandes clientes, indirecto por mayoristas ordinarios y la forma mixta de mayoristas especiales (VGH) manteniendo un contacto directo.

Pequeño Cliente - General Dentro de este sistema de distribución a través de la cooperación con los VGH, Vanda mantiene 5700 PC como clientes directos. En cambio, no accede a varios 10.000 PCP, es decir, puntos de venta de su producto. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 4%	2° Cliente : 3,5%	Contribución CV	30 %
3° Cliente: 3%	4° Cliente : 3%	Tamaño relativo :	0,016 %
C4 (%):	13,5	Medida :	compra anual
Número Clientes :	7400	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	5700	Dispers. geográfica	sí

Hay ~1600 clientes medianos y grandes, en la mayoría de los casos mayoristas, además grandes almacenes y cadenas de DE. Existen 84 mayoristas Vanda (VGH). Estos clientes se sirven directamente por Vanda. Los 5700 PC se sirven a través de los VGH, pero se consideran como clientes. Los pequeños clientes tienen un volumen de venta entre 66.000 y 1,6 M Pts por año, con un promedio de 540.000 Pts.

3. Riesgos, Oportunidades y funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	sí
R3- bancarrota	no

R2 : nuevos clientes y la extensión del negocio con clientes de alto potencial parecen más importantes;

R3 : no hay problemas; la compra, en la mayoría de los casos está cubierta por la central de compra de la cooperación.

Otro riesgo : por razón de cambios estructurales en el sector de la distribución, el detallista especializado corre el riesgo de desaparecer. Nuevas formas de “gran distribución ” son más competitivas, a veces con el apoyo de los productores que entran sus capacidades sobrantes en el mercado a condiciones que no cubren los costes.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	sí
O5- crecimiento segmento	no
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	sí

O1 : sólo existe un competidor en el mercado de los PC;

O4 /5 : es importante, pero corre el riesgo de disminuir significativamente su importancia (véase Riesgos);

O8 : para una parte de los PC es posible crecer a través de nuevos surtidos, por ejemplo, informática, teléfono móvil, telecomunicación.... En todos los casos, la batería no es el producto central, entonces, el desarrollo de los clientes no depende de las actividades de Vanda.

Funciones

F1- Fuente de Información	sí
F2- Socio Distribución	sí
F3- Integración hacia adelante	sí
F4- Lealtad	sí

F1: Los PC proveen información importante de manera informal y más rápidamente. Se trata de información para la mejora de los productos y de información de mercado sobre precios y productos. En general, se considera como forma de feedback a la hora de cambios en la estrategia; faltas de decisión se identifican rápidamente por la información de los PC.

F2 : Para Vanda, el PC permite un mayor control

- del punto de venta y de la calidad de la venta;
- de la disposición del cliente a cambiar a otros productores : el PC es más fiel.

Es importante la influencia del cliente en la decisión de compra de sus clientes: el consumidor compra lo que está en la tienda. En este negocio, los PC son socios importantes en la realización de las tareas de servicio y de comunicación personal frente a los clientes finales. Los PC permiten estar en todos los sitios, tener una alta cobertura del país. La reputación del PC representa un aspecto importante frente a los clientes finales : el detallista especializado vende por su reputación, por su calidad de servicio y de asesoría en la venta, el precio es menos importante. Vanda aprovecha esta situación.

F3 : Establecer contactos directos (el telemarketing) con PC, para Vanda es un aspecto de integración hacia adelante, superando la distribución indirecta pura, con el fin de:

- recibir información sobre las necesidades de los clientes : tendencias en el mercado, comportamiento de compra, problemas;
- permite individualizar sus productos (ofrecer servicios suplementarios): el cuidado del punto de venta;
- permite el control sobre sus instrumentos de marketing.

El mayorista clásico representa una frontera entre el PC (POS) y el productor, e implica la amenaza que también vende productos de la competencia.

F4 : Los PC representan una oportunidad por su fidelidad de compra; la fidelización se realiza por otros medios: la relación personal por la parte del mayorista, la marca, incentivos financieros, a veces, por acciones limitadas en el tiempo, incentivos materiales (regalos en los paquetes de promoción). Así, el esfuerzo de fidelización del PC es menor que para otros clientes.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o riesgos que resultan de la Situación En el negocio de Vanda, el pequeño cliente (DE) es un elemento importante de marketing de productos de marca al consumidor final. La oportunidad central que representa, es su papel como socio de distribución, que permite estar en todos los sitios y vender un volumen importante (30%). Vanda accede a los puntos de venta de manera directa e indirecta por mayoristas. Ambas alternativas tienen su razón de ser y se explican, en parte, por la situación en el negocio: Por el carácter del producto como complementario (anexo) en el surtido de los DE, los volúmenes vendidos por punto de venta forzosamente quedan pequeños; el mayorista tiene una ventaja competitiva por su eficiencia de servicio. En cambio, el contacto directo, como Vanda, en parte, lo practica, permite controlar el surtido, la presentación y el precio, y disminuye la entrada de productos de la competencia; así, tiene un aspecto de integración hacia adelante. El contacto se realiza por medios de telecomunicación. El hecho de recibir información importante y de poder dar información más completa en la venta de productos complejos y caros representa

una segunda ventaja del contacto directo. Además, Vanda consigue una rentabilidad más alta que en el negocio con grandes clientes (sobre todo en comparación con la parte FOOD). Se debe a un poder de negociación mayor y a la intensidad competitiva menor. Por lo tanto, identificamos como factores situacionales la existencia de mayoristas competitivos, el descuido por los competidores, las características del producto y la infraestructura.

Mayoristas En los sectores de los DE está establecida, una forma de distribución por mayoristas que suministran el surtido del DE respectivo y que pueden ampliar su surtido por las baterías (véase factor producto). La ventaja competitiva de los mayoristas está en

- su eficiencia (costes de transacción) : economías de escala por el surtido ofrecido;
- su reputación frente a clientes finales, es decir, las relaciones personales que se establecen a lo largo del tiempo;
- la disponibilidad de los productos; se cumple la función de almacén para clientes con stocks mínimos;
- el servicio suplementario que ofrecen; concretamente el cuidado del punto de venta.

Estos canales de distribución no representan una barrera de entrada, se consideran como socios de una distribución eficiente. La situación es más problemática cuando el mayorista vende al mismo tiempo una segunda marca de baterías. De todas maneras tienen un poder de negociación superior que los PC.

Competidores Individuales Sólo un competidor aborda el mercado de los DE (pequeños clientes) a través de mayoristas. En cambio, los otros 3 grandes competidores han fallado al intentar montar un sistema de distribución para acceder al mercado de DE; ahora para ellos la entrada en este negocio no parece factible; el sistema de distribución de Vanda y del segundo competidor representa una barrera de entrada. A pesar de la menor intensidad competitiva, la consecución de una ventaja competitiva es difícil debido al carácter del producto; se trata de un producto estándar de masas, con poco potencial de diferenciación.

Producto El carácter del producto influye en la situación de Vanda frente al PC. Se trata de un producto de consumo que se vende por puntos de venta cubriendo todo el país. Su venta, típicamente en surtidos, su carácter estandarizado, su número de variantes limitado, y el nivel bajo de comunicación que implica, favorecen la venta por mayoristas - es complementario (anexo) a la venta de productos principales (los aparatos). Una parte del surtido es complejo y caro, hecho que implica una necesidad de explicación en la venta.

Infraestructura Cambios en la infraestructura afectan al coste de transporte y sobre todo a las posibilidades de comunicación. Vanda utiliza hoy, o de aquí a poco tiempo, servicios de telemarketing, e-mail, EDI e internet.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Vanda sigue una estrategia de segmentación. La empresa es consciente de las oportunidades (véase 3 y 4.) que representa el segmento de PC, y desarrolla nuevas formas de cooperación que reúnan las ventajas del contacto directo y la eficiencia en el servicio. Se pretende satisfacer activamente las exigencias de los diferentes tipos de clientes; las actividades de la cadena de valor se varían en función del tamaño del cliente. La cooperación con los VGH para el servicio de 5700 DE es el nuevo punto fuerte de Vanda. El “brazo alargado de Vanda frente a sus clientes”, actúa como si fuera de Vanda mismo, pero a una eficiencia superior. Así, hace factible el contacto con el PC. Clientes muy pequeños (PCP), en cambio, se transfieren completamente a los mayoristas para su negocio directo; así, la estrategia también tiene un aspecto de abandono. El punto fuerte de Vanda es la *cooperación y la subcontratación* de actividades de transacción con los PC : como ya hemos descrito, se coopera con los mayoristas en las actividades de comunicación, servicios, transporte. El transporte de Vanda hacia el mayorista se realiza por transportistas. Informaciones de la *contabilidad de marketing* son a la base de las estrategias mencionadas. Vanda practica el sistema CuCo (customer contribution) que analiza disminuciones de beneficio en la venta. La parte FOOD lo aplica por cliente, la parte DE sólo por mayorista y por canal de PC (diferentes sectores de detallistas).

6. Particularidades del PC

Vanda considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	no
8- vulnerabilidad financiera	no
9- desnivel jerárquico	no

6 : los PC no planifican sus necesidades;

7 : el producto de Vanda, en la mayoría de los casos, es marginal en el surtido. Además, como el proceso de compra no está formalizado, los clientes no identifican o analizan sus riesgos (“no calculan”).

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes respecto a

- la disponibilidad del producto, el tiempo y la fiabilidad de entrega : el PC es menos delicado que el grande, mucho más fácil de “cuidar”;
- la reputación del proveedor : es más importante para los PC; las grandes cadenas de distribución ellos mismo se consideran como marca. Por lo tanto, tienen la posibilidad de cambiar las marcas de su surtido o bien de introducir marcas blancas o de distribuidor. En cambio, el PC “vive de la marca de su proveedor”;
- servicio antes de la venta : al PC se le venden productos más complejos y más caros (baterías de vídeo, de teléfono móvil, de reloj...); en consecuencia, hay más necesidad de explicación, más información técnica para la aplicación correcta del producto y para la asesoría frente al consumidor;
- el producto : el PC necesita productos en un envase diferente; el surtido es más amplio; muchas veces se trata de productos más complejos.

Diferencias de Poder de Negociación

La empresa considera que los PC tienen menos poder de negociación por razón del menor volumen y de la facilidad de encontrar nuevos clientes. En consecuencia, se aplican precios más altos, en cambio, los PC reciben el mismo tratamiento y el mismo servicio.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	Δ
- Servicio	ΔD
- Desarrollo	n/e
- Producto	ΔD
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C / \Delta D$
- Distribución	Δ
- Organización	Δ

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción Como no se individualiza el producto para clientes individuales, no hay aspectos del sistema de producción respecto a nuestro tema.

Logística de salida (Transporte) Se aplica la misma forma de logística para todos los clientes directos (GC, mayoristas, VGH) : entrega en 48h en todo Europa desde un almacén central por transportistas (subcontratado). Pocas veces, pequeños volúmenes se entregan por especialistas de paquetería (UPS, DHL, Correo). Este servicio, sobre todo para pequeños mayoristas del sector de relojes (pilas pequeñas), causa un coste alto. La diferencia principal entre la logística para clientes de tamaños distintos se encuentra en la cooperación con los mayoristas VGH : en el servicio de los 5700 PC, el VGH asegura la logística con alta disponibilidad : tiene un almacén con surtido completo y planifica las necesidades a base de su experiencia con los clientes, que, por su parte, no planifican. Esta forma de logística asegura al mismo tiempo una alta satisfacción de los clientes y una eficiencia alta. Vanda utilizaba "sales vans" para servir PC hasta hace 2 años pero dejó esta forma por razón de su alto coste. Hoy, el coste de logística está a un 5-7 % del valor del producto. Se deduce un volumen mínimo de entrega gratuita de 30.000 Pts. La logística se considera como una fuente principal de economías futuras; actividades como la centralización son pasos hacia una disminución de los costes de logística.

Servicio Las actividades particulares de servicio para PC consisten en la asesoría para productos más complejos y en el "full service" para el punto de venta : cuidado de punto de venta, asesoría sobre la rentabilidad por superficie, ("space management"), optimización de surtido bajo un enfoque de logística y rentabilidad (ROI). El cuidado del POS se realiza por el VGH, controlado por empleados de Vanda. El telemarketing representa también una forma de servicio (asesoría,...) y así, el nivel de servicio para los PC se considera superior que para clientes de otro tamaño.

Desarrollo de productos No se desarrollan productos para clientes individuales.

Política de producto Variaciones de los productos para grandes y pequeños clientes se limitan a cuestiones de embalaje; los PC reciben las baterías en otros lotes, muchas veces para la venta suelta. En cambio, los grandes clientes compran paquetes blister con código EAN. El surtido para los PC es más amplio, contiene más baterías especiales, caras y con alta necesidad de explicación; hecho que se debe al carácter del surtido principal del DE (aparatos de teléfono móvil, juguetes, foto, vídeo,...).

Precios y condiciones Se aplican otros precios y condiciones de pago para pequeños clientes. Se trata de un descuento por volumen de pedido y por volumen anual de compra; las condiciones son más rigurosas. Riesgos financieros de los PC normalmente son asegurados por la cooperación de compra.

Comunicación La venta de baterías implica interacciones técnicas y comerciales. Técnica : se comunican al cliente datos técnicos y detalles de la aplicación y utilización en los aparatos. Comercial : hay negociaciones con las centrales de compra de las cooperaciones de DE y con los mayoristas para concluir contratos marco y condiciones generales. Medios de comunicación son : visitas, teléfono, FAX, e-mail (mayoristas), documentación comercial.

La comunicación con los 5700 pequeños clientes se realiza a través de dos actividades : principalmente por los vendedores de los VGH en su papel de representantes de Vanda (cooperación), además por un sistema de telemarketing (venta, adquisición de clientes y asesoría por teléfono).

El sistema de telemarketing no implica una competencia con los mayoristas. Se utiliza para contactar y seguir a nuevos clientes; una vez conseguido un pedido, su realización (tratamiento, entrega...) se hace por el VGH, que también recibe su comisión. La idea inicial de montar un segundo sistema de distribución fracasó por la competencia con los VGH y por los costes de servicio (logística por UPS).

Anteriormente se practicaba la venta en directo por visitas de 50 vendedores de Vanda y por 25 sales vans. Desde hace 2 años este sistema se reformaba de la manera mencionada con el fin de aumentar la eficiencia de la función venta. De hecho, los costes de servicio de los PC eran demasiado altos. Se creó el estado de VGH, es decir, un mayorista especializado en baterías "Vanda" con derechos y deberes particulares.

Resumimos las formas de comunicación con los PC :

- visitas por los vendedores de los VGH,
- mailings por Vanda.
- teléfono (telemarketing) por Vanda.
- comunicación con las centrales de compra de las cooperaciones de DE directamente por Vanda.

Las actividades, por un lado enfocan la eficiencia (sobre todo la cooperación con los VGH), por el otro, intentan satisfacer necesidades particulares de los PC (asesoría por telemarketing, apoyo en el marketing...). Se observa un comportamiento de compra diferente por parte de nuevas generaciones de DE : prefieren el teléfono como medio de comunicación eficiente en vez de la relación personal y amical con los vendedores ("tomar café para vender"). Las actividades de telemarketing responden a este cambio percibido. La visita personal, entonces, pierde importancia. La comunicación con los

otros clientes (mayoristas y cadenas) se realiza por un equipo de 32 vendedores de Vanda.

Distribución Se distinguen tres formas de distribución que se varían según el tamaño de cliente y otros factores (tipo producto, situación competitiva):

- directo, a cadenas;
- semidirecto por los VGH bajo comisión;
- indirecto por mayoristas.

Organización de venta En general, los procesos internos de tratamiento de pedido son los mismos para todos los clientes; sólo el registro de las comisiones de los VGH necesita un tratamiento más complejo de los recibos de entrega. Se realizan actividades para la racionalización de los procesos, en general, por apoyo informático. El traslado automático del pedido por ordenador portátil y módem de los vendedores es un proyecto. Como mencionado, las actividades de telemarketing se reflejan en la organización (4 puestos) y así, representan una variación.

8.3.2.15 Caso Valery

1. Introducción *Empresa - Producto - Cliente - Competencia*

La empresa Valery vende azulejos y cerámica sanitaria (lavabos, bañeras, waters...) de fabricación extranjera en el mercado español. La cifra de ventas se eleva a 415 M Pts. El producto se considera orientado al consumidor final, no obstante, son empresas que influyen en la decisión de compra (arquitectos, artesanos o empresas de promoción inmobiliaria como cliente). Se ofrece un producto estándar, pero en una gran cantidad de variantes de diseño y de formas (2000 para los azulejos y 6000 para la cerámica); el valor absoluto va de 45.000 Pts hasta 1 M para una instalación. Se practica una producción de serie por almacén. Como competidores principales se consideran los 5 fabricantes nacionales los más grandes - el primero, llamado X, alcanza una parte de mercado de un 80 %. Valery aborda el mercado español directamente desde 1988, en cambio, trabaja con un importador en Cataluña desde hace 20 años.

2. Distribución y Estructura de Clientes

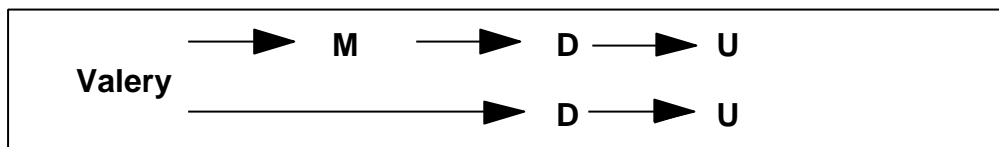
Se identifican dos canales de distribución :

(1) Valery vende sus productos casi únicamente a distribuidores, un tipo de mayorista / detallista especializado en azulejos y cerámica sanitaria. Estas empresas presentan el producto en sus locales y lo venden a artesanos que lo instalan, a empresas constructoras... . Tiene siempre un papel de mediación: el cliente (artesano, constructor)

no tiene stock, viene con sus clientes a la exposición del producto y se realiza la compra por todos los implicados. El surtido en cerámica sanitaria de estos clientes consiste en un 80 % o incluso un 100% en productos de Valery.

(2) El cliente número 1, “Goliat”, es un gran mayorista que desde hace 20 años es distribuidor exclusivo de Valery en Cataluña. Se considera como un socio que asegura la presencia en esta zona; tiene 200 puntos de venta, en parte, sucursales propias, en parte, socios de distribución pero con un surtido controlado por Goliat. Vende al 100% productos de Valery (cerámica sanitaria).

Teóricamente se ofrece el canal de grandes superficies de bricolaje, una forma de empresa que excluye los pasos intermedios de distribución. Valery todavía no accede a esta forma de distribución, poco desarrollada en España. Resumimos el sistema de distribución :



La distribución por Goliat representa el caso clásico de venta indirecta por mayoristas (M). En cambio, los otros clientes tienen un papel ambiguo. Por un lado representan el paso de distribución más avanzado al que se accede directamente por los productores, por otro lado, ellos mismos tienen como clientes empresas (U). Así, se trata de un segundo paso de distribución para clientes industriales / artesanales. Distinguimos seguidamente al mayorista grande (M) y al distribuidor (D). Según el interlocutor, teóricamente es posible acceder directamente a los usuarios (U); para este servicio se tendría que mejorar la capacidad de entrega, porque desaparecen los almacenes intermedios.

Pequeño Cliente - General En comparación a las costumbres del sector, Valery vende a clientes del paso más avanzado de distribución. Se accede directamente a 47 PC. En cambio, como excepción existe el gran mayorista que vende a 200 PCP de su zona. La estructura de clientes es la siguiente :

1° Cliente: 40%	2° Cliente : 7%	Contribución CV	50 %
3° Cliente: 2%	4° Cliente : 1,8%	Tamaño relativo :	2 %
C4 (%):	50,8	Medida :	compra anual
Número Clientes :	50	Pequeña Empresa	sí
Número PC :	47	Dispers. geográfica	sí

Esta base de clientes es relativamente joven; se trata de pequeñas empresas de azulejos, que son principiantes en el comercio complementario de cerámica sanitaria.

De hecho, muchas veces, Valery les ha convencido para ampliar su surtido con estos productos. Buscan crearse una parte de mercado frente al líder del mercado X.

3. Riesgos, Oportunidades y Funciones del PC

Riesgos

R1- perder dinero debido al coste de servicio	sí
R2- coste de oportunidad	no
R3- bancarrota	no

R1/2: hay un riesgo de perder dinero en el servicio para PC, pero en cambio, se considera como una inversión en el desarrollo del cliente para ventas futuras. Así, el coste de oportunidad no se considera; el PC es la “oportunidad”.

Oportunidades

O1- menor intensidad competitiva	sí
O2- rentabilidad	sí
O3- poder de negociación	sí
O4- tamaño segmento	no
O5- crecimiento segmento	sí
O6- reducción dependencia	sí
O7- mezcla grandes /pequeños	sí
O8- potencial de crecimiento	no

O1 : la mayoría de los competidores utilizan un sistema de distribución de dos pasos, es decir, sólo acceden a los grandes mayoristas;

O2 : se aplican precios más altos, pero la rentabilidad queda incierta por razón del coste de servicio elevado;

O7 : los GC son importantes para cubrir los costes fijos, en el caso de la distribución; en cambio, el papel de rentabilidad de los PC es incierto;

O8 : el potencial de los PC está limitado por su zona de venta.

Funciones

F1 - Fuente de Información	sí
F2 - Socio Distribución	sí
F3 - Integración hacia adelante	sí
F4 - Lealtad	sí

F1 : El PC tiene un papel de proveedor de información; el mayorista (Goliat) tiene más información sobre la competencia, en cambio, el distribuidor tiene información sobre el consumidor (véase integración hacia adelante).

F2 : El PC permite un mayor control

- del punto de venta : la disponibilidad del stock intermedio y sobre todo la presentación de las muestras en los locales del PC frente a artesanos y sus clientes (consumidor);

- de la calidad de la venta : sirve a transmitir la información sobre los productos;

- de la influencia del cliente en la decisión de compra de sus clientes : en el caso de los PC, Valery mantiene un contacto directo con el vendedor. En cambio, en el caso del gran mayorista, la información está filtrada hasta que llega al vendedor; además, muchas veces, la jerarquía impone decisiones políticas sobre “que hay que vender”.

En este negocio, los PC son socios importantes en la realización de las tareas de distribución física, servicio y asesoría personal frente a clientes finales. El PC representa un aspecto importante de reputación frente a los clientes finales : la buena reputación en una zona o ciudad es un factor de éxito.

F3 : Principalmente, el PC, como es debutante en el negocio de cerámica sanitaria, permite a Valery entrar en el mercado y hacer frente a los grandes competidores nacionales que ocupan los canales de distribución (los mayoristas). Permite recibir información sobre las necesidades de los clientes finales y mejorar el control sobre los instrumentos de marketing.

F4 : Los PC representan una oportunidad por su fidelidad de compra; se fidelizan sobre todo por una relación personal intensa con los jefes de las empresas. En comparación con los GC cuya fidelidad se consigue a través de incentivos financieros, el esfuerzo es menor.

4. Factores Situacionales

Resumen : Oportunidades o Riesgos que resultan de la Situación El PC representa para Valery una función importante de “entrada en el mercado”. Permite recibir información sobre las necesidades del consumidor /cliente final, aprovechar una lealtad superior y sobre todo superar las barreras de entrada que representan los canales de los mayoristas grandes, ocupados por los competidores dominantes. En comparación con el negocio con grandes mayoristas, hay una intensidad competitiva menor (debido al descuido por parte de los grandes productores) y, por lo tanto, permite realizar una rentabilidad (precios) superior. El servicio de los PC implica riesgos financieros debido al coste de servicio superior, pero no se percibe un riesgo de costes de oportunidad : como ya hemos destacado, el PC representa “esta oportunidad”, es decir, no hay alternativas cuya atención resultaría mejor. Los costes de servicio son altos, debido al

carácter del producto : implica la necesidad de una logística sofisticada por razón del número de variantes y por los cambios continuos de diseño y además, exige una asesoría intensa realizada por la venta personal. Por lo tanto, identificamos como principales factores situacionales el entorno competitivo y el producto.

Entorno Competitivo Los grandes productores nacionales son los que dominan el mercado (el primero X con un 80% del mercado). En general, venden a los grandes mayoristas, es decir, a empresas comparables al cliente Goliat de Valery. Por lo tanto, descuidan el segundo escalón del sistema de distribución, es decir, los distribuidores (el PC de Valery). En este contexto, los grandes mayoristas (M) representan una competencia fuerte y además una barrera de entrada en el mercado. Los grandes productores nacionales ocupan estos canales existentes; por ejemplo, el competidor (líder) X, domina el mercado de Madrid con 4 grandes mayoristas y además impide a sus mayoristas introducir productos de fabricantes extranjeros en su surtido, sino disminuyen sus gratificaciones.

Producto Como ya hemos mencionado, el producto implica altos gastos de logística y comunicación. Además es un producto de consumo que necesita acceder a gran cantidad de puntos de venta en todas partes para su presentación al consumidor.

Infraestructura El aspecto de la infraestructura es marginal; Valery considera que las posibilidades de transporte han mejorado en los últimos años, pero no se puede decir que son una condición para la gestión de PC como se practica en el sector.

5. Estrategia de Pequeño Cliente

Valery segmenta su mercado en el gran cliente Goliat y sus pequeños socios de distribución⁵⁰⁰ para aprovechar oportunidades importantes (punto 3 y 4). Varía las actividades de logística y de comunicación para asegurar la satisfacción de la necesidades particulares de los PC (sobre todo por la asesoría en la comunicación) y para aumentar la eficiencia en el servicio (la cooperación en la logística). La segmentación por tamaño implica una distinción entre dos tipos de distribuidores; el gran mayorista y el distribuidor secundario. Sin embargo, oportunidades y desafíos que surgen del segmento de PC se deben en gran parte al menor tamaño de estos clientes (intensidad competitiva, rentabilidad, poder, coste de servicio...). Se realiza la actividad de transporte en *cooperación* con los grandes productores de azulejos. El esfuerzo en logística es un aspecto que influye mucho en la factibilidad del servicio a pequeños clientes. No se siguen los costes de servicio a clientes individuales.

⁵⁰⁰ Sobre el tratamiento de los dos clientes intermedios no tenemos información.

6. Particularidades del PC

Valery considera las diferencias siguientes entre sus PC y los clientes de otro tamaño.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- grupo de decisión más pequeño	sí
2- decisión monopersonal	sí
3- menos apoyo profesional	sí
4- menor nivel de conocimientos	sí
5- empresario dominante	sí
6- menos formalización	sí
7- riesgo mayor en la compra	sí
8- vulnerabilidad financiera	no
9- desnivel jerárquico	no

6 : el PC casi no planifica; en cambio, los GC transfieren datos de su promedio de ventas y las fechas para negocios a medio plazo;

8 : un menor profesionalismo a veces causa “compras de accidente”, es decir, la compra de cantidades de productos de diseño que no se vende fácilmente a los clientes enfocados. En este caso, tiene consecuencias financieras importantes, así que, el proveedor está obligado a solucionar el problema;

Diferencias en las Necesidades

Las necesidades de los PC son diferentes con respecto a

- el servicio en la venta : por la falta de conocimientos profesionales, la pequeña empresa necesita más asesoría sobre los productos; se trata de información técnica y comercial que el PC transmite a sus clientes;
- la logística : los PC, normalmente, no tienen mucho espacio ni la liquidez para tener un stock grande; hecho que implica una alta frecuencia de entrega en un tiempo mínimo. La falta de planificación refuerza este aspecto;
- los precios : los PC son menos sensibles que los GC.

Diferencia de Poder de negociación

Valery considera que los PC tienen menor poder de negociación debido al pequeño volumen de venta. En consecuencia, se aplican precios más altos, pero el servicio se considera equivalente.

7. Aspectos de la Cadena de Valor

- Producción	n/e
- Logística	ΔC
- Servicio	ΔD
- Desarrollo	n/e
- Producto	-
- Precio	Δ
- Comunicación	$\Delta C/\Delta D$
- Distribución	-
- Organización	-

Aspectos de la Cadena de Valor - Sinopsis

Sistema de Producción No se individualizan productos para clientes.

Logística de salida (Transporte) La fiabilidad y el tiempo de la entrega son factores de éxito en el negocio de Valery. En cambio, el principal problema del servicio a PC lo representa, justamente, la logística. Los grandes clientes reciben los productos directamente desde la fábrica por camión (muchas veces camiones enteros). En cambio, los pequeños se sirven a través de un sistema de **cooperación**; la mercancía se transporta a la fábrica de los proveedores principales de azulejos; ellos la entregan con sus productos a los clientes; el servicio no lo facturan los productores de azulejos. De hecho, estos socios de transporte realizan una cifra de ventas mucha más alta con los clientes de Valery, así, la cerámica sanitaria representa un suplemento marginal. Esta solución implica un nivel de servicio un poco más bajo, la entrega tarda más. El coste de logística se eleva a un 5 % del valor del producto. No hay un volumen mínimo de entrega, la empresa se presenta “todavía generosa”. Anteriormente se entregaba a través de un camión para 20 clientes con un palet cada uno; una forma que causaba costes de transporte más altos.

Servicio No hay actividades de servicio de postventa. Las actividades de servicio, en general, comprenden la asesoría para la venta y la formación de los vendedores. Los PC reciben más asesoría que los grandes para compensar su falta de conocimientos. (Véase comunicación).

Desarrollo de productos No se desarrollan productos individualmente para clientes.

Política de producto Se ofrece el mismo producto a todos los clientes.

Precio y condiciones Se aplican las mismas tarifas para todos los clientes, pero se practican descuentos en función del volumen. Las condiciones de pago, en general, son más rigurosas para los PC.

Comunicación La venta de la gama de cerámica implica una asesoría intensiva sobre temas de producción, de instalación, de limpieza y de combinación con otros artículos de baño; se trata de un producto semiacabado que en su utilización está en interdependencia con otros productos. A nivel comercial, se elaboran ofertas especiales para los realizadores de grandes proyectos (por ejemplo, un edificio de vivienda con 40 cuartos de baño). Sino, las condiciones se fijan con los distribuidores y no se negocian para cada venta. Medios de comunicación son la visita, el FAX, el teléfono y las ferias. Debido al carácter del producto, la venta personal no se puede reemplazar; un equipo de vendedores de 3 personas visita regularmente a los PC. La intensidad y la frecuencia de las visitas se gestiona a través del potencial de venta (ΔC) y en función de los problemas que surgen. Como ya hemos mencionado, son los PC los que reciben más servicio de asesoría y de formación por parte de los vendedores de Valery (ΔD).

La relación con el gran mayorista es muy estrecha; el gerente de Valery la mantiene a través de varios contactos por semana. Los pedidos, en cambio, no son resultado de visitas; el mayorista las transfiere por su propia iniciativa. Se puede considerar como una relación de socios, es decir, el objeto de los encuentros no es la venta en el sentido estricto, sino la optimización de las operaciones para conseguir un beneficio común.

Distribución La diferencia entre las dos formas de distribución practicadas se explica por la historia de la empresa y no depende del volumen de venta.

Organización de venta No hay diferencias en la organización de venta; todos los clientes se sirven a través de los mismos procesos, puestos y sistemas de apoyo.

Capítulo 9. Análisis e Interpretación de los Resultados

El capítulo resume y expone los resultados de nuestros estudios de caso, con el objetivo de validar o corregir nuestras hipótesis de trabajo y su transcripción detallada en el marco de referencia. Es decir, se evalúa el contenido del marco de referencia (la existencia y la contingencia de los elementos teóricos). Nos conduce también a verificar si representa un marco completo para el análisis del tema y a analizar su utilidad científica para estudios futuros y su utilidad práctica para la aplicación en empresas (Cap. 10). Finalmente buscamos una respuesta a nuestra pregunta inicial ¿es el negocio con PC diferente ?

Como ya mencionamos en el Capítulo 8, el carácter de la información disponible requiere diferentes niveles de exposición y de interpretación de resultados :

(1) un análisis cuantitativo para las afirmaciones que se pueden describir en variables y categorías. La información se trata en operaciones de estadística descriptiva. Las reflexiones sobre el significado de los resultados con respecto a la población de base, se encuentran en el anexo. Los resumimos a través de una clasificación de los resultados en "muy significativa MS", "significativa S" y "significado no suficiente N". Resaltamos que los resultados que se manifiestan en esta muestra limitada, no permiten una generalización precisa; no obstante, indican tendencias con respecto a aspectos del PC.

El bajo nivel de conocimientos en el tema del PC, no ha permitido hasta ahora operativizar un número manejable de variables. En cambio, el estudio innovador tal y como lo realizamos, tiene la finalidad de identificar variables y de formular hipótesis detalladas a través de los fenómenos encontrados. Así, puede servir como base de futuros estudios cuantitativos con carácter de explicación y confirmación. En consecuencia, aplicamos otras formas de interpretación :

(2) un análisis comparativo del contenido. Las semejanzas (analogías) entre varios casos, pueden permitir identificar⁵⁰¹ variables, categorías y relaciones de influencia. En la exposición de esta forma de resultados verbales es importante que se manifieste un cierto potencial de generalización. Es decir, permite deducir el hecho observado de las características relacionadas con el tema del PC y no sólo de la situación particular de la empresa analizada;

⁵⁰¹ Véase sobre el tema de análisis de contenido Américo 1993 (p. 265).

(3) un análisis cualitativo de los fenómenos encontrados. Se exponen y se interpretan aspectos de casos individuales siempre y cuando tengan una utilidad de ilustración o de explicación.

Los aspectos de influencia (sobre todo en el punto 9.3) de tipo causa - efecto serían un campo adecuado de estudios de correlación, es decir, estudios que operativizan conjuntos de variables de causas o de efectos, y que identifican subconjuntos de causas que son susceptibles de explicar la variación de los efectos. El número relativamente bajo de empresas en nuestra muestra, no permite realizar un análisis de este tipo.

9.1 La Definición del PC

Exponemos como base de nuestro estudio un acercamiento a la definición del PC; es decir, analizar cómo concibe una empresa la noción de sus pequeños clientes. Como ya hemos expuesto en las hipótesis, intentamos definir al PC a través de unas características determinadas; a continuación presentamos sus resultados (Tabla 11).

Variable

Entre las variables propuestas de “volumen de pedido”, “volumen de compra anual”, “tamaño de la empresa” y “otros”, el volumen de compra anual resulta ser la variable de definición más conveniente. Todas las empresas analizadas definen al PC por este volumen de compra anual.

El tamaño de la empresa desempeña un papel importante en dos casos. Amante **no considera** explícitamente a las grandes empresas como pequeños clientes, independientemente de su volumen de compra actual. Es el *potencial* de compra lo que determina el tipo de trato con el cliente. La misma reflexión es aplicada por Geli; habla del “poder de adquisición” de un cliente que tiene primacía en la gestión de la estructura de clientes. No obstante, el caso de grandes empresas que compran pequeños volúmenes son excepciones, y así, el volumen de compra anual queda como medida adecuada para el negocio operativo. Papagena destaca que las tres variables, volumen de compra, volumen de pedido y tamaño de empresa coinciden en su negocio.

Pequeña empresa

En la mayoría de los casos, el PC es una pequeña empresa que tiene necesidades limitadas y, por lo tanto, compra un volumen que la empresa proveedora considera como “pequeño”. Cada empresa analizada considera este caso como típico. Esta sencilla afirmación tiene implicaciones importantes. Una consideración añadida de los PC como segmento que se distingue de otros grupos de clientes, se deriva de la

heterogeneidad de clientes - entre otros - a nivel de sus necesidades y de su comportamiento de compra. La heterogeneidad - es decir, la existencia de diferencias significativas entre PC y clientes de otro tamaño - por su parte, se puede deducir del tamaño de la empresa y no forzosamente de su volumen de compra. Si las dos variables coinciden, la problemática de los PC gana una nueva dimensión : el potencial de diferenciar productos / servicios para satisfacer necesidades distintas.

Nos damos cuenta que no tenemos valores absolutos para el tamaño de las empresas clientes. Una “pequeña empresa” varía, en las estadísticas oficiales, entre 1 y 49 empleados⁵⁰². Dentro de esta banda, interpretamos “pequeño” - de nuevo - como una medida individual y relativa para la empresa proveedora. Percibe como pequeñas empresas, las empresas que son pequeñas en relación a las empresas de los otros clientes. En consecuencia, las afirmaciones con respecto a las características de los PC (comportamiento de compra, necesidades, poder; véase punto 9.5), también tienen un carácter relativo; es decir, los atributos se identifican “menos que” o “más que” en el caso de los clientes de otro tamaño.

Como ya hemos mencionado, hay excepciones : pequeños volúmenes de compra, pueden provenir de empresas relativamente grandes, que tienen un potencial de compra mucho mayor (Irina, Geli, Amante) y que, por ejemplo, reparten sus pedidos entre varios proveedores. De la misma manera, empresas comerciales pueden tener un tamaño notable, pero el producto puede quedar marginal en su surtido y, en consecuencia, la empresa aparece como un pequeño cliente, no forzosamente con un potencial de crecimiento extraordinario (Sugo). Estas excepciones no falsifican nuestro análisis, porque en ambos casos los pequeños clientes con potencial no entran en el tema del “PC”.

Dispersión geográfica

En cada caso los PC están dispersos geográficamente por toda la zona de actividad de la empresa analizada.

Definición del PC			
Se mide por el volumen de compra anual	15/15	100 %	MS ⁵⁰³
El PC es una pequeña empresa	15/15	100 %	MS
Están dispersos geográficamente	15/15	100 %	MS

Tabla 11 : Definición del PC - Resultados

⁵⁰² Por ejemplo, EUROSTAT, véase Schwalbach 1994 (p. 22).

⁵⁰³ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

Para los datos cuantitativos siguientes nos limitamos a una exposición descriptiva; el número relativamente pequeño de casos, no permite un análisis estadístico más sofisticado. La Tabla 12 expone una sinopsis de los datos.

Empresa	Número PC	Límite Relativo %	Límite Absoluto Pts.	Contribución a la venta tot. %	C4 %	Cifra de Ventas M. Pts.
1. Alize	250	0,7	53 M	75%	10,5	7600
2. Amante	2200	0,014	1 M	25%	4,7	7000
3. Francesc	2000	0,05	830.000	13%	12	1660
4. Geli	1500	0,06	830.000	33%	16	1300
5. Pupic	180	0,18	3 M	33%	8,6	1625
6. Rafel	70	0,2	3 M	n/d	15,8	1500
7. Susana	5000	0,09	3 M	25%	9,7	3200
8. Irina	400	0,028	1 M	12%	35,5	3600
9. Ana	25	2	1,1 M	30%	57	55
10. Papagena	1900	0,28	1 M	45%	4,5	350
11. Simona	700	0,022	200.000	n/d	53	900
12. Sugo	250	0,017	2,5 M	n/d	3,5	15000
13. Trixi	6000	n/e	n/e	45 %	16,2	11620
14. Vanda	5700	0,016	1,6 M	30%	13,5	10375
15. Valery	47	2	8,3 M	50%	50,8	415

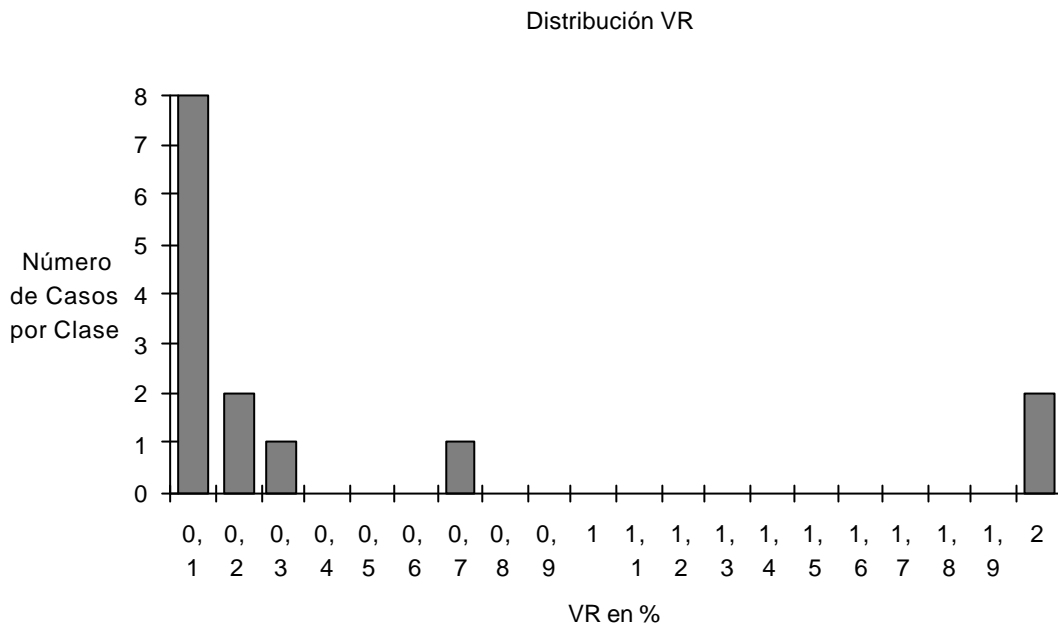
Tabla 12 : Indices de los casos.

Se presenta la cifra de ventas de la unidad de negocio o línea de productos en cuestión.

Tamaño relativo de los PC

Hemos deducido de nuestras reflexiones, que la noción de “pequeño” en el caso de los PC, es una medida relativa e individual de cada empresa. En el estudio empírico se preguntó por el “límite de pequeño”, es decir, el volumen de compra anual máximo que todavía se considera como PC. Se exponen el valor absoluto VA (“límite absoluto” en la Tabla 12) y el valor relativo VR en % de la cifra de ventas (“límite relativo”). En el análisis de los valores relativos, dos empresas llaman la atención con un VR de un 2%; una empresa tiene un VR de 0,7 %. Tres casos tienen un VR alrededor del 0,2 % (0,18 / 0,2 / 0,28) y para los 8 casos restantes el VR está entre 0,014 y 0,09 %. Una empresa (Trixi) practica una neutralidad completa frente al tamaño del cliente, de manera que no

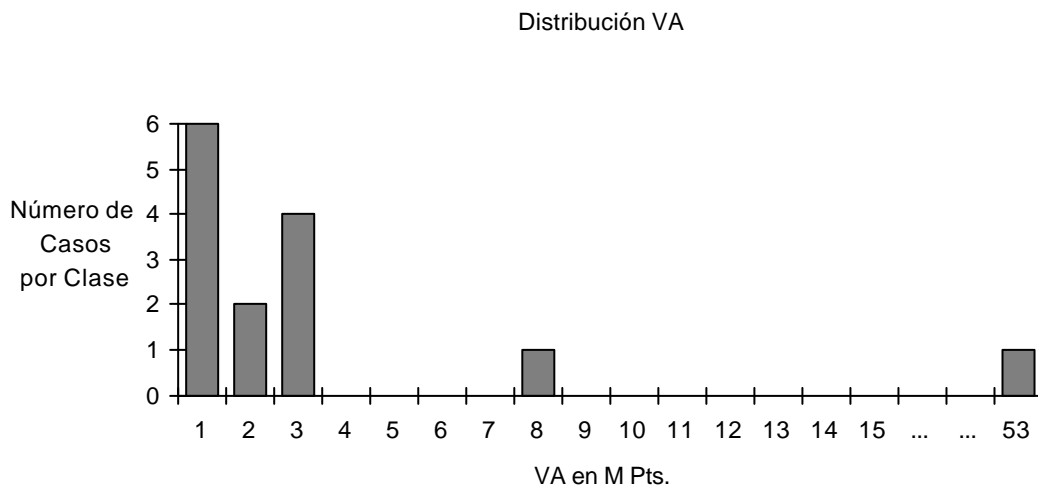
es capaz de definir límites con respecto a esta variable. Con clases de una amplitud de 0,1 % (intervalo de (x]) llegamos a la distribución siguiente :



Destacamos :

- el carácter excepcional de los casos 9 y 15 (Ana y Valery);
- la concentración de casos por debajo del 0,2 %;
- el valor promedio es del 0,4 %;
- la mediana está a 0,075 % (el promedio entre 0,06 y 0,09).

Para los valores absolutos, hay una empresa que llama la atención con un VA de 53 M. Otra empresa tiene un VA de 8,3 M. Cuatro empresas tienen valores alrededor de 3 M (2,5 / 3 / 3 / 3). Las 8 Empresas restantes están entre 0,2 M y 1,6 M. Con clases de una amplitud de 1M Pts (intervalo de (x]) llegamos a la distribución siguiente :



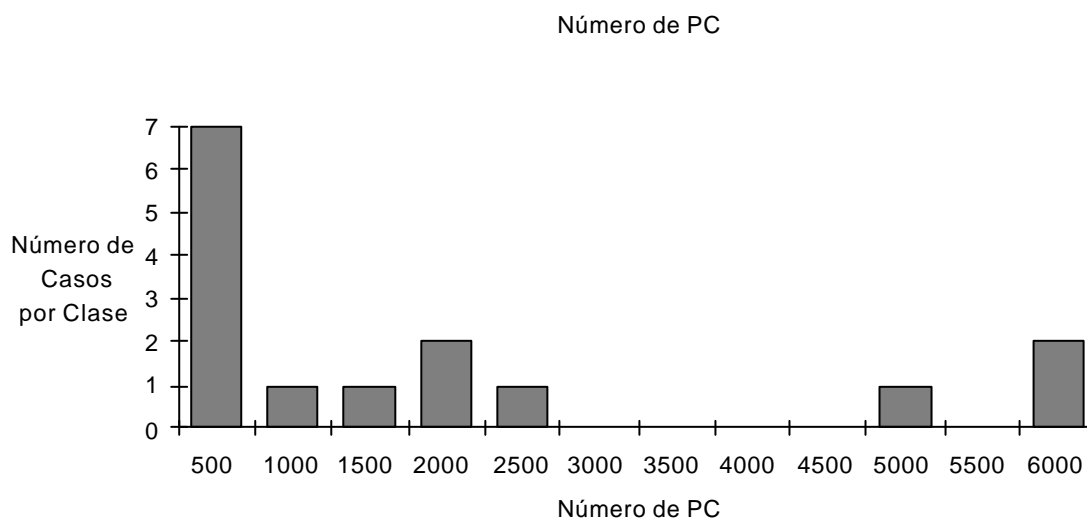
Destacamos :

- el carácter excepcional del caso Alize con 53 M ;
- la concentración de casos en las clases de 1, 2 y 3 M ;
- el valor promedio está en 5,74 M ;
- la mediana está a 1,35 M (el promedio de 1,1 y 1,6 M).

Comparamos los valores absolutos y relativos. Con los valores normalizados (máximo = 100), podemos calcular la varianza de los dos valores. Para los VR tenemos un promedio de 20,2 y una varianza de 35. Los VA resultan un promedio de 10,8 y una varianza de 25,9. Por lo tanto, la varianza de los valores absolutos es menor que la de los valores relativos. Es decir, que en los casos analizados, a pesar de que las cifras de ventas son muy distintas entre empresas, el valor absoluto del límite de “pequeño,” representa una medida que varía menos que el valor relativo. Dado el tamaño de la muestra, no nos podemos permitir interpretaciones que vayan más allá.

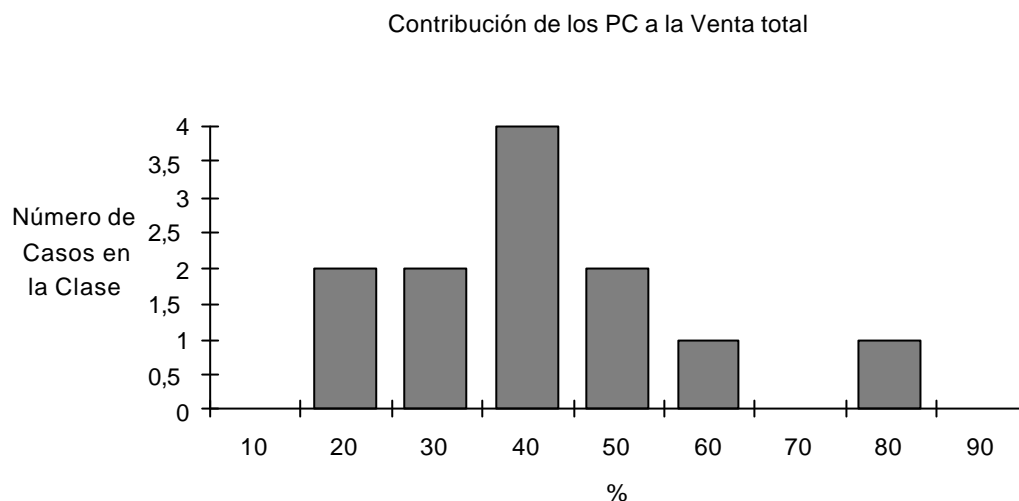
Número de PC

Hemos supuesto que una empresa tiene un gran número de PC. En los casos analizados el número de PC varía entre 25 y 6000. El valor descriptivo como resultado de nuestro estudio es menor; el número de PC es una medida individual para las empresas, influida por muchos factores. Tampoco una subdivisión en clases de “poco”, “mucho”... parece factible o conveniente. La distribución es la siguiente (clases de 500 (x]).



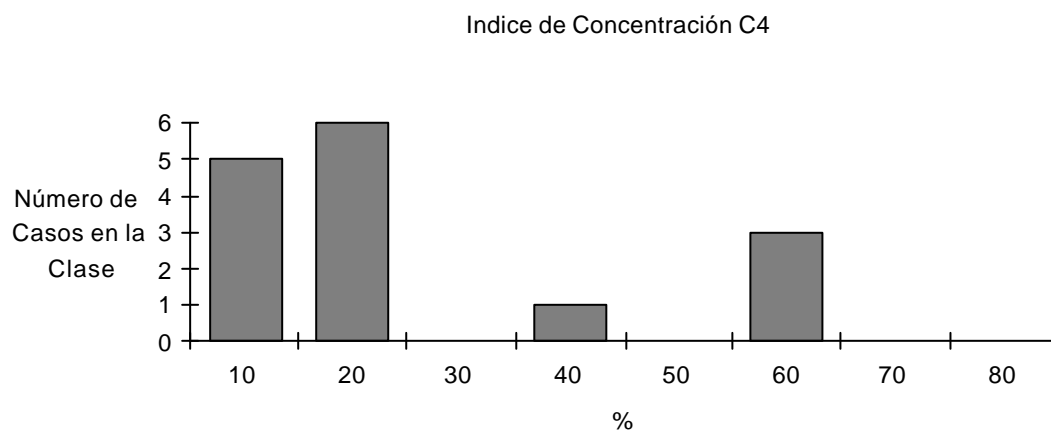
Contribución a la venta total

La contribución de los PC a la venta total de las empresas, varía entre un 12 % (Irina) y un 75 % (Alize). La distribución en clases de 10 % es la siguiente (clases de [x]). Para tres casos los datos no estaban disponibles.



Concentración de Clientes

Las empresas analizadas varían mucho en su concentración de clientes. Si tomamos el índice C4 como medida, resultan tres empresas con concentraciones por encima del 50 %; una empresa con 35 %, seis entre 10 % y 20 % y cinco por debajo del 10 %. La distribución es la siguiente (clases de 10 % [x]) :



Resumen

Con respecto a la definición de los PC podemos afirmar que :

- el PC se define principalmente por el volumen de compra anual;
- los PC son, en la mayoría de los casos, pequeñas empresas;
- los PC están dispersos geográficamente.

Con respecto al tamaño del PC, se afirma el carácter individual a cada empresa; identificamos una concentración por debajo de un 0,2 % de la cifra de ventas (valor relativo) o bien una venta absoluta inferior a 3 M de Pts. En cambio, los datos relativos al número de PC, concentración de clientes y contribución de los PC a la venta total, no aportan resultados particulares. Sería interesante realizar un estudio empírico que analice las interrelaciones entre estas variables, y que identifique los factores de influencia. Es decir, aspectos que pudiesen explicar la variación de las variables. Se pueden imaginar relaciones entre el número de PC, su tamaño relativo, su contribución a las ventas, la concentración de clientes y la cifra de ventas.

9.2 Riesgos, Oportunidades y Funciones - Hipótesis 1

H1. "El pequeño cliente representa riesgos y oportunidades"

9.2.1 Riesgos

En los casos analizados, podemos afirmar nuestra hipótesis sobre los riesgos particulares que representa el PC para una empresa proveedora. Perder dinero debido a un coste de servicio relativamente alto, el coste de oportunidad que representan y el elevado riesgo de bancarrota, son aspectos que se relacionan con los PC (véase Tabla 13).

Riesgos			
- perder dinero debido al coste de servicio	12/15	80 %	MS ⁵⁰⁴
- coste de oportunidad	10/15	67 %	S
- bancarrota	11/15	73 %	S

Tabla 13: Riesgos del negocio con PC - Resultados

En detalle, los resultados son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Riesgos															
R1	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	-	X	X
R2	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	X	-
R3	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-

⁵⁰⁴ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

Como punto crítico, se manifiesta el riesgo de perder dinero debido al coste de servicio relativamente alto; 12 de las empresas consideran este riesgo. Unos casos indican fenómenos interesantes con respecto a este tema. La empresa Pupic resume el asunto de riesgo bajo el término de “acción comercial relativa” ; se considera mucho mayor para los PC. Para Susana el riesgo de coste de servicio depende del potencial de mercado por zona geográfica, es mayor en zonas de poco potencial y, en consecuencia, se traspasan los PC a los distribuidores. Sólo dos empresas, en principio, no consideran el riesgo de coste de servicio. Irina aplica precios muchos más altos para los PC y limita el esfuerzo de servicio; en consecuencia, el segmento de PC es una fuente extraordinaria de beneficio. Trixi establece una cadena de valor casi sin costes fijos por transacción y, por lo tanto, el volumen de venta por cliente no influye en la rentabilidad. El riesgo de coste de oportunidad aparece menos frecuentemente (10 casos). En unos sectores (Trixi, Rafel) faltan alternativas para una mejor utilización de los recursos, en otros, se aplica una actitud rigurosa de neutralidad bajo la declaración “cada cliente es importante” (Amante). Irina realiza su concepto de “supermercado” para PC, es decir, minimiza el gasto para este segmento. En cambio, Valery considera que justamente el PC es la oportunidad para el negocio futuro y así, merece la asignación de recursos. El riesgo de bancarrota y, en general, la alta vulnerabilidad financiera de los PC se considera como riesgo en 11 de los casos (véase 9.5.1.1 Comportamiento de compra, aspecto 8.). Notamos, de acuerdo con Irina, que la incidencia de una eventual bancarrota de un PC es mínima, en comparación con el daño que causa la pérdida de un gran cliente. Destacamos los casos de dos empresas (Aliza y Geli), que consideran el riesgo de los grandes clientes como mayor; por su poder de negociación pueden exigir la entrega en situaciones de riesgo de bancarrota o atrasar el pago. Resaltamos que para la mayoría de las empresas, los riesgos representan una cierta probabilidad de perder dinero y no forzosamente pérdidas realizadas⁵⁰⁵. Consiguen gestionar los riesgos a través de diferentes actividades :

- asegurar que los precios reflejen el coste de servicio (Ana);
- limitar el número de PC (Ana, Simona);
- introducir volúmenes mínimos de pedido (Papagena, Simona);
- aplicar un chequeo de solvencia riguroso (Ana, Simona, Francesc, Alize);
- exigir el pago al contado o contra reembolso (Irina);
- decisiones estratégicas (Susana, Sugo); sobre todo el abandono de una parte de los PC; véase punto 9.4 Estrategia.

⁵⁰⁵ Véase la definición de riesgo; punto 7.6.

Otro riesgo considerado por algunas de las empresas (Alize, Amante, Sugo), es el que surge de la falta de conocimientos técnicos o comerciales de los PC (véase 9.5.1.1 aspecto 4). Además, para Vanda, el PC representa un segmento que está en peligro de desaparecer, por la falta de competitividad frente a las grandes empresas del sector de la distribución. Aunque este aspecto no se muestra como representativo en nuestro estudio, destacamos la cuestión de la competitividad entre grandes y pequeñas empresas de un sector, como un tema suplementario para nuestro trabajo. Se relaciona con el aspecto de crecimiento del segmento del PC en el punto posterior (Oportunidades - aspecto 5).

9.2.2 Oportunidades

En los casos analizados, se afirma nuestra hipótesis de que los PC representan una oportunidad para la empresa proveedora. En cambio, notamos que los diferentes aspectos de oportunidad se evalúan de manera muy distinta (Tabla 14).

Oportunidades			
O1- menor intensidad competitiva	10/15	67 %	S ⁵⁰⁶
O2- rentabilidad	11/15	73 %	S
O3- poder de negociación	15/15	100 %	MS
O4- tamaño del segmento	14/15	93 %	MS
O5- crecimiento del segmento	5/15	33 %	N
O6- reducción de dependencia	14/15	93 %	MS
O7- mezcla grandes /pequeños	13/15	87 %	MS
O8- potencial de crecimiento	4/15	27 %	N

Tabla 14: Oportunidades - Resultados

Detalladamente los resultados obtenidos son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Oport.															
O1	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	-	X	X	X	X
O2	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X	X
O3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
O5	-	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	X

⁵⁰⁶ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

O6	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
O7	X	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X
O8	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-	X	-

Todas las empresas consideran la oportunidad del mayor poder de negociación (véase punto 9.5.1.3). En 14 casos se considera como oportunidad el tamaño del segmento de los PC, hecho que coincide con las contribuciones notables a la venta total (véase punto 9.1). En cambio, sólo para 5 empresas el segmento de los PC crece y representa así una oportunidad. La capacidad de crecimiento del segmento del PC depende, muchas veces, de la competitividad de las pequeñas empresas frente a las grandes del mismo sector (Geli, Susana). Se observan cambios en la estructura económica, es decir, en la concentración de un sector (Papagena, Simona, Sugo, Vanda), sobre todo en la distribución. Concretamente, se trata de la aparición y el crecimiento de formas de gran distribución. Este aspecto representa un factor situacional, que además varía por país.

Para 14 empresas, los PC representan una oportunidad porque permiten reducir la dependencia de los grandes clientes y, por lo tanto, dispersan (disminuyen) el riesgo. El hecho de mezclar grandes y pequeños clientes, representa una oportunidad para 13 empresas. Si se analizan las circunstancias con más detalle, se manifiesta, que los grandes clientes, muchas veces, se consideran como importantes para cubrir los costes fijos, en cambio, no se puede identificar un papel explícito de "rentabilidad" para los PC. (Véase los casos de Francesc, Geli, Pupic, Susana, Irina, Ana, Simona, Sugo, Valery). En consecuencia, los PC son importantes por otras contribuciones : reducción de dependencia (Pupic), y volumen de venta total (Susana, Papagena).

El punto crítico, con respecto a los objetivos de la empresa, es la intensidad competitiva y la rentabilidad en el sector de los PC. 11 empresas consideran una rentabilidad superior en el negocio con los PC. Por falta de un sistema sofisticado de contabilidad de marketing, no siempre se puede evaluar exactamente la rentabilidad por cliente. Sobre todo en los casos de Francesc, Pupic, Rafel y Valery, la oportunidad considerada se refiere a los precios superiores que se aplican; en cambio, la rentabilidad es dudosa. Un resultado extraordinario en la gestión de sus PC, es el que consigue la empresa Irina, ya que duplica su resultado absoluto por las contribuciones de los PC.

10 empresas observan una intensidad competitiva menor en el segmento de PC. En 12 casos, el resultado de intensidad competitiva (O1) coincide con el de rentabilidad superior (O2), en 10, con el de lealtad de los clientes (F4). Estos hechos afirman la relación lógica entre las tres variables. Unas empresas explican la situación competitiva mencionada : Geli observa que los importadores no sirven a los PC debido a los

elevados costes del sistema de distribución; Puplic tiene un equipo de vendedores más grande que sus competidores, Vanda considera que su sistema de distribución representa una barrera de entrada para los otros competidores y Valery practica una integración hacia adelante y así, se halla a un paso de distribución que normalmente no se sirve por los demás productores. Vamos a profundizar en este tema en el punto de los factores situacionales (9.3).

Finalmente, sólo para cuatro empresas los PC individuales representan una oportunidad debido a su crecimiento. Como ya hemos visto en el punto anterior, el PC, que de hecho es una empresa grande que reparte su compra a varios proveedores, representa un caso excepcional. Con respecto a un crecimiento de la necesidad total, Amante destaca que la situación financiera frena el potencial de crecimiento de sus PC, hecho que puede ser objeto de un análisis general en estudios futuros.

9.2.3 Funciones

Para las empresas analizadas, podemos afirmar la hipótesis de las funciones que tiene el PC. En cada caso analizado, los PC cumplen funciones particulares, de manera que representan una oportunidad para la empresa proveedora. 8 empresas consideran al PC como fuente de información importante, para 7 (de 8 casos) es socio de distribución con calidades particulares, para 8 empresas el contacto directo con PC representa un aspecto de integración hacia adelante y 10 empresas consideran su lealtad superior. (Tabla 15)

Funciones del PC			
F1- Información	8/15	53 %	S ⁵⁰⁷
F2- Socio de Distribución	7/8	87 %	-
F3- Integración hacia adelante	8/15	53 %	S
F4- Lealtad - Fidelización	10/15	67 %	S

Tabla 15: Funciones - Resultados

Los resultados obtenidos son, detalladamente, los siguientes :

⁵⁰⁷ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Func.															
F1	X	-	-	-	-	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X
F2	X	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	X	X	X	X	-	X	X
F3	-	X	-	-	-	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X
F4	X	-	X	X	X	X	-	X	-	X	-	X	-	X	X

F1 El PC como proveedor de información : Para siete empresas (caso 1, 6, 8, 9,10, 11, 14), la relación con los PC implica una transferencia de información más informal; para tres empresas se realiza más rápidamente (1, 10, 14), una empresa (Rafel) destaca que los responsables de los PC están más dispuestos a dar información. En seis casos (6, 8, 9, 10, 11, 14) se transfiere información técnica y comercial, en un caso sólo técnica (Alize), y en un caso sólo comercial (Valery). En cambio, el papel como referencia para otros clientes y la posibilidad de experimentar productos, sólo juega un papel importante en los casos Papagena e Irina respectivamente. Tres empresas destacan que el responsable de compra del PC, está más cerca del consumidor y más involucrado en el negocio, que los interlocutores de los grandes clientes (Ana , Simona, Valery). La poca importancia como fuente de información en las otras empresas, se explica por dos factores principales : primero, los PC no disponen de un nivel suficiente de conocimientos profesionales (véase punto 9.5.1.1) para tener, recoger y transferir la información valiosa (casos de Amante, Geli, Pupic, Susana, Sugo). Segundo, la relación con los PC es menos estrecha, hay menos interacción y, por lo tanto, menos ocasión para intercambiar información (Amante, Francesc, Susana, Sugo y Pupic : falta de tiempo libre para interacciones).

F2 El papel como socio de distribución : En siete casos, los PC son usuarios y, por lo tanto, el aspecto de distribución no puede existir. En siete de los ocho casos restantes, el PC se considera como un socio importante de distribución, es decir, cumple funciones particulares y tiene características que los otros clientes no tienen. Se manifiestan los aspectos siguientes :

- el PC permite un mayor control del punto de venta (Alize, Simona, Vanda, Valery). Se indica que el término de control implica un aspecto de poder, el proveedor con más facilidad puede imponer sus objetivos. En cambio, el “contenido” del objetivo varía entre las empresa analizadas.
- el PC asegura una calidad de venta mayor (Ana, Simona, Vanda, Valery);
- el PC influye en la decisión de compra de sus clientes (Ana, Papagena, Sugo, Vanda, Valery);
- el PC es importante por :

...su reputación frente a sus clientes finales (Alize, Ana, Sugo, Vanda, Valery);
 ...las relaciones que establece con sus clientes finales (Alize Ana, Sugo);
 ...el servicio que ofrece a sus clientes finales (Alize, Sugo, Vanda, Valery);
 ...la distribución física que realiza en su zona (Ana, Valery);

- el PC permite una alta cobertura del país con puntos de venta : “estar en todos los sitios” (Alize, Ana, Simona, Sugo, Vanda).

La empresa Alize resume estos últimos aspectos bajo el término de “poder de venta local” : el PC individual asegura una distribución de alta calidad a nivel de reputación, relaciones establecidas, servicio y logística en su zona; el conjunto de PC permite una alta cobertura del país aprovechando las ventajas mencionadas. Notamos que en dos casos, la falta de conocimientos (véase punto 9.5.1.1) tiene una influencia negativa en la calidad de la venta, es decir, en la capacidad de asesorar y servir el cliente final.

F3 Aspectos de integración hacia adelante : Para ocho empresas, el hecho de establecer contactos directos con PC, implica un aspecto de integración hacia adelante. Superan el paso de distribución por mayoristas que existe o podría existir con el fin :

- de recibir información sobre las necesidades de los clientes finales (Amante, Rafel, Susana, Papagena, Simona, Vanda, Valery);
- de individualizar sus productos o servicios (Amante, Rafel, Susana, Vanda);
- de controlar sus instrumentos de marketing (Amante, Rafel, Susana, Papagena, Simona, Trixi, Vanda, Valery);
- de superar barreras de entrada que representan los distribuidores del sector (Rafel, Papagena, Simona, Vanda, Valery).

Llama la atención el caso de Valery, que entra en el mercado español a través de su contacto directo con PC : le permite superar barreras importantes que imponen los líderes de mercado.

F4 Aspectos de fidelización : Para 10 empresas, los PC representan una oportunidad por su mayor lealtad de compra. Se fidelizan por otros medios (Alize, Geli, Vanda, Valery); muchas veces el esfuerzo de fidelización es menor (Francesc, Geli, Irina, Papagena, Sugo, Vanda, Valery). Fenómenos con capacidad de generalización serían : Pupic establece relaciones más estables con los propietarios de los PC, en cambio, los responsables de compra empleados de los grandes clientes cambian regularmente. Debido a un bajo volumen (y la frecuencia) de compra, Irina considera que para los PC el coste de cambio es relativamente alto; no vale la pena buscar alternativas. Sugo deduce la alta lealtad de sus PC de la menor intensidad competitiva; se ofrecen menos alternativas. En cambio, otras empresas consideran el coste de cambio de los grandes clientes como mayor (Amante, Trixi). En otros casos, destacan que un PC tiene un proceso de compra menos formalizado (Ana), y es visitado regularmente por muchos representantes que provocan compras instantáneas (Ana, Simona). El gerente del PC,

muchas veces, no valora las ventajas de una relación duradera de tipo socio (Simona). En consecuencia, en estos casos, la lealtad de los PC queda menor.

Resumen

Como resumen, podemos afirmar nuestra primera hipótesis de riesgos y oportunidades que representa el PC. Se muestra, por un lado, la existencia de riesgos financieros, y por el otro, una amplia gama de oportunidades que surgen del negocio con PC. En los casos analizados podemos distinguir diferentes niveles de oportunidad. Para unas empresas, el negocio con PC es un elemento imprescindible para sobrevivir (Alize, Susana, Papagena), en otros casos representa una contribución favorable pero no necesaria (Irina), a veces la empresa sólo percibe y aprovecha de manera pasiva unas oportunidades que representa el PC para su estructura de clientes. Además, se manifiestan oportunidades que parecen ser intrínsecas al negocio con PC (poder, reducción de dependencia, mezcla GC/PC) y otras parecen depender mucho más de la situación concreta de la empresa y de su sector. En el punto siguiente vamos a analizar los factores situacionales que influyen en la aparición de riesgos y oportunidades. Las funciones que cumplen los PC para sus proveedores no siempre pueden ser generalizadas, pero indican el potencial, que una empresa en una situación concreta puede aprovechar cuando establece contactos con PC.

9.3 Factores Situacionales que influyen - Hipótesis 2

H2. "Son factores situacionales los que influyen en la aparición de los riesgos y de las oportunidades en el negocio con pequeños clientes para una empresa en una situación concreta".

Como ya hemos mencionado, en este apartado no se realiza un test de hipótesis en el sentido clásico, sino una presentación de la información recogida, de manera que se permite categorizarla, identificar variables y formular hipótesis detalladas. Se presentan fenómenos individuales de relaciones de influencia para ilustrar nuestras deducciones, sin ánimo de generalización.

9.3.1 Entorno Competitivo

Mayoristas

Con respecto al papel de los mayoristas en la gestión del PC, hemos identificado los fenómenos siguientes :

(1) En ocho casos no existen o no se utilizan mayoristas por razón del carácter del producto. (Alize, Amante, Francesc, Geli (en parte), Pupic, Rafel (tiene un producto muy individualizado, en cambio, sus competidores utilizan distribuidores), Irina, Trixi).

- el alto número de variantes, implica un stock enorme que el mayorista no puede financiar;
- el carácter individual del producto implica una producción por pedido y, muchas veces, una interacción técnica para la especificación y la solución de problemas; así, la mediación por mayoristas no tiene ventajas;
- la complejidad, el valor y la tecnología del producto implican una complejidad de interacción y otras particularidades en la comunicación; el mayorista no tiene los conocimientos profesionales necesarios (véase 9.5.1 ComCom / Nec).

Se indica que por razones que implica el producto, el mayorista no puede realizar las tareas relacionadas con la venta, no es eficiente, no tiene ventajas o no se interesa por este tipo de negocio. El apartado *Producto* (9.3.2) analiza el mismo tema bajo otra perspectiva. En cuatro casos (Geli, Francesc, Pupic, Rafel) el mayorista no puede realizar la interacción técnica que implica la venta del producto; en consecuencia, sólo media el cliente y se realiza la venta en una relación triangular productor, distribuidor, cliente. El coste de servicio para el productor quedaría igual; en consecuencia, las empresas no practican una distribución indirecta.

(2) En 11 casos existe la distribución indirecta por mayoristas, ya sea en el sector, o en el negocio de la empresa proveedora analizada. Distinguimos dos casos :

- el mayorista es **socio** en el servicio a PC : (Geli, Susana, Ana, Sugo, Vanda); ofrece ventajas en el negocio con el PC, de manera que el productor reemplaza el servicio directo con el PC, por una forma de cooperación con mayoristas. Así reduce riesgos, particularmente el riesgo de coste; pero tiene la oportunidad de mantener, en parte, las ventajas del negocio con el PC (volumen, crecimiento, nivel de precios, PC como fuente de información y socio de distribución, etc.), sobre todo cuando logra tener influencia sobre las decisiones de marketing del mayorista, por concesiones o contratos exclusivos.
- el mayorista es **competidor** en el negocio con los PC (Rafel, Papagena, Simona, Valery) o tiene otro papel **problemático** (Geli, Vanda). En particular identificamos:
 - no es exclusivo, vende productos de la competencia (4, 10,11,14);
 - representa una barrera de entrada (6, 10, 11, 15);

- aprovecha un poder de negociación considerable (10, 11);
- no permite un marketing adecuado a nivel de presentación, precio y surtido (limitado) (10, 11);

Resaltamos que el mayorista puede ser competidor con los productos del productor analizado (10, 11) o bien sólo con productos de la competencia (6, 15). La actividad de los mayoristas influye explícitamente en la intensidad competitiva que percibe el productor (Papagena).

Ya sea como socio, o como competidor, el mayorista tiene ventajas de

- eficiencia de transacción por el surtido ofrecido (4, 7, 9, 10, 11, 12, 14);
- disponibilidad de los productos (logística) (4, 6, 9, 10, 11, 12, 14);
- servicio suplementario que ofrece (4, 12, 14);
- facilidad de comunicación con sus clientes (6, 11, 14);
- reputación frente a sus clientes (7, 11, 14).

La proximidad física se manifiesta como un factor de influencia general. Inspirados por los casos analizados, podemos deducir hipótesis detalladas sobre el posible impacto de la existencia y el papel del mayorista :

- el mayorista socio permite disminuir riesgos en el servicio a los PC;
- el mayorista competidor o problemático, implica las oportunidades de socio de distribución y de integración hacia adelante que se asignan al PC;
- el mayorista competidor influye en el conjunto de las oportunidades "intensidad competitiva" (O1), "rentabilidad" (O2) y "lealtad" (F4).

Competidores directos

La menor intensidad competitiva en el negocio con PC se manifiesta como oportunidad en 10 casos (véase 9.2.2). Deducimos sin tener evidencia empírica que los aspectos de rentabilidad (O2) y de lealtad (F4) se relacionan con la intensidad competitiva. La falta de alternativas en el mercado se traduce por la aplicación de precios superiores y por una lealtad superior. Evidentemente el estudio realizado no permite medir interdependencias entre variables. En cambio, nos interesa saber si la menor intensidad competitiva, es una característica derivable e intrínseca al negocio con los PC, o si únicamente es situacional, es decir, se explica por la situación en el sector. El estudio presente no puede darnos una respuesta completa, pero nos permite analizar las condiciones de competición a través de unos hechos identificados :

- existen competidores que enfocan el PC (Amante, Susana, Sugo);
- hay competidores que acentúan o se limitan a la venta a grandes clientes (Alize, Amante, Francesc, Geli, Pupic, Papagena, Sugo, Trixi, Vanda, Valery). Destacamos que son las empresas las que mencionan la menor intensidad competitiva como una oportunidad - véase 9.2.2 O1.

Esto quiere decir que, en 11 casos identificamos **una variación de enfoque** en grupos de clientes en función del tamaño de los clientes. La orientación hacia GC y/o PC tiene varias razones :

- depende de las características de la gama de productos a nivel de surtido, calidad, precio y formato / capacidad. Los productos encajan con las necesidades de un cierto segmento (Amante, Susana, Papagena, Sugo);
- depende de la política de precio, concretamente del margen bruto : como el coste relativo de distribución a grandes clientes es menor, los competidores que aplican una política de precios bajos no pueden permitirse servir a los PC (Francesc, Geli);
- depende de las inversiones realizadas en el sistema de distribución en general (Vanda), o en particular la logística (Geli, Sugo) o la red de ventas (Geli, Pupic, Sugo). El sistema de distribución representa una barrera de entrada para otros productores (Vanda).

Los resultados manifiestan en 7 casos una causalidad para la oportunidad de la " menor intensidad competitiva ". Competir en el negocio con los PC requiere un producto adecuado, un margen que permita costes de distribución superiores y / o inversiones en el sistema de distribución. No todas las empresas cumplen las exigencias y, en consecuencia, hay menos competidores que cortejan a los PC.

Evitamos una sobreinterpretación de estos resultados, ya que no permiten una generalización, ni aclaran completamente los factores de influencia de la intensidad competitiva. Pero en la línea de los estudios innovadores, nos ayudan a formular hipótesis para estudios futuros. La afirmación "la intensidad competitiva en el negocio con PC es menor" se puede deducir de las causalidades siguientes :

- los productos / servicios de una parte de los proveedores no satisfacen las distintas necesidades de los PC (véase 9.5.1.2);
- la venta a PC necesita de actividades distintas (véase 9.5.2), que implican un coste superior :
 - no todos los proveedores tienen la capacidad financiera para realizar las inversiones necesarias,
 - no todos los proveedores aplican un margen que les permita cubrir el mayor coste de distribución,
 - no todos los proveedores tienen el tiempo necesario para desarrollar su sistema de distribución (nuevos entrantes);
- el sistema de distribución establecido, representa una barrera de entrada que impide o frena nuevos entrantes.

9.3.2 Otros Factores Situacionales

El papel del Producto

(1) Impacto en la forma de distribución. Como ya hemos mencionado, el producto influye en la forma de distribución practicada (alternativa entre directo e indirecto). En ocho casos, el carácter del producto exige el contacto directo. (Alize, Amante, Francesc, Geli (en parte), Pupic, Rafel (no excluye), Irina, Trixi). Concretamente se trata de las características siguientes :

- un producto individual / una producción por pedido (Alize, Amante, Francesc, Pupic, Rafel);
- el producto implica interacción y asesoría profesional en la venta (Amante, Francesc, Geli, Pupic, Rafel, Irina);
- el alto número de variantes causa problemas de logística (Francesc, Geli, Irina, Trixi).

En cambio, en otros casos se indica lo contrario : el producto permite la distribución indirecta por su carácter suficientemente estándar. (Susana, Ana, Papagena, Simona, Vanda). Con más detalle, Vanda destaca que el bajo nivel de comunicación, la venta en surtidos y el número limitado de variantes, favorecen la venta a través de mayoristas. Las consecuencias en términos de riesgos y oportunidades son ambiguas :

- por un lado, excluye la competencia por mayoristas (sobre todo en el servicio a PC), es decir, influyen en la intensidad competitiva;
- por otro lado, dificulta la cooperación con mayoristas, con lo cual disminuye la eficiencia en el servicio a PC (por ejemplo, Geli, Francesc). Es decir, el producto influye en la capacidad de reducir el riesgo de coste de servicio.

(2) Impacto en la cadena de valor. El producto implica una forma determinada de las actividades de la cadena de valor :

- implica ciertas actividades de **servicio** (Amante, Rafel) y en consecuencia, se deriva la necesidad de socios de distribución que las realizan (Alize, Sugo);
- implica un alto coste específico a la transacción (CET) de **desarrollo** (Pupic, Rafel);
- implica un alto CET de **producción** (Pupic);

El producto determina en gran parte la forma de **comunicación** con el cliente. En 10 casos implica la necesidad de explicación, de asesoría, de interacción en la venta (Amante, Francesc, Geli (unos casos), Pupic, Rafel, Irina, Simona, Sugo, Vanda (en parte), Valery). Así, influye en el coste de comunicación y causa muchas veces la necesidad de una interacción personal (visita o por teléfono).

El producto influye en la forma y el coste de **logística**. Para Geli, el alto número de variantes y la exigencia de alta disponibilidad, debido a los FCE de sus clientes, conducen a la creación de un sistema sofisticado de logística. En el caso Ana, la

proporción de valor / volumen / peso del producto, implica un coste de logística extraordinario e impide el servicio directo a los PCP. En consecuencia, el mayorista con su ventaja en coste de transacción es el socio de distribución adecuado. Para Papagena, el bajo valor absoluto de los productos, implica altos costes relativos de logística. En el caso de Sugo y Valery, el coste de logística aumenta por el alto número de variantes. Pupic y Susana siempre entregan sus productos voluminosos unidad por unidad, y así no tienen problemas particulares con la entrega a PC.

Para cinco empresas, se resume el papel del producto en un alto coste de servicio de los PC (Amante, Pupic, Francesc, Rafel, Sugo). Pero también existe lo contrario : el producto no implica actividades o costes particulares a nivel de comunicación, servicio o logística. Así, permite un servicio a PC con costes de transacción mínimos (Trixi).

El **valor absoluto** del producto influye en los costes relativos de servicio. Como ya hemos mencionado, valores bajos causan altos costes relativos de logística. En cambio, si el valor absoluto del producto es alto, los costes relativos de servicio no implican riesgos particulares (Susana).

Podemos resumir la influencia del producto : a través de la influencia en la cadena de valor, y por su valor absoluto, el producto influye en el coste de servicio (en particular el CET) y en el coste de servicio relativo. Así, tiene un impacto en el riesgo financiero que implica el servicio a PC. La necesidad de servicios postventa influye en la aparición de la oportunidad "socio de distribución".

(3) El producto influye en la forma de distribución a un segundo nivel; si el producto es un bien de consumo, exige un alto número de puntos de venta y una alta cobertura del país (Ana, Papagena, Simona, Sugo, Vanda, Valery). Así, influye en la aparición de la oportunidad "socio de distribución".

Estructura de Mercado

El sector o bien los sectores de los clientes, tienen un grado de concentración determinado, influido por factores históricos, tecnológicos y sociales, variando por país y por región. Influye en la estructura de los clientes de una empresa que sirve este mercado, es decir, en el número y el tamaño de los PC (potenciales) y de sus pedidos. Así, tiene un impacto en la aparición de riesgos financieros en el servicio a los PC y en la oportunidad que representa el tamaño y el crecimiento del segmento de PC (O4/5). En función de la parte de mercado que una empresa quiere alcanzar, tiene que adaptar su sistema de distribución a la concentración y la dispersión de su mercado.

Sólo Geli menciona esta relación causal, principalmente porque sirve a *un* sector bien definido y porque observa las diferencias en varios mercados nacionales que sirve el grupo. Dos empresas (Susana y Papagena), indican que sólo a través del servicio a los PC se puede conseguir una parte de mercado suficiente.

Aspectos de la Infraestructura

Según los resultados de nuestro estudio, el impacto de cambios de infraestructura en la gestión de pequeños clientes se considera débil. Siete empresas no identifican ninguna influencia a nivel de transporte, tecnología o comunicación. Cinco empresas mencionan la tendencia de disminución del coste de transporte como favorable (Amante, Geli, Simona, Trixi, Vanda); dos empresas destacan que la existencia y la potencia de las empresas de paquetería, favorecen y facilitan su servicio de pequeños pedidos (Sugo, Geli). Sólo para dos empresas, los cambios en la tecnología de producción favorecen el servicio del PC con productos individualizados (Alize, Amante). Cuatro empresas consideran el progreso en las tecnologías de comunicación como favorable en su negocio con PC (Amante, Simona, Sugo, Vanda). Amante y Vanda utilizan Internet; Simona proyecta una interconexión informática móvil con los vendedores.

La aplicación más avanzada es la interconexión informática de Sugo con todos sus PC, a través del sistema abierto de MINITEL. Es la infraestructura de telecomunicación en Francia, la que posibilita una comunicación informatizada, casi sin que se produzca un coste fijo y con costes variables mínimos. Se utiliza para la comunicación comercial, para pasar y seguir pedidos y así, tiene un impacto importante en la eficiencia de la gestión de un gran número de PC. Para nuestro estudio, representa un fenómeno que indica el potencial de tecnologías de comunicación en el servicio al PC. Destacamos que Internet, una vez instalado el equipo necesario, representa una infraestructura para conexiones bilaterales a un coste poco significativo.

Resumen

Los fenómenos encontrados muestran posibles influencias de factores situacionales en la aparición de riesgos y oportunidades, y así, encajan con nuestra hipótesis. En cambio, una afirmación formal no se permite por las razones mencionadas. Con respecto al entorno competitivo podemos afirmar nuestra suposición inicial (Capítulo 1) : en el negocio con PC, los competidores son diferentes. El papel del mayorista y el comportamiento de los competidores directos, implica diferentes aspectos que varían en función del tamaño del cliente.

El aspecto de los factores situacionales, es un primer planteamiento al análisis de la contingencia de la gestión del PC, es decir, se tiene en cuenta que riesgos y oportunidades son propios a empresas y sectores. Notamos que a través de los riesgos y oportunidades la situación influye en la formulación de estrategias. Así, de acuerdo con nuestras reflexiones iniciales, se identifica la contingencia de la estrategia. Identificar variables de influencia permitirá, en el futuro, formalizar el análisis del entorno y

proporcionará a las empresas una herramienta de evaluación de su situación particular. Lo que parece particular a cada empresa, resulta ser una combinación de variables bien definidas. Resumimos en las siguientes figuras (Figura 38- Figura 41), las relaciones entre factores situacionales, riesgos y oportunidades que hemos identificado y detallado en nuevas hipótesis.

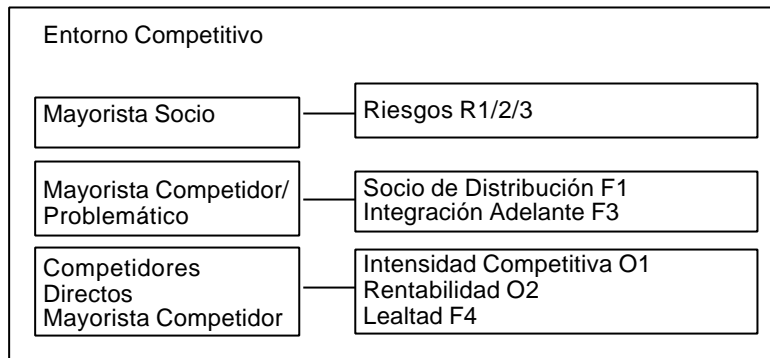


Figura 38: Factores Situacionales - Entorno Competitivo

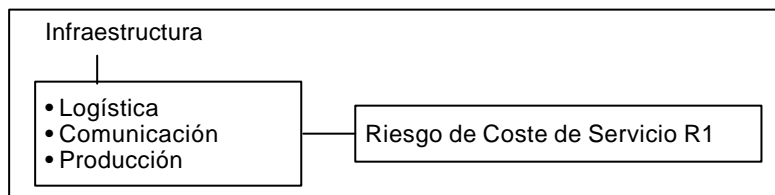


Figura 39 : Factores Situacionales - Infraestructura

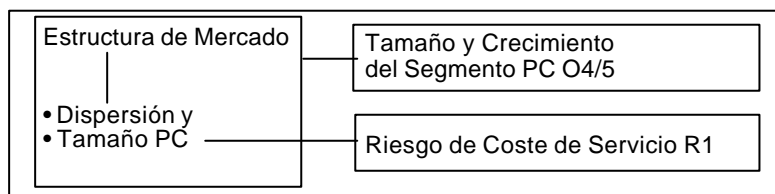


Figura 40: Factores Situacionales - Estructura de Mercado

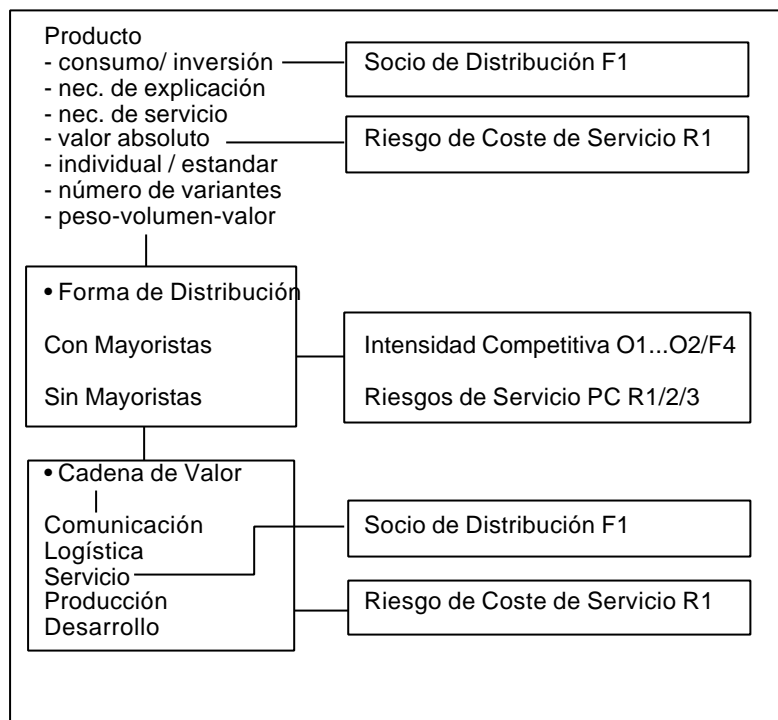


Figura 41: Factores Situacionales - Producto

9.4 Estrategias para la Gestión del PC - Hipótesis 3

9.4.1 Estrategias del PC

H3. "Manejar riesgos y aprovechar oportunidades que ofrece el pequeño cliente, exige decisiones estratégicas conscientes y determinadas".

El análisis de la estrategia del PC practicada por las empresas, tiene un carácter innovador, es decir, las posibilidades de concretar y detallar la hipótesis quedan limitadas⁵⁰⁸. Las reflexiones teóricas nos conducen a la distinción de los tipos "abandono", "graduación", "neutralidad", "segmentación" y "enfoque" sin poder afirmar su conveniencia o concretar sus características con el fin de medirlas en la realidad.

En consecuencia, una categorización, es decir, la identificación de modelos de reflexión y de acción practicados en varias empresas - y que así, implican un potencial de generalización - se realiza a través de un análisis de contenido de los casos tratados. La hipótesis consiste principalmente en la afirmación de la *existencia* de decisiones estratégicas con respecto a los PC. En segundo lugar, el aspecto de "...exigir decisiones..." implica una dimensión de *éxito*, es decir, la valoración de la adecuación

⁵⁰⁸ Véase punto 7.4.

de las decisiones. Es poco probable que nuestra muestra de empresas represente un abanico de ejemplos de gestión exitosa, de las oportunidades y riesgos que implica el PC. Así, también buscamos identificar vacíos e inconsistencias entre decisiones estratégicas, su implementación y el entorno. Supongamos que en las inconsistencias hay una posibilidad de aprender y de completar nuestros conocimientos.

Analizamos seguidamente la actitud estratégica de las empresas a través de : i) las decisiones y objetivos que indican conscientemente los directivos, ii) sus percepciones con respecto al PC (en términos de gestión estratégica : el entorno), y iii) las actividades de implementación en la cadena de valor. Así, identificamos 10 casos que practican una segmentación, 4 empresas que exponen una neutralidad frente al tamaño del cliente y 5 casos que comprenden un aspecto de abandono. En un caso, la falta de una estrategia es evidente. En cambio, no se puede identificar la graduación como característica dominante de una estrategia del PC. La interacción personal se gradúa en casi cada caso, en función del volumen de venta, pero nunca se puede identificar una actitud pasiva y con menor preocupación; cada empresa es consciente de la importancia que representa el conjunto de los PC en términos de volumen y de otras oportunidades (véase 9.2). Una diferenciación todavía más detallada entre los aspectos de segmentación, es decir, con orientación estratégica o de mercado, no resulta posible con los datos disponibles. Lo mismo es válido para el aspecto de enfoque; la única empresa que comprende aspectos de enfoque es Trixi. Practica una neutralidad frente al tamaño del cliente, pero con una oferta que - según nuestra evaluación - no cumple las exigencias de los grandes clientes; así, quedan los PC como base principal del negocio. Los resultados son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Estrategia															
Abandono				X			X		X			X		X	
Graduación															
Neutralidad						X	X					X	X		
Segmentación	X	X		X	X			X	X	X	X			X	X
Falta Estrategia			X												

Segmentación

La estrategia de segmentación se caracteriza principalmente por la distinción consciente entre PC y clientes de otro tamaño con respecto a riesgos, oportunidades, necesidades y comportamiento de compra, y por una variación de las actividades de la cadena de valor en función del tamaño de cliente.

(1) Las empresas mencionadas identifican una oportunidad particular que represente a los PC, concretamente :

- volumen (Alize, Amante, Geli, Pupic, Papagena, Valery, Ana, Vanda);
- rentabilidad (Alize, Amante, Geli, Valery, Irina, Vanda);
- entrada en el mercado (Valery);
- socio de distribución (Papagena, Ana, Simona, Vanda).

(2) Se manifiestan necesidades y un comportamiento de compra diferentes, que se satisfacen o se aprovechan en el servicio, por ejemplo :

- una necesidad particular de asesoría (Alize, Amante, Pupic, Valery, Irina, Ana, Vanda);
- los PC son menos exigentes (Pupic);
- se necesita otro (surtido de) producto (Papagena, Irina, Ana, Simona, Vanda);
- se necesitan otras condiciones de pago (Ana)

(3) Y finalmente, en la implementación de la estrategia, la empresa practica una variación de unas actividades de la cadena de valor, bajo la primacía de satisfacer activamente las necesidades de los PC.

Se varían las actividades con el fin de :

- aumentar la eficiencia, es decir, hacer factible el contacto directo con el PC (ΔC);
- satisfacer necesidades particulares, es decir, diferenciar la prestación en la búsqueda de una ventaja competitiva (ΔD).

Otras actividades se consideran flexibles, es decir, satisfacen eficientemente las necesidades de clientes de diferentes tamaños sin una variación.

Destacamos que también el enfoque en el coste de una actividad (ΔC), puede ser un elemento de estrategia de segmentación. Este enfoque en el coste no implica forzosamente una graduación de la prestación para los PC (es decir, un nivel de servicio más bajo), sino que tiene la finalidad de hacer factible el contacto directo con el PC, es decir, posibilitar que se aprovechen oportunidades que ofrece este cliente.

Diferentes Variables de Segmentación

En cuatro casos (Alize, Valery, Papagena, Ana), la segmentación por tamaño implica al mismo tiempo una segmentación por otra variable, en la mayoría de los casos el canal de distribución. Concretamente quiere decir que los PC, representan a diferencia de otros, una forma determinada de distribución (mayorista, detallista, distribuidor). A primera vista, este hecho pone en duda nuestras reflexiones de gestión del PC; puede ser que otra variable de segmentación domine las actividades de la empresa, y que la distinción de tamaño sólo represente un aspecto complementario. En cambio, los casos muestran que las oportunidades y riesgos que surgen de la segmentación por forma de distribución, encajan en gran parte con nuestro concepto de

gestión de PC; significa que el desafío que representa el servicio directo a los pequeños detallistas o mayoristas, se traduce en un desafío por gestionar un alto número de pequeños clientes, es decir, satisfacer sus necesidades (diferentes) asegurando la eficiencia de las operaciones. Como nuestros interlocutores, identificamos las particularidades del segmento en cuestión por analogía a las particularidades de la gestión de PC :

- el débil poder de negociación;
- el menor volumen de pedido y por lo tanto, implicaciones a nivel de producción, logística...;
- el riesgo por el elevado coste de servicio;
- otro comportamiento de compra, la necesidad particular en asesoría... .

Neutralidad

Los casos que manifiestan neutralidad frente al tamaño del cliente se caracterizan por las tendencias siguientes :

- los riesgos y oportunidades que implica el PC son menos significativos en su impacto en el éxito de la empresa;
- no hay un enfoque particular en las diferencias, a nivel de necesidades y de comportamiento de compra;
- todos los clientes se sirven de la misma manera;
- las actividades de la cadena de valor casi no varían, se practican de manera que son flexibles frente al volumen de compra.

Así, la neutralidad se presenta como antítesis de la segmentación; las diferencias entre los clientes de diferentes tamaños no justifican una segmentación; en consecuencia, se sirven como un grupo de clientes⁵⁰⁹. Pero muchas veces, la filosofía expuesta de “neutralidad,” implica desviaciones de los principios formulados : Trixi, en gran parte, abandona los grandes clientes, en consecuencia, se trata de un enfoque de PC, es decir, la empresa sirve a clientes de semejante tamaño; Sugo ya abandonó una parte de los PC, así, la variación de tamaño de los clientes restantes es menor (véase *Abandono y Resumen*).

No todas las empresas que toman la decisión de neutralidad frente al tamaño del cliente, consiguen la flexibilidad necesaria en las actividades de la cadena de valor. En consecuencia, se implica un riesgo de coste de servicio (Rafel), o se pueden identificar pequeñas adaptaciones a particularidades del negocio con el PC, pero sin poner en duda la actitud general de neutralidad : Sugo varía la comunicación y el servicio; Susana varía la comunicación y la organización.

⁵⁰⁹ Véase nuestras reflexiones en el punto 3.1.

En estudios futuros la distinción entre estrategias de segmentación y de neutralidad, sería un campo para un análisis de cluster. A través de las variables de riesgo / oportunidades, comportamiento de compra / necesidades y variación de la cadena de valor, se pueden crear grupos de empresas que maximicen la homogeneidad interna y la heterogeneidad entre los grupos. Así, se puede afirmar (o no) el concepto de las dos estrategias identificadas.

Abandono

Identificamos una actitud de abandono, cuando la empresa conscientemente traspasa el servicio de clientes de un cierto tamaño a otras formas de distribución (indirecta). En cambio, identificamos el caso de distribución directa e indirecta para el mismo grupo de clientes en paralelo (por ejemplo, Simona, Papagena). Esta forma no la consideramos como abandono; la empresa manifiesta que el servicio a PC es factible y se practica con éxito; las actividades de los mayoristas representan más bien una forma de competencia con el productor (véase 9.3.1 Entorno Competitivo).

Cinco casos implican un aspecto de abandono. Ana abandona enteramente el servicio al escalón de distribución de detallistas, por razón de los costes de logística prohibitivos. Cuatro empresas (Sugo, Vanda, Geli, Susana) practican la distribución por mayoristas (distribuidores), para clientes por debajo de un cierto volumen con el fin de aumentar la eficiencia en el servicio y reducir el riesgo financiero. El mayorista, en estos casos no se considera competidor, más bien es una forma de cooperación que representa ventajas para ambos socios de mercado.

Sugo sólo practica un abandono parcial, mantiene el contacto a nivel de marketing, y así, asegura un cierto control sobre el PCP como socio de distribución. Para Susana la decisión entre servicio directo o indirecto para el PC, depende del potencial de mercado por zona, que influye en el coste de servicio.

La estrategia de abandono no es una alternativa exclusiva, siempre aparece en combinación con la segmentación o la neutralidad. Según nuestra interpretación, este resultado afirma el carácter **relativo** de los PC. Cuando se abandona alPC a partir de un cierto tamaño, queda una banda de clientes de diferentes tamaños en la base de los clientes restantes; siempre existen clientes que son pequeños **en relación** a los grandes. Dicha variación de tamaños, de nuevo, implica un abanico de particularidades que analizamos en este estudio. Si la variación es menor, se puede seguir una estrategia de neutralidad (Sugo), y si no, se practica la alternativa de segmentación (Geli, Ana, Vanda).

Falta de Estrategia

Destacamos el caso de una empresa (Francesc) que no toma una decisión consciente frente a la problemática del PC. La empresa no aprovecha oportunidades particulares ni conoce ni evalúa su riesgo. Su actitud, en consecuencia, parece neutral, pero la cadena de valor no proporciona la flexibilidad necesaria y, en consecuencia, percibe un alto riesgo de coste de servicio y de oportunidad. En el marco de nuestro estudio este caso lo tomamos como ejemplo para explicar la descoordinación ("falta de encaje") entre la estrategia y la situación de una empresa, es decir, una situación que implica una confrontación con un alto número de PC. En cambio, sin una amplia base empírica no se permiten interpretaciones que vayan más allá.

Resumen

Los resultados de este apartado, permiten identificar tres estrategias genéricas frente al PC : la segmentación, la neutralidad y el abandono. En cada caso - incluso la falta de estrategia - se enseña la necesidad de reflejar las particularidades del negocio con los PC, a través de una concepción coherente de las actividades de la empresa. Así, se afirma nuestra hipótesis : la necesidad de tomar decisiones estratégicas para aprovechar oportunidades y manejar riesgos. Reducir la problemática estratégica de los PC a las actitudes de segmentación, neutralidad y abandono nos conduce a las primeras reflexiones de nuestro estudio⁵¹⁰ : en función de las diferencias a nivel de necesidades, comportamiento de compra y estructura competitiva, y en función del atractivo y del encaje entre necesidades y cadena de valor se toman las decisiones estratégicas :

- se segmenta un grupo de clientes - sí o no, y
- se sirve a un segmento - sí o no.

La Figura 42 resume la reflexión. Un conjunto de particularidades del negocio con los PC, influyen en las decisiones estratégicas de segmentación y de entrada en un segmento. De las decisiones se derivan las estrategias observadas. Notamos que las estrategias no se refieren forzosamente a los mismos clientes (véase Abandono), se puede imaginar un proceso escalonado; en función del atractivo (percepción de riesgos u oportunidades) se abandonan PC hasta un cierto límite. Luego, frente a los de clientes restantes se aplica una estrategia de segmentación o de neutralidad en función de las diferencias identificadas.

Se observa que en este modelo se refleja el conjunto de nuestro trabajo : la estrategia tiene su posición en la intersección de varios aspectos de nuestro estudio, explícitamente el atractivo (riesgos y oportunidades 9.2), las particularidades (9.5.1) y la cadena de valor (9.5.2), completado por el aspecto de la situacionalidad de cada

⁵¹⁰ Véase punto 3.1.

evidencia empírica (9.3). Así, se relacionan las reflexiones iniciales con los resultados empíricos.

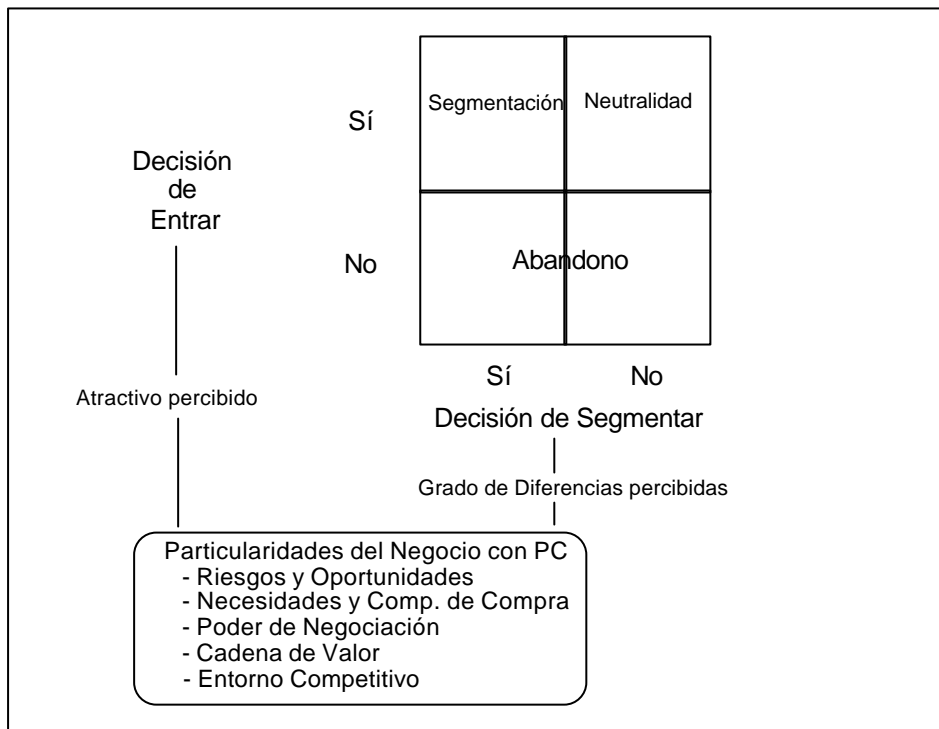


Figura 42: Particularidades, decisiones estratégicas y estratégicas genéricas

9.4.2 Otros Aspectos Estratégicos

Otros aspectos tienen una importancia estratégica : la decisión de cooperación y de subcontratación de actividades, y la contabilidad de marketing como sistema de información que establece las bases de las decisiones estratégicas.

9.4.2.1 Aspectos de Cooperación y Subcontratación

En los casos analizados, la subcontratación de actividades de transacción se limita al transporte y la comunicación. Todas las empresas subcontratan la entrega de productos a transportistas. Sólo Rafel dispone de un camión propio para una parte de las entregas.

Cuatro empresas realizan una parte de la comunicación a través de representantes independientes que venden productos de varios proveedores (Geli, Pupic, Papagena, Simona). Esto tiene la ventaja que sólo aparecen costes variables en la comunicación, es decir, una comisión sobre el volumen de ventas; en cambio, las posibilidades de control y el flujo de información entre cliente y productor son limitadas.

Valery practica una cooperación en el transporte; entrega sus productos a través de un fabricante que entrega un volumen superior a los mismos clientes. En dos casos

(Sugo, Vanda) se coopera con los distribuidores / concesionarios en el negocio operacional con los PC. Vanda mantiene su relación comercial (parte de la comunicación, facturación) con los PC, y realiza la venta, los servicios y la distribución física en cooperación con sus mayoristas / concesionarios. Sugo traspasa el negocio operacional con los PC (venta, facturación y distribución física) a sus grandes detallistas, en cambio, mantiene un contacto directo con el punto de venta para la comunicación en temas de marketing. En ambos casos, la cooperación permite, por un lado, mantener las ventajas que representa el negocio con PC y, por el otro, aumentar la eficiencia en el servicio.

Estos casos solamente ilustran nuestras reflexiones de “Transaction-Split”, la subcontratación del transporte y de la comunicación se muestra como algo corriente en muchos sectores. En cambio, los casos de cooperación enseñan formas innovadoras para servir a los PC. Ambos aspectos afirman su papel para aumentar la eficiencia y, así, hacer factible el contacto directo con el PC.

9.4.2.2 Aspectos de Contabilidad de Marketing

Consideramos la contabilidad de marketing, es decir, el seguimiento de los costes por cliente, como un sistema de información que es la base de la gestión estratégica de PC. En seis casos el coste específico de los clientes individuales no se sigue de ninguna manera; una empresa lo practica de manera esporádica e incompleta. Tres empresas analizan el coste por cliente de manera precisa (Geli, Irina, Sugo), dos se limitan a un seguimiento del coste de logística, que consideran como el más importante (Ana, Papagena). Vanda sigue el coste promedio de los diferentes canales de PC (es decir, los PC de diferentes sectores). Alize y Simona conocen el coste promedio de servicio. La información contable se utiliza para deducir el volumen mínimo anual o de pedido (Alize, Simona), fijar los precios de un pedido individual (Ana, Simona) o bien rechazarlo (Ana); en otro caso es la base de decisiones estratégicas de abandono de PC (Sugo).

Estos resultados principalmente tienen un carácter ilustrativo; no tienen como finalidad afirmar una hipótesis concreta. Los casos muestran, por un lado, la insuficiencia de los sistemas de contabilidad de marketing practicados, y por el otro, dan ejemplo de cómo el conocimiento de los costes de servicio puede crear una base para una gestión consciente del PC, permite conocer y analizar la rentabilidad por cliente y ayuda a planificar y gestionar las actividades de la cadena de valor entre los objetivos de eficacia y de eficiencia.

9.5 Implementación de la Estrategia - Hipótesis 4

H4. "En el negocio con los pequeños clientes existen otros factores de éxito y otras formas de conseguir una ventaja competitiva. Concretamente, ser eficaces (dar satisfacción a las exigencias de los clientes) y eficientes (satisfacer dichas exigencias de forma rentable para la empresa)".

Analizamos este tema bajo dos aspectos : primero, las diferencias que representan los PC a nivel de comportamiento de compra, necesidades y poder de negociación. Segundo, las implicaciones que tiene el negocio con los PC en la implementación de una estrategia en el sentido estricto, es decir, en las actividades de la cadena de valor.

9.5.1 Heterogeneidad de los Clientes

Notamos en analogía al punto 9.1, que las afirmaciones con respecto a las características de los PC tienen un carácter relativo, es decir, los atributos de los PC se identifican “menos que” o “más que” con relación a clientes de otro tamaño.

9.5.1.1 Comportamiento de Compra

Las diferencias en el comportamiento de compra de los PC en comparación con clientes de otro tamaño, se analizan a través de nueve variables (véase Tabla 16). Todas las empresas analizadas afirman que, en la compra de sus PC :

- la toma de decisiones se concentra más en una única persona;
- el staff especializado ofrece menos apoyo profesional en la toma de decisiones;
- el empresario juega un papel dominante.

En 14 casos se considera que el grupo de decisión es más pequeño y que el proceso de compra está menos formalizado. 13 empresas indican que el nivel de conocimientos profesionales de sus PC es menor.

Diferencias en el Comportamiento de Compra del PC

1- Grupo de decisión más pequeño	14/15	93 %	MS ⁵¹¹
2- Decisión monopersonal	15/15	100 %	MS
3- Menos apoyo profesional	15/15	100 %	MS
4- Menor nivel de conocimientos	13/15	87%	MS

⁵¹¹ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

5- Empresario dominante	15/15	100 %	MS
6- Menos formalización	14/15	93%	MS
7- Mayor riesgo en la compra	6/15	40%	N
8- Vulnerabilidad financiera	10/15	67%	S
9- Desnivel jerárquico	-	1/15	7% N

Tabla 16 : Comportamiento de Compra - Resultados

En estos seis puntos constatamos un alto nivel de confirmación de nuestras hipótesis. En cambio, los resultados restantes son menos obvios : 10 empresas consideran a sus PC más vulnerables a nivel financiero y sólo en seis casos el proveedor piensa que sus PC perciben un mayor riesgo en la compra del producto. El desnivel jerárquico casi no tiene impacto en el proceso de compra, sólo una empresa tiene experiencias con respecto a este punto. Los resultados son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ComCom															
1- grupo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
2- mono	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3- staff	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4- conoci.	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X
5- dominio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6- formal	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X
7- riesgo	-	X	-	-	X	-	-	-	X	-	X	-	X	-	X
8- vulnerab	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-
9- desnivel	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-

Unas experiencias particulares nos permiten concretar el comportamiento de compra de los PC. El punto “menos formalización”, se explica por la falta de planificación de las necesidades (Amante, Ana), y en consecuencia, el PC tiene interés en que se produzca una entrega rápida (véase punto 9.5.1.2 Necesidades). Susana destaca que la menor formalización implica una búsqueda de alternativas menos intensa y exhaustiva, así se explica la falta de información que debilita la posición de negociación (véase punto 9.5.1.3 Poder). La falta de conocimientos profesionales, implica explícitamente en tres casos (Francesc, Susana, Irina) la necesidad de un servicio superior para los PC, es decir, una asesoría más completa en el proceso de compra y la aplicación del producto. Vamos a ver la importancia de esta relación causal en el punto siguiente

(Necesidades). Notamos, de acuerdo con las reflexiones citadas en el punto 4.2, que la falta de conocimientos profesionales está relacionada con la falta de apoyo de un staff especializado y el dominio del empresario⁵¹².

Estos resultados en parte, confirman las afirmaciones de los estudios citados en el punto 4.2. Su valor particular está en el hecho de que explícitamente analizan el efecto del tamaño del cliente en el comportamiento de compra, excluyendo otros factores de influencia (por ejemplo, el tipo de compra). Además, en *nuestro* estudio se analizan compras en general, es decir, de tipo inversión y la compra de mercancía en empresas comerciales, hecho que representa una extensión en comparación con la mayoría de los estudios de comportamiento de compra.

9.5.1.2 Necesidades

En 14 de los casos se identifica una diferencia en las necesidades del PC y clientes de otro tamaño. Como la búsqueda de diferencias de necesidades tenía un carácter exploratorio, la categorización se realizaba a través de un análisis de contenido.

Servicios

El punto que más llama la atención es la mayor necesidad de asesoría de los PC. Nueve empresas de las 15 destacan que en el negocio con PC, tienen que aumentar su prestación de servicios por falta de conocimientos profesionales por parte de los PC. La prestación de servicios consiste principalmente en una asesoría técnica y/o comercial particular antes de la venta o en la fase de aplicación (Alize, Amante, Francesc, Pupic, Rafel, Susana, Irina, Sugo, Valery). Destacamos la relación causal con las observaciones del punto anterior, es decir, la falta de conocimientos profesionales y de apoyo por staff especializado. Otras empresas indican que la mayor necesidad de asesoramiento para los PC se debe a la complejidad de los productos que compran (Vanda) y a la actividad más especializada y profesional de los PC en su sector (Ana). Con respecto a otros aspectos de servicio, sólo dos empresas indican que los PC son menos exigentes a nivel de los servicios de postventa (Susana, Pupic)

Reputación

Siete empresas consideran que la reputación del proveedor es más importante para sus PC que para clientes de otro tamaño, entre ellos tres precisan que la imagen del proveedor representa una seguridad y una reducción de riesgos, que es particularmente importante para PC (Geli, Irina, Simona). En cambio, Susana indica que para los

⁵¹² Véase Nooteboom 1993 (p. 287 y ss).

compradores empleados de sus grandes clientes, la seguridad que se deduce de la reputación del proveedor es más importante, porque perciben un mayor riesgo personal.

Logística

En lo que se refiere a los aspectos de logística (disponibilidad del producto, tiempo y fiabilidad de entrega), ocho empresas identifican mayores exigencias de los PC. Entre las causas destacamos la falta de planificación de sus necesidades (Francesc, Irina, Ana, Valery), la limitación de sus almacenes (Francesc, Irina, Ana, Sugo, Valery) y de la tendencia de bajar el stock por razones financieras (Irina, Ana, Papagena, Simona, Sugo, Valery), en consecuencia, los PC tienen una necesidad particular de una entrega rápida (“enseguida”). En cambio, en cuatro casos los PC son menos exigentes con respecto a las condiciones de entrega (Amante, Geli, Pupic, Vanda). Una empresa (Ana) identifica una necesidad de servicio suplementario en cuanto a logística : la descarga por una carretilla elevadora (véase punto 9.5.2).

Precio y Condiciones

Con respecto al precio, en dos casos el PC se considera más sensible (Pupic, Amante), entre otros motivos debido a la implicación del propietario que paga las compras (Amante). En cambio, cinco empresas identifican una menor sensibilidad al precio de los PC (Francesc, Geli, Irina, Papagena, Valery). Tres empresas destacan que la falta de información sobre los precios del mercado, afecta a la actitud del PC frente a cuestiones de precio (Amante, Susana, Pupic - véase el punto siguiente : Poder de Negociación). Sólo dos empresas observan una necesidad para condiciones de pago más favorables debido a la situación financiera de los PC (Ana, Simona).

Producto

En dos casos, los PC prefieren comprar productos con una menor capacidad (formato), porque debido al tamaño de la empresa compradora, su necesidad en capacidad es relativamente baja (Amante, Susana; en la tabla marcado con (C)). A nivel de la calidad y sofisticación de los productos, sólo en tres casos los PC se consideran menos exigentes (Geli, Pupic, Susana (-)). En cuatro casos (Simona, Ana, Papagena, Vanda (x)) los PC necesitan un surtido más amplio o productos más sofisticados. Este aspecto se deriva principalmente de su papel de distribuidor (detallista o mayorista) especializado. Los resultados detallados son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nec.															
Asesoría	+	+	+		+	+	+	+	+			+		+	+
Postventa					-		-								
Precio sens.		+	-	-	+			-		-					-
Condiciones									+		+				
Reputación	+			+			-	+		+	+	+		+	
Producto		C		-	-		C/-		X	X	X			X	
Logística	+	-	+	-	-			+	+	+	+	+		-	+

La tabla nos enseña que el significado de estos resultados no es satisfactorio, en unos casos las diferencias de necesidades sólo tienen un valor puntual, es decir, principalmente están influidos por la situación particular de una empresa o de un sector. Sin embargo, retenemos unos puntos que tienen un valor para nuestro tema : primero, la existencia de diferencias en casi cada caso, apoya nuestra hipótesis de que clientes de diferentes tamaños se distinguen en sus necesidades, y que esta diferencia puede ser fuente de una diferenciación de productos y servicios. Segundo, la particularidad de la necesidad de asesoría se puede deducir de características que son típicas para el PC. Como hemos identificado en el punto anterior, el PC sufre una falta de conocimientos profesionales por diferentes razones; el proveedor puede compensar esta falta a través de sus actividades de comunicación. Formulamos como hipótesis esta causalidad de la gestión del PC :

Vacíos de Recursos y Necesidad de Compensación

A un mayor nivel de abstracción se puede decir que el PC tiene vacíos en ciertos recursos, concretamente en su personal especializado y su equipo. Los vacíos se deben principalmente a la indivisibilidad de los recursos,⁵¹³ que no están disponibles en pequeñas cantidades, apropiadas a la necesidad del PC; en cambio, en las cantidades disponibles implican un coste (fijo) demasiado alto para el PC. Así, se deduce la necesidad de una compensación externa de los vacíos por el proveedor. Las implicaciones estratégicas de este servicio de compensación para satisfacer necesidades particulares son varias, puede considerarse como una oportunidad para crear una ventaja competitiva o para ofrecer un servicio facturado; o bien puede representar un riesgo particular porque implica costes de servicio suplementarios, sobre todo en el caso de los clientes que generan menores ingresos (Figura 43).

⁵¹³ Véase, por ejemplo, reflexiones sobre las economías de escala..

Figura 43

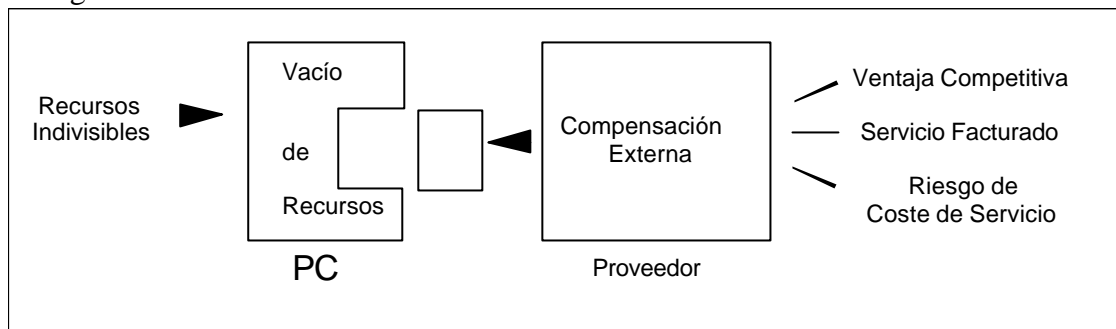


Figura 43: Vacío de Recursos y Compensación.

Esta lógica se puede aplicar a varios casos analizados. Por ejemplo, el PC no dispone de un ingeniero especializado en la aplicación de siliconas (Irina), o no tiene una carretilla elevadora (Ana) (vacío de recursos); en consecuencia, el proveedor ofrece un servicio de asesoría, respectivamente de descarga (compensación externa).

Otra lógica causal que explica necesidades particulares del PC, se manifiesta por la problemática de la logística, la capacidad del producto, la importancia de la reputación del proveedor y las condiciones de pago. Otra vez son las características del PC las que influyen en la variación de la necesidad :

- la falta de planificación, de espacio y de capital que conducen a la exigencia de entrega rápida de pequeños pedidos;
- la falta de conocimientos, la percepción de un mayor riesgo, la vulnerabilidad financiera que conducen a la necesidad de seguridad que representa la reputación del proveedor;
- el tamaño de la empresa que conduce a la menor capacidad de sus instalaciones;
- la vulnerabilidad financiera que conduce a la necesidad de condiciones de pago favorables.

Estas últimas reflexiones las presentamos en calidad de fenómenos puntuales; puesto que ya sabemos que la evidencia empírica no es suficiente para la afirmación formal de nuevos conocimientos.

9.5.1.3 Poder de Negociación

Se analizó el aspecto de poder de negociación, sus causas y sus efectos (Tabla 17 y Figura 44). Todas las empresas consideran mayor su poder de negociación frente a los PC. Como primera causa de este hecho (15 casos) figura el menor volumen de compra (“volumen”). Cinco empresas mencionan la facilidad de encontrar nuevos PC (“sustitución”) como una causa complementaria (Alize, Francesc, Irina, Trixi, Vanda).

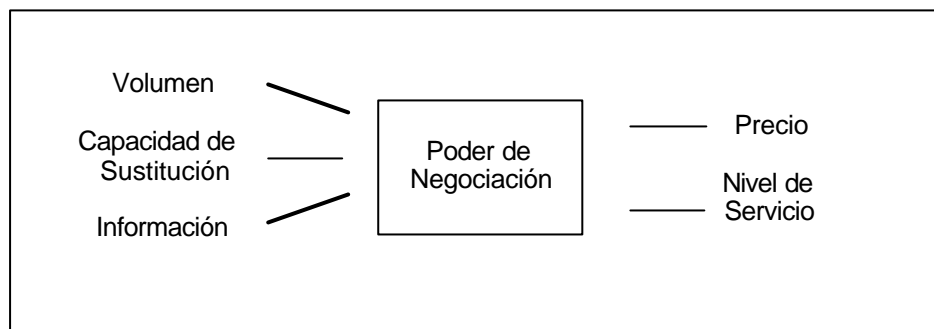


Figura 44: El Poder de Negociación - Causas y Efectos

En cambio, Simona destaca que esta facilidad de cambio es recíproca, ya que el PC tiene costes de cambio bajos, y fácilmente cambia su proveedor. Así, en este caso los efectos se compensan. Tres empresas destacan que el PC tiene menos información sobre las condiciones que se aplican en el mercado, esta falta de información sobre la competencia debilita su posición en las negociaciones (casos de Amante, Pupic, Susana).

Con respecto a las consecuencias de la diferencia de poder, 14 empresas mencionan la aplicación de precios superiores para los PC. Para más detalles véase el punto 9.5.2 Precios / Condiciones. En el sector en que actúa Susana, sólo se da una tendencia hacia precios superiores, no se puede generalizar este comportamiento. En cambio, los efectos a nivel de servicio ofrecido son menos evidentes : 12 empresas consideran el servicio para los PC como equivalente (=), es decir, tratan a todos los clientes con la misma atención, y con la misma voluntad de satisfacer sus necesidades (- que por su parte, pueden diferenciar). Tres empresas destacan que su servicio para los PC es mejor (+) en comparación con el servicio ofrecido a clientes de distinto tamaño (Alize, Francesc, Ana).

Poder de Negociación del PC			
- menor poder del PC	15/15	100 %	MS ⁵¹⁴
- por el volumen	15/15	100 %	MS
- por la facilidad de sustitución	5/15	33 %	N
- consecuencia : precio	15/15	100 %	MS

Tabla 17 : Poder - Resultados

⁵¹⁴ Véase la introducción del Capítulo 9 y Anexo.

Los resultados son los siguientes :

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Poder															
- menos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- volumen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- sustitución	X		X					X					X	X	
- información		X			X		X								
- precio	X	X	X	X	X	X	(X)	X	X	X	X	X	X	X	X
- servicio	+	=	+	=	=	=	=	=	+	=	=	=	=	=	=

En el marco de nuestro estudio, estos resultados, primero, coinciden con la percepción de oportunidades del PC (punto 9.2.2) y segundo, explican en parte, la variación de los precios practicados para PC (punto 9.5.2).

9.5.2 Variaciones de las Actividades de la Cadena de Valor

La problemática de la implementación de una estrategia de PC, en este punto, se refiere a la concepción de las actividades de la cadena de valor. Nos interesa - en la línea de nuestra hipótesis de trabajo - las variaciones realizadas en las actividades, es decir, como se varían dichas actividades para adaptarse a las particularidades del negocio con los PC.

En lo que concierne a la existencia de una variación podemos afirmar nuestra hipótesis. De 107 actividades analizadas varían 59; 26 de éstas se consideran flexibles con respecto al tamaño del cliente y 4 no varían pero causan explícitamente problemas de coste. Sólo en 18 actividades no se manifiesta ninguna variación, ni adaptación para el servicio a PC, ni se indica una consecuencia negativa - que también afirmaría nuestra hipótesis. Podemos decir que las adaptaciones a las particularidades del negocio con PC consisten por un lado, en la satisfacción de necesidades particulares y, por el otro, en la modificación de la estructura de costes, es decir, la reducción de costes fijos de transacción (CET). La información sobre el impacto en los costes se limita a la indicación de tendencias y a su deducción debido a de la forma de realizar una actividad. Raramente las empresas disponen de datos exactos.

Los resultados detallados son los siguientes : la variación de la actividad en función del tamaño del cliente (Δ en la tabla), con enfoque en la eficiencia (ΔC), con enfoque en la adaptación a las necesidades del PC (ΔD), una actividad no existente o no, afecta a nuestro tema (n/e), una actividad flexible (F), la actividad no se varía (-) , e implica explícitamente un problema de coste (K). (Véase punto 8.3.1).

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cadena															
Producción	F	F	F	n/e	F	F	F	n/e Δ	Δ	n/e	n/e	n/e	F	n/e	n/e
Logística	F	F	F	F	F	F	F	F	ΔC	-K	ΔC ΔD	F	F	Δ	ΔC
Servicio	-	F	ΔD	ΔC	ΔC	F	F	-	ΔD	n/e	-	ΔD	n/e	ΔD	ΔD
Desarrollo	n/e	n/e	n/e	n/e	ΔC	-K	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e	n/e
Producto	ΔC	ΔC ΔD	-	-	ΔC ΔD	-	-	ΔC ΔD	ΔC ΔD	ΔD	ΔD	-	-	ΔD	-
Precio	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ ΔD	Δ	Δ ΔD	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Comunic.	ΔC ΔD	ΔC ΔD	ΔC ΔD	ΔC	ΔC ΔD	ΔD	ΔC ΔD	ΔC ΔD	ΔD	F	F ΔD	F ΔC	F	ΔC ΔD	ΔC ΔD
Distribución	n/e	n/e	n/e	Δ	n/e	n/e	Δ	n/e	Δ	-	-	Δ	n/e	Δ	-
Organización	Δ	Δ	-K	Δ	-	-K	Δ	Δ	-	-	-	F	F	Δ	-

A pesar de esta afirmación a nivel general, los resultados detallados raramente son significativos y no se pueden generalizar. Sólo se destaca la variación de los precios relacionada con el poder de negociación y la variación de los sistemas de distribución que refleja el abandono del PC. Con respecto a los otros elementos, las características de una actividad se manifiestan de forma distinta en cada sector y empresa, y la capacidad de compararlas y deducir conclusiones es limitada. El valor principal está en su carácter de fenómeno puntual, y sirve como ejemplo para variaciones realizadas. Permite, de nuevo, identificar variables y categorías. Por lo tanto, observamos las actividades detalladamente :

9.5.2.1 Sistema de Producción

De los nueve casos con aspectos relevantes de producción, siete se consideran flexibles, es decir, permiten producir eficientemente pequeños volúmenes. En seis casos, el sistema que realiza las individualizaciones de los productos, trabaja con un tamaño de lote de "1". En la mayoría de los casos se trata de sistemas de tipo taller; Alize dispone de un sistema de producción por serie, que permite un TL de 1 después de inversiones en una automatización flexible. Para Trixi la situación es diferente, a diferencia de las reglas del sector produce por almacén, así, permite desconectar pedidos y producción, y proporciona la flexibilidad para el servicio del PC. En dos

casos, la tecnología de producción impone un volumen mínimo eficiente para la individualización de los productos, en consecuencia, esta individualización no se ofrece a los PC, y el sistema de producción varía en función del tamaño de cliente.

9.5.2.2 Logística de Salida

Con respecto a la logística, 10 casos se consideran flexibles. De hecho, no se varía la actividad, se sirve a todos los clientes a través del mismo sistema de logística. “Flexibilidad” en este caso quiere decir que se soluciona el problema de los costes fijos por transacción y así, el servicio al PC no implica un riesgo financiero particular. Identificamos los aspectos siguientes :

- se factura el coste de transporte al cliente (Francesc, Rafel (en parte), Susana (en parte), Trixi, Sugo);
- se cubren costes fijos a través del margen que se deriva de un volumen mínimo de entrega / pedido que se impone (Alize, Amante, Geli, Irina, también empresas que varían la actividad : Ana, Simona, Vanda);
- por razón del tamaño del producto, todos los pedidos se entregan unidad por unidad (factor situacional; Pupic, Susana).

La denominación de “flexible” se basa principalmente en la estimación del interlocutor, no tenemos información detallada de la estructura de costes para identificar eventuales problemas con pequeños pedidos. Hay sectores en los que la tendencia de los clientes va hacia volúmenes de pedido más pequeños, y así, la flexibilidad de la logística se convierte en un factor de éxito general.

En cuatro casos se practica una variación en función del volumen, Ana entrega grandes cantidades directamente de la planta y cantidades menores a través de un almacén central. En este caso con un coste relativo de un 40%, la logística es un factor crítico en el servicio de clientes. La empresa aplica un pedido mínimo riguroso y además varía sus precios en función del coste de transporte. Simona sirve GC por camión (palets completos), mientras que los PC reciben sus pedidos a través de transportistas de mercancía suelta. Para el servicio de PC, Vanda coopera en la distribución física con distribuidores exclusivos que aseguran la disponibilidad de la mercancía por su almacén regional. Valery practica el concepto más notable : grandes clientes se sirven directamente de la fábrica por camión, en cambio los PC reciben la mercancía a través de una cooperación con otro proveedor. Estas variaciones se enfocan principalmente hacia el coste; en cambio, Simona destaca que la posibilidad de pedidos pequeños y de entrega rápida encaja particularmente con las necesidades de sus PC (Δ). Supongamos que las características de comportamiento de compra y de necesidades - como el tamaño y la frecuencia de pedido (véase 9.5.1) - influyen en la concepción de la logística, aunque las empresas no lo manifiestan. En un caso

(Papagena), la actividad de logística ni se varía ni se prepara para una flexibilidad frente al tamaño del cliente. Los altos costes relativos debido al bajo valor absoluto del producto y la tendencia hacia pedidos pequeños, causan un problema de coste (K).

La actividad de logística es de suma importancia en el servicio de clientes, sobre todo de PC, que son numerosos y están dispersos. Es un campo de cooperaciones y de inversiones importantes que además enseña la utilidad de una contabilidad de marketing sofisticada. Destacamos el caso de Simona, que mide el coste completo promedio de una entrega y deduce el pedido mínimo y los precios. Notamos la influencia de factores situacionales como el valor, el volumen y el peso del producto (punto 9.3.2);

9.5.2.3 Servicio

El análisis de la actividad de servicio da resultados de poca coherencia. Sólo hay poca conformidad con respecto a la definición de servicio; cuatro empresas consideran la gama clásica de servicio postventa (reparación, instalación...), cinco mencionan la asesoría técnica, y los casos restantes consideran actividades variadas o incluso ninguna (n/e).

En tres casos, el servicio postventa se factura y así, es flexible con respecto al tamaño del cliente. Con el fin de aumentar la eficiencia, Geli presta menos asesoría técnica y Pupic manifiesta prioridad para GC en el caso de reparaciones. Una adaptación a las necesidades de los PC la realizan cinco empresas. Francesc menciona su asesoría técnica para PC, Ana ofrece un servicio de descarga para empresas sin elevadora y muestra su atención con una llamada de control después de la entrega. Sugo realiza formaciones en la ubicación de los PC y Vanda practica una asesoría particular y el cuidado completo del punto de venta. Valery realiza la asesoría para sus clientes y la formación de los vendedores. Destacamos la *existencia* de variaciones para adaptarse al negocio con PC, mientras que el *contenido* de la actividad solamente es situacional.

9.5.2.4 Desarrollo de productos

Sólo en dos casos (Pupic, Rafel), se realiza una prestación de ingeniería individualmente para cada cliente. En el caso de Pupic, la actividad varía en función del tamaño del cliente, no se desarrollan productos para PC (ΔC). El coste fijo de desarrollo no permite la individualización para clientes que no tienen el potencial para pedidos posteriores y el poder para exigir adaptaciones individuales. En cambio, Francesc desarrolla variantes o sistemas individuales para cada cliente. No varía la actividad en función del tamaño del cliente y así aumenta el coste de servicio hasta un nivel problemático (K), y en consecuencia, su riesgo de perder dinero con PC es elevado.

9.5.2.5 Política de producto

La política de productos no se varía en 8 casos (Alize (producto básico), Francesc, Geli, Rafel, Susana, Sugo, Trixi, Valery). Entre las variaciones podemos distinguir el enfoque en la eficiencia (ΔC) y la adaptación a necesidades particulares de PC (ΔD), es decir, una forma de diferenciación.

Variaciones que enfocan la eficiencia de las operaciones (ΔC) : Alize practica una estandarización para aumentar la eficiencia de la entrega de una componente. En el caso de Amante, en comparación con las soluciones para GC, a los PC se les ofrecen productos menos sofisticados y menos individualizados. La estandarización de productos que normalmente son a medida, es un medio para servir a los PC. Destacamos que la política de productos tiene impacto a nivel de producción y de servicio. La situación de Pupic es semejante, pero en comparación con los productos para GC, la solución para los PC es más estandarizada y menos sofisticada. La empresa nota una influencia en las actividades de producción y de desarrollo. Pupic aprovecha la falta de información y el menor poder de los PC. Irina y Ana no ofrecen su producto individualizado a PC. Podemos resumir las variaciones bajo el término de estandarización. En promedio, el PC recibe un producto menos individualizado, hecho que coincide con nuestras reflexiones del Capítulo 5 y 6. El aspecto de estandarización puede ser objeto de futuros estudios.

Variaciones que enfocan la adaptación a las necesidades de los PC (ΔD) : Amante ofrece productos con una capacidad y un formato menor. Pupic amplía su gama con aparatos de menor capacidad, adaptados a las necesidades de PC. Ana, Papagena, Simona y Vanda ofrecen a los PC un surtido más amplio; Papagena, Vanda e Irina adaptan el envase a las necesidades de los PC. Observamos la relación que existe con el tema de necesidades (9.5.1.2).

9.5.2.6 Precio y condiciones de pago

En todos los casos analizados, obtenemos como resultado precios más altos para los PC, contra lo cual una empresa no puede generalizar este comportamiento (Susana). Tres empresas precisan que se apliquen tarifas diferentes para PC (casos 1, 6, 5). En cambio, en cinco casos el mayor precio resulta explícitamente de descuentos de volumen que se aplican al precio de lista, que es válido para todos los clientes (2, 4, 12, 13, 14). En cuatro casos se intenta que el precio refleje los elevados costes de servicio para PC (9, 1, 6, 11).

Las condiciones de pago tienden a ser más rigurosas para PC (2, 3, 4, 6, 8, 11, 14, 15), en unos casos hasta el pago al contado (6, 8). En cambio, dos empresas practican condiciones equivalentes para todos los clientes (5, 12). Se aplican sobrepuestos fijos (o facturación mínima) se aplican en tres casos (10, 12, 13), con el fin de cubrir los costes

de servicio de administración. Todos estos resultados indican la ventaja de la empresa proveedora, es decir, el proveedor intenta a través de la política de precio mejorar su situación. En cambio, en dos casos, la política de precios se utiliza para satisfacer necesidades particulares de los PC : Susana ofrece un servicio facturado de financiación hasta 2 años, y Ana ofrece condiciones de pago muy flexibles (hasta 180 días sin sobreprecio). Las dos variaciones encajan con la situación financiera muchas veces difícil de los PC. Observamos esta la relación con el tema de poder de negociación (punto 9.5.1.3).

9.5.2.7 Comunicación

Como en otras actividades, podemos distinguir formas de comunicación en el servicio a PC que varían con un enfoque en la eficiencia (ΔC), o con un enfoque en la adaptación a las necesidades particulares de los PC (ΔD). Otra alternativa es la flexibilidad (F) que se consigue a través de representantes independientes (Simona, Papagena), interconexiones informáticas (Sugo) o el catálogo (Trixi). En ocho de los casos identificamos una combinación de variaciones C y D, muchas veces se cambia la forma y la frecuencia de contacto con los PC, pero en cambio, se presta una mayor asesoría que encaja con las necesidades de los PC.

Las variaciones en el medio y la frecuencia de comunicación son las siguientes :

- 4 empresas utilizan representantes independientes (Geli y Pupic en parte, Simona y Papagena para todo el servicio a PC). Esto implica, por un lado, una máxima flexibilidad respecto a los costes de comunicación, ya que sólo se incurre en costes variables, es decir, el porcentaje de comisión sobre la venta. Por otro lado, el control de las visitas, su frecuencia, la selección de clientes y el flujo de información (cliente -> proveedor) muchas veces es difícil (Geli, Papagena); existen conflictos de objetivos entre productor y representante.

- se utilizan catálogos como complemento a la venta en cinco empresas (Amante, Alize, Francesc, Rafel, Irina); en estos casos no pueden reemplazar el contacto personal (teléfono o visita). En cambio, Trixi ha reemplazado completamente los vendedores por los catálogos para el servicio a los PC, y así, consigue máxima flexibilidad (el catálogo se factura a nuevos clientes).

- 4 empresas practican un marketing complementario por correo (mailings y revistas) (Alize, Ana, Susana, Sugo). Sugo utiliza además la distribución automatizada de FAX, y así, mantiene una relación con todos sus puntos de venta aunque se sirvan indirectamente.

- normalmente sólo se utiliza una interconexión informática para grandes clientes (Irina, Simona, Vanda, Francesc). En cambio, Alize pretende una instalación de EDI para una parte de sus PC. Para Sugo casi todo el negocio operacional, incluso con los

PC, se realiza por interconexión informática; se trata de una automatización que implica una alta flexibilidad. Sugo aprovecha una infraestructura favorable en Francia (véase 9.3.2 Infraestructura); el servicio telefónico es excepcional.

- 8 empresas reducen la intensidad y la frecuencia de las visitas por vendedores en el servicio de los PC (Amante, Geli, Pupic, Susana, Simona, Valery, Sugo), tres empresas no realizan visitas para PC (Francesc, Irina, Trixi; Ana no visita a ningún cliente) y reemplazan al vendedor por el teléfono o el catálogo.

- el telemarketing (marketing telefónico) representa una alternativa o un complemento para nueve empresas. Irina, Francesc y Ana sólo practican esta forma de comunicación con sus PC. A Alize le permite reducir el número de vendedores (que visitan), Amante sigue a los PC por teléfono y les visita sólo en el caso de proyectos concretos; en otros casos es complementario (Geli, Simona) y sirve para la adquisición de clientes (Vanda) o para el negocio operacional (Sugo). En cambio, Papagena destaca que en su negocio un intento de telemarketing no tuvo resultados satisfactorios.

- una base de datos (Database-Marketing) da apoyo a la optimización de visitas selectivas (Amante, Susana) o al telemarketing (véase organización).

En este contexto es particularmente importante la pregunta de si se puede reemplazar completamente la visita personal en el contacto con los PC. Destacamos en calidad de exploración los aspectos siguientes :

- la visita es problemática, o causa enormes costes fijos o - en el caso de representantes independientes - crea problemas de gestión y control;

- ocho empresas indican explícitamente que no pueden reemplazar la visita por diferentes razones (Alize, Amante, Pupic, Susana, Papagena, Simona, Valery, Sugo). En cambio, sólo cuatro empresas venden por teléfono y por catálogo (Ana, Trixi), y en dos casos incluso logran dar una prestación de asesoría técnica (Irina, Francesc).

- como factores de influencia podemos identificar i) el producto, es decir, la necesidad de explicación y de interacción técnica que implica (véase, por ejemplo, Pupic y 9.3.2 Factores situacionales) y ii) el comportamiento de compra de los PC, es decir, la necesidad de una relación personal o incluso amistosa con el vendedor que les visita. Dos empresas identifican un cambio en el comportamiento de compra de los PC, una nueva generación acepta o prefiere una venta racional y eficiente que se pueda realizar por teléfono (Vanda, Geli).

Las variaciones ΔD se refieren en la mayoría de los casos al contenido de la comunicación. En 11, casos la actividad de comunicación contiene una asesoría particular para los PC, o por falta de conocimientos profesionales (Alize, Amante, Francesc, Pupic, Rafel, Susana, Irina, Valery, Sugo) o por otras razones (Ana, Vanda). Para tres empresas esta prestación suplementaria implica un problema de coste notable (Francesc, Rafel, Sugo). La asesoría representa una adaptación a las necesidades

particulares de los PC (ΔD ; véase punto 9.5.1.2). Así, en unos casos podemos identificar una cadena causal de comportamiento de compra \rightarrow necesidades \rightarrow cadena de valor \rightarrow riesgo de coste de servicio. Es decir, la falta de conocimientos por parte del PC implica finalmente un riesgo financiero de servicio particular, ya que los clientes que menos contribuyen, necesitan (relativamente) más asesoría. No se puede generalizar la relación de influencia, pero la resaltamos para estudios futuros.

9.5.2.8 Distribución

La variación del sistema de distribución en función del tamaño del cliente no es una actividad en sentido estricto, sino que refleja solamente los resultados que hemos presentado bajo los aspectos de mayorista (9.3.1) y de la estrategia de abandono (9.4.1). Una variación entre distribución directa e indirecta en función del tamaño del cliente se realiza en 5 casos (Geli, Susana (para las zonas de bajo potencial), Ana, Sugo, Vanda). En los casos Geli y Vanda, también influyen otros factores en la decisión. En el caso de Papagena, Simona y Valery existe una distribución directa e indirecta, pero no forzosamente por razón del volumen de venta. El servicio a los PC se realiza con éxito, pero en cambio, a los mayoristas se les sirve por razones históricas o por el principio de utilizar todos los canales disponibles de distribución.

9.5.2.9 Organización de Venta

En seis casos, la organización de venta varía en función del tamaño del cliente. La variación implica concretamente :

(1) la variación de la organización en sentido estricto :

- la separación en dos departamentos de venta para PC y GC (Alize);
- la creación de puestos para la gestión de los PC, sobre todo la realización del telemarketing (Irina : un puesto "PC", Vanda : un equipo de telemarketing de 4 puestos);

(2) la aplicación de una forma de Database - marketing en 7 casos (Alize, Amante, Geli, Susana, Irina, Sugo, Trixi). La base de datos contiene datos críticos sobre los clientes y sirve para un seguimiento eficiente de un gran número de PC. Muchas veces apoya actividades de telemarketing.

(3) la realización de telemarketing en 6 casos (Alize, Amante, Geli, Irina, Trixi, Vanda: véase comunicación).

Destacamos dos empresas por la flexibilidad que proporciona su sistema de tratamiento de pedidos. Sugo consigue una automatización que implica un mínimo de mano de obra y de documentos impresos. Además conoce el coste de un proceso administrativo y deduce una facturación mínima. El proceso de tratamiento de Trixi implica un coste mínimo, que se cubre con el margen del volumen mínimo de pedido.

En los seis casos restantes, no existen variaciones en la organización de venta, ni herramientas de apoyo. En dos casos (Rafel, Francesc) la falta de variación y adaptación implica un problema de coste (K). El aspecto de la organización de venta acentúa la eficiencia. Todas las variaciones realizadas tienen efectos en la disminución de costes de servicio.

Resumen

El punto final analiza las condiciones del negocio con los PC. Partiendo de la hipótesis de diferencias de factores de éxito y de formas de consecución de ventaja competitiva, se identifican particularidades a dos niveles : primero, las características del PC con respecto a su comportamiento de compra, sus necesidades y su poder; y segundo, las variaciones de las actividades de la cadena de valor bajo el objetivo de satisfacer necesidades y de asegurar la rentabilidad. Los resultados son significativos para comportamiento de compra y de poder; en cambio, las necesidades y las actividades de la cadena de valor sólo manifiestan diferencias significativas a nivel general; un análisis detallado muestra una capacidad de generalización limitada. Su valor está en los fenómenos que ayudan a identificar y explicar variables, categorías y relaciones de influencia.

Capítulo 10. Resumen, Conclusión y Visión

10.1 Resumen - El Marco de Referencia Afirmado

Resumimos los resultados del estudio otra vez, bajo la forma de nuestro marco de referencia del Capítulo 7. A diferencia de este marco preliminar, la existencia de los elementos teóricos y de las relaciones de influencia se afirma o se relativa y el contenido se completa, o se corrige (Figura 45).

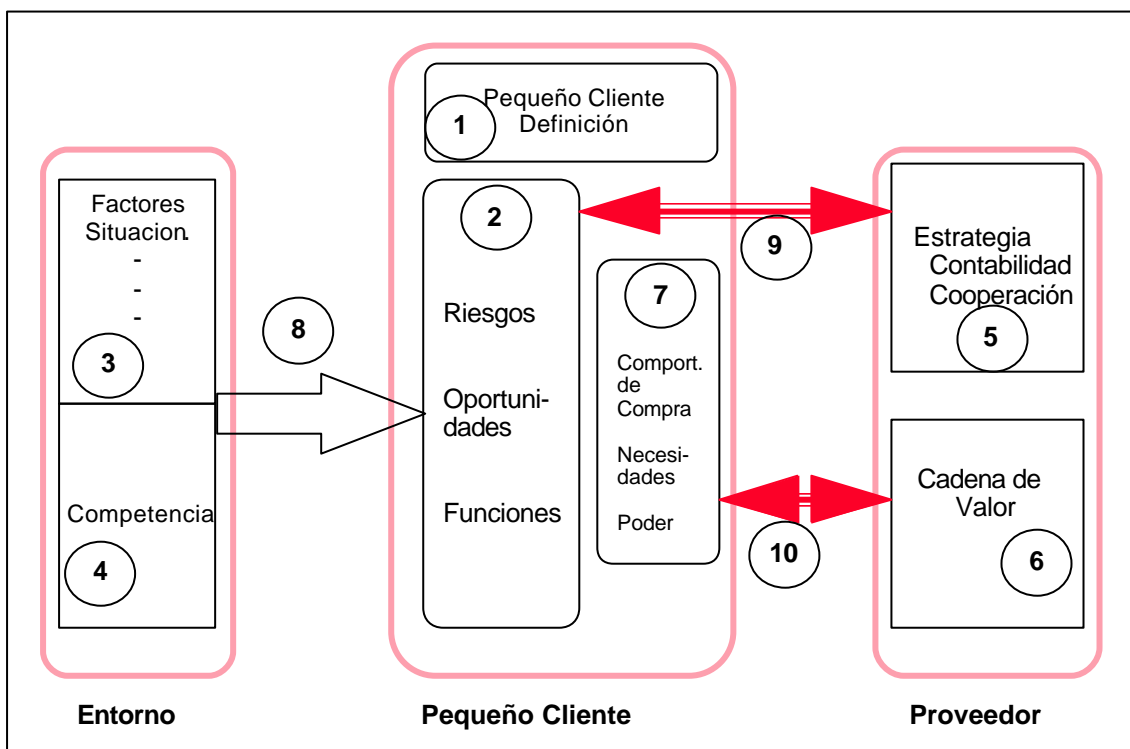


Figura 45: Marco de referencia afirmado

Integramos una evaluación con respecto a los criterios iniciales del Capítulo 9 : el contenido, la integridad y la utilidad científica y práctica.

Contenido

El contenido representa los resultados esperados que mencionamos en el Capítulo 1. Destacamos con respecto al contenido del marco de referencia los puntos siguientes :

- 1 -

La definición de un PC

- se define por el volumen de compra anual;
- los PC son en la mayoría de los casos pequeñas empresas;
- los PC están dispersos geográficamente.
- el tamaño del PC es relativo e individual a cada empresa.

- 2 -

Riesgos, Oportunidades y Funciones

Se afirma la existencia de riesgos, oportunidades y funciones que puede representar el PC para un proveedor. En cambio, las categorías identificadas manifiestan diferencias notables en su significado.

- 3 -

Factores Situacionales : Se identifican variables y se formulan hipótesis detalladas con respecto al papel de

- producto;
- estructura de mercado;
- infraestructura;

Se identifica el futuro papel de la interconexión informática para la comunicación con PC. El análisis de los factores situacionales es un primer paso hacia la comprensión de la contingencia de la gestión de PC.

- 4 -

Entorno Competitivo : Se identifican variables y se formulan hipótesis detalladas con respecto al papel de

- mayoristas como socios;
- mayoristas como competidores;
- competidores directos;
- la intensidad competitiva en segmentos de PC.

- 5 -

Estrategia : se identifican las estrategias genéricas

- neutralidad;
- segmentación;
- abandono.

Se manifiesta la importancia de la Contabilidad de marketing como sistema de información y de oportunidades posibles que representan actividades de Subcontratación y de Cooperación.

- 6 -

Se afirma la hipótesis de variación de las actividades de la cadena de valor. Algunos casos individuales dan ejemplos para soluciones innovadoras en el servicio del PC, sobre todo formas alternativas de comunicación. Se identifican los aspectos de adaptación a necesidades particulares de PC y del cambio necesario de la estructura de coste en el servicio con PC.

- 7 -

La heterogeneidad de los clientes en función del tamaño

- se afirman las diferencias de comportamiento de compra;
- se identifican diferencias ejemplares de necesidades;
- se formula como hipótesis la causalidad de un vacío de recursos de los PC y su necesidad de compensación externa;
- se afirma la diferencia del poder de negociación por razón del menor volumen y la aplicación de precios superiores para PC.

Un campo para estudios futuros serían las relaciones de influencia (análisis de correlación; punto 8, 9, 10) y la identificación fiable de las estrategias de PC a través de un juego de variables (análisis de cluster; punto 5).

- 8 -

Factores situacionales influyen en la aparición de riesgos y oportunidades.

- 9 -

Estrategias que reflejan los riesgos y oportunidades percibidos.

Por ejemplo, el abandono en el caso de altos riesgos.

- 10 -

La cadena de valor que refleja las particularidades de los PC, es decir, la adaptación a necesidades y al comportamiento de compra y la explotación de ventajas de poder.

Utilidad Científica

El marco de referencia representa una creación de conocimientos sobre el fenómeno del PC. Se desarrolla y se afirma un juego de variables y de categorías que describen al PC en vista a su impacto en la gestión de una empresa. Deducimos su utilidad científica por su carácter global, ya que tiene la capacidad de integrar futuros estudios en el tema

con respecto a la confirmación de la existencia de elementos teóricos y de sus interdependencias.

Utilidad Práctica

El marco de referencia representa una lista de chequeo para la evaluación de la situación de una empresa frente a la problemática del PC : el análisis externo con los factores situacionales, el entorno competitivo y la identificación de riesgos y oportunidades. Ayuda a formular una estrategia dentro de un proceso sucesivo que implica abandono y segmentación o neutralidad. Formaliza la implementación de la estrategia, dándose cuenta de las diferencias que representan los PC a nivel de comportamiento de compra, necesidades y poder, y de la importancia de modificaciones de la estructura de coste para asegurar la rentabilidad. Se indica el potencial de la adopción de acciones concretas a nivel de contabilidad, cooperación y subcontratación. Finalmente, estimula a verificar la coherencia entre entorno - estrategia e implementación.

Integridad

El marco representa los pasos de análisis externo / interno, de formulación y de implementación de estrategia. Así, lo consideramos como completo en su papel como marco y - quizás lo más importante - abierto a nuevos aspectos en su contenido. Vamos a desarrollar algunos de estos en este capítulo final.

10.2 Conclusión y Visión

Hemos abordado el tema del pequeño cliente a través de los planteamientos de la gestión estratégica completados por conceptos del marketing, de la economía de instituciones y de la economía industrial. Estos aspectos teóricos, nos permitían identificar las cuestiones adecuadas para crear conocimientos sobre este tema novedoso, formular hipótesis de trabajo y reflejar un conjunto de aspectos bajo un marco de referencia. Un estudio empírico, nos permitía contrastar el marco con la realidad y así, confirmar la existencia y la contingencia de los elementos teóricos, detallar aspectos, identificar nuevas variables y categorías, y formular nuevas hipótesis para estudios futuros.

Resumimos brevemente los resultados de nuestro estudio. Partimos de la variación del tamaño de empresas en la economía y deducimos la variación del tamaño de las necesidades (en calidad de ilustración : Figura 46)

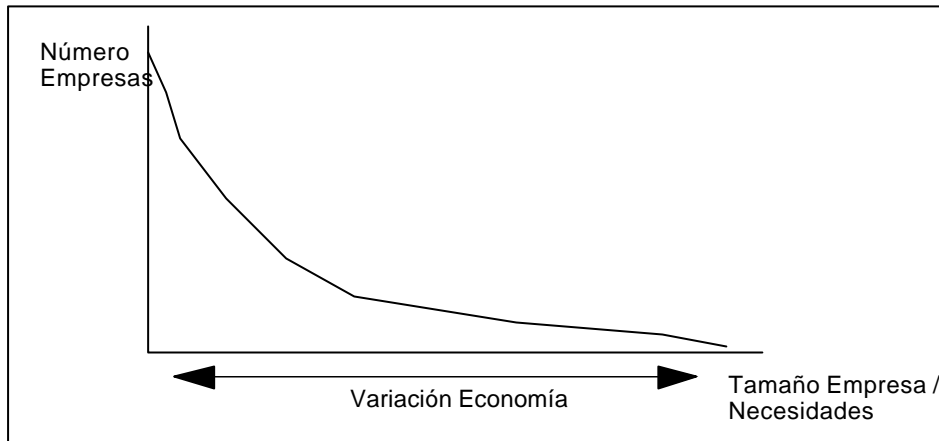


Figura 46: Ilustración de la variación del tamaño de empresas y sus necesidades.

Deducimos que para una empresa proveedora también el tamaño de sus clientes varía (Figura 47).

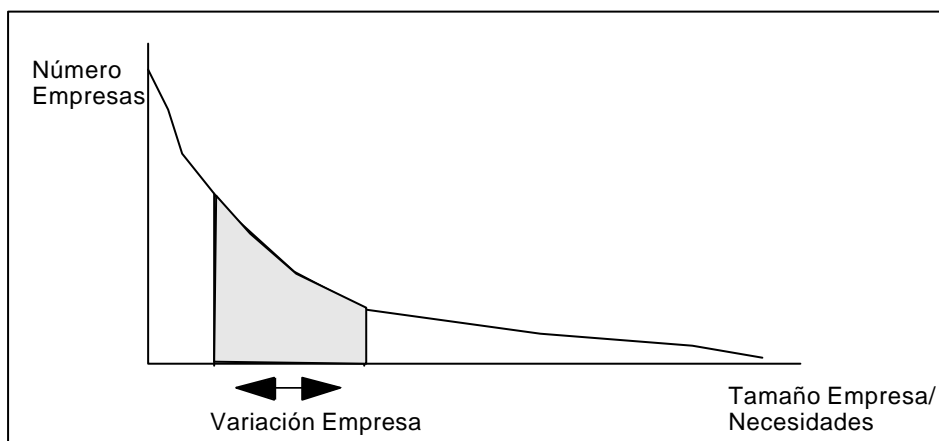


Figura 47: La Variación del tamaño de clientes para una empresa proveedora.

Hemos identificado las particularidades que puede implicar el negocio con los clientes que se consideran como pequeños dentro de esta variación. Los PC, pueden representar **riesgos y oportunidades** determinados y pueden cumplir **funciones** para el proveedor. La aparición de estos riesgos y oportunidades está influida por un conjunto de **factores situacionales**; el valor que representa un PC, depende del contexto de la empresa.

Diferentes **estrategias**, permiten a la empresa manejar los riesgos y /o aprovechar las oportunidades : **abandonar** los PC hasta un cierto nivel, aplicar una **actitud neutra** a los clientes restantes o **segmentarlos** según el tamaño, son características de las decisiones estratégicas que se pueden identificar.

Para llevar a cabo con éxito un negocio con PC, se necesita tener en cuenta sus particularidades, concretamente la variación de sus **necesidades**, su **comportamiento de compra** y su **poder de negociación**.

La empresa proveedora se adapta a estas particularidades :

- hace factible el contacto con PC a través de un cambio en la **estructura de coste**, es decir, la reducción de costes fijos por transacción
- **varía los productos y servicios** con el fin de satisfacer necesidades distintas.

Estudios Futuros

Estos elementos que hemos identificado en nuestro estudio empírico, representan un marco de referencia que consideramos útil para un análisis práctico de empresas con respecto a su situación frente al pequeño cliente, y útil como marco para futuros estudios sobre este tema. Como ya hemos mencionado, las variables identificadas representan una base para estudios cuantitativos más detallados que pueden confirmar y explicar la existencia de los elementos teóricos. Concretamente :

- identificar y analizar formas comunes y factores de influencia en las variables de número y tamaño de PC, su contribución a la venta total y la concentración de clientes;
- analizar el papel potencial de los mayoristas en el negocio con PC en función de otros factores situacionales;
- analizar el aspecto de los competidores directos en el negocio con PC, concretamente la explicación de la variación del enfoque en grupos de clientes en función del tamaño de estos clientes (véase las hipótesis detalladas en el punto 9.3.1.);
- confirmar, a través de un análisis de correlación, la influencia de los factores del entorno competitivo, de producto (con su conjunto de características), de la estructura de mercado, y de la infraestructura en la aparición de riesgos y oportunidades; es decir, definir variables y categorías de los factores y de los efectos e identificar causalidades en su variación respectiva. Resaltamos que este punto también implica operativizar las variables de riesgos, oportunidades y funciones con más precisión así que permiten medir y comparar su grado de aparición;
- identificar, a través de un análisis de cluster estrategias de los proveedores frente a los PC y confirmar o corregir nuestra clasificación en abandono, segmentación y neutralidad. Esto implica elegir y operativizar variables que describen las estrategias : la variación de la cadena de valor, la percepción de riesgos y /o oportunidades, la percepción de diferencias con respecto a las necesidades, el comportamiento de compra y el poder de negociación y, finalmente, una variable que describe la estrategia indicada conscientemente por el interlocutor. Conjuntos de empresas con categorías semejantes permiten identificar estrategias genéricas. La relación entre la

percepción de riesgos y oportunidades y la toma de decisiones estratégicas, implica un aspecto de contingencia suplementario (coherencia estratégica externa). De la misma manera, la relación entre estrategia indicada y su implementación en la cadena de valor implica aspectos de coherencia estratégica interna;

- confirmar las hipótesis detalladas con respecto al vacío de recursos de los PC y la necesidad de compensación externa que se puede deducir. De la misma manera, explicar la variación de necesidades de logística, reputación, capacidad de productos, condiciones de pago... ;
- analizar con más profundidad, los aspectos de variación de la cadena de valor. Concretamente sería interesante conocer con detalle la estructura de costes (fijo/variable) de las actividades y el impacto de eventuales variaciones (sobre todo en la logística y la comunicación). Las alternativas de comunicación, su dependencia de factores situacionales y el impacto de variaciones como la interconexión informática, el telemarketing abren un amplio campo de investigación en temas de marketing, enfocado hacia el pequeño cliente.

Nuevos Aspectos de la Gestión de PC

Según nuestra opinión, la realidad empresarial hoy en día, no representa forzosamente todos los aspectos que comprende el tema de los pequeños clientes. Así, no sólo la evidencia empírica tiene razón de ser, sino también la deducción, la analogía y la creatividad. Varios aspectos que hemos representado en los Capítulos 3 a 6 los hemos dejado en el estudio siguiente porque su complejidad no permite una formulación exacta en variables y categorías. Así, pierde su justificación científica, pero no pierde su valor como reflexión que indica nuevos aspectos de gestión de PC. Estos capítulos, no sólo representan la base del marco de referencia, sino también son una fuente para desarrollos futuros.

Según nuestra convicción, el tema del Pequeño Cliente se incorpora dentro de una tendencia innovadora hacia un marketing individual, es decir, superar los mercados **anónimos** servidos de una manera **estandarizada** y aplicar una comunicación individual, crear una combinación de servicio y producto **individual**. En este contexto, el volumen de transacción - y así el tamaño de cliente - es un punto crítico : sin duda el servicio individual, desde siempre, representa el caso normal para grandes clientes, en cambio, la tendencia mencionada implica su extensión hacia menores volúmenes de transacción. Así, el futuro marketing individualizado es el marketing para el pequeño cliente; se traduce en un contacto y servicio directo de un gran número de pequeños clientes. Nuestro estudio acaba de analizar los aspectos que surgen de este cambio :

- el servicio de otros clientes con otras necesidades y otros comportamientos;

- la necesidad de adaptar la cadena de valor para satisfacer necesidades y para cambiar la estructura de costes, teniendo en cuenta el peso relativo de los costes de transacción,
- la consciencia de que estos cambios no son compatibles con el servicio a clientes más grandes y que conducen a una segmentación del mercado por tamaño de cliente;
- la posibilidad de que los competidores actuales varíen su habilidad para realizar los cambios necesarios, que habrá nuevos competidores o empresas comerciales que tendrían capacidades particularmente adaptadas a este negocio y que, en consecuencia, el entorno competitivo también se cambiará;
- es decir, aparecen hechos que se pueden resumir bajo el término de riesgos y oportunidades que surgen del negocio con PC en función de las particularidades de productos, clientes e infraestructura que representa cada sector y cada país

Así, nuestro marco de referencia, puede representar un hilo conductor para **abordar nuevos mercados de pequeños volúmenes por transacción**, anteriormente no servidos, o servidos por un producto/servicio estándar/ a través de empresas comerciales (Figura 48). Con el apoyo de nuevas tecnologías e infraestructuras en producción, comunicación e información, se hace factible individualizar la prestación para el cliente a nivel de comunicación (como elemento del marketing) y de producto/servicio. Es el contacto directo con el pequeño cliente el que posibilita captar sus necesidades y, por lo tanto, diferenciar la prestación. Alianzas estratégicas con otros productores o con especialistas en actividades determinadas (transporte, comunicación, pago...), permiten aumentar la eficiencia en las actividades de transacción.

Así se dibuja un amplio campo de innovaciones para una empresa que son relacionadas con la variación del tamaño del cliente y que se orientan al PC.

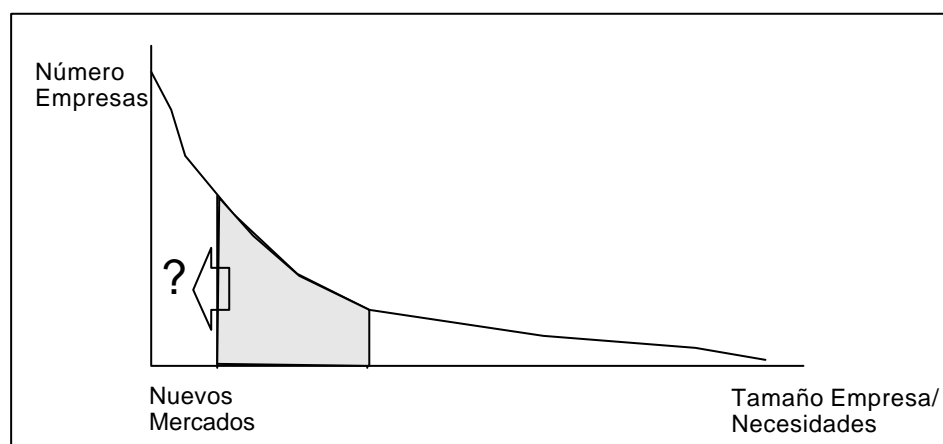


Figura 48: Abordar nuevos Mercados de Pequeños Volúmenes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abell, D. : Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1980.

Albers, S. : Absatzsegmentrechnung, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Amérigo, M. : Metodología de Cuestionarios : Principios y Aplicaciones, Boletín de la ANABAD, 43 (3-4), 1993 p. 263-272.

Anónimo : Refining Lists to Gain a Higher 'Hit' Rate, Business Marketing Digest Vol: 16 Iss: 1 Date: First Quarter 1991 p. 25-32.

Anónimo : Estrategia, estructura, decisión, identidad, Masson, Barcelona 1995.

Arbuthnot, J., Slama, M., Sisler, G. : Selection criteria and information sources in the purchase decisions of apparel buyers of small retailing firms, Journal of Small Business Management, Vol: 31 Iss: 2 Date: Apr 1993 p. 12-23.

Arnst, C. : PC Makers Head for 'Soho', Business Week, Sep 28, 1992 p. 125-126.

Backhaus K. : Investitionsgütermarketing, Vahlen, München 1992.

Backhaus, K., Büschken, J. : Organisationales Kaufverhalten, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Bain, J. S. : Industrial Organization, J. Wiley, New York 1968.

Bean, R. : Bank's big opportunities in small business, Bankers Monthly Vol: 110 Iss: 1 Date: Jan 1993 p. 35-36.

Becker, J. : Strategisches Marketing, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Belz, C. : Konstruktives Marketing, Auditorium, Savosa 1989.

- Belz, C.** : Erfolgreiche Leistungssysteme, Schäffer, Stuttgart 1991.
- Belz, C.** : Zielgruppenmanagement, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Berrington, J., Finkheimer, C.** : Segmentation Marketing, Harper Business, New York 1992.
- Betts, M.** : Catch a ride on the fax wave, Computerworld April 8, 1991, p. 53, 57.
- Bonoma, T., Shapiro, B.** : Segmenting the Industrial Market, Lexington Books, Lexington 1983.
- Boston Consulting Group** : Cours de Stratégie, Collège des Ingénieurs, Paris 1994.
- Brand, D.** : Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Lang, Frankfurt/Main 1990.
- Brooks, J.** : The Changing Trends in the Demand for Financial Services, Banking World Vol: 6 Iss: 7 Date: Jul 1988 p. 56-59.
- Bussert, J.** : Tiered Pricing, Systems/3X & AS World Vol: 17 Iss: 7 Date: Jul 1989 p. 128-137.
- Buzzell, R., Gale, B.** : The PIMS Principles, The Free Press, New York 1987.
- Cardozo, R.** : Situational Segmentation of industrial Markets, European Journal of Marketing Vol: 14 1980 p. 264-276.
- Cardozo, R.** : Segmenting the Industrial Market, en King, R. : Marketing and the new Science of Planning, American Marketing Association, Chicago 1968, p. 433-440.
- Caves, R., Porter, M.** : From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, Quarterly Journal of Economics Vol: 91, 1977 p. 241-262.
- Chanil, D.** : Growing Sam's Club, Discount Merchandiser Vol: 33 Iss: 8 Date: Aug 1993 p. 78-80.

Choffray, J., Lilien, G. : Assesing Response to Industrial Marketing Strategy, Journal of Marketing Vol: 42, No. 2, 1978 p. 20-31.

Clarke, R. : Economía Industrial, Celeste Ediciones, Madrid 1993.

Coase, R. : The Nature of the Firm, Economica 4/1937 p. 386-405.

Comisión Europea : Panorama de l'industrie communautaire 1994, Office des publications officielles des C. E., Luxembourg 1994.

Cooper, R., Kaplan R. : Mesurez vos coûts pour prendre les bonnes décisions, Harvard-Expansion, Eté 1989 p. 34-50.

Cooper, R., Kaplan R. : Mesurez vos prix de revient, Harvard-Expansion, Automne 1991 p. 106-112.

Cordts, J. : ABC-Analyse, Gabler, Wiesbaden 1987.

Cranfill, S. : To improve credit delivery, segment the small-business market, Commercial Lending Review Vol: 8 Iss: 4 Date: Fall 1993 p. 48-53.

Dacunha-Castelle, D., Dulfo, M. : Probabilités et Statistiques, Nasson, Paris 1982.

Daly, M., McCann, A. : How Many Small Firms?, Great Britain-Dept. of Employment - Employment Gazette Vol: 100 Iss: 2 Date: Feb 1992 p. 47-51.

Davidow, W., Uttal, B. : Service Companies: Focus or Falter, Harvard Business Review, July-August 1989, p. 77-85.

Davidow, W., Uttal, B. : Why You Need a Service Strategy, Planning Review Vol: 18 Iss: 1 Date: Jan/Feb 1990 p.10-14.

Della Posta, M. : Biz Books Profit from Segmentation, Catalog Age Vol: 8 Iss: 8 Date: Aug 1991 p. 8, 42.

Deyhle, A. : Controller Handbuch Band 1, Management Service Verlag, Gauting b. München 1990.

Dickson, P. : Distributor-Portfolio-Analysis and Channel-Dependence Matrix, Journal of Marketing Vol: 47, No 3 1983 p. 35-44.

Diller, H. : (Ed.) Vahlens großes Marketing-Lexikon, Vahlen, München 1992.

Diller, H. : Beziehungsmanagement, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995a.

Diller, H. : Kundenmanagement, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995b.

Dilworth, J. : Production and Operations Management, McGraw Hill, New York-London 1993.

Dunkelberg, W., Scott, J., Cox, E. : Small Business and the Value of Bank-Customer Relationships, Journal of Bank Research, Winter 1984 p. 248-258.

Ebers, M., Gotsch, W. : Institutionenökonomische Theorien der Organisation, en Kieser, A. : Organisationstheorien, Kohlhammer, Stuttgart 1993.

Emerson, R. : Power - Dependence Relations, American Sociological Review Vol: 27 1962, p. 31-41.

Engelhardt, W. : Investitionsgütermarketing, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Eurostart : Stratégies et Technologies, Outils et Méthodes, Séminaire du Collège des Ingénieurs, Paris 1993.

Fantapié Altobelli, C. : Wertkette, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Fiévet, G. : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, Paris 1992.

File, K., Prince, R. : Critical Success Factors in Marketing to the Smaller Business : Issues and Trends from the US Market, International Journal of Bank Marketing Vol: 10 Iss: 5 Date: 1992 p. 19-25.

Fiocca, R. : Account-Portfolio-Analysis for Strategy Development, Industrial Marketing Management, Vol: 11, 1982 p. 53-62.

Fischer, M. : Make-or-Buy Entscheidungen im Marketing, Gabler, Wiesbaden 1993.

Foote, N. : Market Segmentation as a Competitive Strategy, en Scotton, D., Zalloco, R. : Readings in Market Segmentation, American Marketing Ass., Chicago 1980 p. 29-33.

French, J., Raven, B. : The Bases of Social Power, en Cartwright, D. : Studies in Social Power, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959.

Freter, H. : Marktsegmentierung, Kohlhammer, Stuttgart 1983.

Freter, H. : Marktsegmentierung, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Galbraith, J. : Le capitalisme américain. Le concept du pouvoir compensateur, Editions Génin, Paris 1956.

Garda, R. : Strategic Segmentation : How to carve niches for growth in industrial markets, Management Review, August 1981 p. 15-22.

Garibaldi, G. : Stratégie Concurrentielle, Les Editions D'Organisation, Paris 1994.

Gaski, J. : The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, Journal of Marketing Vol: 48 1984 p. 9-29.

Gemünden H.G. : Transaktionsmarketing, Tesis doctoral, Saarbrücken 1979.

Gemünden, H.G, Schaettgen, M., Walter, A. : Functional Patterns of International Business Relationships, Arbeitspapier des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmensführung der Universität (TH) Karlsruhe, Karlsruhe 1992.

Götz, P., Diller, H. : Die Kundenportfolio-Analyse, Betriebswirtschaftliches Institut, Lehrstuhl für Marketing, internationales Marketing und Handel, Arbeitspapier 1, Nürnberg 1991.

- Grant, R.** : Contemporary Strategy Analysis, Basil Blackwell, Cambridge, Mass, 1991.
- Gröne, A.** : Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Gabler, Wiesbaden 1977.
- Gümbel, R., Woratschek, H.** : Institutionenökonomik, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Günter, B.** : Vertriebstypen im industriellen Absatz, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Håkansson, H.** : International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Introduction Approach, Wiley, Chichester 1982.
- Hanan, M.** : Key Account Selling, AMACOM, New York 1985.
- Hannan, M.T., Freeman, J.** : The populations Ecology of Organizations, American Journal of Sociology Vol: 82 5/1977 p. 929-965.
- Hannan, M.T., Freeman, J.** : Niche width and the dynamics of organizations, American Journal of Sociology Vol: 88 1984 p. 1116 - 45.
- Hay, D., Morris, D.** : Industrial Economics : Theory and Evidence, Oxford University Press, Oxford 1991.
- Hayes, R., Wheelwright, S.** : Link Manufacturing Process and Product Life Cycles, Harvard Business Review, Jan-Feb 1979a p. 133-140.
- Hayes, R., Wheelwright, S.** : The Dynamics of Process - Product Life Cycles, Harvard Business Review, Mar-Apr 1979b p. 127-136.
- Hayes, R., Wheelwright, S.** : Restoring our Competitive Edge. Competing through Manufacturing, Wiley, New York 1984.
- Henricks, M.** : Too big, too few, too risky ? Small Business Reports Vol: 18 Iss: 10 Date: Oct 1993 p. 49-57.
- Herrmann, M.** : Key-Account -Management, Haufe, Freiburg 1989.

Hinterhuber, H. : Strategische Unternehmensführung I : Strategisches Denken, 4. Aufl. De Gryter, Berlin 1989a.

Hinterhuber, H. : Strategische Unternehmensführung II : Strategisches Handeln, 4. Aufl. De Gryter, Berlin 1989b.

Hlavacek, J., Ames, B. : Segmenting Industrial and High-Tech Markets, Journal of Business Strategy Vol: 7 Iss: 2 Date: Fall 1986 p. 39-50.

Hlavacek, J., Reddy, N. : Identifying and Qualifying Industrial Market Segments, European Journal of Marketing 20, 2 (1986) p. 8-21.

Hofer, C., Schendel, D. : Strategy Formulation : Analytical concepts, West Publishing Co., St. Paul 1978.

Homburg, C., Simon, H. : Wettbewerbsstrategien, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Horst, B. : Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten, Centaurus-Verl.-Ges., Pfaffenweiler 1988.

Hünerberg, R. : Marketing- Accounting, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Hummel, F. : Market Potentials in the Machine Tool Industry - a Case Study, Journal of Marketing 18, 1954 p. 34-41.

Kemna, H. : Key-Account -Management, Verlag Moderne Industrie, München 1979.

Kern, E. : Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing, Duncker & Humblot, Berlin 1990.

Kleinaltenkamp, M. : Standardisierung und Marktprozeß, Gabler, Wiesbaden 1993.

Kleinaltenkamp, M. : Standardisierung und Individualisierung, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

- Koch, F-K.** : Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern, Tesis Doctoral, Mainz 1987.
- Koch, J.** : Middle-Market Strategies, Bankers Magazine Vol: 174 Iss: 6 Date: Nov/Dec 1991 p. 33-36.
- Köhler, R.** : Marketing-Organisation, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Kotler, P., Dubois, B.** : Marketing Management, 8e Edition, Publi-Union, Paris 1996
- Kotler, P.** (y otros): Grundlagen des Marketing, Prentice Hall, München 1999
- Kreutzer, R.** : Database-Marketing, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- La France, V.** : The Impact of Buyer Concentration - An Extension, Review of Economics and Statistics 61, 1979 p. 475-476.
- Lambert, D., Bennion, M., Taylor, J.** : Solving the Small Order Problem, International Journal of Physical Distribution and Materials Management Vol: 13 1983, Iss. 1 p. 33-46.
- Laviéville, M.** : Statistiques et probabilités, Dunod, Paris 1990.
- Lebouef, C., Roque, J., Guegand, J.** : Cours de Probabilités et de Statistiques, Marketing, Paris 1987.
- Link, J., Hildebrand, V.** : Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme, Journal für Betriebswirtschaft 1/1995 p. 46-62.
- Lorino, P.** : Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités, Dunod, Paris 1991.
- Lustgarten, S.** : The Impact of Buyer Concentration in Manufacturing Industries, Review of Economics and Statistics 57, 1975 p. 125-132.

Luternow, B. : Serving two masters with it, Financial Executive Vol: 10 Iss: 5 Date: Sep/Oct 1994 p. 39-42.

Mahajan, V., Jain, A. : An Approach to Normative Segmentation, Journal of Marketing Research Vol 15 1978 p. 338-345.

Management Enzyklopädie : Band 1, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1982.

Manager Magazin : "Schwäbische Fahrgemeinschaft", Manager Magazin n. 5 Mayo 1995a p.163.

Manager Magazin : "Selbstgefällig wie Elefanten", Entrevista con C. Mazzorin, director de compras global de Ford, Manager Magazin n.7 Julio 1995b p. 27-28.

Martinet, A.C. : Management stratégique et politique générale "L'état de l'art", Séminaire Condor, Junio 1993, Paris.

McDougall, P., Robinson, R. : New Venture Strategies : An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry, Strategic Management Vol: 11 Iss: 6 Date: Oct 1990 p. 447-467.

Mercer, A., Clarke, S. : Salesvans or not ? A Case Study, International Journal of Physical Distribution and Materials Management Vol: 18 1988 Iss. 1 p. 23-25.

Mintzberg, H. : Opening the definition of strategy, en Quinn, J., Mintzberg, H., James, R. : The strategy process, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988.

Mitchell, V. : Industrial Risk Reduction in the Purchase of Microcomputers by Small Businesses, European Journal of Marketing Vol: 24 Iss: 5 Date: 1990 p. 7-19.

Monoky, J. : Let Segments Drive Your Business, Industrial Distribution Vol: 81 Iss: 16 Date: Dec 1992 p. 31.

Moriarty, R. : Industrial Buyer Behavior, concepts, issues and applications, Lexington Books, Lexington, Mass. 1983.

Moriarty, R., Reibstein, D. : Benefit Segmentation in Industrial Markets, Journal of Business Research Vol: 14 1986 p. 463-486.

Müller, W. : Geschäftsfeldplanung, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Newall, J. : Industrial Buyer Behavior, European Journal of Marketing Vol: 11, November 1977 p. 166-211.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. : Marketing, Duncker & Humblot, Berlin 1994.

Nooteboom, B. : Firm size effects on transaction costs, Small Business Economics Vol: 5 Iss: 4 Date: Dec 1993 p. 283-295.

Pfeffer, J., Salancik, G. : The External Control of Organizations. A Ressource Dependence Perspective, Harper Row, New York 1978.

Picot, A. : Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie : Stand der Diskussion und Aussagewert, Betriebswirtschaft 42/1982 p. 267-284.

Picot, A. : Transaktionskosten im Handel, Betriebsberater 27/1986 p. 2-16.

Picot, A. : Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation : Der Beitrag der Tranaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, en Kirsch, W., Picot, A. : Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Gabler, Wiesbaden 1989.

Pitt-Watson, D. : Business Strategy and Economics, en Faulkner, D., Johnson, G. : The Challenge of Strategic Management, Kogan Page, London 1992.

Plinke, W. : Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Vol 44 1992 p. 830-846.

Plinke, W. : Kundenanalyse, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Porter, M. : Competitive Strategy, The Free Press, New York 1980.

Porter, M. : Competitive Advantage, The Free Press, New York 1985.

Rangan, V., Moriarty, R., Swartz, G. : Segmenting Customers in Mature Industrial Markets, Journal of Marketing Vol: 56 Iss: 4 Date: Oct 1992 p. 72-82.

Rau, H. : Key-Account -Management, Gabler, Wiesbaden 1994.

Roach, C. : Segmentation of the Small Business Market on the Basis of Banking Requirements, International Journal of Bank Marketing Vol: 7 Iss: 2 Date: 1989 p. 10-16.

Robinson, P., Faris, C., Wind, Y. : Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn and Bacon, Boston Mass. 1967.

Rock, R. : A new threshold for optimum size, Mergers & Acquisitions Vol: 29 Iss: 2 Date: Sep/Oct 1994 p. 5.

Rutsch, M. : Statistik 2 Daten modellieren, Birkhäuser, Stuttgart 1987.

Sabel, H. : Produktpolitik, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Saporta, G. : Probabilités, analyse de données et statistiques, Technip, Paris 1990.

Schoemaker, P. : How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, Sloan Management Review, Fall 1992 p. 67-81.

Schwalbach, J. : Small business dynamics in Europe, Small Business Economics Vol: 6 Iss: 1 Date: Feb 1994 p. 21-25.

Shepherd, W. : The Economics of Industrial Organization, Prentice/Hall International, London 1979.

Shet, J. : A Model of Industrial Buyer Behavior, Journal of Marketing, October 1973 p. 50-56.

Sidow, H. : Key-Account -Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1991.

Skinner, W. : Manufacturing in the Corporate Strategy, Wiley & Sons, New York 1978.

Smith, W. : Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, The Journal of Marketing, July 1956 p. 3-8.

Spiegel-Verlag : Der Entscheidungsprozeß bei Investitionsgütern, Beschaffung, Entscheidungskompetenzen, Informationsverhalten, Spiegel, Hamburg 1982.

Taylor, J., Moore, E., Amosen, E. : Profiling technology diffusion categories : Empirical tests of two models, Journal of Business Research Vol: 31 Iss: 1, 2 Date: Oct/Nov 1994 p. 155-162.

Thompson, D. : The Cannon Brothers find their Jewel in a Steel Mill, Industry Week May 2, 1988 p. 55-56.

Tirole, J : Théorie de l'organisation industrielle - Tome 1, Economica, Paris 1993.

Turner, P. : Product Management for Major Accounts - An Opportunity to Differentiate, European Journal of Marketing 24, 5 1990 p. 30-40.

Velte, M. : Steuern Sie Ihre Kundenbesuche Erfolgsorientiert ! Marketing-Journal, Vol: 20 Iss: 2 Date: 1987 p. 137-150.

Voorhees, R., Coppett, J. : Marketing-Logistics Opportunities for the 1990s, The Journal of business strategy, Fall 1986 Vol: 7 Number 2 p. 33-38.

Unger, L. : Market Segmentation : a useful Tool in the Marketing of Fragrance (Perfume) Compounds, Industrial Marketing Management 3 (1974) p. 267-273.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. : Introduction à la Recherche en Gestion, Economica, Paris 1993.

Webster, F., Wind, Y. : A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, Journal of Marketing 36, April, 1972a p. 12-19.

Webster, F., Wind, Y. : Organizational Buying Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1972b.

Weis, H. : Persönlicher Verkauf, en Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995.

Williamson, O. : Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York 1975.

Williamson, O. : The economic institutions of Capitalism, The Free Press, New York 1985.

Williamson, O. : The modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes, Journal of Economic Literature Vol 19 1981, p. 1537 - 1568

Wind, Y. : Issues and Advances in Segmentation Research, Journal of Marketing Research Vol 15 1978 p. 317-337.

Wind, Y., Cardozo, R. : Industrial Market Segmentation, Industrial Marketing Management Vol 3 1974 p. 153-166.

Woodward, J. : Industrial Organization : Theory and Practice, Oxford University Press, New York 1965.

Zinkewicz, P. : More Insurance for Smaller Firms, Nation's Business Vol: 77 Iss: 6 Date: Jun 1989 p. 67-70.

ANEXO 1 : ESTADÍSTICA - REFLEXIONES SOBRE EL SIGNIFICADO DE LOS RESULTADOS.

1. Introducción : la probabilidad aplicada a nuestro estudio

En la parte cuantitativa de nuestro estudio se analiza la aprobación del interlocutor de una empresa a una pregunta (afirmación) determinada. Las respuestas posibles son "sí" o "no", es decir la aprobación o no del asunto presentado. Se trata, por lo tanto, de una variable dicótoma que se mide en una muestra de $n=15$ de la población N de las empresas. Consideramos N como muy alto; representa al menos todas las empresas del sector manufacturero (SIC 2 y 3) de varios países de Europa. Vamos a ver que el valor exacto de N no tiene importancia.

La estadística ofrece como analogía a nuestra situación de investigación el caso de la urna con bolas⁵¹⁵ :

Una urna U que contiene N bolas representa nuestra población de base.

Las bolas tienen k colores diferentes, que representan las categorías de una variable.

El número de bolas del color i es $N_i, i \in [1, k]$

La probabilidad de escoger una bola con color i es $p_i = \frac{N_i}{N}$

en consecuencia $\sum_{i=1}^k p_i = 1$

Se realiza el sorteo de una muestra n

a. con devolver cada bola escogida y registrada. Este tipo de sorteo se llama "Bernoulli"

b. simultáneamente (que se llama "exhaustivo")

c. sin devolver cada bola

Analizamos la muestra (n_1, \dots, n_k) con n_k , el número de bolas del color k

1.1 Sorteo Bernoulli - la distribución multinomial

Número de clases

$$\frac{n!}{n_1! n_2! \dots n_k!}$$

Número de elementos en una clase

$$N_1^{n_1} N_2^{n_2} \dots N_k^{n_k}$$

Probabilidad de encontrar n_1 y n_2 y ... n_k de los colores respectivos

⁵¹⁵ Véase Lebouef/Roque/Guegand 1987 (p. 86).

$$p(n_1 \wedge n_2 \dots \wedge n_k) = \frac{n!}{n_1! n_2! \dots n_k!} \frac{N_1^{n_1} N_2^{n_2} \dots N_k^{n_k}}{N^n}$$

con N^n el número de los casos posibles.

$$\text{Con } n = n_1 + n_2 + \dots + n_k \quad \text{y} \quad \frac{N_i}{N} = p_i$$

$$p(n_1 \wedge n_2 \dots \wedge n_k) = \frac{n!}{n_1! n_2! \dots n_k!} p_1^{n_1} \dots p_k^{n_k}$$

"Distribución Multinomial"

para

$$k = 2$$

$$\rightarrow n_2 = n - n_1$$

$$\rightarrow p_2 = p - p_1$$

$$p(n_1 \wedge n_2 \dots \wedge n_k) = \binom{n}{n_1} p_1^{n_1} (1 - p_1)^{n - n_1}$$

"Distribución Binomial"

1.1.1 Ley de Bernoulli

Un solo sorteo con devolver.

X variable aleatoria de Bernoulli, es decir con valores de 0 ó 1

$$P(X=1)=p \quad P(X=0)=q=(1-p)$$

$$E(x)=p$$

$$V(x)=pq=p(1-p)$$

1.1.2 Ley Binomial

Sorteo de una muestra de n con devolver

$$\forall k \in [0, n], P(X = k) = \binom{n}{k} p^k q^{n-k}$$

X es una variable aleatoria real que sigue una distribución binomial con los parámetros n y p : B(n,p)

$$E(X)=np$$

$$V(X)=npq$$

De hecho una variable X de $B(n,p)$ es la suma de n variables de Bernoulli independientes de las que siguen $B(1,p)$.

1.2 Sorteo "exhaustivo" o sin devolver

llegamos a una distribución :

$$p(n_1 \wedge n_2 \dots \wedge n_k) = \frac{\binom{N_1}{n_1} \dots \binom{N_k}{n_k}}{\binom{N}{n}}$$

"Distribución Polihipergeométrica" $H(N,n,p)$

Para $N \rightarrow \infty$, $H(N,n,p)$ tiende hacia $B(n,p)$

Es decir, la cuestión de devolver la muestra o no es indiferente para N grandes.

2. Estimación⁵¹⁶ de p

2.1 Puntual "sin desvío"

X estimador para p : es una variable aleatoria; nX sigue una ley binomial $B(n,p)$, así que

$$E(x) = np$$

$$V(x) = \frac{pq}{n} \text{ (teorema)}$$

Para $n \geq 30$ y $np \geq 10$ $X \cong N(p, \sqrt{\frac{pq}{n}})$ "aproximación normal"

Entonces $T = \frac{x-p}{\sqrt{\frac{x(1-x)}{n}}}$ sigue una distribución $N(0,1)$, (teorema)

bajo la condición de nx y $n(1-x) > 20$

2.2 Estimación de p por intervalo

A partir de la desequación de Tchebychev se puede definir un intervalo de confianza de una ley de Bernoulli a nivel de $1-\alpha$ como⁵¹⁷ : $\left[x - \sqrt{\frac{1}{4na}}, x + \sqrt{\frac{1}{4na}} \right]$

Se ve que para nuestros valores de $n = 15$ y un α de 0,05 no se consiguen resultados valiosos.

⁵¹⁶ Véase Laviéville 1990 (p. 39), Rutsch 1987 (p. 220 y ss), Dacunha-Castelle/Duflo 1982 (p. 47 y ss) y Saporta 1990 (p. 306).

⁵¹⁷ Véase Dacunha-Castelle/Duflo 1982 (p. 50).

Para n grandes se puede utilizar la aproximación por la ley normal : con la distribución normal : $p[T < t_a] = 1 - \alpha$

se define un intervalo de confianza a un nivel de α a través de un x observada en la muestra : así que $|T| < t_a$ es equivalente a

$$p \in \left[x - t_a \sqrt{\frac{x(1-x)}{n}}, x + t_a \sqrt{\frac{x(1-x)}{n}} \right]$$

Se ve que con nuestra muestra de $n = 15$ esta forma de estimación no es aplicable.

Según la fórmula⁵¹⁸. $n \leq \frac{(t_a)^2}{4(\Delta p)^2}$ con Δp la exactitud deseada calculamos :

para una exactitud de Δp de 0,1 y un α de 0,05 se necesitaría una muestra de ~ 100 .

Otro procedimiento⁵¹⁹ permite presentar tablas con un intervalo de confianza (inf - sup) a un nivel de 95% o 99% para un tamaño de muestra de $n = 15$. Las cifras representan el valor de p (porcentaje) máximo y mínimo que se puede atribuir a un número observado de i con una "seguridad" de 95 o 99 %. Este valor de "seguridad" representa la probabilidad que el verdadero p de la población se encuentra en el intervalo elegido en base a la muestra.

I	95% - inf	95% - sup	99% - inf	99% - sup
0	0	20	0	28
1	0	31	0	38
2	2	37	1	47
3	5	45	3	54
4	9	56	5	63
5	14	64	9	68
6	19	67	13	73
7	19	71	17	78
8	29	81	22	83
9	33	81	27	87
10	36	86	32	91
11	44	91	37	95
12	55	95	46	97
13	63	98	53	99
14	69	100	62	100
15	80	100	72	100

⁵¹⁸ Véase la fórmula en Saporta 1990 (p. 308).

⁵¹⁹ Véase Rutsch 1988 (p. 55 y ss) y 1987 (p. 220).

Los gráficos representan el mismo concepto⁵²⁰; en este ejemplo, intervalos de confianza a un nivel de 95%; diferentes tamaños de muestra (n al lado del gráfico correspondiente). El gráfico muestra el p inferior y superior en función de un X relativo observado. $X = s/n$

3. Otro acercamiento : estimación de Likelihood

La función Likelihood de un parámetro p a la luz de un conjunto de datos observados ($x_1 \dots x_n$) se define como⁵²¹ :

$$L(p; x_1 \dots x_n) := f(x_1 \dots x_n; p) = \prod_{i=1}^n f(x_i; p)$$

Es evidente que el conjunto de datos ($x_1 \dots x_n$) apoya tanto más a un valor p, cuanto mayor es la probabilidad de la realización de este conjunto con el p correspondiente. Esta probabilidad es $f(x_1 \dots x_n; p) = L(p; x_1 \dots x_n)$. El valor Likelihood es, por lo tanto, una medida cuantitativa para el apoyo lógico de un valor paramétrico a través de una observación dada. El vector observado queda fijado, mientras que el p recorre sus valores posibles P.

⁵²⁰ Véase Rutsch 1987 (p. 224).

⁵²¹ Véase Rutsch 1987 (p. 380).

En el modelo Binomial $I \in B(n,p)$, $p \in P = [0,1]$
 para una observación $i \in \{0,1,\dots, n\}$ la función Likelihood es

$$L(p;i) = \binom{n}{i} p^i (1-p)^{n-i}$$

Este concepto se puede utilizar para dos tipos de estimación :

3.1 Máximo Likelihood

Esta forma de estimación puntual toma como estimador del parámetro p el punto máximo de la función L .

A través de la función de $\ln L(p;i)$ llegamos a la primera derivada

$$\frac{d \ln L(p;i)}{dp} = \frac{i}{p} - \frac{n-i}{1-p} = 0$$

$$\rightarrow p_{\max} = \frac{i}{n}$$

Evidentemente nos conduce a la proporción de n y el número observado i .

3.2 Estimación por intervalo Likelihood

En el gráfico de la función de $L(p;i)$ se puede identificar, por ejemplo, el intervalo de 50%-Likelihood que se define como

$$:= \left\{ p; L(p,i) \geq 0,5 * \max_{p' \in P} L(p';i) \right\}$$

Se trata de un intervalo de dos valores de p que son "muy plausibles" como parámetro de la población analizada. La alternativa sería el intervalo de 10 %

Aplicamos a continuación este procedimiento a los resultados de nuestro estudio. Para $n=15$ y los diferentes i que aparecen como resultado, el intervalo de 50%-Likelihood para p es el siguiente (los gráficos correspondientes se encuentran en las páginas siguientes; contienen los valores de $L(p;i)$ - llamado $Pi(p)$ - en pasos de 0,05) :

$i =$	p inf %	p sup %
1	3	17
4	15	42
5	20	48
6	26	55
8	38	68
10	52	80
11	58	85

12	66	90
13	74	95
14	83	98
15	95	100

4. Conclusión

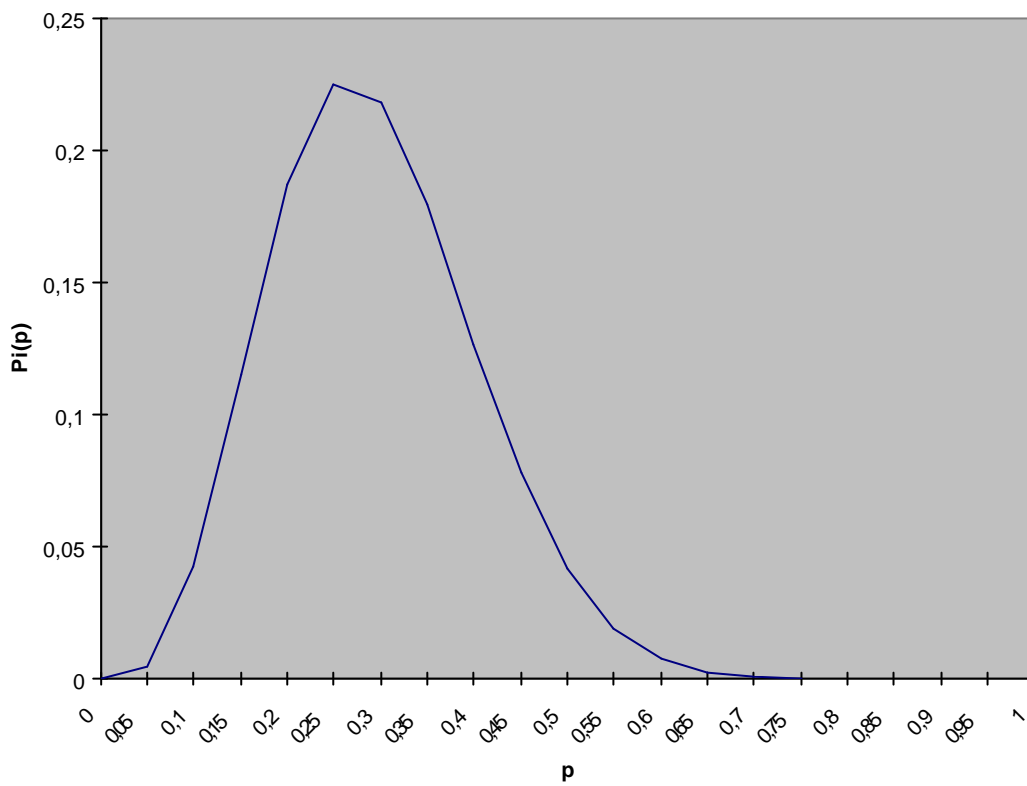
Para los valores i observados en nuestro estudio podemos, con ayuda de la tabla del punto 2.2, atribuir con una cierta probabilidad un intervalo para el p de la población de base. Resumimos en breve las conclusiones que deducimos :

- para valores de i de **12, 13, 14 y 15** se ve que con alta probabilidad más de la mitad de las empresas afirma la existencia de un elemento teórico. Así atribuimos a estos resultados un "muy significativo". -**MS**-
- valores de **8 a 11** indican que, por lo menos, un tercio de las empresas da su afirmación con respecto a los asuntos analizados. Consideramos estos resultados como "significativo". -**S**-
- para los valores de **1 a 7** es probable que menos de un 20 % de las empresas afirman su acuerdo con nuestras reflexiones y, así consideramos el significado como no suficiente. -**N**-

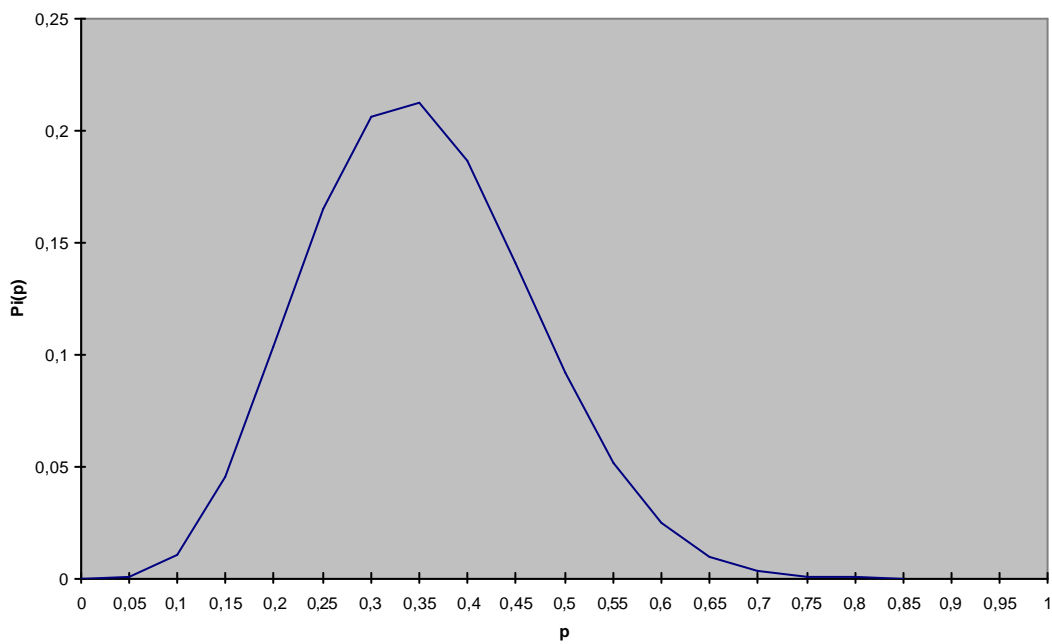
Esta clasificación representa una visión muy "prudente" frente a los resultados del estudio empírico. Se ve que, por ejemplo, con el método de 50%-Likelihood la estabilidad de los resultados aumenta.

Presentamos en las siguientes páginas los gráficos de la función Likelihood para diferentes valores de i

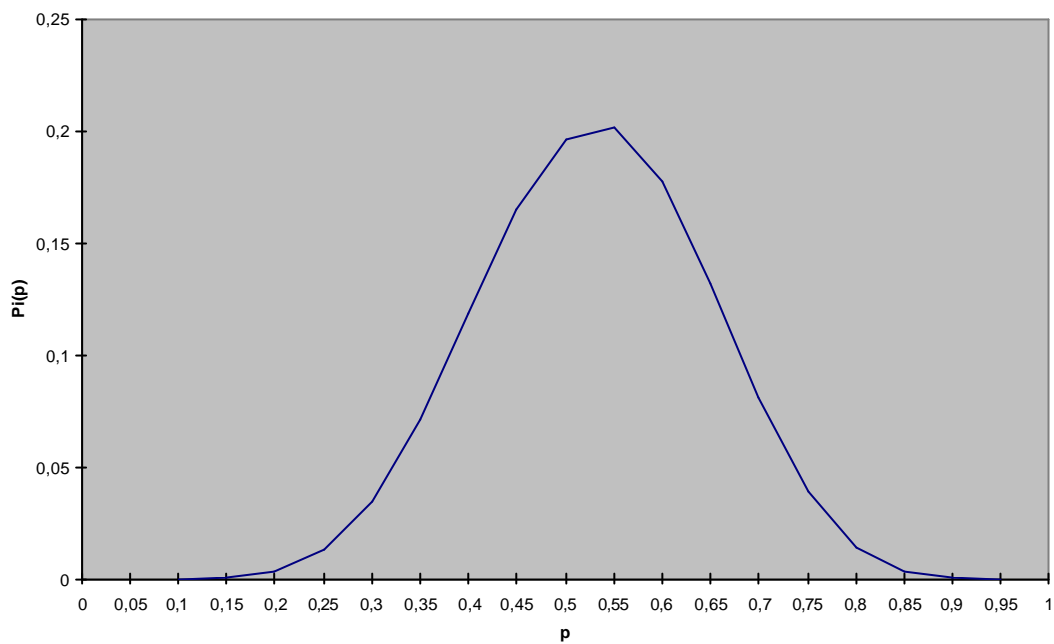
i = 4



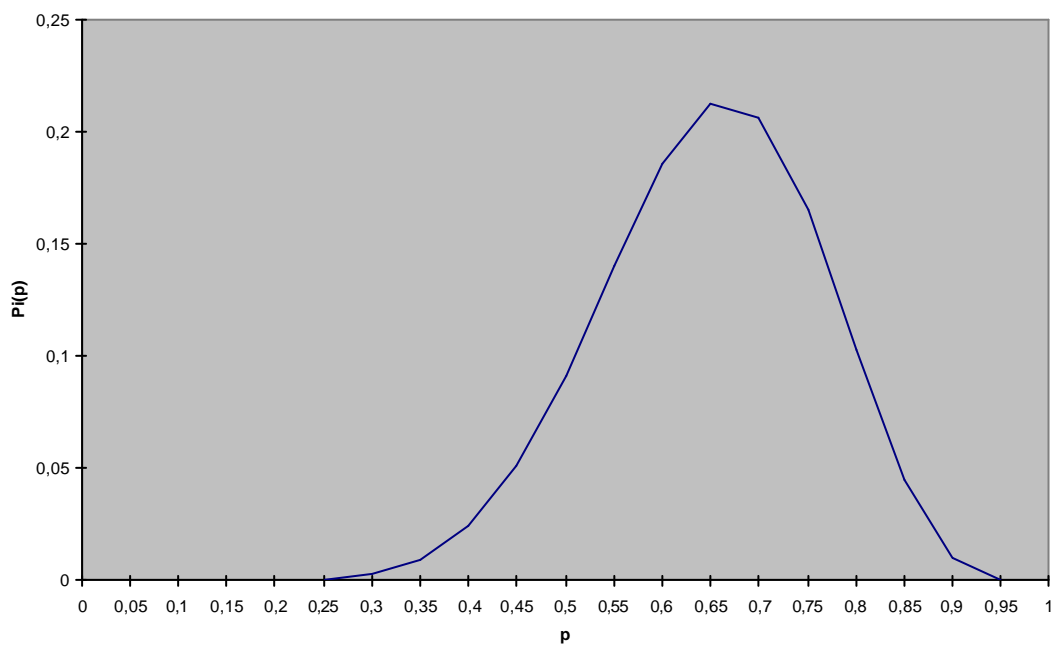
i = 5



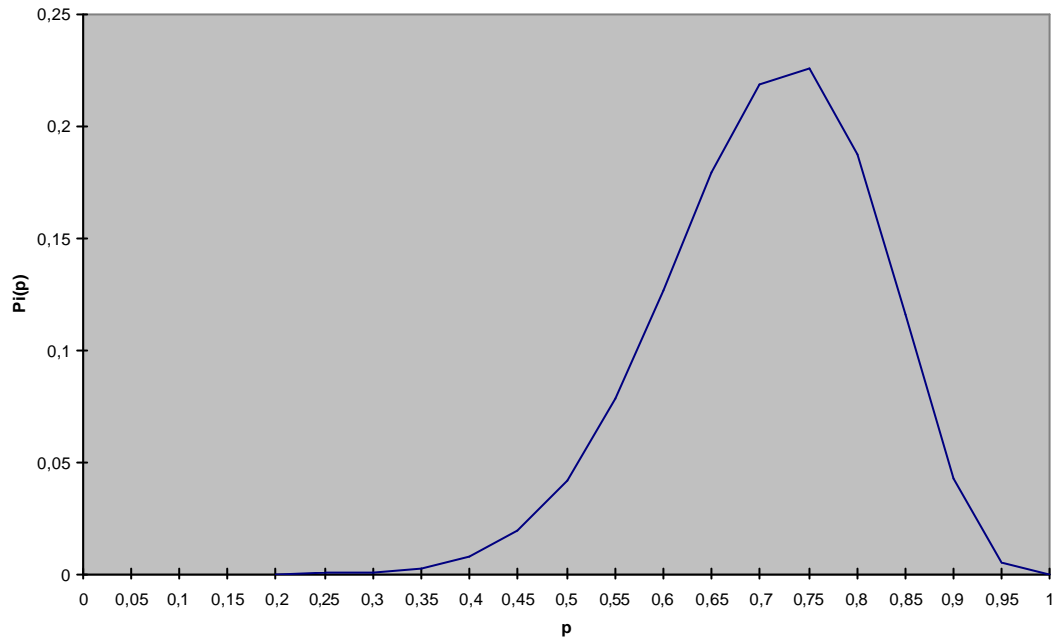
i = 8



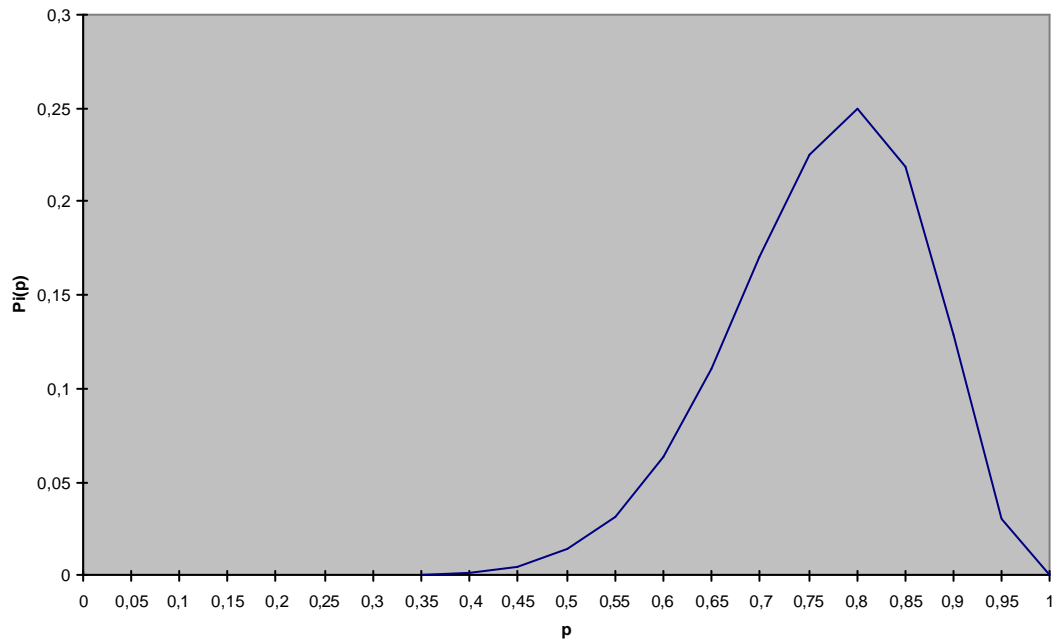
i = 10



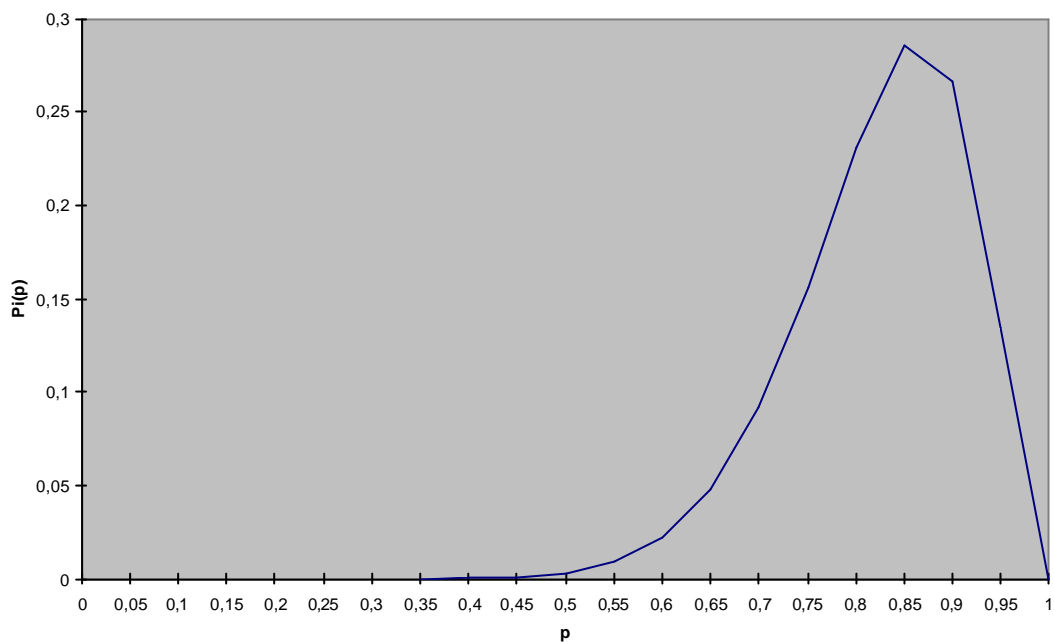
i = 11



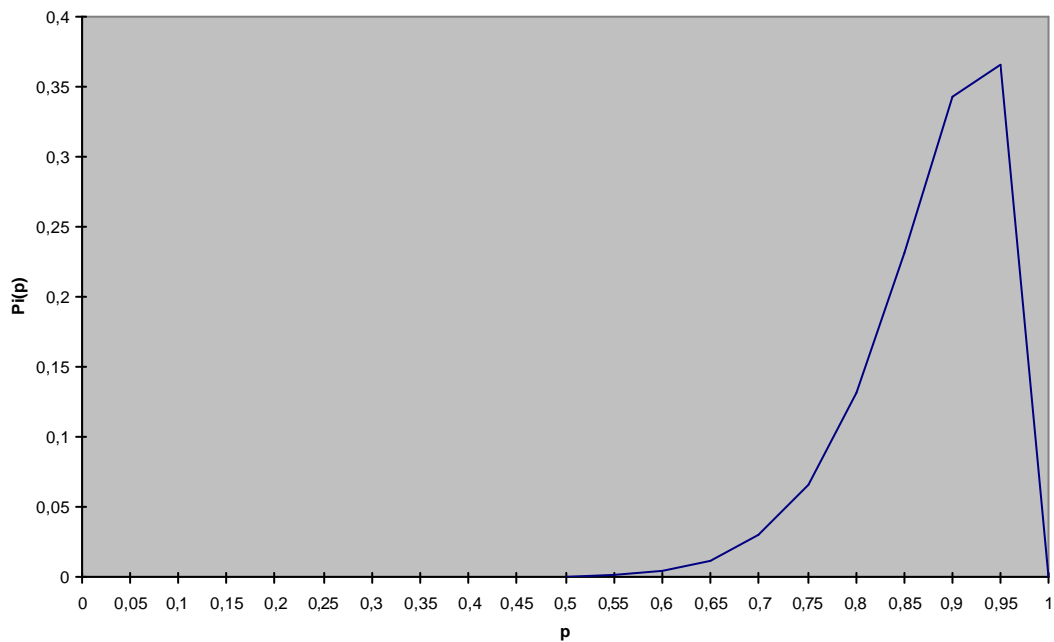
i = 12

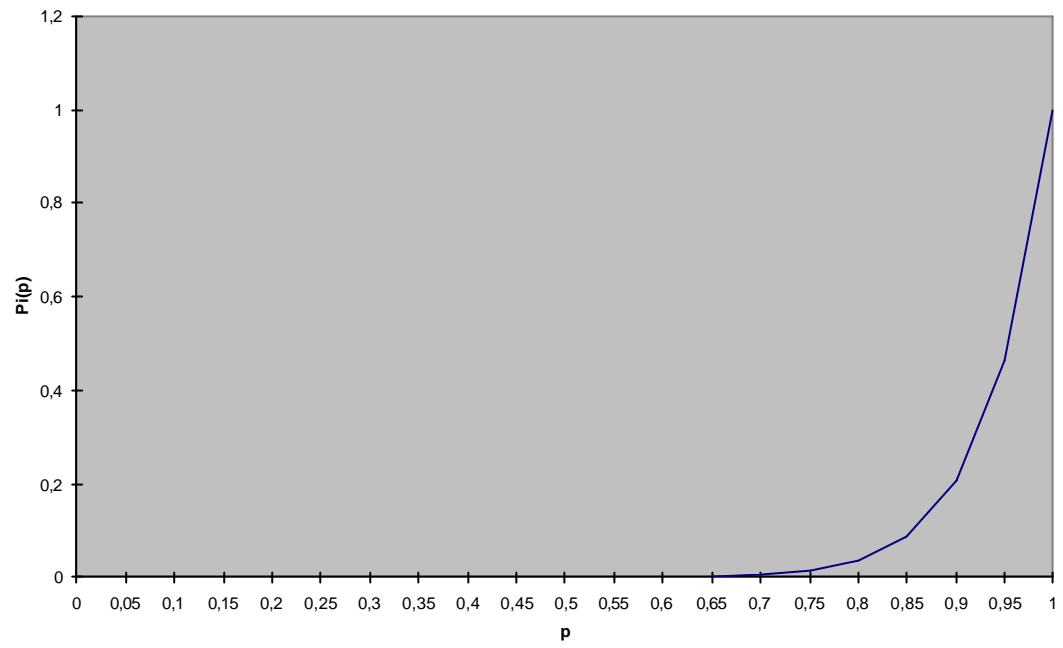


$i = 13$



$i = 14$



$i = 15$ 

Sinopsis

