

## **CASO GREGOR**

El jueves 6 de Mayo de 1976, el Comité Ejecutivo de la División de Tejidos de Caucho de la empresa Gregor mantiene una reunión para repasar los resultados del ejercicio anterior. El Sr. Renault, Director de la División, llama la atención sobre el hecho de que el Departamento de Prendas Protectoras, que en 1975 representó una facturación de 7,5 millones de francos franceses de un total de 150 millones que realizó la División en su conjunto, da un margen bruto de beneficio que no permite absorber los gastos fijos que se supone tiene que cubrir.

El Sr. Renault está muy contrariado por esta situación ya que Gregor es líder en el mercado de prendas protectoras, con una cuota de mercado del 22%, y tiene un nivel de precios entre un 5 y un 10% superior a sus competidores. La situación de este Departamento está empezando a ser insostenible, por lo que urge encontrar una solución al problema.

El Sr. Lenoble, el Auditor, argumenta que "nuestros costes de fabricación son demasiado elevados respecto a los de nuestros competidores, y deberíamos hacer que este Departamento fuese rentable rápidamente subcontratando la fabricación en el norte de África o en el Lejano Oriente".

"La vocación de nuestra empresa no es la de hacer operaciones de import-export", replicó el Sr. Renault. "El Departamento de Prendas Protectoras da empleo a 80 trabajadores y tenemos la obligación de hacer todo lo posible para proteger esos puestos de trabajo, al tiempo de estar en consonancia con los objetivos de la Empresa. Me gustaría que antes de que acabase el año, tuviésemos una precisa idea de la situación del Departamento. En ese momento consideraremos las soluciones alternativas. Sr. Senechal, le agradecería que se encargase de realizar ese diagnóstico".

El Sr. Senechal es el Director de la Fábrica de Sotteville-les-Rouen, la cual produce el 60% del total de la fabricación de la División de Tejidos de Caucho, y da empleo a 800 personas. Al mismo tiempo, es el Responsable del Departamento de Prendas Protectoras, confiando los servicios comerciales a las Oficinas Centrales de Gregor.

Mientras que los otros productos de la fábrica precisan materias primas caras, mano de obra altamente cualificada, y una inversión sustancial en Investigación y Desarrollo, el Departamento de Prendas Protectoras tiene una estructura distinta. Se trata de una actividad de simple manipulación para la cual la tecnología a aplicar es bien conocida y la mano de obra relativamente poco cualificada. Estas circunstancias implican que este Departamento sea notablemente distinto de las otras actividades de la Empresa.

Las operaciones de fabricación consisten en coser distintas piezas de tejidos cubiertos con cloruro de polivinilo (PVC).

A pesar de que las técnicas de fabricación son en principio buenas gracias a una maquinaria moderna, y a pesar de que el volumen ha ido continuamente en aumento hasta 1975, estas fabricaciones nunca han dado beneficios (Gráfica 1).

El Sr. Senechal es consciente de los problemas del Departamento de Prendas Protectoras, y sabe que tendría limitaciones en su elección de acciones que garantizaran la rentabilidad del Departamento. En el pasado, la empresa había decidido autolimitarse a fabricar prendas de protección para la industria y para la agricultura, y abandonar prendas para proteger contra la lluvia para el público en general. Desde entonces, alguna tímida intentona de vender sus productos como ropa de deporte (navegación deportiva) acabó en fracaso debido a falta de apoyo comercial de la organización central.

Así mismo parece que es especialmente difícil reducir los costes. La manufactura de tejidos es una actividad intensiva en mano de obra, y la productividad ha llegado a unos niveles que hacen que ya no sea posible mejorarla más. Adicionalmente, como resultado de la negociación colectiva en la empresa, los trabajadores de Gregor ganan un poco más que los trabajadores de la competencia. Esto no podría ser objeto de renegociación sin aumentar los problemas con los Sindicatos, y las Oficinas Centrales quieren evitar la conflictividad laboral al menos por el momento.

Si bien los costes indirectos que soporta el Departamento de Prendas Protectoras son fuertes, el Sr. Senechal cree que un aumento de la producción permitiría que el impacto de estos gastos quedase sustancialmente diluido. Para él, el problema es esencialmente comercial, por lo que las cuestiones que se plantea son del estilo: ¿está nuestra gama de productos adaptada a las condiciones del mercado?, ¿qué imagen tiene la marca Gregor en este mercado?, ¿se está comercializando las prendas protectoras de la mejor manera posible?. Nadie en Gregor buscó hasta ahora encontrar respuesta a todas esas preguntas.

Los Sres. Renault y Senechal tomaron la decisión de llevar a cabo un estudio del mercado, y de confiarlo a dos jóvenes estudiantes de una Escuela de Negocios que estaban realizando un curso práctico de postgrado.

El 5 de Julio el Sr. Senechal convocó a los estudiantes a una reunión para debatir con ellos los elementos que había recopilado respecto a las actividades de Gregor y al mercado de prendas protectoras. Las prendas protectoras son en realidad chubasqueros y no prendas que sirven para proteger al usuario de productos de naturaleza ácida o abrasiva que ese pudiera manejar. Adicionalmente "prendas" es la denominación dada por el detallista a fin y efecto de distinguirlo de ropas normales de trabajo, así como de varias prendas tales como trajes de buceo o prendas protectoras contra salpicaduras. Esta es una distinción importante ya que las prendas protectoras en realidad tan solo protegen al usuario contra el mal tiempo.

De puertas afuera, estos chubasqueros se describen como impermeables, o prendas forradas con formas amplias y bien contorneadas (Gráficas 2 y 3). Estas son las prestaciones básicas de todas las marcas comercializadas.

La línea de prendas de Gregor presenta las siguientes características: el forro es doble, lo que implica que la lona se compone de un tejido de nylon cubierta de PVC por ambas caras. Se considera que una prenda de doble forro es más impermeable al agua que otra prenda con tan solo una cara forrada. Por otra parte, ello implica que también es más cara de fabricar. La línea de prendas de Gregor se compone de 15 tipos de prendas, cada una de las cuales se ofrece en cuatro tallas y tres colores (amarillo, naranja y verde):

- chaquetones, con o sin capucha, simple, aireada (mediante perforación) o ventilada (mediante una rejilla);
- pantalones, con o sin cinturón, y/o bolsillos;
- monos de trabajo;
- perneras de monos;
- abrigos;
- prendas protectoras de salpicaduras, con o sin capucha;
- sombrero.

Las prendas de Gregor gozan de un excelente acabado y están diseñadas para durar. No obstante, sería posible disminuir los costes de fabricación eliminando algunas operaciones de costura u obviando los problemas de aireación o ventilación de las prendas, o reduciendo la impermeabilidad o la comodidad. No obstante estas posibilidades, el Sr. Senechal es de la opinión de que Gregor tiene que mantener su marca en el top del mercado, y por lo tanto no puede utilizar este tipo de acciones para reducir costes.

Gregor fabrica asimismo productos no estándares para pedidos importantes de prendas especiales.

El nivel de producción de la fábrica está alrededor de 2.100 prendas diarias, si bien la capacidad instalada es de 2.500 prendas/día. Si esta capacidad de fabricación se utilizase al 100%, el coste de fabricación disminuiría en un 3%.

Los talleres no precisan de maquinaria cara, y tan solo funcionan 8 horas diarias. La utilización de dos turnos de fabricación permitiría doblar la capacidad de fabricación pero con toda seguridad conllevaría problemas con los Sindicatos.

Al observar a los revendedores que no son clientes de Gregor se han apuntado los siguientes factores:

- la mayoría de las prendas están fabricadas de tejido forrado por ambas caras, cosido y punteado. Normalmente se ofrecen dos o tres tallas, siendo muy rara la oferta de la talla "Muy grande";
- respecto al acabado, a pesar de que se ofrece una gama muy amplia, sobresalen algunas líneas. La mayoría de las prendas de los competidores de Gregor son simples, o sencillamente aireadas, siendo muy raras las ventiladas;
- el color más usualmente demandado por el cliente es el amarillo. El verde tan solo se utiliza por los agricultores o por capataces o supervisores de obras;

La comercialización de las prendas protectoras es asumida por la fuerza de ventas de la División de Tejidos de Caucho, que lleva toda la gama de productos de la División. El 5% de la facturación es obtenida directamente desde las Oficinas Centrales en París, un 20% se obtiene de la exportación, y el restante 75% por una red de ventas adjunta a las Organizaciones Regionales.

Las oficinas centrales distribuyen los productos no estándares y se encargan de clientes especiales (sector público, grandes clientes industriales, ...). Hay siete organizaciones regionales en Francia, y cubren todo el territorio continental. Cada una de estas organizaciones reagrupan una o dos oficinas.

Las organizaciones regionales están en contacto con 266 clientes de Gregor que compran prendas protectoras. De estos clientes, 97 representan el 90% de la facturación. Estos clientes están compuestos esencialmente de:

- \* revendedores de suministros industriales o de caucho industrial
- \* grandes centrales de compras
- \* cooperativas agrícolas o vinícolas

Estos clientes podrían ser agentes de Gregor, es decir, podrían revender varios productos de Gregor si aprovecharan la relativa exclusividad acordada para determinados sectores o revendedores sin exclusividad formal. Estos tratan directamente o bien con los usuarios o bien con detallistas de herramientas.

Los usuarios de prendas protectoras están básicamente en los sectores de Construcción y Obra Civil, Industria y Agricultura. A estos sectores se llega de distintas formas (Gráfica 4).

Las Organizaciones Regionales reportan al Director de Ventas de la División de Tejidos de Caucho. Están gestionadas por un Director Regional, con el que

colaboran 2 ó 3 administrativos y 3 ó 5 vendedores. Cada vendedor se encarga de un sector cuya amplitud geográfica viene determinada por la dispersión física de los clientes.

Su remuneración esta basada en un salario fijo de entre 4.000 y 6.000 francos franceses en función de su antigüedad. Este sistema está pensado para evitar diferencias de remuneraciones originadas por diferencias regionales de potencial de mercado.

La venta de prendas protectoras, un producto más bien poco tecnificado y con un valor unitario bajo, se ha convertido durante los últimos años en una actividad más bien marginal para la fuerza de ventas de Gregor, que lleva muchos productos. Por ejemplo, la Organización Regional de Roubaix (3 vendedores) durante 1975 realizó 2.800 visitas que produjeron 4.050 entrevistas, de las cuales 311 se referían a prendas protectoras.

Es interesante mencionar que numerosos detallistas no mencionan la marca Gregor. Las cooperativas agrícolas están muy poco prospeccionadas, ya que tan solo venden prendas protectoras y tuberías, productos para los cuales los vendedores ofrecen válvulas.

Las ventas de prendas protectoras en Sotteville son llevadas a cabo por dos personas. Una de ellas se encarga de controlar los planes de fabricación y de entregas, y mantiene el contacto entre la Organización Regional y las Oficinas Centrales, referentes a problemas referentes a ventas especiales o fuera de estándares. La otra persona se encarga del trabajo de oficina referente a las operaciones de ventas y reporta al Sr. Senechal.

Gregor no ha realizado prácticamente nunca publicidad para sus prendas. La presencia de la marca Gregor en la prenda se garantiza con una discreta etiqueta cosida en el interior del cuello de la prenda y en el interior del cinturón de los pantalones. El estudio de mercado realizado por Gregor ha logrado definir una serie de tendencias en la evolución del mercado de prendas protectoras (Gráfica 5)

Después de poner a los mencionados estudiantes al día de los factores que se sabe afectan al mercado, el Sr. Senechal les indicó que deberían realizar un estudio de los usuarios industriales y de los distribuidores franceses de prendas protectoras. Los objetivos de este estudio serían definir:

- las necesidades del mercado de prendas protectoras;
- motivaciones que intervienen en el proceso de compra;
- qué características de la prenda influyen al comprador;
- distintos tipos de compradores;
- competencia e importaciones;
- canales de distribución.

Uno de los estudiantes preguntó el motivo por el cual Gregor se había autolimitado al mercado industrial, a lo cual el Sr. Senechal respondió que no disponían de la estructura comercial que les permitiese abordar el gran mercado del consumidor particular. No obstante, algunos de los detallistas de Gregor venden simultáneamente a pequeños industriales, agricultores y consumidores particulares.

A inicios de enero de 1977 el Sr. Renault y el Sr. Senechal fueron informados de los hallazgos del estudio, que parecían poner en duda algunas de las ideas que Gregor había tenido desde hacía tiempo. Reexaminando los objetivos y el programa de acción que se habían decidido el febrero pasado, el Sr. Renault solicitó al Sr. Senechal que definiese una estrategia comercial para el Departamento de Prendas Protectoras.

## RESUMEN DE VENTAS EN 1975

(en unidades)

|             |             |         |         |
|-------------|-------------|---------|---------|
| ESTÁNDAR    | Amarillo    | 188.173 |         |
|             | Verde       | 173.035 |         |
|             | Naranja     | 21.580  |         |
|             |             | <hr/>   | 382.788 |
| NO ESTANDAR | Chaquetones | 22.300  |         |
|             | Abrigos     | 11.421  |         |
|             | Pantalones  | 14.341  |         |
|             |             | <hr/>   | 58.062  |
| TOTAL       |             |         | 440.850 |

## GRÁFICA 1

# VENTAS Y COSTES DE ESTRUCTURA PARA PRENDAS PROTECTORAS

### VENTAS DE PRENDAS PROTECTORAS

|      | Cantidad Vendida<br>(unidades) | Facturación<br>(millones de Francos Franceses) |
|------|--------------------------------|--|
| 1972 | 420.000                        | 5,3  |
| 1973 | 415.000                        | 5,8  |
| 1974 | 490.000                        | 7,8  |
| 1975 | 431.000                        | 7,5  |

El margen neto fue negativo para estos cuatro ejercicios.

### ESTRUCTURA DE COSTES EN 1975

|    |                                      |               |
|----|--------------------------------------|---------------|
| 1) | TOTAL GASTOS DE FABRICACION.....     | 80%           |
|    | Gastos directos de fabricación ..... | 66%           |
|    | Gastos fijos de fabricación .....    | 14%           |
| 2) | TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCIÓN .....   | 22%           |
|    | Gastos directos de distribución..... | 16,5%         |
|    | Gastos fijos de distribución.....    | 5,5%          |
| 3) | MARGEN NETO .....                    | - 2%          |
|    |                                      | -----<br>100% |

## GRAFICA 2

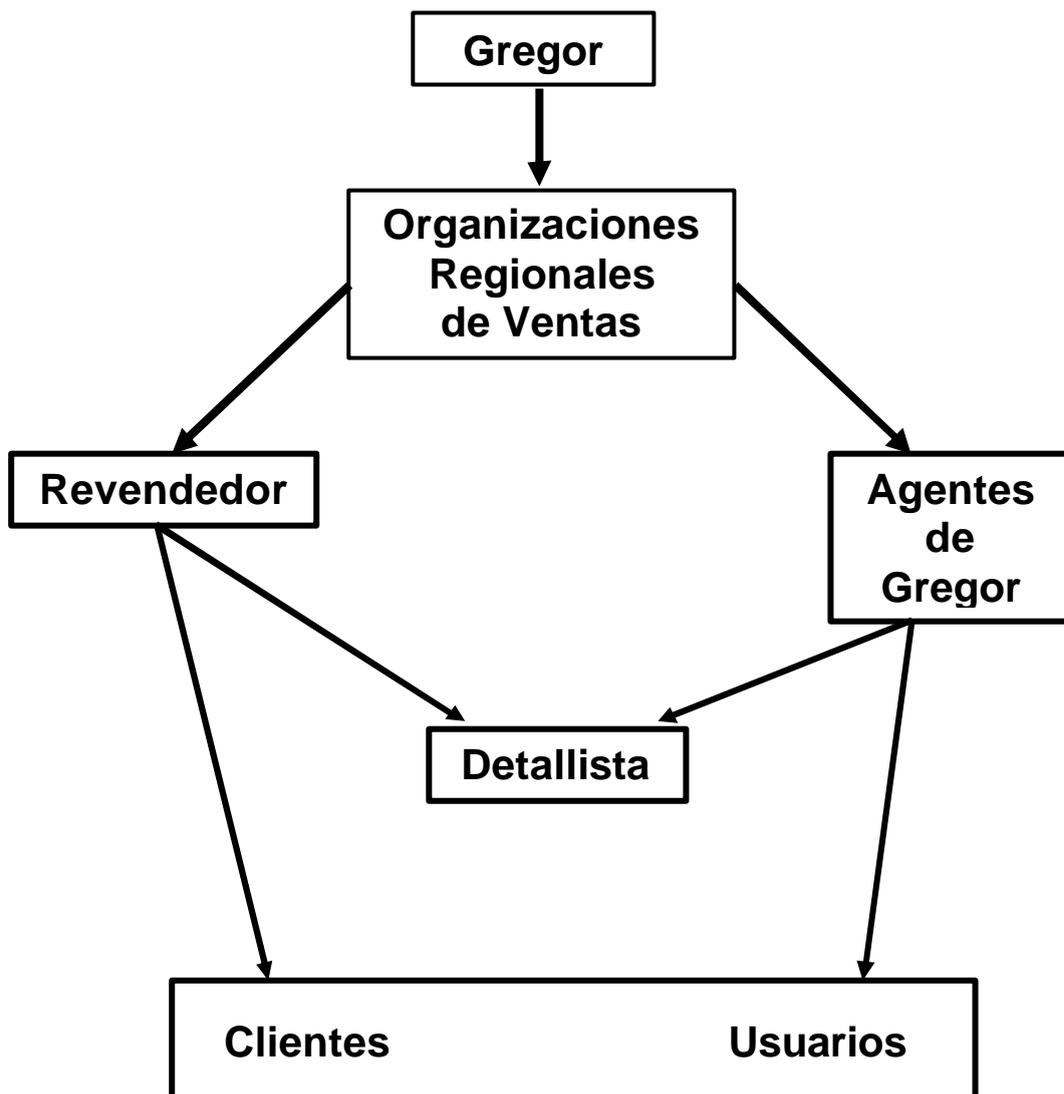
### INDICE DE DISTINTOS MODELOS DE PRENDAS

- V 100 chaquetón simple estándar, cuello alto, 3 botones presión;
- V 100 C como V 100, con capucha incluida y cordón ajustador;
- V 100 A como V 100, dorso aireado por perforación;
- V 100 AC como V 100 A, con capucha incluida y cordón ajustador;
- V 100 V chaquetón con cuello alto doblado, dorso ventilado por rejilla de nylon; ajuste en muñecas con botón de presión, cierre: 4 botones de presión cubiertos por una solapa;
- V 100 VC como V 100 V, con capucha incluida y cordón ajustador;
- V 100 VL chaquetón de lujo, cuello alto, cubierto de pana, ajuste en muñecas, con botón de presión, dorso ventilado con una parrilla de nylon; cierre con 4 botones de presión cubiertos por solapa, 2 ojeteros aireadores bajo cada manga; 2 bolsillos de 20x24 cts. impermeables con solapa de cierre con 2 botones de presión;
- C 100 abrigo simple estándar, con capucha, cordón ajustador, 4 botones de presión;
- C 100 A como C 100 con dorso aireado por perforación bajo solapa
- C 100 V abrigo con cuello alto, dorso ventilado por rejilla de nylon ajuste en muñecas con botón de presión, cierre con 5 botones de presión bajo solapa;
- C 100 VC como V 100 V con capucha y cordón ajustador;
- CB monos con tirantes de tejido elástico ajustables, dorso cubierto; bolsillo interior en el frontal;
- CB monos con tirantes de tejido elástico ajustables, dorso cubierto; bolsillo interior en el frontal;

## GRAFICA 2 (continuación)

|         |  |
|---------|--|
| P 100 L | pantalones largos con una costura interior de 70 cts.,   |
| P 100 B | pantalones estándares, 1 apertura lateral derecha;   |
| P 100 M | pantalones, cremallera irrompible, cierre = 2 botones de presión, 2 bolsillos bajo solapa, cinturón elevado;                               |
| CUI     | pernera de mono abiertas en el frontal, 2 bolsillos bajo solapa, cinturón elevado;   |
| CR      | jersey con cuello alto doblado, cremallera bajo solapa con tira de velero, cinturón con hebilla, ajuste de muñecas con botones de presión; |
| CRC     | como CR con capucha y cordón ajustador;  |
| SU      | sombrero con sujeción por 4 puntos, amplios laterales acorchados, correón de ajuste a barbilla;  |
| SUD     | como SU pero forrado con algodón   |

## ESQUEMA COMERCIAL DE GREGOR



**1975 : VENTAS DE PRODUCTOS ESTANDARES EN FRANCIA Y EXPORTACION (UNIDADES)**

| MODELOS  | AMARILLO |        |       |      |        | VERDE |       |       |      |        | NARANJA |       |      |     |       |
|----------|----------|--------|-------|------|--------|-------|-------|-------|------|--------|---------|-------|------|-----|-------|
|          | P        | M      | G     | MG   | TOTAL  | P     | M     | G     | MG   | TOTAL  | P       | M     | G    | MG  | TOTAL |
| V 100    | 323      | 16657  | 11748 | 212  | 28940  | 528   | 5132  | 3855  | 185  | 9700   | 21      | 847   | 578  |     | 1446  |
| V 100 C  | 361      | 7099   | 6075  | 216  | 13751  | 4663  | 1280  | 5721  | 625  | 12289  | 62      | 1965  | 1406 |     | 3433  |
| V 100 A  | 433      | 5251   | 4091  | 73   | 9848   | 391   | 3575  | 3326  | 207  | 7499   | 124     | 888   | 578  | 41  | 1631  |
| V 100 AC | 423      | 8727   | 5730  | 266  | 15146  | 188   | 8002  | 7246  | 560  | 15996  | 62      | 1388  | 1225 | 85  | 2760  |
| V 100 V  | 359      | 3449   | 2760  | 188  | 7656   | 482   | 3882  | 3147  | 512  | 8023   | 22      | 145   | 83   |     | 249   |
| V 100 VC | 274      | 2664   | 2545  | 106  | 5589   | 148   | 5843  | 5038  | 680  | 11709  |         | 703   | 475  | 62  | 1240  |
| V 100 VL |          |        |       |      |        | 114   | 602   | 371   | 87   | 1174   |         |       |      |     |       |
| C 100    | 52       | 1739   | 1316  | 22   | 3129   | 94    | 1380  | 1509  | 31   | 3014   |         | 85    | 53   |     | 138   |
| C 100 A  | 196      | 2871   | 1836  | 31   | 4934   | 642   | 2048  | 2217  | 165  | 5072   |         | 10    |      |     | 10    |
| C 100 V  | 147      | 609    | 1446  | 21   | 2223   | 62    | 1120  | 1226  | 10   | 2418   |         |       |      |     |       |
| C 100 VC | 10       | 431    | 685   | 41   | 1167   | 227   | 2756  | 2990  | 545  | 6518   |         |       |      |     |       |
| C B      | 21       | 85     | 66    | 144  | 316    | 53    | 127   | 123   | 62   | 365    |         | 1     |      |     | 1     |
| P 100 L  | 877      | 20731  | 11674 | 259  | 33541  | 908   | 8370  | 6743  | 116  | 16137  | 124     | 2666  | 1756 | 21  | 4567  |
| P 100 B  | 1002     | 20070  | 13945 | 701  | 35718  | 1788  | 19405 | 17529 | 1793 | 40515  | 41      | 1343  | 953  | 41  | 2388  |
| P 100 M  | 82       | 3803   | 2441  | 23   | 6349   | 231   | 4329  | 3393  | 144  | 8097   | 163     | 890   | 767  | 41  | 1801  |
| CUIS     |          | 128    | 130   | 52   | 310    |       | 411   | 568   | 248  | 1227   | 1       | 4     | 10   |     | 15    |
| C R      | 21       | 62     | 42    |      | 125    | 62    | 646   | 350   | 10   | 1068   |         |       |      |     |       |
| C R C    |          | 56     | 106   |      | 162    | 21    | 611   | 513   |      | 1145   |         |       | 724  |     | 1319  |
| SU       | 227      | 12079  | 5178  | 42   | 17526  | 93    | 8587  | 5083  | 21   | 13784  | 21      | 1074  | 21   |     | 82    |
| SUD      | 103      | 1818   | 722   |      | 2643   | 62    | 3718  | 3484  | 21   | 7285   | 61      |       |      |     |       |
|          | 4911     | 108329 | 72536 | 2397 | 188173 | 10757 | 81824 | 74432 | 6022 | 173035 | 641     | 12009 | 8629 | 291 | 21580 |

La Cuota de cada producto en las Ventas totales de Gregor no ha cambiado significativamente en los 3 últimos años.

Tallas:      P: Pequeña      M: Mediana      G: Grande      MG: Muy

## GRAFICA 5

### EL MERCADO DE PRENDAS PROTECTORAS

#### 1) Características del mercado:

La evolución del entorno es favorable al desarrollo del mercado de prendas protectoras.

Las agencias gubernamentales, que hasta hace poco no intervenían en esta área, prevén que en breve van a imponer cada vez más presiones a los individuos a fin y efecto de que aumenten su grado de protección frente al entorno de trabajo en que se mueven.

Adicionalmente, debido al relativamente elevada cantidad de fabricantes que hay en Europa, y especialmente en Francia, el nivel de precios está con frecuencia sujeto a cierta anarquía, y esta inestabilidad suele conllevar a observar con cierta recurrencia la desaparición de algunos de los muchos competidores.

También es conveniente resaltar que el mercado de prendas protectoras es altamente estacional.

#### 2) Datos del mercado francés:

Las estadísticas industriales para el sector de prendas protectoras indican que la producción francesa a finales de 1975 ascendía a 1.935.000 unidades.

El comercio exterior francés de estos productos en ese período presentó unas importaciones muy limitadas (50.000 unidades) y unas exportaciones del 25% de la fabricación. De esto podemos cuantificar el volumen del mercado francés como sigue:

$$(1.935.000 - 25\%) + 50.000 = 1.501.000 \text{ unidades}$$

Las ventas de Gregor en ese mismo período ascendieron a 431.000 unidades, de las cuales el 25% eran de exportación, por lo que la cuota de Gregor en el mercado francés era de:

$$\frac{323.000}{1.501.000} = 22\%$$

### 3) Detalle de los Clientes actuales y potenciales en Francia:

Las ventas de prendas protectoras de Gregor se realizan a 266 Clientes que se pueden agrupar como sigue:

- 97 Clientes que representan el 90,1% de las ventas
- 169 Clientes que representan el 9,9% restante

Estos 97 Clientes básicamente son:

- revendedores de suministros industriales;
- centrales de compra, y
- cooperativas agrícolas y vinícolas

### 4) Producción de competencia en el mercado francés:

| <u>Competidor</u> | <u>Unidades fabricadas</u> |
|-------------------|----------------------------|
| A                 | 350.000                    |
| B                 | 100.000                    |
| C                 | 50.000                     |
| D                 | 250.000                    |
| E                 | 150.000                    |
| F                 | 350.000                    |
| G                 | 50.000                     |
| H / I / J         | 200.000                    |
|                   | <hr/>                      |
| TOTAL             | 1.500.000 unidades         |

(importaciones desde sudeste asiático = 50.000 unidades)

### 5) Línea de productos y precios de la competencia:

La línea de productos es prácticamente la misma que la de Gregor en su presentación, si bien los materiales pueden ser distintos.

El nivel de precios de la competencia, si bien ha aumentado en repetidas ocasiones (excepto de los productos originarios del sudeste asiático) suele estar entre un 5 y un 10% por debajo de los de Gregor, para un producto de calidad similar.

## GRAFICA 6

# RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### La Muestra:

Se utilizó una muestra de 93 usuarios conseguidos a través de 4 Oficinas Regionales, en línea con las estimaciones que tenía Gregor de las compras totales por sector.

La composición de esta muestra era:

|    |            |                                    |
|----|------------|------------------------------------|
| 34 | del sector | Construcción y Obra Civil (C.O.C.) |
| 28 | del sector | Otras Industrias (O.I.)            |
| 26 | del sector | Agricultura y                      |
| 5  | del sector | Minería                            |

## HALLAZGOS

|    |       |            |             |
|----|-------|------------|-------------|
| El | 55,8% | del sector | C.O.C.      |
|    | 42,1% | del sector | O.I.        |
|    | 57,6% | del sector | Agricultura |

han comprado prendas protectoras durante más de 25 años, lo que permite calificar a este producto como un producto maduro.

### 1) La compra de prendas protectoras:

En la mayoría de los casos, la protección corresponde a necesidades profesionales:

|       |            |             |
|-------|------------|-------------|
| 75,7% | del sector | C.O.C.      |
| 59,2% | del sector | O.I.        |
| 88,4% | del sector | Agricultura |
| 80,0% | del sector | Minería     |

“Necesidad” implica que la prenda protectora es utilizada como una herramienta de trabajo.

Muchas de las actividades englobadas bajo el sector de Otras Industrias, están altamente reguladas. Este hecho se debe a la existencia de una mano de obra mayoritariamente francesa y relativamente estable, así como a una fuerte presión sindical.

Por otra parte, en el sector Construcción y Obra Civil, la mano de obra es menos estable y con frecuencia de origen extranjero. La presión sindical es menor en este sector, y esto explica por qué en este sector no se percibe la protección como algo primordial.

El 62% de los revendedores creen que en el sector C.O.C. compran prendas protectoras para satisfacer una obligación. Esta opinión se basa en las indicaciones de los usuarios, para los cuales invertir en protección equivale a tirar el dinero. Es asimismo probable que estos usuarios de este sector infravaloren la importancia de las regulaciones legales. Los revendedores creen que estas compras conllevan una mayor productividad de la mano de obra (sin estas prendas, los usuarios trabajan menos).

## 2) La utilización de prendas protectoras:

El ratio de usuarios de prendas protectoras respecto al número de empleados es:

|             |      |
|-------------|------|
| C.O.C       | 70%  |
| O.I.        | 33%  |
| Agricultura | 100% |
| Minería     | 6%   |

Las prendas protectoras se utilizan cuando hace mal tiempo, y para realizar trabajos que ensucian. Los productos que hay en el mercado no parece que estén pensados para proteger del frío.

El sector C.O.C. es uno de los que destruyen las prendas con mayor celeridad. De hecho, lo usual es que tan solo se espere que la prenda dure mientras esté en curso la obra en cuestión.

En Agricultura, hay grandes diferencias debido a la gran variedad de prácticas agrícolas en función de cada región. Así, por ejemplo, en el sur, la duración media es de entre 4 y 8 años, mientras que en Normandía y en el norte de Francia tan solo es de 1,7 años.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que con cierta independencia de la marca de la prenda, la gran mayoría de los usuarios están satisfechos con la duración de la misma.

En el sector de C.O.C. es donde se dan mayores pérdidas debido a factores humanos (las prendas son extraviadas, robadas, descuidadas). Esto contribuye a explicar la limitada duración de las prendas en este sector.

En el sector O.I. se percibe que el usuario presta mayor atención al cuidado de las prendas, si bien razones físicas (desgarraduras, desgaste, envejecimiento, manchas, roturas, quemaduras, peladas, pérdida de impermeabilidad, endurecimiento) representan el 85% de la destrucción de las prendas, contra un 95% en agricultura, sector donde la duración es mayor.

## 3) Estacionalidad de la demanda:

Es conveniente tener en cuenta que las ventas son más estacionales en Agricultura que en C.O.C. o en O.I., donde se intenta prever las necesidades y por ello se suele mantener cierto stock (lo mantienen alrededor del 30% de los usuarios de C.O.C. y 39% de O.I.)

La época de ventas más importante es el otoño: 69% de O.I. y 75% de Agricultura.

#### 4) Evolución de la demanda:

La evolución del consumo de prendas protectoras tiene buenos visos para crecimiento en los sectores de C.O.C. y de O.I., si bien hay que tener en cuenta la fuerte sensibilidad del sector C.O.C. a la situación económica, y el deseo de estabilidad del sector O.I.

Por otra parte, se observa un cierto declive en Agricultura, debido a una creciente mecanización y a una mejora de las condiciones de trabajo. Adicionalmente, los agricultores suelen dejar de trabajar cuando llueve.

Finalmente, se observa un claro declive en el sector de Minería, debido a la recesión estructural que afecta al sector.

#### 5) Los proveedores de prendas protectoras:

El 71% de los proveedores del sector C.O.C. son industrias del caucho, distribuidores de suministros industriales, o revendedores de caucho industrial o de suministros industriales.

Se calcula que alrededor de la mitad de los usuarios del sector O.I. están en contacto directo con el fabricante, lo que se considera un procedimiento normal ya que, como industriales que son, no tratan con revendedores.

El 88,5% de los agricultores tratan directamente con la Cooperativa que se supone que vela por sus intereses y obtiene precios más bajos. Los agricultores tienen frecuentes oportunidades de ir a la Cooperativa, que suele estar cercana a sus casas, y saben seguro que allí habrá stock de prendas.

Adicionalmente, la compra en la Cooperativa se facilita por el hecho de que el agricultor puede tomar su prenda ya, pero recibe la factura un mes más tarde.

El sector C.O.C. es el que tiene mayor tendencia a cambiar de proveedores (62% en contraposición al 33% del sector O.I.). La razón por la cual este cambio se produce en el sector C.O.C. es básicamente el precio, mientras que en el sector O.I. lo que prima es la calidad y el servicio (fecha de entrega, disponibilidad).

## 6) Compras al mayor, compras puntuales:

Para el 56% de los usuarios del sector C.O.C. y el 60,7% del sector O.I., la compra de prendas protectoras corresponde a una necesidad específica, mientras que el 69% de los agricultores contactan a la cooperativa donde compran al mayor.

## 7) Tipo de producto buscado:

El 91% del sector C.O.C., el 89% del sector O.I., y el 100% del sector Agricultura buscan el menor precio posible para un determinado nivel de calidad.

El 76% de los profesionales del sector C.O.C., el 64% del sector O.I. y el 60% del sector Minería opinan que el material es importante, mientras que el 76,9% de los agricultores confían en el criterio de la Cooperativa en este extremo. El 82% del sector C.O.C. y el 71% del sector O.I. saben qué material es utilizado en la fabricación de las prendas, mientras que el 69,2% de los agricultores no tienen esa información.

El 43% del sector O.I. y el 38,2% del sector C.O.C. son concedores del forro en una cara, mientras que el 69,2% de los agricultores desconocen este proceso.

Las compras en el sector C.O.C. se adaptan aparentemente a los tamaños estándares.

En el sector Agricultura, las tallas pequeña y muy grande son relativamente poco compradas ya que las cooperativas tan solo ofrecen a sus socios elección entre las tallas media y grande.

El 55% del sector O.I. y el 70% del sector C.O.C. compran la talla mediana. En todos los sectores, la gran mayoría de los pantalones vendidos llevan bolsillos, y el 60% cremallera.

El amarillo es el color más frecuentemente elegido, en las siguientes proporciones:

|      |            |         |
|------|------------|---------|
| 91 % | del sector | C.O.C.  |
| 75%  | del sector | O.I.    |
| 100% | del sector | Minería |

## 8) Criterios utilizados para elegir producto:

Los usuarios del sector O.I. ofrecen espontáneamente numerosos criterios sobre los que basan su elección. Esto se debe a que sus actividades son muy diversas. Adicionalmente, parece claro que la solidez y la forma son más importantes en su elección de lo que es el precio.

Este no es en absoluto el caso del sector C.O.C., donde el precio y la solidez son mucho más importantes que todos los demás criterios. Ello es fácilmente comprensible si tenemos en cuenta que la vida media de la prenda en este sector es relativamente breve (unos seis meses), la mano de obra presenta una elevada rotación, y el uso de la prenda es más intensivo.

No obstante, hay que subrayar que la solidez es un criterio ligeramente más significativo que el precio. Estos dos criterios parecen ser los básicos para tomar la decisión de compra. Por ejemplo los agricultores, buscan sobre todo una prenda sólida, impermeable a un buen precio.

El motivo por el cual pocos encuestados mencionan la impermeabilidad, tal vez sea por que es una característica obvia de una prenda protectora. También se puede asumir que la impermeabilidad es escasamente citada por que es algo que se da por sentado y los usuarios no tienen problemas en este sentido.

En el sector C.O.C., la vida de la prenda es tan corta, que el material no tiene tiempo de hecho ni para desgastarse ni para perder su impermeabilidad.

En el sector Agricultura, donde la vida media de la prenda es más dilatada, las prendas tienen más tiempo para desgastarse y por ende perder su impermeabilidad.

Las prendas no es que sean más desgastadas en las actividades del sector Agricultura que de lo que lo son en los sectores C.O.C. u O.I., pero como en ese sector las prendas son mantenidas muchos más años, sufren el envejecimiento.

Para todos los sectores, el ranking de criterios espontáneamente citados resulta como sigue:

1. solidez
2. precio
3. forma
4. impermeabilidad
5. ligereza, flexibilidad, ventilación

La marca no es un factor que inflencie la elección en el momento de la compra, ya que el 94% del sector C.O.C., el 96% del sector O.I. y el 100% del sector Agricultura opinan que no es un elemento en absoluto importante.

Los revendedores opinan que los criterios sobre los que se basan las decisiones de compra son:

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| a. precio                   | 42,5%                  |
| b. resistencia              | 27,5%                  |
| c. impermeabilidad          | 13,5%                  |
| d. relación calidad/ precio | 10,0%                  |
| e. flexibilidad             | porcentaje muy pequeño |
| f. calidad                  | porcentaje muy pequeño |
| g. fabricación              | porcentaje muy pequeño |
| h. servicio de venta        | porcentaje muy pequeño |
| i. ligereza                 | porcentaje muy pequeño |
| j. comodidad                | porcentaje muy pequeño |

La influencia del sector C.O.C. en la elaboración de este ranking no se puede ignorar, ya que sabemos que el 38% de los componentes de este sector cambian de proveedor por precio.

#### 9) La prenda preferida:

9.1. Material : el 50% de los usuarios prefieren prendas de poliamida forrada por una cara.

En general, los usuarios están a favor de forro de PVC, por lo que están satisfechos con la oferta actual.

9.2. Forma : las formas simples parecen ser las más populares. Pantalones y chaquetones sin capuchas en el sector C.O.C., con capucha en el sector O.I. y Agricultura – 23% por motivos de coste y facilidad de uso.

9.3. Color : el 73,5% del sector C.O.C. y el 57% del sector O.I. dan gran importancia al color amarillo, mientras que para los agricultores los colores más populares son oscuros, y no llamativos.

9.4. Ventilación: el 65% del sector C.O.C., el 75% del sector O.I., y el 84,6% de los agricultores atribuyen una cierta importancia a la ventilación. En el sector C.O.C., donde la protección está menos desarrollada que en ninguno de los otros sectores, la ventilación es menos valorada en la medida que aumenta el precio.

#### 10) Notoriedad de la marca Gregor entre los revendedores:

La marca Gregor es conocida por el 82,5% de los revendedores pero su imagen varía según las regiones. Gregor es la menos citada en Normandía y en el Norte.

Gregor es la marca más conocida y más vendida en los circuitos de distribución de caucho industrial y de suministros industriales. Un 47,6% de estos venden la marca Gregor.

El 71,4% de los especialistas en protección conocen bastante bien la marca Gregor, pero tan solo un 12,5% la venden.

La marca Gregor es poco conocida en las cooperativas, tan solo un 33%.

Recordemos en este punto que la cuota que Gregor detenta en el mercado francés está entre el 20 y el 25%.

#### 11) Cuota de fabricantes extranjeros en el mercado francés:

El 20% de los revendedores conocen la existencia de importaciones de:

- Inglaterra
- Sudeste asiático, y de
- Italia

Los revendedores del norte y del área de Paris tienen la sensación de que las importaciones irán en aumento.

#### 12) Quién compra, dónde? :

El 82,3% de los usuarios del sector C.O.C. y el 75% de los usuarios del sector O.I. reciben suministros a través de revendedores de Caucho Industrial y de Suministros Industriales, pero estos revendedores tan solo representan el 44% de los proveedores totales del sector C.O.C.

El sector C.O.C. recibe sus suministros tanto de revendedores de Caucho Industrial y de Suministros Industriales, como directamente de fabricantes.

El sector Agricultura obtiene sus suministros tan solo de las Cooperativas.

### 13) Los clientes de los revendedores:

(nota: los datos relativos a la combinación de todos los segmentos de usuarios dentro del sector C.O.C., están elaborados de acuerdo con el número de opiniones expresadas y no con el número de prendas vendidas).

El 36,5% de los mayoristas de Caucho Industrial y de Suministros Industriales van a clientes en el sector C.O.C., pero la mayoría de sus ventas van a detallistas (48%)

El 78,1% del número de prendas vendidas por detallistas de Caucho Industrial y Suministros Industriales son compradas por usuarios del sector C.O.C.

Adicionalmente, el mayor grupo de clientes, en términos de ventas de prendas, es el de los especialistas en protección del sector C.O.C.

No obstante, es preciso considerar que esos porcentajes son tan solo indicativos, ya que se obtuvieron de respuestas demasiado generales, pues los distribuidores tenían dificultades en estimar la distribución de su mercado.

La marca Gregor es más cara al nivel del distribuidor (la información comercial lo demuestra) pero, aún así, es la marca más conocida y es el líder en ventas. El margen de beneficio del distribuidor varía en función de la cantidad vendida.

Los distribuidores asimismo reconocen que, en el campo de las prendas, la marca no juega un papel significativo, por lo que no se sienten ligados a ninguna marca en particular.

Todo parece indicar que las condiciones que ofrece el fabricante son, en este caso, mucho más relevantes que la marca en si misma: los revendedores son más sensibles al precio y a un esfuerzo comercial coherente, que a una marca en concreto.

Respecto a la evolución de las ventas, los revendedores estiman que:

- a. las ventas irán hacia prendas más sólidas (33%)
- b. las ventas irán hacia prendas más económicas (27,7%)

De estas estimaciones no se puede concluir sin más que existan dos categorías de prendas protectoras.

## GRAFICA 7

# OBJETIVOS

### En Francia

El Sr. Senechal realizó el siguiente planteamiento:

Nuestro objetivo es mantener nuestra posición en este mercado, y aprovechar lo mejor posible las oportunidades actuales para mejorar nuestra rentabilidad. Ya que tenemos libertad para fijar nuestro precio, vamos a aumentar inmediatamente un 15%.

Realizaremos otro aumento de un 5% durante el último trimestre de 1976 como muy tarde. Eso nos proporcionará en ese momento unos ingresos que facilitarán un margen bruto del 25% y un margen neto del 3%.

La evolución del mercado los próximos 5 años debe ser como sigue:

|                            | 75  | 76  | 77  | 78  | 79  | 80  | 81  |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ventas mundiales de Gregor | 431 | 460 | 537 | 624 | 630 | 630 | 630 |
| Francia                    | 323 | 348 | 403 | 469 | 472 | 472 | 472 |
| Exportación                | 108 | 122 | 134 | 154 | 158 | 158 | 158 |

En Francia, el mercado pasará de 1.452.000 unidades en 1975 a 2.140.000 unidades en 1981.

En Europa, el mercado global de 7.230.000 unidades en 1975 pasará a 10.500.000 unidades en los próximos cinco años.

En Francia, mantendremos nuestra cuota de mercado del 22% pero, en número de artículos, pasaremos de 323.000 unidades de 1975 a 472.000 a partir de 1979.

En función de los resultados que obtengamos a partir de 1979, veremos qué orientación darle al negocio:

- a. desarrollo
- b. consolidación
- c. retirada

# PROGRAMA DE ACCION

## 1) A nivel de producto:

- mejora de nuestra línea de prendas protectoras industriales;
- lanzamiento de una línea naranja para protección industrial;
- creación de una nueva línea para el sector pesquero.

## 2) A nivel de precio y margen:

Nuestro objetivo es lograr a finales de 1976, o inicios de 1977, un margen bruto del 25%, y para lograrlo:

- a. aplicamos inmediatamente un aumento de precios del 15%
- b. aplicaremos otro 5% lo antes que se pueda.

## 3) A nivel de fuerza de ventas:

- una formación más profunda y continuada, tanto para los vendedores de la Organizaciones Regionales como para los Delegados de Exportación;
- en Francia, sería deseable tener en cada organización regional a un vendedor que estuviese un poco más especializado, y cuya función fuese aportar una ayuda inmediata en este sector;
- prever campañas de acción para tomar contacto con los usuarios, para ayudarles a familiarizarse con la calidad y la profesionalidad de los productos Gregor.