



**MATRIZ DIFERENCIACIÓN-**  
**PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE B2B:**  
**Una nueva perspectiva para la gestión**  
**comercial industrial**

**Seminario de Título para Optar al Grado de**  
**Ingeniero Comercial**  
**Mención Administración**

Autor: Andrés Ruiz Jiménez

Profesor Guía: Pedro Hidalgo

Santiago de Chile

2010

“Buscad la Verdad, porque la Verdad os hará libres”, Jesús de Nazaret

Al profesor Claudio Saavedra, que ilumina las mentes de los marketeros perdidos, a mis profesores, a mi familia y amigos que contribuyeron a mi formación profesional

## Índice

ABSTRACT		1
INTRODUCCIÓN		2
MARCO TEÓRICO		5
EL MODELO TEÓRICO		10
METODOLOGÍA		12
PRESENTACIÓN	DE	14
RESULTADOS		
CONCLUSIONES	Y	17
DISCUSIÓN		
BIBLIOGRAFÍA		19

## ABSTRACT

Este estudio pretende cambiar el paradigma en que están inmersas las muchas empresas industriales, donde las compañías tienden a diseñar sus estrategias en torno al concepto de la productividad. Para salir de éste, se plantean hipótesis sobre las cuales la empresa proveedora debe pensar en su cliente, como un eslabón más de la cadena y entender que sus ventas, dependen de ésta. El presente estudio incorpora una nueva herramienta para guiar al proveedor industrial a plantear escenarios de diferenciación para el negocio de su cliente. Se discute el impacto de este nuevo paradigma en el diseño del producto técnico industrial, sus nuevas funcionalidades, y el concepto de innovación entendido desde la realidad del cliente y la cadena industrial. En el presente estudio, quedan definidos y presentados el concepto de producto positivo y producto negativo.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende establecer un nuevo paradigma para los ejecutivos industriales, permitiéndoles enfocándose realmente en el cliente y no en su propia visión de negocio. El porqué de esta afirmación será expuesto a continuación.

Los conceptos del profesor Michael Porter en los años ochenta, revolucionaron a la administración (Porter, 1979, 1980 y 1985), introduciendo la matriz diferenciación/costos, las 5 fuerzas y otros que encaminaban a las empresas por una senda de pensar de manera estratégica, para así aprovechar mejor sus recursos y entender mejor el entorno. De este modo las empresas comenzaron a percibir el entorno como algo hostil a ellos, generando una mentalidad de rivalidad y *business warfare*, y por ello incrementando la competitividad de los mercados. Síntomas del incremento de ésta, fue que las compañías empezaron a buscar las formas de ser más productivas, lo que llevo a que en los años 90 se popularizarán los métodos del control de la calidad: *Six Sigma*, *Lean Six Sigma*, *Total Quality Management*, *Activity Based Costing*, etc., para así disminuir sus costos, debido a que se enfrentaban a márgenes cada vez más reducidos. El problema señalado, se debió a la interpretación que el mundo *practitioner* hizo de los modelos planteados por Porter.

Una de las primeras líneas de investigación que trataba de salir de este esquema, era la estrategia eco-sistémica (Carroll 1988, Hannan and Freeman 1989, Adner 2006), en que las compañías tenían que buscar relacionarse con el resto de la cadena industrial, para ofrecer un producto diferenciado en su conjunto. Esta línea, si bien logró salir del paradigma antiguo, en la práctica tuvo poca repercusión porque exigía una intensa coordinación de todos los proveedores de la cadena industrial.

Otra línea de investigación poderosa, pero enfocada en la innovación de productos, comenzó con innovación arquitectónica (Clark y Henderson, 1990), en que se preguntaba como el producto afectaba realmente al mercado. Luego vino el hiper-cubo de la innovación (Afuah, AN and Bahram, N, 1995), donde se planteaba como afectaban a todos los involucrados en una cadena de valor, desde los proveedores, hasta los clientes, con lo cual, las estrategias de Porter no podían ser aplicadas de manera directa.

En este orden de ideas, este estudio plantea que los conceptos señalados por Porter, a pesar de estar ampliamente difundidos, corren el riesgo de quedar obsoletos debido a dos falencias:

Primero, la empresa industrial o *B2B* tiende a concentrarse únicamente en sí misma, haciendo surgir las estrategias comerciales desde su propia visión como empresa y no desde el usuario final de la cadena industrial.

Segundo, estos conceptos provocan que los ejecutivos tiendan a pensar bajo el paradigma de la productividad, ya que es más fácil para ellos controlar la disminución de los costos medios por sobre el diseño de nuevas funcionalidades distintas a las del resto. Así este paradigma va muy ligado a una estrategia de bajos costos.

Este trabajo, en consecuencia, tiene por objetivo presentar un nuevo paradigma a los ejecutivos de empresas industriales, para ayudarles a enfocar sus estrategias de negocios y hacer productos que tengan una mejor aceptación por parte de sus clientes. Para lo anterior, planteamos las siguientes hipótesis:

H1: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes, aumentan la productividad de producción del producto central del cliente empresa.

H2: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes o ausentes, no afectarán la productividad al producir el producto central del cliente empresa.

H3: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes, aumentan la diferenciación del producto central del cliente empresa.

H4: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes o ausentes, no afectarán la diferenciación del producto central del cliente empresa.

Estas hipótesis fueron testeadas en entrevistas en profundidad a gerentes generales de diversas empresas nacionales.

Otro objetivo del estudio es dejar planteados los conceptos de productos positivos y negativos, para que puedan ser trabajados por futuras líneas de investigación.

## MARCO TEÓRICO

Para mejorar la comprensión del modelo, se definirán algunos conceptos claves para éste:

### 1.- Productos y servicios industriales:

Una definición bastante precisa nos la entrega la *American Marketing Association* (A.M.A.):

"Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización"

Es preciso señalar sin embargo, que si bien esto es correcto desde el punto del intercambio entre una empresa a otra, no deja en claro que pueden haber otras entidades que afecten los tangibles e intangibles entregados, como lo pueden ser empresas que están muchos eslabones atrás en la cadena de valor, pero que de todas formas le dé una idea, bien o servicio, como una garantía, a un determinado cliente final. Es por tanto una definición orientada al mundo minorista y no al industrial o *B2B*.

Se puede por tanto cambiar una frase para hacerla más industrial:



Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles de distintos eslabones de la cadena industrial. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales, de la organización, de los proveedores o de otras partes interesadas.

## 2.- Productividad:

Ésta puede ser definida de diversas maneras, ya que por un lado los autores que hablan de productividad no la definen al trabajar con ella, por otro tenemos que la aplican de formas distintas, dependiendo del contexto en que se trabaje.

Su definición más simple señala que es un ratio entre un *input* (productos del proceso) y un *output* (recursos consumidos), (Sumanth, D., 1994). Pero esto es muy amplio para que pueda ser de utilidad.

Una definición más elaborada la entrega Bernorlak en 1997:

“Productividad significa cuanto más y cuanto mejor nosotros producimos desde los recursos usados. Si nosotros producimos más o mejores productos desde los mismos recursos, nosotros incrementamos la productividad. O si nosotros producimos los mismos productos con menos recursos, también incrementamos la productividad. Por “recursos”, nosotros comprendemos todos los recursos físicos y humanos”

La anterior definición es correcta, en cuanto deja claro que es un término que habla “de cuán bien se utilizan los recursos”, pero que no es del todo aplicada a la mercadotecnia, ya que el hacer mejores productos es parte del concepto de diferenciación. Pero teniendo en cuenta su validez, podemos considerar correcta dicha definición para nuestro estudio.

Una manera de entender este concepto, son las relaciones de aumento en productividad (Misterek, S., Dooley, K. and Anderson, J., 1992):

1. El *output* crece más rápido que el *input*; el incremento del *input* es, proporcionalmente, menos que el incremento en el *output*.
2. Más *output* desde el mismo *input*.
3. Más *output* con una reducción de los *input*.
4. El mismo *output* con menos *input*.
5. El *output* disminuye, pero el *input* decrece más; la disminución del *input* es proporcionalmente menor a la baja en el *output*.

Con esto, el concepto que se utilizará en este estudio, hace referencia a la disminución en costos de la empresa que produce dejando de lado otras definiciones como la de Fisher (Fisher, T., 1990), en que la productividad es igual al ingreso partido por la suma del costo más la rentabilidad objetivo. Esta considera dentro de la definición de productividad, los aumentos de ingresos. Así estos aumentos serán atribuidos a mejoras en el producto, es decir, en su diferenciación. Dejando de lado factores externos como los cambios en la demanda.

### 3.- Funcionalidad:

Del trabajo recopilatorio (Wen-Chuan et al, 1999), se puede extraer que el concepto de funcionalidad no está propagado de forma homogénea entre los ejecutivos, pero en el mismo se

genera una crítica bastante acertada a los conceptos que circulan dentro de la literatura. Uno de los que destaca es la definición que da Miles (Miles, L.D., 1961), que señala que una función es un verbo y un objeto directo (sustantivo o adjetivo).

A pesar que se critica esta definición en texto recopilatorio, por no ser, suficientemente, específica como para ayudar al diseño de los productos, se complementa con el método *Outcome-drive* (Ulwick, 2005), en que se establecen frases que generan medidas métricas para enfocar el diseño de los productos, apoyando así al área de diseño.

Un ejemplo de esto ilustra mejor el método de Ulwick. De una máquina de afeitar, se busca: “minimizar la cantidad de pasadas”, “minimizar la irritación al afeitar”.

#### 4.- Diferenciación y *Performance*:

Una manera de este concepto, es mediante el diseño de una oferta distinta, para lo cual se puede utilizar el cuadro de *Blue Ocean* (W. Chan Kim; 2005), pero adaptado a este estudio:

Matriz eliminar/incrementar/reducir/crear

Eliminar: ¿Qué funcionalidades establecidas en la industria hay que eliminar?	Incrementar: ¿Qué funcionalidades establecidas en la industria hay que mejorar por sobre la norma?
Reducir: ¿Qué funcionalidades establecidas en la industria hay que disminuir por debajo la norma?	Crear: ¿Qué funcionalidades, que no ofrece la industria, hay que agregar?

Este cuadro es una herramienta ejecutiva, que permite tener un producto diferente al resto. Pero, ¿Quién establece la “norma” de la industria?, ¿acaso son los competidores? No por cierto, ya que esto solo llevaría a un entorno hiper-competitivo. ¿Los clientes? Depende, ya que al estar en un mercado industrial, el consumidor final suele estar varios eslabones más allá. Por lo que se debe pensar que son ellos los que establecen las normas y no los clientes directos. Así, para comprender el cuadro anterior, es preciso que pensar quien es el real beneficiario del producto, pues es éste el que establece la norma.

Luego, ¿Qué eliminar o agregar?, ¿hasta cuanto aumentar o disminuir? Aquí es donde entra el concepto de *performance*, pues un producto se puede diferenciar enfocándose a consumidores que requieran productos con funcionalidades al mínimo de lo aceptable, es decir, *low performance*, o puede estar orientado a gente que adquiera productos lujosos, en otras palabras, *high performance*. Por lo que una empresa puede segmentar a sus consumidores, desde abajo hacia arriba, en que los primeros tendrán productos con pocas funcionalidades y bajo desempeño, para ir ascendiendo con productos que mejoran y/o agregan funcionalidades ofrecidas, así como la mezcla de estas opciones.

Una guía para entender lo expresado, es lo que señala Ulwick, en el libro ya citado, en que un producto puede tener una funcionalidad sobre-servida o sub-servida. Por lo que el buscar ser diferente, debe estar ligado a que las necesidades sean articuladas o no y a los niveles que correspondientes para cada una de ellas.

## EL MODELO TEÓRICO

El presente estudio plantea que las empresas deben abandonar su antiguo paradigma, el cual las ponía a ellas en el centro de su formulación estratégica, adaptando uno nuevo, que es el de poner al cliente en el centro de la planeación. Para esto debe haber una evolución en la mentalidad del ejecutivo, la cual requiere que éstos piensen en que su diferenciación, pasa por mejorar la diferenciación de su cliente.

Para lograr aquello, lo que primero deben pensar es como afecta su producto al cliente. Comenzando con el viejo paradigma de la reducción de costos e hiper-competencia que se ven afectas algunas empresas. Así, si un producto proveedor ayuda a reducir los costos de la empresa cliente, ayudándola a sobrevivir en ese habitat y a aumentar su rentabilidad. Por tanto, la primera hipótesis a probar es:

H1: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes, aumentan la productividad de producción del producto central del cliente empresa.

De igual manera, habrá productos que no lograrán entrar en la dinámica de la productividad, ya sea porque se centran tanto en sí mismas, que no consiguen afectar realmente a su cliente, o porque el producto no permite afectarla, a menos que se innove en él. Por ello la siguiente hipótesis es:

H2: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes o ausentes, no afectarán la productividad al producir el producto central del cliente empresa.

Cabe destacar, que en este grupo de hipótesis de “productividad”, pueden existir otros tipos de productos, pues las pasadas hipótesis no son excluyentes. Futuras líneas de investigación pueden expandir esta clasificación (que de hecho, es mucho más grande, pero para facilitar el

estudio y la comprensión del mismo por parte de los lectores, se redujo a un número manejable y conocido).

Luego viene el grupo de las hipótesis de “diferenciación”, las cuales se basan en que hay productos proveedores que afectan a los productos de los clientes, y como consecuencia, de su reputación. En otras palabras, afectan la posición estratégica de un determinado producto de la compañía adquiriente. Así:

H3: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes, aumentan la diferenciación del producto central del cliente empresa.

También ocurre productos proveedores no logran incidir en la estrategia de la compañía, por lo que su adquisición no mejorará la diferenciación de la empresa. Por lo que:

H4: Existen productos o servicios de empresas proveedoras que, al estar presentes o ausentes, no afectarán la diferenciación del producto central del cliente empresa.

## METODOLOGÍA

Se realizó un estudio cualitativo de la literatura académica, para determinar si existía algo similar a las hipótesis planteadas. Luego se estableció una entrevista con preguntas abiertas, intentando que las respuestas a las hipótesis surgiera del entrevistado, sin que se forzara en ninguna medida su contestación. Pero la manera estricta de tratar de obtener los datos, a través de preguntas abiertas, no se adaptaba con la lógica de los ejecutivos, por lo que se tuvo que adecuar para lograr tanto una mejor comprensión de estos a los cuestionamientos, como una mejor calidad de los datos.

En la misma línea anterior, se escogió el método de entrevistas en profundidad, que permite hacer que los modelos surjan desde los entrevistados.

Luego, se buscó quién era el indicado para ser el entrevistado. Por cuanto la finalidad del estudio consiste en lograr un cambio en el paradigma de los ejecutivos, no se podía salir a buscar empresas proveedores que pensarán cómo afectan sus productos a los clientes de sus clientes. Fue así que se decidió entrevistar a las empresas consumidoras, para que sus gerentes nos pudieran señalar como afectaban a sus respectivas empresas, los distintos productos proveedores.

Como variables de control se prefirió entrevistar a gerentes generales o dueños. Ya que estos poseen una visión más amplia de la empresa. Además, de que se enfocó en empresas grandes, por sus organización y estructura similar.

La entrevista consistía en que el ejecutivo nos abriera su estructura de costos, dibujando en una torta los distintos porcentajes de los costos variables, en que incidía la producción de una unidad de un determinado producto de la empresa (si tenía varias versiones, se pedía detallar el modelo del que hablaba).

Lo siguiente consistió en pedir que se señalará si existían o no productos proveedores que ahorraran costos, como una forma indirecta de preguntar sobre productividad. Con ello se buscaba establecer la veracidad de las hipótesis 1 y 2.

En la misma línea de lo anterior, se pidió que se dijera si existían o no productos proveedores que afectaran la reputación de la empresa, como una manera indirecta de preguntar sobre diferenciación, en procura de establecer la veracidad de las hipótesis 3 y 4.

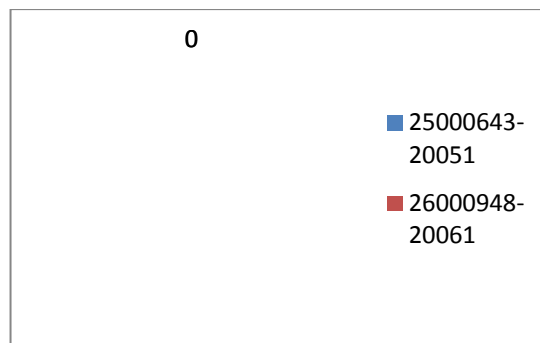


## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los siguientes resultados son solo estimativos y no señalan una conclusión absoluta de lo planteado, por lo que se pide tomarlos sólo como referencia. Esto es así, porque este estudio emprendido es, eminentemente, teórico. No tanto por la referencia citada, sino por que se apoya en la búsqueda de literatura investigativa para lograr dar con el cambio de paradigma propuesto. Es por ello que sólo se presentan los porcentajes de las respuestas y no test de hipótesis.

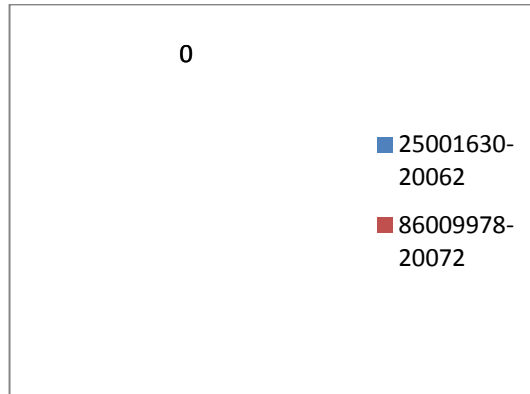
Se entrevistaron 7 empresas, que frente a las preguntas que se detallan, dieron los siguientes resultados.

¿Existen productos proveedores que al estar presentes, permitan ahorrar costos a su empresa?



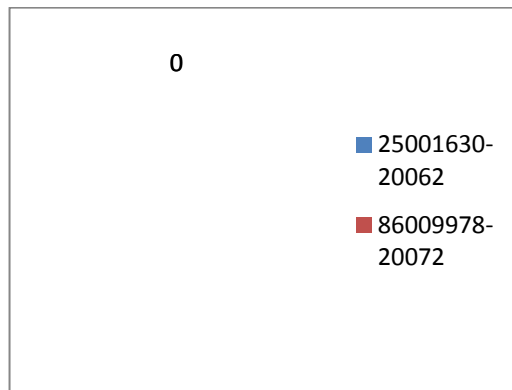
Tal como se señaló en la introducción, las empresas tienen un paradigma de ver las cosas a través de un punto de vista de la productividad de los recursos, por lo que la mayoría tiende a señalar que los productos proveedores sí afectan en sus costos.

¿Existen productos proveedores que al estar presentes o ausentes, no permiten ahorrar costos a su empresa?



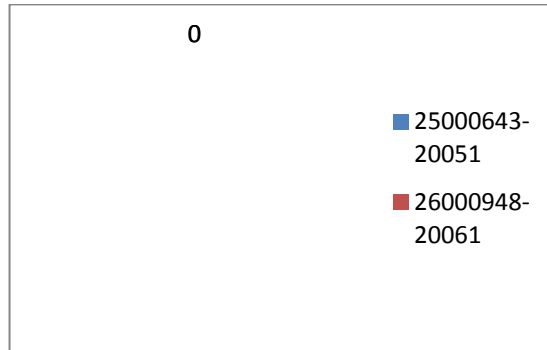
Siguiendo la línea de lo anterior, a los ejecutivos les cuesta dimensionar que haya productos que no afecten en sus costos. Por lo explica la disminución en las respuestas con respecto a la anterior.

¿Existen productos proveedores que al estar presentes, afecten la reputación de su empresa?



Esto es señal de que los ejecutivos comprenden que deben cuidar la reputación de su empresa, al elegir que productos comprar.

¿Existen productos proveedores que al estar presentes o ausentes, no afecten la reputación de su empresa?



Los resultados son una señal de que muchos proveedores no logran repercutir en la reputación de las empresas.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este estudio, al estar enfocado a generar un modelo teórico, no permite ni aceptar ni rechazar las hipótesis señaladas, más bien, dejarlas planteadas para futuros estudios. Así también el siguiente modelo que se puede deducir de todo lo anterior.

Para futuras líneas de investigación, será interesante hacer un cruce entre las hipótesis (como se ve en la matriz de abajo), puesto que permite clasificar los productos que ofrece una firma proveedora. Saber así cuáles necesitan innovar para desplazarse dentro de la matriz.

Matriz diferenciación-productividad

Diferenciación de la empresa cliente	Afecta (H3)		
	No afecta (H4)		
		No afecta (H2)	Afecta (H1)
		Productividad de la empresa cliente	

Está además el hecho que se deben establecer correlaciones entre los diferenciales de precios de los distintos tipos de productos, para así establecer cuál bloque es mejor que el resto. Esto se puede hacer a través de 2 caminos: uno es establecer las presiones en precio que hay en cada celda, otro determinar que cuadrante recibe mayores precios *Premium*. Aunque, intuitivamente, se puede señalar que el bloque superior derecho es mejor, esto se debe comprobar con su correspondiente testeo de hipótesis.

Además, dentro de la matriz, hay una sub-clasificación que es muy interesante señalar. La cual se basa en que hay “productos positivos” y “productos negativos” (productos positivos son aquellos que impactan en la diferenciación del cliente empresa; productos negativos son

aquellos que impactan en la productividad o costos del cliente empresa). Los primeros permiten que las empresas proveedoras puedan acceder a precios *premium*, pero principalmente permite que sus clientes puedan quedar en una mejor posición competitiva en sus respectivos mercados. Los segundos, son productos que no ayudan en nada en la posición estratégica de la empresa cliente, por lo que los proveedores que estén allí se verán sometidos a continuas presiones en precio.

La importancia de los conceptos señalados en el párrafo anterior, consiste en que cambia el foco de la innovación en productos. Se trata de establecer que lo primordial es “sumar” a la estrategia de los clientes y no “restar”, siendo un coste más dentro de su balance.

Un ejemplo de estos conceptos son:

Producto negativo: un rodamiento en una maquina industrial, el cual solo es mirado como un costo a minimizar por parte de la empresa cliente.

Producto positivo: en la industria del vino, se debe controlar mucho las condiciones en que el vino se está procesando, para que el sabor no se perjudique por variables externas. Una de éstas es que el suelo donde se procesa el vino está, continuamente, mojado por distintos procesos. Esto favorece la aparición de hongos y moho en el piso. Para combatir esto, una empresa proveedora desarrollo una pintura biocida para pisos, la cual impide el surgimiento de hongos, por los componentes químicos que trae. Esto ayuda a eliminar una variable externa (los hongos), haciendo que el proceso sea mejor y el vino tenga el potencial de venderse mejor y/o más caro.

## BIBLIOGRAFÍA

Adner, Ron. Match Your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. Harvard Business Review, 2006.

Afuah, AN. y Bahram, N. The Hypercube of innovation. Research Policy, 1995, vol. 42, p51-76.

American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>. Sección: Diccionario Términos de Marketing.

Bernolak, I. Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. International Journal of Production Economics, 1997, Vol. 52 No. 1-2, p203-13.

Carroll, Glenn. R. Organizational Ecology. Annual Review of Sociology, 1984, p71-93.

Chiang, Wen-Chuan., Pennathur, Arunkumar. y Mital, Anil. Designing and manufacturing consumer products for functionality: a literature review of current function definitions and design support tools. 1999, p430-48.

Fisher, T. Business productivity measurement using standard cost accounting information. International Journal of Operations & Production Management, 1990, Vol. 10 No. 8, p61-9.

Hannan, Michael t. y John H. Freeman. Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review, 1984, 49, 149-164.

Henderson, Rebecca. and Clark, Kim. B. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. Administrative Sciences Quarterly, 1990, vol. 35, pp. 9-30.

Kim, W. Chan. y Mauborgne, René. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant (spanish version). España, Norma, 2005.

Miles, L.D. Techniques of Value Analysis and Engineering. New York, McGraw-Hill, 1961.

Misterek, S., Dooley, K. and Anderson, J. Productivity as a performance measure. International Journal of Operations & Production Management, 1992, Vol. 12 No. 1, pp. 29-45.

Porter, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 1979.

Porter, M. Competitive Strategy. New York, Free Press, 1980.

Porter, M. Competitive Advantage. New York, Free Press, 1985.

Sumanth, D. Productivity Engineering and Management. New York, McGraw-Hill, 1994.

Ulwick, Antony W. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill, 2005.