

## **La excelencia comercial como estrategia de crecimiento orgánico en la industria química privada en México**

*Erich Iván Mendoza Téllez\**

*(Recibido: noviembre, 2022/Aceptado: marzo, 2022)*

### **Resumen**

Algunos de los más grandes desafíos que vive la industria química privada en México son: incremento en la competencia debido a la falta de grandes innovaciones y aceleración de la globalización, presión para mantener e incrementar la rentabilidad y menor lealtad de los clientes. Algunas estrategias con el fin de generar crecimiento orgánico que se utilizan para enfrentar estos retos, van enfocadas a aumentar la eficiencia de las plantas productivas a través de mejoras operativas, principalmente de la mano de la Excelencia Operacional. Dado que los procesos químicos se han transformado progresivamente por medio de la combinación de técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes, el potencial de mejora del rendimiento de la manufactura es mínimo y este modelo, al ser altamente generalizado hoy en día no crea una diferenciación entre las compañías del sector. Debido a esto, algunas corporaciones, con el objetivo de mejorar sus resultados financieros se han aventurado a desarrollar nuevas estrategias como es el caso de la Excelencia Comercial. Si este nuevo conjunto de herramientas, que tiene como propósito optimizar las actividades comerciales origina crecimiento orgánico en la industria química privada en México es la cuestión central que se aborda en este trabajo.

*Palabras clave:* desafíos, crecimiento orgánico, industria química privada.

*Clasificación JEL:* F13, O24.

---

\* Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional.

# **Commercial excellence as a strategy organic growth in the industry private chemistry in Mexico**

## **Abstract**

Some of the greatest challenges facing the private chemical industry in Mexico are: increased competition due to the lack of major innovations and acceleration of globalization, pressure to maintain and increase profitability, and lower customer loyalty. Some strategies in order to generate organic growth that are used to face these challenges are focused on increasing the efficiency of production plants through operational improvements, mainly in the hands of Operational Excellence. Since chemical processes have been progressively transformed through the combination of advanced production and operations techniques with intelligent technologies, the potential for improving manufacturing performance is minimal and this model, being highly generalized today, does not create a differentiation between companies in the sector. Due to this, some corporations, in order to improve their financial results, have ventured to develop new strategies such as Commercial Excellence. Whether this new set of tools, which has the purpose of optimizing commercial activities, originates organic growth in the private chemical industry in Mexico is the central question addressed in this work.

*Keywords:* challenges, organic growth, private chemical industry.  
*JEL classification:* F13, O24.

## **1. Introducción**

La industria química en el mundo, incluido México, está viviendo momentos que no tienen precedente debido a que las grandes innovaciones en la industria pararon hace algunas décadas y no se han desarrollado nuevas moléculas. Los productos que eran innovadores hace algunos años ahora cuentan con una gran competencia, lo que está provocando una disminución en las ventas y utilidades netas marginales de las compañías del sector. Por consiguiente, se puede constatar que las empresas de la industria química se encuentran buscando otras formas de ser rentables e incrementar el valor de los accionistas, lo cual pueden lograr a través del crecimiento orgánico (expansión desde dentro de las empresas con sus propios recursos y competencias) o inorgánico (por medio de fusiones, adquisiciones u otros tipos de uniones).

Esta investigación al enfocarse en el crecimiento orgánico, pone de manifiesto que, estrategias de optimización y reducción de costos por medio de la Excelencia Operacional implementadas desde los años noventa solo traen beneficios marginales hoy en día debido a que los procesos químicos automáticos son el estándar de hoy en día.

Lo anterior descrito, se puede cotejar, haciendo un análisis en términos de ventas en dólares americanos de las 100 compañías químicas más grandes del mundo al cierre fiscal de los años 2014, 2015 y 2016. En promedio, se percibe una pérdida de -4.1%, -5.2% y -2.9% y en el caso de las utilidades netas -10.1%, 6.7% y 2%, respectivamente, debido a la baja en la demanda de químicos, a los volátiles costos de las materias primas, fortaleza del dólar americano y un ambiente de alta competencia en cuanto a precios se refiere (Davis, 2015, 2016). Algunos grupos químicos exigidos por esta situación se han embarcado en optimizar su función comercial con el fin de crear valor para sus clientes usando como instrumento la denominada Excelencia Comercial. Al paso de unos años, estas corporaciones y empresas consultoras enaltecen a la Excelencia Comercial como un factor clave para tener éxito en el ambiente adverso de los negocios hoy en día ya que sus estrategias están fuertemente relacionadas a crear ventajas competitivas sostenibles por medio de las actividades comerciales. Tendencias como esta, generan cuestionamientos sobre si la Excelencia Comercial en realidad puede calificar como un factor para crecer orgánicamente en la industria química privada en México. Habiendo realizado una búsqueda exhaustiva sobre este nuevo concepto es notoria la falta de literatura académica al respecto y escasez de evidencia tangible sobre sus beneficios por lo cual cobra relevancia el presente trabajo.

Este artículo se estructura de la siguiente manera: en la segunda sección se presenta el estado de la industria química en México en 2017 y se muestra la revisión de la literatura respecto a la Excelencia Comercial. En la tercera sección se presenta el diseño metodológico de la investigación. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones.

## **2. Estado de la industria química en México**

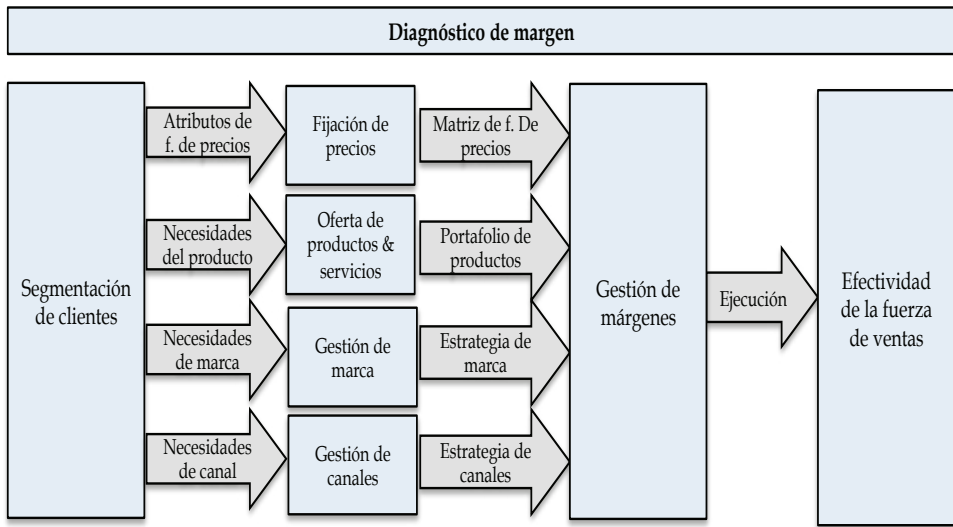
El sector de la industria química en México es considerado por el gobierno como un sector dinámico en conjunto con el automotriz, aeroespacial, eléctrico y electrónico. En 2017, su participación al PIB de México fue de 1.8% y de 9.58% en la producción manufacturera nacional (ICEX, 2019). Derivado del alto grado de especialización que demanda la industria química, es que también han surgido diversas asociaciones enfocadas en diferentes

áreas. Entre estas, destaca la Asociación Nacional de la Industria Química, A.C. (ANIQ) que es una Asociación Civil que representa más del 95% de la producción privada de químicos de México a través de 258 empresas de distintos tamaños y actividades dentro del sector. Esto la posiciona como el organismo líder de la industria química establecida en México, la cual es reconocida nacional e internacionalmente por su influencia y promoción de la competitividad de dicha industria (Asociación Nacional de la Industria Química, 2017). En términos cuantitativos, de las 100 empresas químicas más grandes del mundo, 40 de ellas se encuentran afiliadas voluntariamente a la ANIQ. Analizando los datos de sus ventas en los años 2014, 2015 y 2016 se observa una pérdida en promedio de sus ventas de -3.8%, -4.8% y -1.8% y en el caso de las utilidades netas -14.3%, 5.7% y 7.9% consecuentemente.

Como resultado de esta situación por la cual pasa esta industria se puede constatar que las compañías están teniendo dificultades para alcanzar sus metas financieras y están buscando nuevos métodos para sobrevivir y tener crecimiento. Adicionalmente del aporte económico de la industria química al país, este sector es demasiado vital para el bienestar de la humanidad por lo que algunos grupos químicos han adoptado un curso más estable en la forma en que trazan su futuro preparándose para tomar ventaja de las oportunidades optimizando sus actividades. Una de las tendencias como estrategia de largo plazo en las organizaciones para potenciar el crecimiento orgánico, es decir, sin recurrir a fusiones o adquisiciones es la denominada Excelencia Comercial.

### *2.1. Excelencia Comercial*

Se sugiere que la Excelencia Comercial contiene elementos distintivos que se presentan en la figura 1, los cuales cabe mencionar no son exhaustivos y sirven para ilustrar las interrelaciones que existen entre ellos.



Fuente: Verity *et al.* (2013, p. 3)

Figura 1  
Elementos de la excelencia comercial

- 1) Diagnósticos de margen es una herramienta que ilustra las diferencias de los clientes y permite que la compañía las identifique y rectifique en los márgenes. Suele usarse el estudio financiero Profit & Loss (Ganancia & Pérdida) o también conocido como Estado de Resultados. Un estudio P&L proporciona visibilidad de costos y transparencia de márgenes de ganancia cliente por cliente. Una razón crítica para saber donde esta cada cliente posicionado en este análisis es para proteger a los más rentables de los menos. En cuanto a rentabilidad de los productos se refiere no es más que la relación de su precio de venta y su costo. Entre más alto el precio o más bajo su costo será mayor la rentabilidad del producto. Una vez identificados los clientes y productos de bajo margen se desarrollan diversas técnicas para intentar retirar del mercado esos productos y remplazarlos por otros de más altos márgenes.
- 2) Segmentación de clientes normalmente se hace en una primera instancia por nivel de servicio requerido y posteriormente en los márgenes. Las compañías pueden hacer su segmentación de clientes de manera más poderosa invirtiendo en medir el potencial de la cuenta además de las ventas históricas. Lograr estimar este potencial permite a la organización determinar cuanto esfuerzo se debe

aplicar en cada cuenta y así sugerir una propuesta de valor apropiada y proceso de venta (Zoltners *et al.*, 2009).

- 3) Fijación de precios se debe de basar en los diagnósticos de márgenes. Básicamente hay tres tipos de modelos de fijación de precios:
  - a) precio transaccional: se basa en colocar un precio basado en los propósitos del cliente y su voluntad de cooperar con la compañía, b) precio basado en valor: usa el valor que un producto o servicio aporta a un segmento de clientes como el principal factor para colocar precios (Hinterhuber, 2018) y, c) precio estratégico: se basa en colocar precios con base a las condiciones de la industria donde se compite evaluando la concentración de mercado, transparencia del precio del mercado, capacidad instalada, ventaja de costos, diferenciación en la oferta y las barreras de entrada. En términos generales, el precio tiene un impacto enorme en las ganancias de las compañías.
- 4) Estrategia de marca y marketing se puede componer de varios programas; cada programa debe contar con dos elementos: un mercado meta derivado de una segmentación del mercado y una mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción), el acople correcto de estos dos elementos debe tener como resultado la creación de una ventaja competitiva. El ROI (*Return of Investment/Retorno de Inversión*) es un instrumento adecuado para medir la efectividad de la estrategia ya que hace un recuento de todos los costos y la valoración completa de los clientes para priorizar las inversiones de marketing y maximizar las ganancias.
- 5) Gestión de canales se enfoca a entender la manera en que los clientes quieren comprar los productos y/o servicios. El objetivo principal es el de desarrollar un canal de venta que satisfaga las necesidades de los clientes extendiendo la cobertura de mercado y salvaguardando los costos (Hughes, 2006). La estrategia GTM (*Go to Market/Ir al mercado*) tiene como propósito crear un proyecto para entregar un producto o servicio a un usuario final analizando todo tipo de factores como el precio y la distribución.
- 6) Fuerza de ventas es un conductor natural de ingresos para las compañías ya que se encuentra en contacto directo con los clientes. Medir su efectividad es primordial para traducir en resultados tangibles los trabajos de *marketing*. Los programas como los denominados CRM (*Customer Relationship Management/Gestión de Relaciones con Clientes*) son usados por las personas de ventas para evaluar su desempeño, planear y mejorar el proceso de venta para una interacción más objetiva con los clientes.

Como se puede distinguir la Excelencia Comercial envuelve a las prácticas comerciales más sobresalientes que maximizan los ingresos rentables por

medio de programas que mejoran consistentemente cada una de las funciones comerciales.

### 3. Metodología

Como metodología se presenta un trabajo de investigación cualitativo de casos usando como instrumento para la recolección de datos las entrevistas semiestructuradas. Con el fin de abordar la parte funcional de la Excelencia Comercial se hizo un acercamiento a las agencias consultoras que como se enfatizó, son precursoras en el tema. Con base en el número de agencias encontradas, así como la disponibilidad mostrada de estas por medio telefónico y correo electrónico, se buscó conducir las entrevistas. En una etapa subsecuente de la investigación, se realizó una exploración vía electrónica de cada uno de los miembros de la ANIQ y su relación con la Excelencia Comercial. En donde existió un vínculo, se usó el mismo mecanismo descrito para las agencias consultoras.

Como resultado del uso de los aparatos descritos se eligió como agencias a *Bain & Company* y *Boston Consulting Group* así como a *AzkoNobel* y *Solvay* como las empresas de la investigación, teniendo todas presencia en México. En términos de las entrevistas se trataron los siguientes temas para la obtención de datos: *a)* nivel de entendimiento de la Excelencia Comercial, *b)* características de la iniciativa que se desea poner en marcha, *c)* plan de implementación, *d)* beneficios esperados e impacto en la empresa. Las entrevistas se realizaron a miembros de las corporaciones que están en contacto directo con las iniciativas de Excelencia Comercial y que, por lo tanto, tienen acceso a la mayor parte de los datos.





En términos de categorización, se buscó que cada caso de estudio incluyera una estructura similar y se puntualizaron tres principales: definición del concepto y propósito del programa, demostración de contenidos específicos, implicaciones e impacto y finalmente una presentación de los resultados al menos preliminares de cada compañía con el fin de realizar un análisis profundo de cada intervención.

### 4. Resultados

En este apartado se recaban los resultados de los cuatro casos de estudio llevados a cabo, se contrastan con los objetivos iniciales proyectados para esta investigación y se responde a la pregunta de investigación que se planteó al inicio del trabajo. Posteriormente se presenta la definición de Excelencia Comercial propuesta por este autor, así como su modelo conceptual.

El primero de los objetivos planteados en esta investigación fue el de determinar los elementos fundamentales para lograr que una firma perteneciente a la industria química tenga crecimiento orgánico en relación a las actividades comerciales. Recabando los resultados de los análisis de casos se puede resaltar que las empresas químicas que han aplicado la Excelencia Comercial consideran a la fijación de precios como el principal elemento de crecimiento, seguido de la gestión del portafolio de clientes, las cuentas clave y la fuerza de ventas tal cual como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1  
Compilación de resultados de la excelencia comercial de los análisis de casos





Elementos de la Excelencia Comercial				
Gestión de cuentas clave	● ★3	●	●	●
Gestión de la distribución	●			
Gestión del portafolio de productos	●		●	●
Fijación del portafolio de clientes	● ★1	● ★1	● ★1	● ★1
Gestión del portafolio de clientes	● ★2	● ★2	● ★2	●
Gestión de la fuerza de ventas	●	● ★3	●	● ★3
Diseño/gestión del canal	●	●	●	● ★2
Gestión de contratos	●			
Modelo ir al mercado	●	●	●	
Estrategia Marketing	●		●	●
Estrategia Comercial/ventas	●			●
Impacto inicial capturado tras la implementación de la excelencia comercial	50 millones de dólares 1.9% REBITDA 2016	107 millones de dólares* +1% de sus ingresos 2018	100 millones de dólares en márgenes adicionales en un año	56 millones de dólares +2.8% de sus ingresos en 9 meses (peor escenario)
Tasa de cambio usada 1 euro =1.15 dólares			★ Elemento clave para lograr crecimiento	

Fuente: elaboración propia.



El segundo y último de los objetivos planteados en esta investigación se enfocó a analizar si la Excelencia Comercial contribuye a la creación de una ventaja competitiva en la industria química privada en México. Para evaluar si crea una ventaja competitiva hay que remitirse a la definición, que manifiesta que, la compañía debe tener un desempeño superior en relación con otras compañías del mismo sector productivo, es decir, que sus utilidades reales obtenidas son mayores al promedio de la industria (Sigalas *et al.*, 2013). Se comparó el porcentaje de cambio de utilidades de Solvay y Akzo Nobel tras haber implementado la Excelencia Comercial contra el promedio de cambio en utilidades netas de las 40 empresas químicas más grandes del mundo afiliadas a la ANIQ. Se constató que no en todos los años posteriores a la implementación el desempeño de estas compañías fue superior y en los años que lo fue, puntualizan en sus reportes financieros anuales que si bien atribuyen los resultados positivos a la Excelencia Comercial también exaltan el papel de la Excelencia Operacional, la innovación y las adquisiciones, entre otros. Analizando profundamente esta situación, es evidente que la Excelencia Comercial genera un impacto económico positivo en las empresas químicas que lo implementan, sin embargo, hay muchos factores tanto internos como externos que determinan que sus utilidades totales sean mayores o menores a las del promedio de la industria, con esto se puede determinar que, no hay evidencia concluyente de que genere una ventaja competitiva como tal.

Respondiendo al cuestionamiento principal de este trabajo sobre si la Excelencia Comercial en realidad genera crecimiento orgánico en la industria química privada en México se confirma que como efecto de su implementación es indiscutible que genera una posición financiera favorable, esto se puede comprobar con los resultados económicos capturados en la figura 2.

				
Impacto económico total de la implementación de la excelencia comercial	* 30 millones de dólares 1,5% REBITDA en 2014 * 40 millones de dólares 1.8% RWBITDA en 2015 * 50 millones de dólares 1.9% RWBITDA EN 2016 Total: 120 millones de dólares 1.7% REBITDA en los res años.	* 107 millones de dólares , +1%de sus ingresos en 2018 con un ROS del 10.6%. * Incremento del ROS al 12% en 2019.	* 10 millones de dólares de márgenes adicionales en el primer mes. * 100 millones de dólares de márgenes adicionales en un año.	56 millones de dólares, +2.8% de sus ingresos en 9 meses. * 580 millones de dólares, +5.8% de sus ingresos en 15 meses. *312 millones de dólares, +7.8% de sus ingresos en 24 meses.

Fuente: elaboración propia.

Figura 2  
Resultados del impacto económico de la Excelencia Comercial

Con base a la investigación realizada se procede a definir a la Excelencia Comercial por este autor como una metodología de mejora continua que mediante la aplicación de las mejores prácticas comerciales le permite a las empresas tener un entendimiento más preciso de las necesidades individuales de sus clientes y con esto mejorar la eficiencia de sus actividades comerciales para alcanzar un mejor desempeño financiero. Asimismo, se puede notar que todo el conocimiento colectivo de la Excelencia Comercial sobre diferentes modelos y metodologías puede ser congregado en un modelo unificado como el que se propone en la figura 3.



Fuente: elaboración propia.

Figura 3  
Modelo unificado de la excelencia comercial

El modelo de la excelencia comercial se enfoca en el alineamiento del propósito, visión, misión, valores y principios de la compañía para conseguir resultados a través de sus productos y servicios así como todas las partes involucradas, utilizando a la organización y desarrollando sus habilidades por medio de Recursos Humanos para usar correctamente una serie de herramientas interrelacionadas dentro de sistemas con sus métricas y controles correspondientes. Todo esto respaldado por una cultura de mejora continua y dirigida por una estrategia comercial con metas adecuadas, teniendo como base el liderazgo y la gestión del cambio. Con los resultados

obtenidos, este modelo retroalimenta a los líderes para que hagan los cambios en la estrategia y las metas en caso de ser necesario, y de ser así, se desplieguen los ajustes a través de todos los elementos de la excelencia comercial.

## 5. Conclusiones

El propósito de esta investigación fue el de profundizar en el término Excelencia Comercial, aclarar su significado, identificar los componentes que la integran y como estos interactúan con los demás elementos de una organización para que puedan ser operantes.

Adicionalmente, por medio de estudios de caso, se lograron identificar los elementos vitales de la Excelencia Comercial para que una compañía perteneciente a la industria química genere crecimiento orgánico por medio de sus actividades comerciales.

Si bien se trató de determinar si la Excelencia Comercial genera una ventaja competitiva en la industria química no hubo evidencia contundente para demostrarlo, es decir que, se encontraron diversos elementos que originan el crecimiento de una organización y otorgar el crédito exclusivamente a la Excelencia Comercial sería sesgado.

Como ha sucedido con el caso de la Excelencia Operacional, es razonable concluir que, aunque las herramientas de la Excelencia Comercial pueden actuar como diferenciadores en el corto y mediano plazo; ya que las medidas de eficiencia en las actividades comerciales no han sido aun totalmente explotadas; a largo plazo también se convertirían en un estándar de la industria y sería un condicionante para competir en la industria química privada de México.

## Referencias

- Asociación Nacional de la Industria Química (2017). *Informe Anual de Labores, 2016 - Annual Report*. Recuperado de: <http://www.aniq.org.mx/InformeAnual/2016/Informe%20Anual%202017.pdf>.
- Davis, N. (13, septiembre, 2015). Oil collapse consequences. *ICIS Chemical Business*, (1). Recuperado de: <https://www.icis.com/globalassets/documents/forms/ppf-pdf/The-ICIS-Top-100-Chemical-Companies-listing-2015.pdf>.
- Davis, N (11, Septiembre, 2016). Resilience amid tough prices. *ICIS Chemical Business*, (1). Recuperado de: <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=1045a7a0-4789-4657-98da-211dff46b7f5>.
- Hinterhuber, A. y S. Liozu (2018). *Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices*. Nueva York: Routledge.
- Hughes, T. (2006). New channels/Old channels Customer Management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), 113-129.
- ICEX España Exportación e Inversiones (2019). *Industria química en México*, (1). Recuperado de: [file:///C:/Users/mx10156/Downloads/DOC2019818371%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mx10156/Downloads/DOC2019818371%20(1).pdf).
- Sigalas, C., V. Pekka-Economou y N. B. Georgopoulos (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6 (4), 320-342.
- Verity, R.; A. Gautam; R. Maenen y O. Waterlander (1 marzo, 2013). Commercial Excellence Programs, A Way for B2B Companies to Pursue Growth in Hard Times. *Booz&co*, (1). Recuperado de: [https://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand\\_Commercial-Excellence-Programs.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Strategyand_Commercial-Excellence-Programs.pdf).
- Zoltners, A.; P. Sinha y S. Lorimer (2009). *Building a Winning Sales Force Powerful Strategies for Driving High Performance*. Nueva York: AMACON.