

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL GLP AL GRANEL

Lydice Villacrés Coronel¹, Clara Camino Obregón²

¹ Ingeniera Industrial, 2004

² Director de tesis. Ingeniero Industrial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2000, M.S. University of Illinois, Urbana-Champaign 2003, Profesor de la Espol desde 2003.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan estratégico de mercado que permita obtener un mayor posicionamiento para el gas al granel de una empresa comercializadora de GLP en la ciudad de Guayaquil, considerando las variables que inciden en el crecimiento del negocio.

Se iniciará el presente trabajo con un estudio de mercado. Se analizará la demanda en relación con la oferta actual. Se determinará el posicionamiento de la empresa en el mercado y se realizará un análisis de la competencia. Luego se determinarán los factores críticos que afectan el crecimiento de este mercado en la ciudad de Guayaquil para luego establecer mecanismos que permitan potencializar el crecimiento de este producto.

Con estos datos, se determinarán las estrategias a nivel de negocios, funcional y corporativas a implementarse como solución al problema actual.

INTRODUCCIÓN

El GLP constituye una buena alternativa para el problema energético empresarial, debido a que mejora el beneficio de la tecnificación de las empresas, en una forma eficiente y con un mínimo de mantenimiento.

La industria del GLP en el Ecuador ha sufrido un bajo crecimiento del mercado del gas al granel, contando con una participación del 32% del mercado potencial en la ciudad de Guayaquil; este producto podría tener mayor posicionamiento en el mercado pero actualmente existe deficiencia de información y se carece de un plan de mercadeo. El reducido crecimiento que tiene este producto preocupa a las comercializadoras de GLP, quienes realizan grandes inversiones que esperan sean recuperadas a través de un conveniente retorno.

Al tratarse de la comercialización de un producto sometido a regulaciones estatales dentro de un marco político, el mercado del GLP tanto industrial como doméstico está sujeto a limitaciones en su desarrollo competitivo. Otra de las razones es el desconocimiento respecto a la manipulación del GLP, lo cual genera falsas ideas sobre el riesgo en su utilización.

CONTENIDO

Para la elaboración del presente plan estratégico de mercado, se debe cumplir con cinco fases bien definidas: descripción de la misión y visión de la empresa; estudio de mercado; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; estudio de las cinco fuerzas competitivas y formulación de estrategias.

Efectuamos el estudio de mercado con el objetivo de determinar la demanda insatisfecha del producto y saber mediante estos datos si se justifica realizar proyectos para impulsar el crecimiento del mismo. Los pasos a seguir para la realización del estudio de mercado son: descripción del producto, identificación del mercado objetivo, estudio de la demanda, estudio de la oferta, determinación del precio y canales de distribución.

Como resultado de este análisis, se determinó la demanda insatisfecha, según se describe en la siguiente tabla:

TABLA 1
DEMANDA INSATISFECHA

Año	Demanda proyectada (ton)	Oferta proyectada (ton)	Demanda insatisfecha (ton)
2004	74.876	10.667	64.209
2005	77.145	12.800	64.345
2006	79.482	15.360	64.122
2007	81.891	18.433	63.458
2008	84.372	22.119	62.253
2009	86.928	26.543	60.385
2010	89.562	31.851	57.711
2011	92.276	38.222	54.054
2012	95.072	45.866	49.206
2013	97.953	55.040	42.913
2014	100.921	66.048	34.873

El siguiente paso es realizar el estudio del ambiente interno y externo se realiza mediante el análisis FODA, el cual permite relacionar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización, resumiéndolas en la matriz FODA que se adjunta.

Figura 1. Matriz FODA

Para continuar con el análisis de la empresa, se elabora un estudio de las cinco fuerzas competitivas, las cuales nos permiten conocer la estructura de la industria en la que se desenvuelve el producto objeto de nuestro estudio y nos muestra los niveles de rivalidad del sector. Se detallan las características de estas fuerzas en la tabla 2.

TABLA 2
RESUMEN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Fuerza Competitiva	Criterio
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	Se requiere capacidad de inversión para ingresar al mercado

Intensidad de rivalidad entre competidores existentes	Existen grandes competidores que igualan a la empresa en tamaño y recursos
Amenaza de productos sustitutos	El GLP puede ser reemplazado por una amplia variedad de productos, incluso de menor precio
Poder de negociación de los compradores	Los compradores ejercen gran presión sobre los precios de los productos
Poder de negociación de los proveedores	Existe monopolio del aprovisionamiento de GLP

La formulación de las estrategias se realiza en base a tres niveles: de negocios, funcional y corporativa, las cuales nos darán herramientas a aplicar en la empresa y que abarquen todos los factores críticos que inciden en la comercialización del producto.

Con los estudios realizados anteriormente, se seleccionan las estrategias y se desarrolla el plan estratégico de mercado para el GLP al granel.

Estrategias a nivel funcional

- *Estrategia de mercadotecnia:* realizar una campaña de promoción que permita mejorar la imagen corporativa y ocupar el primer lugar en la mente del cliente, a través de los siguientes medios: vallas publicitarias, spots publicitarios y prensa escrita.
- *Estrategia de infraestructura:* para afrontar el posible desalojo de la casa matriz, la empresa debe analizar y decidir entre las siguientes opciones:
 - a. Buscar nueva ubicación para su casa matriz y determinar un plan de contingencia para el abastecimiento de GLP durante y después del traslado.
 - b. Negociación con el municipio para mantener la ubicación actual a mediano y largo plazo.
- *Estrategia de servicio al cliente:* en busca de la satisfacción del cliente la empresa debe cumplir las siguientes estrategias:
 - a. Personalización del servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente, catalogando sus necesidades y diferenciándolos según las mismas.

- b. Mejorar el tiempo de respuesta mediante una redistribución de los recursos, dado que en la actualidad existe un autotanke subutilizado en la ciudad de Quito el cual abastece la zona norte del país, y cuyo nivel de uso es del 5%.

Estrategias a nivel de negocios

Seleccionamos la estrategia de diferenciación, la cual se lleva a cabo según se describe:

- Alcanzar la certificación ISO 9000, que garantice la calidad de nuestros servicios. El proceso de obtener esta certificación se inició en el año 2001, pero el proyecto fue postergado por los directivos, atendiendo al nivel de prioridades de la organización.
- Explotación de todas las opciones de utilización del GLP, como invernaderos, secadoras de granos, criaderos de animales, automoción.

Estrategia a nivel corporativo

La estrategia requiere el total respaldo de la Corporación en asuntos políticos o de trascendencia para el negocio. Adicionalmente, se debe evaluar el proceso de selección y capacitación, con el fin de proveer a la organización personal con las habilidades requeridas para este tipo de empresa. La compañía debe esforzarse por mantener e incentivar al personal seleccionado y desarrollar planes de carrera.

CONCLUSIONES

Existe una gran demanda insatisfecha que la empresa tiene la oportunidad de cubrir, la misma que se estimó para el año 2004 en 64.209 ton, con una tasa media acumulativa anual del 3.03%.

El sector del GLP enfrenta grandes amenazas por la inestabilidad política del país, las cuales son difíciles de enfrentar debido a que no se pueden mantener acuerdos con el gobierno a largo plazo.

La empresa debe basar sus estrategias en las fortalezas que posee, principalmente en el conocimiento de la industria que le da el pertenecer a una multinacional con amplia experiencia en la comercialización del GLP al granel a nivel mundial. Las debilidades de la empresa pueden ser fácilmente eliminadas, ya que todas ellas se solucionan con acciones de marketing y capacitación de personal.

La industria del GLP al granel es medianamente atractiva para los participantes actuales, siendo muy difícil pensar en nuevos ingresos al mercado debido a las siguientes causas: existen fuertes barreras de entrada por la alta inversión de capital y las políticas estatales; el proveedor posee gran poder de negociación debido a que es un monopolio; los compradores poseen alto poder de negociación frente a las comercializadoras, por la competencia desleal existente entre las mismas; existe alto nivel de competencia, principalmente de AGIP, siendo en su totalidad a través de la manipulación del precio del producto; el GLP al granel posee muchos productos sustitutos que brindan similares características a los usuarios.

El plan estratégico elaborado, logra que la empresa pueda ofrecer al cliente un servicio acorde a sus necesidades, de modo que éste perciba un valor agregado respecto al servicio de los competidores; además, permite la mejora de la imagen de marca del producto analizado y su posicionamiento como líder en el mercado. Esta propuesta brinda a la empresa seguridad en la continuidad de sus operaciones, ya que considera soluciones al problema de infraestructura actual y promueve el apoyo corporativo como plan de acción para enfrentar la inestabilidad política del país.

REFERENCIAS

1. L. Villacrés, “Elaboración de un plan estratégico de mercado para la comercialización GLP al granel” (Tesis, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).
2. M. Porter, Ventaja competitiva (CECSA).
3. Ch. Hill – G. Jones, Administración estratégica (3ra. Edición, Mc Graw Hill)
4. Duragas, Informe técnico de ventas, Área comercial, 2002.