

CÓMO ABB ELECTRIC IDENTIFICÓ A LOS CLIENTES OBJETIVO DE SU ESFUERZO COMERCIAL

1. Introducción

Una de las principales decisiones de la dirección comercial es la resolución del problema de cuánto esfuerzo comercial debería dedicarse a los clientes que ya favorecen la oferta de la empresa y que, por tanto, son los clientes que tienen una mayor probabilidad de comprarle frente a la proporción del esfuerzo comercial utilizado para atraer a nuevos clientes.

Para aplicar una estrategia *comercial basada en la lealtad al proveedor* necesitamos medir la fuerza de la lealtad de cada consumidor y/o segmento del mercado total para poder agruparlos y diseñar una estrategia comercial adecuada. En el caso de *ABB Electric* se definió el concepto de lealtad como una fuerte preferencia hacia la oferta de un proveedor.

Para los productos de compra frecuente podemos obtener esa medida basándonos en el comportamiento de compra de los clientes en el pasado. En cambio, en los mercados industriales y de productos de consumo duradero esa estrategia no es útil.

II. Situación de la industria eléctrica

Después de cuatro años de funcionar *ABB Electric* estaba a punto de cubrir todos sus costes operativos, pero justo en ese momento se encontró con un serio problema. Su cuota de mercado en 1974 era de aproximadamente un 6%. Ese año las ventas totales de la industria de equipos eléctricos habían descendido un 50% comparadas con las ventas de 1973. Además, *ABB Electric* era una empresa pequeña en una industria dominada por grandes competidores como *General Electric*, *Westinghouse* y *McGraw-Edison*.

ABB Electric se enfrentó a varios problemas al mismo tiempo. La fuerza de ventas utilizaba métodos tradicionales y no enfocaba bien sus esfuerzos. Los vendedores actuaban de forma independiente y hacían lo que ellos pensaban que era necesario para cerrar la venta lo antes posible. Al mismo tiempo, el equipo directivo estaba favoreciendo una estandarización de los productos y reducción de costes. Pensaba que para competir eficazmente contra las grandes empresas era necesario mejorar su posición actual en el beneficio marginal: *ABB Electric* necesitaría una ventaja en costes. Los directivos creyeron que eso era especialmente importante porque la mayoría de sus competidores fabricaban productos de buena calidad que eran similares a los de *ABB*, por ello tendrían que encontrar algo con lo que diferenciarse en el mercado.

Prácticamente todas las ventas de *ABB Electric* provenían de un tipo de clientes, las empresas eléctricas privadas (IOUs). Puesto que ese tipo de empresas tenían unos elevados inventarios de materiales, esperaban que las ventas en ese segmento durante los próximos dos o tres años fueran reducidas, alrededor de un 80% del nivel del año anterior. Debido a que la fuerza de ventas de *ABB Electric* dedicaba la mayoría de su esfuerzo al segmento de las IOUs, la empresa había penetrado muy poco en el mercado de cooperativas de electrificación (unas 3000) y en el de las empresas municipales e industriales (unas 100.000), las cuales tendían a comprarles de forma ocasional o sólo una única vez. En cambio, *Westinghouse*, *General Electric* y *McGraw-Edison* se habían establecido hacía tiempo como proveedores de esos tres grupos de empresas.

III. La estimación de la probabilidad de elección individual

Un modelo desagregado de elección discreta (McFadden, 1976) es un modelo que utiliza datos a nivel individual para estimar un conjunto de parámetros para la población (los coeficientes del modelo de elección).

Las predicciones individuales (probabilidades de elección) se obtienen utilizando el conjunto de parámetros estimados para la población, junto con la valoración que hace el individuo de las características o beneficios que le aporta cada una de las marcas su de conjunto de elección.

El modelo supone que los individuos son relativamente homogéneos respecto a los parámetros obtenidos en la estimación. Hauser y Urban (1977) proponen agrupar los individuos en segmentos con preferencias homogéneas antes de la estimación de los parámetros con objeto de asegurarnos la homogeneidad de las preferencias del grupo. Este es el procedimiento seguido.

IV Metodología

El esquema de segmentación basado en la lealtad al proveedor que proponemos se basa en el test de significación estadística de las diferencias obtenidas en las probabilidades de elección de los individuos.

$$U_i^m = V_i^m + \varepsilon_i^m$$

Donde

U_i^m = la utilidad que el cliente i obtiene de consumir la marca m .

V_i^m = el componente determinista de la utilidad que depende de las percepciones del consumidor y de los parámetros obtenidos.

$V_i^m = \sum_{p=1}^P a_p x_{i,p}^m$, donde a_p representa la utilidad parcial (o importancia) del atributo p ,

$x_{i,p}^m$ es la percepción del individuo i acerca del atributo p de la marca m .

ε_i^m = el componente aleatorio de la utilidad que captura las preferencias básicas del consumidores (no dependen de las percepciones expresadas)

Y estamos interesados en estimar la probabilidad de que el consumidor i escoja la marca m , dado su conjunto de elección M y sus valoración acerca de las marcas que lo componen.

$$p_i(U_i^m > U_i^{m'}) = p_i(V_i^m + \varepsilon_i^m > V_i^{m'} + \varepsilon_i^{m'}) = p_i(V_i^m - V_i^{m'} > -\varepsilon_i^m + \varepsilon_i^{m'})$$

$$p_i(m|M, \mathbf{X}_i) = \frac{e^{V_i^m}}{\sum_{m'=1}^M e^{V_i^{m'}}}$$

También es posible fijar atributos únicos para una alternativa determinada y unas variables artificiales (dummies) que representan la influencia global de una alternativa (la reputación de la marca, por ejemplo) no recogida por las características valoradas.

V Los datos

Se probó un cuestionario inicial con un grupo de compradores de material eléctrico que valoraron la importancia de 22 atributos de los productos y servicios

(garantía, necesidades de mantenimiento, pérdidas de energía, calidad de los vendedores, investigación y desarrollo, localización geográfica del proveedor, el precio, apariencia de los productos, la calidad, disponibilidad de recambios, facilidad de instalación, fiabilidad de los productos,...), y después se les pidió que valoraran a los mayores proveedores del sector para cada atributo en una escala malo/bueno. Se obtuvieron 98 cuestionarios con los que se realizó un análisis factorial, obteniendo un conjunto de 9 atributos independientes e importantes (factores principales) que influenciaban la decisión de compra de los equipos eléctricos.

VI Análisis

La variable dependiente. Además de los atributos, los encuestados valoraron globalmente cada proveedor en una escala (1)malo/(50)bueno. Estos datos se añadieron a una escala de preferencias de aquéllos que respondieron que iban a comprar dentro de los próximos 12 meses, que tenían una fuerte preferencia por un determinado proveedor. Además se añadieron unos puntos de preferencia si el entrevistado había comprado recientemente de ese proveedor, aunque éstos decrecían en función del tiempo transcurrido desde la última compra.

Así el índice de preferencia construido incorpora información tanto de las intenciones como del comportamiento real hacia los proveedores. Con este índice de preferencias se obtiene el ranking de proveedores necesario para calibrar el modelo.

A priori la dirección de marketing identificó las principales fuentes de heterogeneidad entre los clientes. Por ello primero se agruparon los clientes en función de (1) el área geográfica, (2) tipo de cliente, (3) tamaño. Este último se mide (en esta industria) en función del número de kilowatios servidos. Existen cuatro áreas geográficas, 4 tipos de clientes, y las grandes eléctricas se dividieron en 3 grupos según el tamaño, las REC y las de propiedad municipal en dos, mientras que las pertenecientes a empresas industriales no se dividieron.

Se estimó el modelo de elección para cada macrosegmento, luego los segmentos adyacentes (aquéllos con dos dimensiones comunes) se combinaron para formar un solo grupo si el test de diferencias no era significativo a un nivel marginal del 0,05%. Al final del proceso quedaron 10 segmentos. Entonces se comprobó la homogeneidad dentro de ellos y para ello se dividió el grupo en 2 y se volvió a estimar el modelo y el test de diferencias. Si después de realizar el proceso anterior tres veces sucesivas no se encontraban diferencias, entonces se dejaba tal cual. En caso contrario se analizaban las fuentes de la heterogeneidad.

Finalmente se obtuvieron 12 macrosegmentos. Después se calculó la probabilidad de elección para cada individuo. Con ella se identificaron 4 microsegmentos:

Segmento leal a ABB (*Loyal*). Los clientes de este segmento tienen una probabilidad de comprar a ABB que es *claramente superior* que la de comprar de cualquier otro proveedor. Concretamente si la probabilidad de escoger ABB es superior al 80%.

Segmento competitivo (*Competitive*). Los clientes de este segmento tienen una probabilidad *ligeramente superior* de comprar a ABB que a cualquier otro proveedor. Así la probabilidad de comprar de ABB Electric es la mayor, pero no significativamente superior a la probabilidad de comprar de uno más competidores. Concretamente si la probabilidad de escoger ABB es inferior al 80%, pero mayor a las de las empresas restantes.

Segmento apropiable (*Switchable*). Los clientes de este segmento tienen una probabilidad de comprar a ABB que es *ligeramente inferior* a de comprar de su proveedor más preferido. Así la probabilidad de comprar de un competidor es superior, aunque no es significativamente superior a la de comprar de ABB. Concretamente si la probabilidad de escoger ABB es inferior al 50% aunque superior al 15%.

Segmento leal a los competidores, perdidos (*Lost*). Los clientes de este segmento tienen una probabilidad de comprar de ABB claramente inferior que la de comprar de su proveedor favorito. Por ello probablemente comprar sólo de ese competidor y pueden clasificarse como perdidos. Concretamente si la probabilidad de escoger a un competidor es mayor del 80% o la probabilidad de comprar a ABB es inferior al 15%.

VII Puesta en marcha de la nueva estrategia comercial

ABB Electric divide el mercado norteamericano en tres áreas geográficas (divisiones) con un director para cada una con libertad para disponer del presupuesto de la fuerza de ventas y promoción (publicidad).

No se pudo convencer a los 3 directores para que utilizaran la metodología desarrollada en la investigación. No obstante 2 de ellos sí que la utilizaron y pusieron en marcha la siguiente estrategia comercial: Redujeron tanto la publicidad en las revistas especializadas de la industria como la frecuencia de visitas de los vendedores para todos los clientes. Con el ahorro de dinero y tiempo de los vendedores formaron una fuerza de ventas misionera (es el término que recibe cuando dedican sus esfuerzos a captar nuevos clientes).

La estrategia se basaba en concentrarse en los grupos de clientes de su territorio identificados como competitivos y apropiables. Utilizaron el correo directo para resaltar los atributos y productos de mayor importancia para cada cliente en particular. La fuerza de ventas de misiones también enfatizó los atributos y productos identificados como los más sobresalientes y de mayor interés para los clientes de cada segmento.

En resumen, la estrategia comercial se basaba en reducir el esfuerzo comercial dirigido a los consumidores leales tanto a nosotros (leales en el modelo de microsegmentación) como a la competencia (perdidos), incrementándolo para aquellas empresas eléctricas por las que la empresa puede competir (competitivos) y atraer (apropiables). Aunque los servicios dirigidos a los leales no se redujeron, sí lo hizo la frecuencia del mensaje publicitario. Mientras que el esfuerzo comercial dirigido a los clientes perdidos se redujo drásticamente.

El tercer director, en cambio, siguió con el modelo de decisión anterior para asignar el presupuesto comercial a los clientes.

Resultados:

Variación de las ventas en cada microsegmento

Microsegmento	Distrito		
	Uno	Dos	Tres
Leales a ABB	2%	3%	3%
Competitivos	26%	18%	-9%
Apropiables	16%	8%	-18%
Leales a los competidores (perdidos)	-4%	-3%	-4%
Total	18%	12%	-10%
Industria	15%		
Resultados previsible sin el modelo y la nueva estrategia	-9%	-8%	-10%

La estimación de los resultados previsible si no se hubiera adoptado el modelo para desarrollar la nueva estrategia se realizó mediante la estimación de la probabilidad de elección agregada para cada uno de los cuatro grupos que a su vez multiplicó a las ventas esperadas en cada segmento según la variación global de la industria.

BIBLIOGRAFÍA

Gensch, D.H. (1984), Targeting the Switchable Industrial Customer. *Marketing Science*, 3(1, Winter), 41-54.

Gensch, D.H., N. Aversa y S:P. Moore (1990), A Choice-Modeling Marketing Information System That Enabled ABB to Expand Its Market Share. *Interfaces*, 20(1,January-February). 6-25.

Mcfadden (1976)

Urban y Hauser (1977)