

Planeamiento comercial (II): Industria Petroquímica

El planeamiento comercial es arduo de abordar formalmente por empresas que venden *commodities* industriales, y en particular, por las empresas que lideran el mercado.

En algunos casos cuando la empresa supera el 50% de participación de mercado, la mayoría de los esfuerzos son aplicados a controlar a los competidores a través de descuentos de precio y aplicación de condiciones financieras que afectan no sólo los resultados de los competidores, sino también la rentabilidad de dicha empresa líder del mercado.

El desarrollo de especialidades o la búsqueda de nichos para los productos más maduros no forman parte de la estrategia comercial de la empresa. Generalmente esta falta de foco es el resultado de falta de visibilidad de dichas oportunidades, ocultadas por altos valores de participación de mercado; en otros casos el resultado de defender el liderazgo en todo segmento del mercado, sin importar el atractivo del mismo o la capacidad de la empresa de mantenerlo de manera rentable.

El liderazgo en una categoría de producto no es sólo una posición envidiable, sino también una que habilita a aspirar conjuntamente a una alta participación de mercado y a desempeños igualmente altos en rentabilidad. Para obtener este resultado los líderes deben enfocar el planeamiento comercial con el mismo nivel de formalidad y detalle que el resto de los competidores, que generalmente están en la búsqueda de un segmento del mercado donde sobrevivir o generar una posición defendible.

El enfoque RCPS al planeamiento comercial ha probado ser particularmente valioso para los líderes industriales como un método para explicitar la forma en que la empresa obtiene su participación de mercado, y al mismo tiempo, para mostrar las distintas alternativas para reestructurar este liderazgo focalizándose en los segmentos más atractivos del mismo.

R de Relevante, C de Cobertura, P de Penetración, y S de "Share-of-wallet" son los elementos que en su conjunto explican la participación de mercado (SOM, Share of Market) de la empresa de la siguiente manera:

$$SOM(\%) = R(\%).C(\%).P(\%).SOW(\%)$$

Esta expresión dice que la participación de mercado puede ser expresada por el peso relativo de los segmentos considerados Relevantes por la estrategia de la compañía (compras de los segmentos relevantes sobre las compras totales), multiplicado por el peso relativo de las empresas de dichos segmentos que reciben ofrecimientos de la compañía (compras totales de clientes con cuenta abierta, sin importar si compran o no), multiplicado por el peso relativo de los clientes en el mercado Cubierto Relevante con por lo menos una compra realizada en el período (total de compras de los clientes que compran en la compañía), multiplicado por el peso relativo de las ventas de la compañía en el total de las ventas de los clientes actuales (ventas de la compañía sobre el total de compras de la porción penetrada del mercado cubierto relevante).

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de como 3 compañías en la misma industria obtienen su participación de mercado.

	R (%)	C (%)	P (%)	SOW (%)	MS (%)
Empresa A	73%	81%	97%	69%	39.6%
Empresa B	99%	59%	27%	96%	14.8%
Empresa C	45%	100%	63%	85%	24.1%
Otra					21.5%

De este ejemplo podemos extraer algunas conclusiones valiosas sobre la estrategia comercial y sus costos, márgenes probables, y concentración de riesgos. Intente por ud. mismo.

Obviamente, cuanto más segmentado sea el análisis, más valioso será la promesa de resultados. Potencialmente una compañía puede expresar sus planes tácticos para defender o incrementar su participación de mercado, expresando exactamente como piensa realizarlo. Y utilizar el enfoque RCPS para planear y expresar los objetivos y los requerimientos de recursos necesarios para poder alcanzarlos.

Incrementar la participación de mercado incrementando la cobertura y manteniendo la penetración requiere de mayor cantidad de vendedores y probablemente de condiciones especiales de precio y financiación para la nueva base de clientes. Focalizarse en la penetración de los clientes ya cubiertos probablemente requiera de mayores descuentos o soporte técnico. Incrementar el "Share of wallet" como una manera de incrementar la participación de mercado implicará la concentración del riesgo y un mayor capital de trabajo comprometido con los mismos clientes.

Esta explicación de los objetivos y recursos a comprometer tan detallada y precisa resultará en una poderosa herramienta para evitar errores, proveyendo al mismo tiempo de una base de datos para poder seguir el avance de los resultados y la relación costo-beneficio de las acciones comerciales.

Polisur-Ipako era un grupo privado argentino que producía resinas de polietileno (LDPE y HDPE) en tres plantas. El grupo era líder en el mercado con una participación de más del 50%, produciendo más de 225.000 toneladas por año, principalmente para el mercado doméstico. La compañía buscaba la consolidación de su posición en el mercado a través de la defensa de su posición de líder, pero no a cualquier costo. Al mismo tiempo, su rentabilidad estaba amenazada luego de varios años de fuerte competencia y un mercado global en un ciclo de retracción.

El planeamiento comercial fue uno de los capítulos de un proyecto para revisar varios aspectos de la estrategia de la compañía, liderado por la práctica de petroquímica de la consultora internacional Arthur D. Little (ADL).

S&T fue sumada a este esfuerzo para liderar la sección de planeamiento comercial del proyecto, basado en la experiencia exitosa en el sector de banca corporativa. Aunque el sector era totalmente diferente, los principios de RCPS se ajustaban perfectamente a la metodología de ADL que estaban en la búsqueda de una definición de los segmentos de mercado y aplicaciones de las resinas de polietileno en las que la empresa se debería focalizar. Uno de los primeros descubrimientos del equipo fue que Polisur estaba atacando demasiados segmentos de mercado, incluso considerando su atractivo implícito y las capacidades de la empresa de competir en ellos.

Para comenzar se realizó una segmentación detallada del mercado local, poniendo en el mismo segmento a clientes que transformaban la resina de un modo similar, con el mismo propósito o utilizando la misma tecnología. Se identificaron 36 aplicaciones diferentes, incluyendo 5 en las cuales Polisur no estaba presente. Luego se desarrolló una matriz de fortalezas-atractivo, donde se ubicaron a los segmentos teniendo en cuenta la participación de mercado de Polisur para definir el eje de fortaleza. Para todos los segmentos se desarrolló un análisis de contribución marginal y una estimación del crecimiento.

En paralelo se realizó un análisis de la capacidad tecnológica utilizada por Polisur para cumplir con los requerimientos del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

Apoyados por esta valiosa información el Comité de Dirección de la empresa definió el mercado Relevante, es decir, en que aplicaciones se focalizaría la empresa y con que objetivos de participación de mercado.

Luego fue el turno del equipo comercial de producir un plan detallado que soportara las decisiones de la Dirección, o en su defecto, mostrara evidencias que justificaran cambiar dicha decisión. Para cada segmento se desarrolló un estudio a nivel cliente. Se contactaron clientes y no clientes para conocer sus planes para el año siguiente, filtrando la información recolectada para compararla con la información agregada del segmento. A partir de aquí se definió un nuevo objetivo de participación de mercado para cada segmento, en algunos casos reduciendo la participación, y agregando objetivos individuales para los principales clientes. Cada objetivo fue asociado con una manera de obtenerlo: aumento de cobertura, penetración en no clientes, y aumentar o disminuir el "share-of-wallet" en clientes actuales. Para cada acción se recomendó una asignación de recursos, en dólares.

Los valores fueron consolidados a nivel aplicación y compañía, y los nuevos objetivos sometidos a la dirección para su aprobación. En algunos casos el primer set de objetivos no fue confirmado por el plan detallado. Pero la Dirección tuvo toda la información necesaria al momento de tomar la decisión sobre los objetivos de cada segmento.

Finalmente se realizó un rediseño de los sistemas informáticos de apoyo de manera de facilitar el seguimiento de los avances en el plan, reflejando el enfoque RCPS en toda su extensión, desde la inteligencia de mercado y los servicios de soporte técnico hasta la facturación y la gestión de cobranza.

Para conocer más sobre esta exitosa aplicación de la metodología comercial de RCPS contáctese con Raúl Tomé, Presidente de S&T y/o Fernando Domínguez.

Raúl Tomé
r.tome@sytsa.com
Tel. 54-11-5217-7710

Fernando Domínguez
f.dominguez@sytsa.com
Tel. 54-11-5217-7710

Sobre S&T

S&T - Servicio y Tecnología S.A., es una empresa de consultoría en Alta Dirección, especializada en Gestión de Operaciones.

S&T dirige sus servicios profesionales a empresas industriales, de distribución y servicios, asistiéndolas en la definición de estrategias y en el rediseño de sus procesos clave de negocio para alcanzar y sostener una posición competitiva dominante.

Presidida por profesionales con más de veinte años de sólida trayectoria en el sector, S&T se sitúa entre las empresas argentinas pioneras especializadas en Operaciones.

Para conocer más acerca de S&T visite www.sytsa.com