

CASO DE ESTUDIO:

INTEGRACIÓN VERTICAL, PASO DEL COMERCIO A LA INDUSTRIA

GIRALDO ARISTIZABAL JEFFREY ANDRÉS

SALAZAR SALAZAR LUIS FERNANDO

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Magister en Administración

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

GUSTAVO ADOLFO MOLINA A.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Octubre 2012



Jeffrey Andrés Giraldo A.

Luis Fernando Salazar S.

Resumen

El caso narra la historia de una empresa colombiana que toma la decisión de realizar una integración vertical a su proceso productivo agregando a la comercialización la fabricación del producto, lo que le representa invertir en infraestructura y en la construcción de una nueva planta. De esta decisión se desagregan una cantidad de alternativas estratégicas que afectarán la operación de la compañía y finalmente el resultado obtenido en el producto a comercializar. Es entendible que quienes participen dentro de este tipo de proyectos deben contar no solo con altas capacidades administrativas y estratégicas, sino también que su enfoque se traduzca al final en ofrecer una propuesta de valor que incluya factores diferenciadores identificados y valorados por el cliente.

Palabras Claves

Integración Vertical, Estrategia de costos, Mercado, Toallitas Húmedas



Jeffrey Andrés Giraldo A.

Luis Fernando Salazar S.

Abstract

The case narrates the history of a Colombian company taking the decision to vertically integrate adding to his marketing process the production process to manufacture the product, this means investing in infrastructure and the construction of a new plant. From this decision are disaggregated a number of strategic alternatives that will affect the operation of the company and finally the result obtained in the product to market. It is understandable that people who participate in these types of projects should have high administrative and strategic skills, but also their approach must be translate at the end a value proposition that includes differentiating factors identified and valued by the client.

Keywords

Vertical Integration, Cost Strategy, Market Wipes

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS DEL CASO

Este documento orienta al lector a generar estrategias que optimicen los resultados de las organizaciones a partir de análisis de diferenciación de producto, diversificación de portafolio y costos. Puede ser utilizado para materias relacionadas con mercadeo, planeación estratégica y costos.

Este caso presenta los retos y decisiones a los que se enfrenta una empresa colombiana durante el paso de la comercialización a la integración del proceso de manufactura, centrandó el objetivo del proyecto en analizar estrategias de integración vertical aplicadas, incluyendo como condicionamiento los posibles sesgos dentro del entorno y las limitaciones existentes por alianzas estratégicas previas con otras empresas participantes en el mercado.

Con la meta de alcanzar los objetivos estratégicos, las organizaciones desarrollan proyectos que implican grandes inversiones que contemplan procesos de innovación, que pueden incorporar la construcción y puesta en marcha de plantas productivas. Por estas razones consideramos que es de utilidad para un estudiante de Maestría en Administración poder contar con un caso colombiano que sirva de apoyo académico a la cátedra para el desarrollo de análisis y

pensamiento crítico ante situaciones que en muchos casos pueden incluir escenarios imprevistos en el desarrollo de dichos proyectos. En este documento el lector podrá vivenciar situaciones que pondrán a prueba sus habilidades administrativas y gerenciales visualizadas desde una perspectiva gerencial que le implicaran considerar las decisiones que tendrán mayor impacto para el éxito en la gestión.

El caso considera aprendizajes en el diseño estratégico incluyendo temas como:

- Análisis de Mercado
- Análisis de Producto
- Integración vertical
- Estrategia competitiva
- Alianzas estratégicas
- Costos

El caso presenta un escenario donde, el estudiante estará en posibilidad de debatir las mejores decisiones a tomar con respecto a diferentes temas como:

- Explicar a que se refiere un proceso de integración vertical y que consideraciones deben tenerse en cuenta para abordarlo.
- Identificar diferentes tipos de estrategias competitivas que adoptan las empresas para alcanzar sus objetivos.

- Identificar diferentes implicaciones que tienen las alianzas estratégicas a mediano y largo plazo.
- Explicar cómo las investigaciones de mercado son fuente determinante para el análisis y asertividad en la toma de decisiones.

Costos operativos del proyecto con el fin de alcanzar el ROI deseado en el tiempo esperado.

Preguntas para la discusión

1. Debería continuar su alianza con Kimberly o finalizarla? Qué factores a favor o en contra encuentra en esta alianza?

El grupo empresarial colombiano al que pertenece Tecnosur encontró en Kimberly un respaldo económico muy importante que le ha dado hasta el momento la fortaleza y la presencia requerida para obtener excelentes negociaciones con los principales proveedores tanto de maquinaria como de materiales en la industria pañalera.

Actualmente, aunque Tecnosur ha logrado liderar el mercado de pañales para bebés en Colombia, la sociedad con Kimberly aun le es beneficiosa frente a los proveedores y el ser socio de esta organización le ha traído beneficios en cuanto a costos y suministro confiable aun en momentos críticos de escases de algunos materiales especializados.

Por otro lado esta alianza dificulta la toma de decisiones de inversión y crecimiento y dado que ya Tecnosur con su marca Winny es líder del mercado colombiano es el momento de salir a buscar nuevos mercados con su marca en países cercanos.

2. En caso de continuar con la alianza debería establecer nuevas reglas?

En caso de terminar la alianza, cuales serian los nuevos desafíos?

En caso de continuar con la alianza el principal objetivo de Tecnoquímicas al establecer nuevas reglas debería ser el tener libertad para llevar sus productos al exterior y poder ampliar su mercado objetivo.

En caso de terminar la alianza los nuevos desafíos estarían orientados en mantener la calidad y los costos de sus materiales ya que perdería el respaldo de Kimberly (líder mundial en pañales desechables para bebe) en las negociaciones y los volúmenes, pero esto le daría también flexibilidad para el desarrollo de nuevos proveedores y alternativas de suministro.

3. Porque piensa que puede conseguir disminuciones de costo en la fabricación del producto con la integración vertical?

Las disminuciones de costo se logran por diferentes vías:

- Eliminar el beneficio económico del proveedor que le suministra el producto terminado.
- Tener flexibilidad de desarrollar proveedores que se ajustan más a los requerimientos específicos y obtener beneficios económicos.
- Aprovechar la experiencia que tiene en los estudios de mercado y tener flexibilidad para desarrollar e innovar en los productos requeridos.
- Aprovechar los beneficios obtenidos al declarar las empresas del grupo empresarial como usuarios industriales de una Zona Franca Especial.

(Ver anexos 2 y 9)

4. Como podría aprovechar mejor la integración, ¿dónde debería invertir los beneficios que trae la disminución de costo?

Debería:

- Disminuir precio?
- Aumentar calidad del producto?
- Invertir en eficiencia y productividad?

Según la información que tenemos del mercado, los precios y el producto la mejor forma de aprovechar el beneficio en los costos sería mejorando el producto para hacerlo ganador teniendo en cuenta que hay un competidor con más del 68%, el mercado está en crecimiento y se tiene pleno

conocimiento de la valoración de los atributos por parte del cliente que da las preferencias.

Los precios del producto de Tecnosur S.A. vs lo de los competidores son inferiores y con el beneficio en el costo obtenido por la integración vertical podrían mantener los mismos precios de venta mejorando el producto para ganar participación en el mercado creciente.

(Ver anexo 5, 7 y 8)

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. DESARROLLO DEL CASO	11
1.1 Contexto	11
1.2 Antecedentes.....	13
1.3 Estructura	14
1.4 Estableciendo un Horizonte	17
1.5 Una Nueva Planta Productiva.....	18
1.6 El Mercado	22
1.7 Situación y Toma de Decisión.....	23
2. PREGUNTAS PARA DISCUSION.....	31
3. ANEXOS.....	31
4. BIBLIOGRAFIA	40

INTRODUCCION

Toda organización busca dentro de sus planes estratégicos establecer actividades contundentes que garanticen el éxito de las metas organizacionales. En mercados tan cambiantes como los actuales, la flexibilidad y los altos niveles de calidad son herramientas determinantes que junto con los bajos costos operativos terminan apalancando características diferenciadoras en los productos. Con el deseo de sostener esta premisa, muchas empresas migran a proyectos de integración vertical buscando controlar variables críticas que fortalecen la estructura estratégica del negocio.

La historia de Tecnosur es un claro ejemplo de cómo un producto con gran potencial de crecimiento en el mercado muestra una brecha frente los competidores, brecha que puede ser tomada como oportunidad si se asumen actividades vitales dentro del proceso tales como la fabricación del producto. Dentro de todo este proceso Tecnosur encuentra situaciones de aprendizaje que inicialmente impiden que dicho proyecto se desenvuelva libremente, pero de igual manera permite adquirir experticia para asumir posiciones y utilizar información de una manera más estructurada para situaciones futuras.

1. DESARROLLO DEL CASO

1.1 Contexto

INTEGRACIÓN VERTICAL

PASO DEL COMERCIO A LA INDUSTRIA EMPRESA TECNOSUR S.A

Alfonzo Arias, Gerente General de Tecnoquímicas S.A se encontraba en su despacho y no quitaba la mirada de los papeles sobre su escritorio. Observaba detenidamente los informes elaborados por sus ejecutivos de mercadeo que mostraban las tendencias del mercado de las toallitas húmedas. La compañía acababa de realizar una inversión importante en infraestructura y maquinaria y tenía diferentes alternativas para elegir con respecto a cambios en el producto, inversiones complementarias, tiempos de relanzamientos, canales de distribución y comercialización. Los reportes indicaban que este mercado crecería muy rápidamente, así que tenía urgencia en analizar la información y definir el camino a seguir. No había acabado de organizar sus ideas cuando sonó la puerta y entraron rápidamente Bernardo Benítez y Camilo Cuevas, ambos Ingenieros de Proyectos quienes habían dirigido todo el proceso de la puesta en marcha de la nueva planta partiendo desde la construcción física hasta el diseño de toda la operación logística. Su cara de preocupación lo decía todo, la principal inquietud que tenían Camilo y Bernardo era que los costos de la nueva planta se encontraban por encima de lo que se había proyectado, en este momento la

planta estaba generando más pérdidas de las esperadas, entonces habría que buscar la manera de revertir esta situación y obtener un mejor resultado de la inversión realizada de lo que hasta ahora se había hecho.

Luego de escuchar las palabras de sus Ingenieros de Proyectos, Alfonso ratificó sus preocupaciones más cuando este tema se había vuelto centro de varias reuniones y esperaba que para la fecha todo estuviera funcionando según se había acordado. Llamó a su asistente y le solicitó programar una junta con todos aquellos que estuvieran relacionados con la fabricación del producto ya que no pensaba permitir que esta situación les cogiera ventaja. Esta era una de las mayores inversiones que la compañía había realizado en los últimos años y la expectativa existente cuando se decidió realizar era impactar fuertemente en el mercado pues el sentir de la compañía siempre había sido ser una empresa líder e innovadora, Alfonso había llegado a el momento donde es necesario tomar decisiones radicales que garantizaran el logro de los objetivos trazados.

1.2 Antecedentes

Tecnosur S.A, es una empresa perteneciente a uno de los grandes grupos empresariales colombianos cuya fortaleza es la fabricación, distribución, mercadeo y venta de diferentes productos farmacéuticos, de aseo, cuidado personal, cuidado de la salud y agroveterinarios tanto para el mercado nacional, como para el latinoamericano. Su portafolio se encuentra agrupado en cinco líneas de producto: cuidado personal, cuidado de la salud, cuidado del bebé, adhesivo y agroveterinario.

A través de su historia, se ha convertido en aliado de importantes empresas multinacionales con enorme prestigio que han encontrado en este grupo empresarial su mejor socio estratégico en Colombia y le han confiado la producción y el mercadeo de sus productos. Entre éstas se cuentan Merck Sharp & Dohme, Smith Kline & French, Miles Laboratories, Bayer, Allergan y Procter & Gamble, entre otras. Actualmente el grupo tiene relaciones comerciales con 24 compañías nacionales y extranjeras, concedentes de licencias para la fabricación, distribución y/o mercadeo de sus productos

En la línea del cuidado personal, las toallitas húmedas se encuentran como uno de los productos estratégicos para el grupo dado la gran penetración que ha tenido esta categoría en el mercado colombiano. Particularmente el cuidado del bebé ocupa una de las mayores participaciones en la composición del mercado

dentro de las aplicaciones de las toallitas húmedas. Por otro lado dadas las características constitutivas del producto es posible darle diferentes aplicaciones y usos en el campo farmacéutico, cosmético y de limpieza de superficies.

Tecnoquímicas S.A. cuenta con una gran trayectoria y know how en los procesos de fabricación de los productos del portafolio en especial en el desarrollo químico y de ingeniería de productos, lo que hace posible aprovechar estas competencias y sinergias para aplicarlas en el proceso de fabricación de las toallitas húmedas. En mercados maduros como el estadounidense se encuentran grandes compañías que le han dado mayor valor agregado al producto, adicionando medicamentos, productos de limpieza personal y de superficies a la toalla; y así se encuentran en el mercado de toallas desmaquillantes, toallas para uso quirúrgico, toallas desengrasantes, entre otras extensiones de línea.

1.3 Estructura del grupo empresarial Tecnoquímicas

En Colombia Tecnoquímicas cuenta con 17 plantas que operan en 8 sedes productivas y posee tres plantas en el Salvador, también cuenta en Colombia con dos centros nacionales de distribución, uno en Cali y otro en Bogotá, además posee 31 plataformas de Cross Docking ubicadas en 16 ciudades principales del país, lo que le brinda una gran fortaleza en la distribución y cobertura del mercado.

El área de tráfico y transporte despacha y entrega a los clientes 156.000 toneladas anuales de producto terminado desde los centros de distribución de Cali y Bogotá hacia 16.000 puntos de entrega de clientes localizados en 650 poblaciones del territorio nacional y a cerca de 70.000 tiendas en 54 poblaciones.

En el año de 1980 el grupo decide incursionar en el negocio de los productos higiénicos para bebé instalando una planta de producción en el municipio de Yumbo y para ello compra 2 máquinas en el mercado de segunda a la compañía Angelini Francesco e inicia la producción de pañales desechables que comercializa en el mercado colombiano bajo la marca Winny.

El grupo es consciente que el mercado de los pañales desechables para bebé es altamente competitivo y que requiere de mucha inversión para el crecimiento, a pesar de ello el grupo hace un esfuerzo apoyándose en sus otras unidades de negocio busca sacar adelante la nueva empresa.

Es importante resaltar que en esta industria el costo de los materiales tienen una alta participación en la composición del costo total del producto. En su mayoría son materias primas de proveedores muy especializados y escasos, lo que hace crítica la negociación con éstos y se hace muy importante el volumen de compra para obtener buenos precios. Situación difícil para Tecnosur S.A ya que hasta este momento seguía teniendo una participación en el mercado muy pequeña. Otro factor a tener en cuenta es que la falta de experiencia en el manejo de nuevas tecnologías provoca altos desperdicios aumentando el costo. Estos

factores afectan los resultados de Tecnosur S.A para no alcanzar los objetivos proyectados.

En el año 1998, después de 18 años de permanecer en la industria y ganar poco a poco participación en el mercado, se ve afectada por la grave situación económica del país que dado los bajos resultados la obliga a buscar vinculación de capital externo. En ese momento su competidor Kimberly, líder del mercado, aparece con una oferta económica para el grupo que es aceptada. El acuerdo se hace bajo la enmarcación de un Joint Venture¹ y el grupo cede el 50% de propiedad a Kimberly. El Joint Venture acordado tiene como condición que la administración de la empresa queda en manos del grupo empresarial para evitar que al sumarse la participación de Kimberly y de Tecnosur S.A en el mercado la superintendencia determine que se crea un monopolio. Por otro lado también el grupo aceptó como compromiso el no exportar sus productos a países vecinos donde afectara el mercado de Kimberly y también la creación de una junta directiva conformada por integrantes de las dos empresas que tomarían decisiones acerca de inversiones o actividades que comprometan económicamente el negocio.

¹ Joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). También llamado «alianza estratégica» o «alianza comercial» es donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

1.4 Estableciendo un Horizonte

Durante la primera década del 2000, Tecnosur S.A propietario de la marca Winny, comercializaba toallitas húmedas para el cuidado del bebé importadas de diferentes países y proveedores siendo responsable así del proceso de compra de materiales, control de calidad. El producto se fabricaba bajo la figura de maquila y era posteriormente promocionado, comercializado y distribuido a través de la infraestructura logística de del grupo empresarial. Preocupantemente hasta el momento Tecnosur S.A no obtenía los resultados exitosos que sí tenía con su marca Winny en el negocio de los pañales desechables. Bajo este escenario Alfonso decide tomar acciones concretas para obtener mejores resultados en el negocio y posicionar mejor el producto. Entre las medidas se incluiría construir una planta propiedad del grupo, para la producción de toallitas húmedas, con infraestructura y capacidad propia que sería proveedor de Tecnosur S.A para reemplazar las importaciones.

La figura se manejaría de esta forma ya que Tecnosur S.A y la marca Winny es un resultado del Joint Venture entre Tecnoquímicas y Kimberly realizado entre el 1998 y 1999. En este acuerdo Kimberly exigió pactar algunas cláusulas que tendrían gran repercusión. Las más importantes fueron la no exportación ni comercialización de productos fabricados bajo la marca Winny por fuera de Colombia y la dependencia de una junta directiva para aprobación de cualquier proyecto de inversión. La junta directiva quedó conformada por representantes de

ambas partes quienes tomarían las decisiones estratégicas del negocio en reuniones trimestrales. Adicionalmente la administración del negocio quedó en cabeza del grupo y se prohibió la transferencia de tecnologías y la comunicación entre las compañías.

1.5 Una Nueva Planta Productiva

En el año 2011 el grupo empresarial definió realizar una fuerte inversión en infraestructura, maquinaria y logística con la finalidad de dar un paso hacia adelante para mejorar su posición en el mercado de toallitas húmedas para bebé, y a su vez tener una oportunidad para ampliar su portafolio con nuevos productos de fabricación similar.

Una de las principales oportunidades que visualizaron para la puesta en marcha de este nuevo proyecto fue la aprobación de declarar como zona franca especial por parte del gobierno el conjunto industrial donde el grupo tiene dos de sus más importante plantas productivas, Tecnofar TQ S.A.S. y Tecnosur S.A y su marca Winny, esta iniciativa entró en marcha a finales del año 2010.

Cuando una empresa se acoge a todos los beneficios tributarios que trae una zona franca, también se hace responsable de cumplir con obligaciones de inversión que ayuden al crecimiento de la industria nacional y promuevan la generación de empleo en la región en la que se encuentran (ver anexo 9)

Finalidades, beneficios y requisitos de las zonas francas); es ahí donde empieza una evaluación del norte estratégico que debe tomar el grupo, definiendo cuál es su objetivo de crecimiento. Los principales beneficios de calificarse como un usuario industrial de bienes y servicios ubicado en una Zona Franca son el manejo de un impuesto único de renta del 15%, la no causación de IVA y aranceles para la compra de equipos, repuestos, materia prima y materiales de construcción extranjeros; adicionalmente las empresas que pertenezcan a las zonas francas tendrán ventajas para enfrentar adecuadamente los nuevos tratados de libre comercio haciéndolas más atractivas a inversionistas extranjeros y se consideran exportación a Zona Franca materias primas, bienes intermedios y materiales de construcción colombianos. Al obtener estos beneficios el grupo buscará incrementar la competitividad a través de la cadena de abastecimiento.

El tener acceso a estos beneficios compromete a su vez a las empresas al cumplimiento de condiciones que buscan el desarrollo y el beneficio de la zona geográfica en la que se encuentra; en el caso de Tecnosur S.A el ingreso a Zona Franca implicaba realizar una nueva inversión de mínimo US \$ 34.5 millones y generar 150 empleos directos. Por cada US \$5.3 millones adicionales a la inversión mínima requerida se podrá reducir en 15 el número de empleos a generar pero en ningún caso el grupo podrá emplear menos de 50 personas.

Para la decisión de inversión se revisaron a detalle los índices de participación en el mercado de toallitas húmedas (ver anexo 8: Participación del mercado. Comparativo porcentual con competidores) contra el crecimiento del

mercado (ver anexo 7: Crecimiento del mercado, volumen de ventas) y se evidenció una notable oportunidad al invertir en este negocio en el cual el mercado para bebés ha crecido en los últimos tres años aproximadamente el 87,2%. Las proyecciones del comportamiento que tendrá este mercado muestran un futuro corto y mediano plazo con el mismo crecimiento que ha tenido en los últimos años ya que ésta es una categoría virgen en el país que lleva solo 10 años de vida aproximadamente.

Además del posible crecimiento exponencial del mercado, se encontró que el segmento de bebés era claramente atractivo porque aparecía como un complemento a los pañales desechables, producto en el que la marca Winny era la líder del mercado.

Otra decisión a evaluar fue la ubicación de la planta de producción de toallitas húmedas. El grupo tenía dos plantas dentro del conjunto industrial que se declararían Zona Franca. Tecnosur S.A y su planta pañalera donde producía la marca Winny tenía mayor conocimiento sobre toda la cadena de producción, las materias primas y el mercado de los productos para el cuidado del bebé, pero las cláusulas pactadas en el Joint Venture con Kimberly lo limitaba sobre aspectos operativos, logísticos y de inversión, adicionalmente la demanda del mercado que tenía Tecnosur S.A en toallitas húmedas era tan baja que recuperar la inversión tomaría mucho tiempo, tendría una planta con una capacidad subutilizada hasta que la participación de las toallitas bajo la marca Winny se triplicara en el mercado colombiano. Por otro lado Tecnofar la otra planta del grupo ubicada también en el

mismo parque industrial declarado Zona Franca Especial era una planta joven con muchas intenciones de crecimiento, donde todos los nuevos proyectos del grupo eran puestos en marcha; tenía los espacios físicos y además podría desarrollar productos similares utilizando otras marcas de su portafolio o creando una nueva y de esta forma aprovechar la capacidad de los equipos permitiendo un mejor retorno en la inversión.

1.6 El Mercado de las Toallitas Húmedas

Las toallitas húmedas son un producto fabricado con telas compuestas tanto de fibras naturales absorbentes como de sintéticas, esta tela es humectada con una solución que normalmente tiene como función proteger contra infecciones microbiológicas mientras ayuda a la limpieza transmitiendo una sensación de suavidad. Los diferentes tipos de solución ayudan a caracterizar el producto, de aquí salen los posibles atributos como extractos naturales, agua purificada, cero alcohol, entre otros que le dan al producto su destino como uso de limpieza, desinfección, desmaquillante u otros usos.

En Colombia el mercado de las toallitas para uso personal está dominado por la marca Pequeñín de la empresa Familia seguida por Tecnosur S.A pero en una posición muy lejana.

El porcentaje de participación en las ventas de Tecnosur S.A en el grupo ha estado entre el 28% y el 32% mostrando que la marca Winny que incluye los pañales para bebe y las toallitas húmedas apalanca fuertemente al negocio. Dentro de Tecnosur S.A la participación del negocio de las toallitas húmedas representa solamente entre el 5% y el 6%, con las cifras del mercado potencial que tienen las toallitas húmedas se presenta la posibilidad de mejorar su participación en el portafolio de Tecnosur S.A.

1.7 Situación y Toma de Decisión

Alfonzo caracterizado por ser un líder más que un jefe, ingresó con una sonrisa a la sala de reuniones, como era costumbre saludó cálidamente a sus colaboradores, propiciando un ambiente óptimo para el debate y para que cada uno pudiera sentirse tranquilo de exponer sus argumentos.

Al momento de iniciar la reunión Alfonso les recordó que necesitaban contar con toda la información disponible para contextualizar la situación que se presenta con el proyecto de Toallitas Húmedas. Él sabía muy bien cómo habían construido el pasado pero quería tener seguridad en establecer un claro diagnóstico que permita tomar decisiones que permitan a la empresa estar mejor preparada para el futuro. Por ello hizo énfasis en que este momento era determinante y que las decisiones que se tomaran tenían que ser contundentes para que se empezaran a ver los resultados de inmediato.

El objetivo por el que el grupo decidió iniciar el proceso de integración vertical en el negocio de las toallitas húmedas era fortalecer la posición competitiva de la empresa consolidándose en el mercado con un producto que tiene mucho potencial. Si se piensa en tres grandes pilares que promueven la iniciativa de compra de maquinaria y puesta en marcha del proceso se hablaría primero que Tecnosur S.A espera obtener una disminución en costos de tal manera que se obtenga fuentes de inversión para incrementar su participación en el mercado; segundo, permitir Al grupo empresarial fortalecer sus procesos y tener

una mayor versatilidad en su portafolio de productos; y tercero darle un diferenciador adicional al cliente de calidad por encima de lo que está acostumbrado provocado por una mezcla de un producto cosmético con un proceso y calidad medidos con el nivel de un producto farmacéutico.

Desde un comienzo el grupo ha tenido claro que en este negocio había que conseguir la información para construir las bases operativas haciendo benchmarking² ya que no se sabía a detalle qué requerimientos tendría una planta para la fabricación de toallitas húmedas, pero también había que basarse en la experiencia de la puesta en marcha de plantas farmacéuticas, que ya los Ingenieros de Proyectos habían experimentado en repetidas oportunidades. Uno de los aspectos trascendentales dentro del desarrollo del proyecto fue la falta de comunicación entre el personal destinado a dirigir la planta y los Ingenieros de proyectos, solo hasta el final se presentó una reunión de entrega donde ya todas las decisiones de personal e infraestructura de almacenamiento y operación ya estaban tomadas.

En ese momento tenían dos escenarios diferentes de costos de la planta (ver anexo 3: Estructura de costos planta de toallitas húmedas), el primero escenario que es con el que presupuestaron los costos presenta un costo unitario muy favorable para ambas partes: Tecnosur S.A compra a muy bajo costo y la planta farmacéutica del grupo obtiene un excelente margen al hacer la maquila del

² El termino benchmarking se refiere al uso de una herramienta de información que permite identificar e implementar las actividades particulares que desarrollan las empresas exitosas en determinadas áreas operacionales similares o iguales a las áreas de interés interno.

producto; pero por otro lado el segundo escenario, actualizado por la Superintendencia de planta muestra la realidad operativa, donde se requiere replantear los precios de negociación con Tecnosur S.A debido a los costos reales lo que afecta a las dos partes ya que a Tecnosur S.A le están ofreciendo el mismo producto a un mayor costo y ellos están disminuyendo la expectativa de retorno a la inversión a mediano y largo plazo. Es ahí donde el Superintendente interviene ya que el dinero asignado para la operación de su planta no concuerda con la necesidad actual y por más que fabrique toallitas, el precio de venta no genera el recuperado esperado.

Fue entonces el ingeniero Daniel Díaz, Superintendente de Tecnofar el primero en hablar, él presenta como principal inquietud el balance entre la ocupación de la planta y sus costos fijos de operación. Le preocupa que se haya realizado un cálculo inexacto de los costos, no dando un uso óptimo al recurso; obteniendo una distribución más equitativa de los costos fijos.

Los Ingenieros de Proyectos, Camilo y Bernardo aprovecharon la intervención de Daniel para recordar una de sus principales preocupaciones desde el momento en que inició el proyecto, ya que desde su punto de vista al analizar las proyecciones de crecimiento del mercado de toallitas húmedas para bebé, se evidencia que no se alcanzará rápidamente el volumen suficiente para lograr una posición competitiva favorable tanto a nivel nacional con la venta de productos relacionados, como a nivel internacional con la maquila a otros clientes.

Otra preocupación que tiene es que por más que el mercado crezca como lo muestran las tendencias, la cantidad demandada por Tecnosur S.A sería por mucho tiempo menor a la capacidad instalada por el grupo.

Elizabeth Eleazar, Gerente de Mercadeo, tomó la palabra para exponer lo que desde su perspectiva parecía más que un problema, una buena oportunidad para fortalecer la imagen de muchos de sus negocios dirigidos por sus Gerentes de Marca. Inicialmente mostró como el grupo empresarial posee muchas fortalezas que puede explotar: una estructura de mercadeo capaz de aumentar el valor del negocio con conocimiento en el manejo del precio que permite equilibrar la participación y la rentabilidad, experiencia en el manejo de diversos productos mediante un portafolio consolidado e innovador, una fuerte infraestructura de distribución que sabe como optimizar los canales para llegar a los clientes objetivos de manera oportuna y efectiva y por último posee fortaleza en la comunicación y acercamiento de los productos a los clientes generando posicionamiento de la marca.

El planteamiento de Elizabeth propone que el mercado de las toallitas húmedas es mucho más amplio de lo que el negocio tiene en mente y desde su punto de vista para garantizar la inversión que la compañía ha realizado es necesario que se diversifiquen los productos que ya existen en el portafolio de Tecnoquímicas siendo innumerables los beneficios que se le puede sacar a este nuevo proceso.

Si se investiga un poco se podrá ver como en otros países se comercializan toallitas húmedas para el cuidado de la piel, para diferentes usos como limpieza de muebles y vehículos, con componentes desodorantes y antitranspirantes y hasta para bañar tanto humanos con problemas de salud como mascotas en la casa. Si bien es cierto que iniciar estos procesos van a generar un costo adicional, también sería un acierto porque en el mercado ningún competidor ha explorado estas extensiones de línea.

Le preocupaba a Elizabeth no tener una diferenciación del producto y marca en el mercado. También se debe trabajar en obtener la ayuda de los canales para darle más salida al producto, teniendo presente los beneficios que trae la disminución de costos de producción los cuales se podrían invertir en fortalecer los canales.

Otro fuerte es mejorar la propuesta de valor para el consumidor final y para los canales, de forma que estos perciban el producto más rentable, por lo tanto se hace importante trabajar y diseñar una estrategia más agresiva de canales (ver anexo 8: Participación del mercado. Venta en el mercado por canales) que incluya actividades en los mismos como: muestreos gratis en los puntos de venta, aumentar el margen de ganancia de los canales, aumentar incentivos por distribución en los puntos de venta, aumentar o dar descuentos por espacios adicionales, hacer actividades en los puntos que generen afluencia de clientes, incentivos al departamento de ventas más agresivos.

Elizabeth revisa entre sus carpetas los resultados de los últimos paneles de usuario (ver anexo 5: Valoración de los atributos diferenciadores por parte del cliente) y encuentra que los clientes clasifican la calidad del producto como un aspecto importante, pero por encima de este se puede ver como otras características del producto pueden atraer más demanda. Su principal preocupación es que no cuenta con presupuesto publicitario que permita invertir para mantener la proyección de calidad para el mercado objetivo y el cliente probablemente no va a percibir esa mejora realizada apalancando de esta manera la inversión y el objetivo buscado.

Luego de escuchar a Elizabeth, Gloria Gómez Directora Técnica y Jefe de Aseguramiento de Calidad toma la palabra. Hace énfasis en que si se definió desde un inicio que un factor diferencial era exigir el producto como farmacéutico a pesar de ser cosmético, esto se debe cumplir. Por otro lado así no se hubiera realizado una investigación de mercado para determinar su relevancia, era una decisión ya tomada y Gloria pensaba que la inversión era muy grande para dar marcha atrás en este proceso.

Adicionalmente asegura que el área de Aseguramiento de Calidad tiene una estructura ágil y eficiente, desarrollando hasta 50 nuevas marcas por año gracias a la gestión de Investigación y Desarrollo, adicionalmente los controles de calidad de materiales, proceso y de producto terminado generan una inercia hacia conservar su objetivo funcional, satisfacer todas las necesidades de los clientes

manteniendo los más altos estándares y sobre estos pilares podría apoyarse una estrategia competitiva.

Dentro de su exposición, Gloria Gómez muestra los reclamos más frecuentes reportados en la línea de atención al cliente de la compañía (ver anexo 6: Índice de reclamos) y solicita revisar estos resultados en comparación con lo que decidieron apostarle en el momento de crear la planta ya que a pesar de que la clasificación que tiene el producto en el mercado es de cosméticos, en Tecnofar se creó toda la infraestructura para un producto farmacéutico. La idea era la de entregarle al cliente un producto con estándares de calidad más altos a los que están acostumbrados. Su principal preocupación era que desde su perspectiva todavía había mucho camino por recorrer en cuanto a mejoras en proceso y adquisición de equipos que soportaran el aseguramiento de la calidad. Aunque las condiciones del área sí estaban por encima de lo requerido para un producto cosmético, no comprendía la razón por qué si ya se había realizado una alta inversión para marcar la diferencia en cuanto a infraestructura, no invertía también en equipos y procesos para el aseguramiento de calidad.

Dentro de los análisis realizados por Alfonso se encontraba la evaluación de la información que presentaron sus colaboradores donde se muestra una comparación entre los precios de venta que ha manejado Tecnosur S.A contra los precios de la competencia y la participación en el mercado (ver anexo 8: Precio de venta mercado de toallitas húmedas). Donde se podía ver que siempre habían sido iguales o inferiores a pesar de que se tenía un nivel de costos más alto al

actual. Desde el punto de vista de Alfonso los ahorros en costo que se obtuvieron con la fabricación del producto en la planta farmacéutica del grupo les dejaba dos alternativas:

- 1- disminuir aun más el precio y ganar buscar participación en el mercado con un producto medianamente competitivo a un precio muy económico
- 2- Existía la opción de mejorar el producto en calidad y especificaciones de forma tal que manteniendo el precio actual se volvieran a niveles de costos bajos como los anteriores, y de esta forma mantener el nivel de rentabilidad que tenían antes de la integración.

La tarea entonces era investigar y analizar mejor las condiciones del mercado para modificar la propuesta de valor del producto y decidir que atributos mejorar para impactar en el mercado de forma que se obtuvieran los resultados esperados.

Alfonzo Arias luego de haber recibido y analizado toda la información que consideraba suficiente debía tomar decisiones urgentes para difundir el rumbo que debía tomar la empresa.

Entre sus decisiones se encontraban:

2. Preguntas para la Discusión

1. Debería continuar su alianza con Kimberly o finalizarla? Qué factores a favor o en contra encuentra en esta alianza?
2. En caso de continuar con la alianza debería establecer nuevas reglas?
En caso de terminar la alianza, cuales serian los nuevos desafíos?
3. Porque piensa que puede conseguir disminuciones de costo en la fabricación del producto con la integración vertical?
4. Como podría aprovechar mejor la integración, ¿dónde debería invertir los beneficios que trae la disminución de costo?

Debería:

- Disminuir precio?
- Aumentar calidad del producto?
- Invertir en eficiencia y productividad?

Anexos

ANEXO 1: MISIÓN Y VISIÓN DE TECNOQUÍMICAS S.A.

Misión

Nuestra misión es maximizar el valor de la compañía para la comunidad, nuestros consumidores y prescriptores, nuestros clientes, trabajadores y accionistas.

Debemos lograrlo a través de la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, adhesivos industriales y comerciales, de los alimentos procesados, y de los productos agropecuarios y veterinarios.

La responsabilidad total, la transparencia, la confianza, el respeto, el trabajo en equipo y las relaciones claras que aseguren mutuo crecimiento deben gobernar la conducta de quienes dependen directa o indirectamente de la compañía. El desarrollo personal debe ser propósito de todos.

Visión

En diez años, ser uno de los 50 grupos empresariales más significativos de Colombia, con operaciones en varios países de América. Seremos una compañía reconocida nacional e internacionalmente por la responsabilidad asumida en todos sus actos. Contaremos con un grupo humano altamente calificado, vital, transparente, responsable y comprometido con los valores de la organización.

La permanente preocupación por la persona y su bienestar será el motor para la creatividad y propiciará la actitud innovadora indispensable para satisfacer sus nuevas necesidades.

La capacitación de nuestros colaboradores y la eficiencia, adaptabilidad e innovación de nuestros procesos serán la base de la competitividad, requisito para atender exitosamente los distintos mercados.

ANEXO 2: COMPARATIVO COSTO DE PROVEEDORES PARA TECNOSUR

Análisis de Costo por Toallita Proveedores Tecnosur		
Provider	\$ pesos / toallita	% de diferencia respecto a PI
American Hygiene	9,163	46,14%
Indelpa	7,583	20,94%
Produccion interna	6,270	-

Cálculo basado en una producción promedio de 280 millones de toallitas al año

Fuente. Tecnosur S.A. Enero 2012

ANEXO 3: ESTRUCTURA DE COSTOS PLANTA DE TOALLITAS HÚMEDAS

FIJO	Presupuesto Real	Presupuesto Inicial	Diferencia
Mano de Obra	168.584	93.096	75.488
Compras Internas	756.676	626.653	130.023
Compras Externas	64.341	54.808	9.533
Administración	55.683	-	55.683
Total	1.045.284	774.557	270.727

VARIABLE	Presupuesto Real	Presupuesto Inicial	Diferencia
Mano de Obra	203.580	241.728	-38.148
Compras Internas	493	-	493
Compras Externas	436.004	437.682	-1.678
Administración	-	-	-
Total	640.077	679.410	-39.333

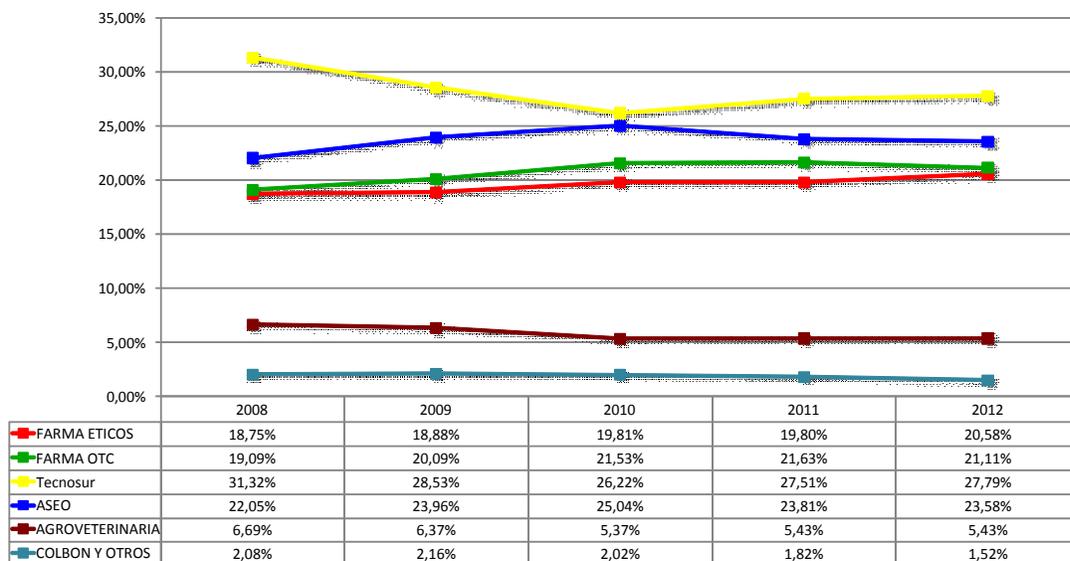
Total	1.685.360	1.453.967	231.394
--------------	------------------	------------------	----------------

Unidades (miles de toallitas):	280.000	280.000
---------------------------------------	---------	---------

Costo x Toallita	6,02	5,19
-------------------------	-------------	-------------

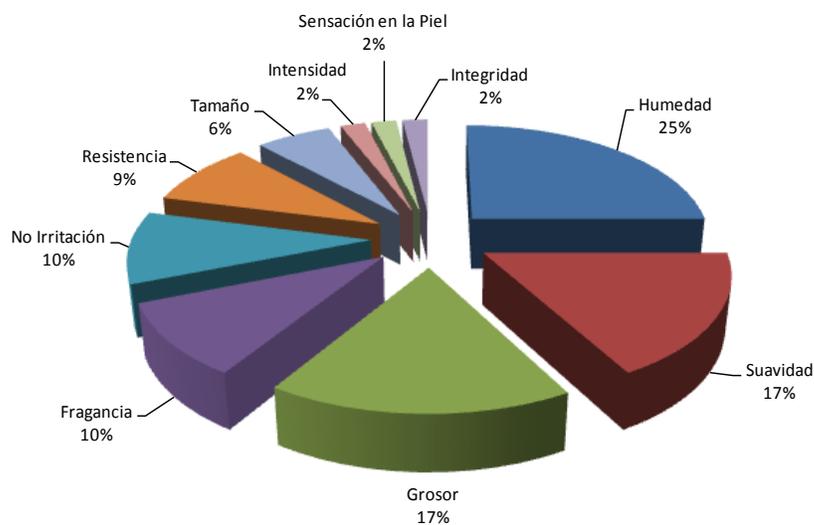
Fuente. Tecnofar S.A.S. Enero 2012

ANEXO 4: PARTICIPACIÓN DE FACTURACIÓN DE TECNOSUR S.A. DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL



Fuente. Tecnoquímicas S.A, Junio 2012

ANEXO 5: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DIFERENCIADORES



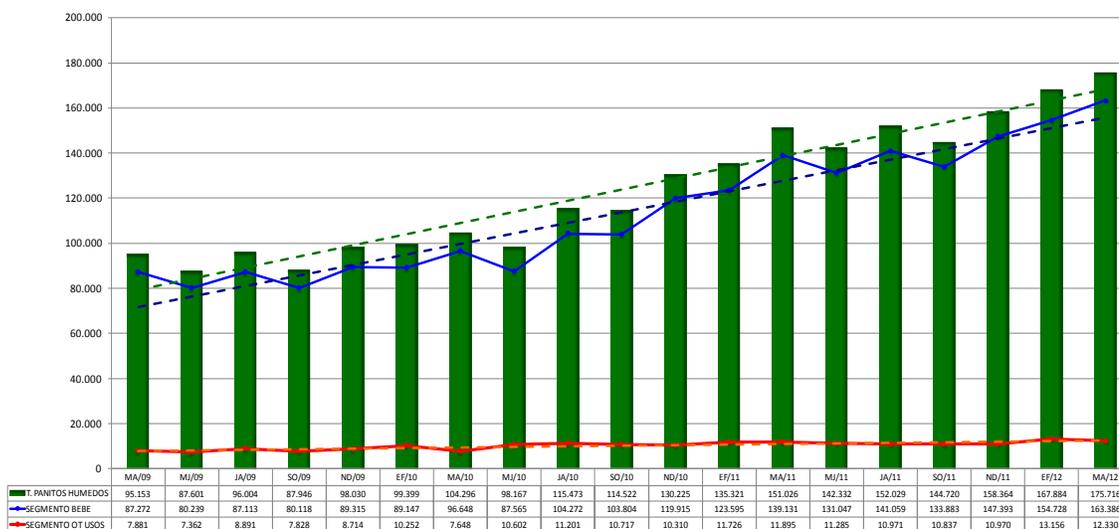
Fuente. Tecnoquímicas S.A, Junio 2012

ANEXO 6: ÍNDICE DE RECLAMOS

Análisis de Costo por Toallita Proveedores Tecnosur	
Descripción	%
Baja humedad por mal sellado del paquete	24%
Empaque defectuoso	14%
Pegas de rollo	13%
Alergia o irritación	11%
Tapa defectuosa	9%
Sin troquel de apertura	8%
Olor extraño	7%
Faltante de producto	5%
Otros	4%
Paquete con sustancia extraña en su interior	3%
Toallita delgada	2%

Fuente. Tecnosur S.A, Noviembre 2011

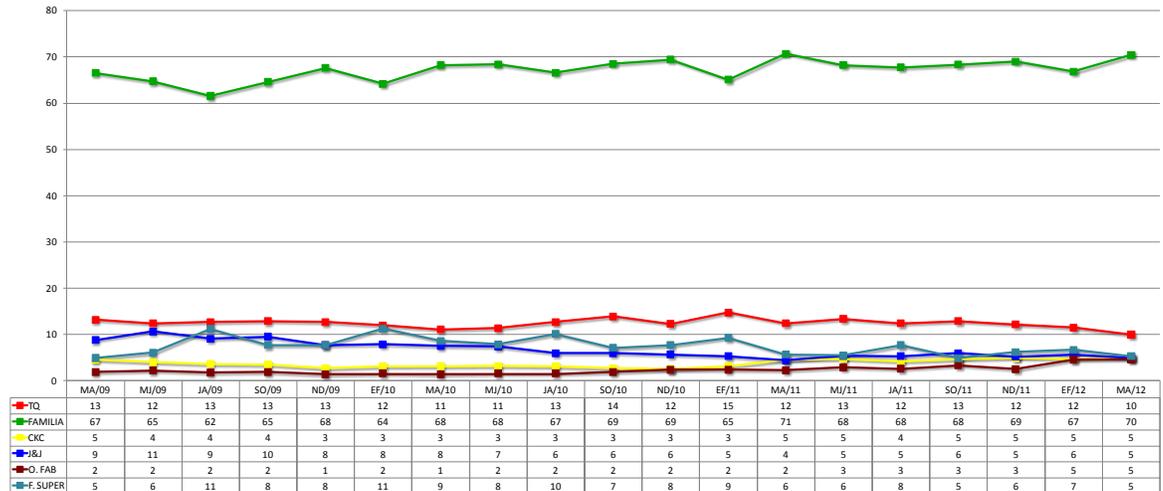
ANEXO 7: CRECIMIENTO DEL MERCADO, VOLUMEN DE VENTAS



Fuente. Tecnosur S.A, Abril 2012

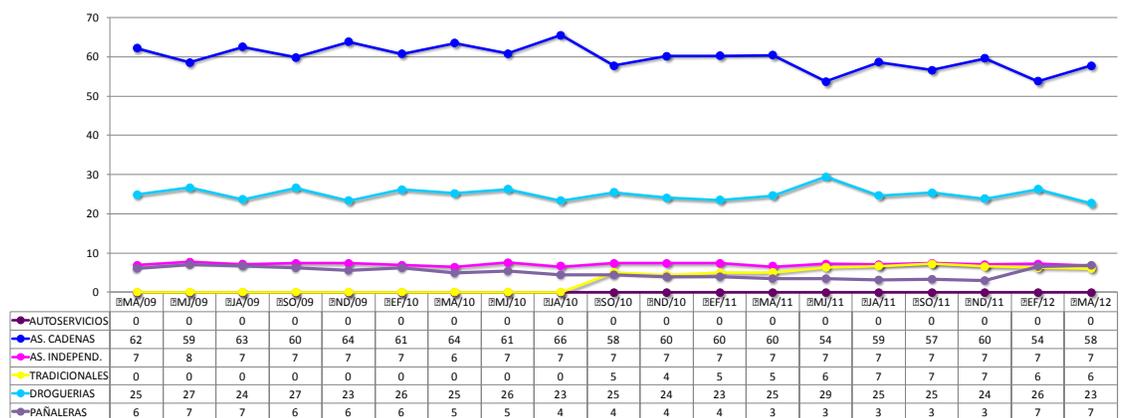
ANEXO 8: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

COMPARATIVO PORCENTUAL CON COMPETIDORES



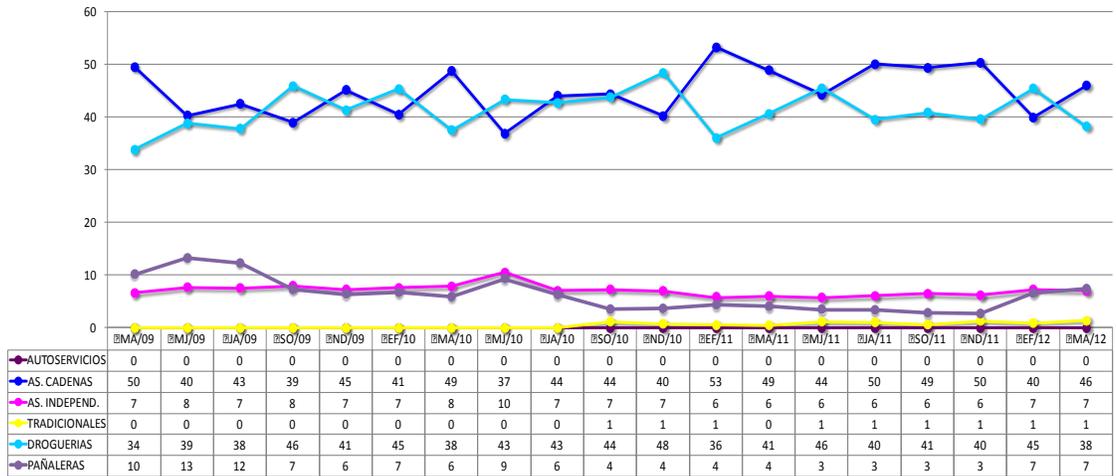
Fuente. Tecnosur S.A, Abril 2012

VENTA EN EL MERCADO POR CANALES



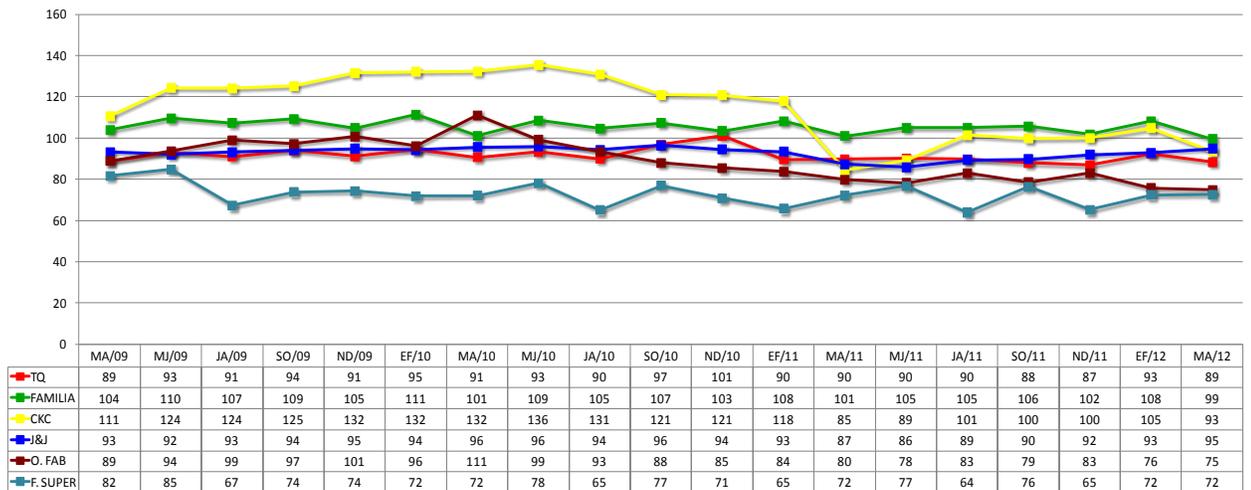
Fuente. Tecnosur S.A, Abril 2012

VENTA DE TECNOSUR S.A. POR CANALES



Fuente. Tecnosur S.A, Abril 2012

PRECIO DE VENTA MERCADO TOALLITAS HÚMEDAS



Fuente. Tecnosur S.A, Abril 2012

ANEXO 9: FINALIDADES, BENEFICIOS Y REQUISITOS DE LAS ZONAS FRANCAS³

Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser Instrumento para la creación de empleo y captación de nuevas inversiones de capital. • Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca. • Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales. • Promover la generación de economías de escala. • Simplificar los procedimientos de comercio de bienes y servicios.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa única de impuesto de renta de 15% para usuarios industriales de bienes, usuarios industriales de servicios y usuarios operadores cuando la normal es del 33%. • No se causan ni se pagan tributos aduaneros para mercancías que se introduzcan desde el exterior. • Exención de IVA para materiales, insumos y bienes terminados que se vendan desde el Territorio Aduanero Nacional a usuarios industriales. • Exención de IVA por ventas a mercados externos. • Las exportaciones desde zona franca a terceros países se benefician de los acuerdos comerciales negociados por Colombia. • Se reconoce origen nacional sobre bienes elaborados, manufacturados, transformados en Zona Franca. Exento Perú. • Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de zona franca hasta por 9 meses. • Posibilidad de vender al Territorio Aduanero Nacional el 100% de la producción de bienes o servicios con el respectivo pago de Arancel e IVA solo sobre el porcentaje de insumos provenientes de otros países. • La declaratoria de zona franca se expedirá por Resolución de la DIAN y su duración no excederá 30 años, prorrogables por igual término.
Requisitos de Área	<ul style="list-style-type: none"> • Ser continua no inferior a 20 hectares. • Tener las condiciones necesarias para ser dotada de infraestructura para las actividades industriales, comerciales o de servicios a desarrollar. • Disponer de un área de 5.000 m² • Que en la zona no se estén realizando las actividades que el proyecto solicitado planea promover. • Cuando el área se encuentre separada por una vía pública o un accidente geográfico, podrá declararse excepcionalmente continua por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas previo concepto favorable de la DIAN, siempre que se pueda comunicar por un puente o túnel de uso privado.

³Cardona J., Fitzgerald J., 2011, “VisionFlix: Una Apuesta Al Crecimiento Sostenible”, Caso de Grado, Universidad Icesi Colombia

**Requisitos
para la
Declaratoria**

- Constituir una nueva persona jurídica en el país y acreditar su representación legal, o establecer una sucursal de una sociedad extranjera.
- Estudios de factibilidad técnica, económica, financiera y de mercado que demuestren la viabilidad de la Zona Franca.
- Presentar el Plan Maestro de Desarrollo⁴ aprobado por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.
- Estudio de títulos de propiedad de los terrenos.
- Plano topográfico y fotográfico con la ubicación y delimitación del área.
- Certificación de la autoridad competente en la que se declare que el proyecto está acorde con el plan de desarrollo municipal o distrital, y exigencias de la autoridad ambiental.
- Certificados de tradición y libertad de los terrenos.
- Certificación de la autoridad competente en la que conste que el área puede ser dotada de servicios públicos.
- Certificación de existencia y representación legal.
- Proyección de la construcción de las oficinas de las autoridades de control y vigilancia de la Zona Franca, y del área de inspección aduanera de 1500m².
- Presentar cronograma para el cerramiento de la Zona Franca. Al finalizar el quinto año de operaciones deberán existir al menos 5 usuarios industriales de bienes y/o servicios que realicen nueva inversión que sumada se igual o mayor a 46.000 smmlv.
- 5 usuarios hasta por el término de la declaratoria.
- Acreditar patrimonio líquido de 23.000 smmlv.
- Postular al Usuario Operador.⁵
- Comprometerse a establecer un cronograma de sistematización de las operaciones de la Zona Franca para el manejo de inventarios, para el adecuado control del Usuario Operador, entidades competentes y DIAN.
- Si los activos de la empresa son superiores a los 30.000 smmlv, la inversión debe ser de 15.000 smmlv y generar 50 nuevos empleos directos durante los 3 años siguientes.

Fuente: Decreto 4051 de 2007

⁴Plan Maestro de Desarrollo es un documento que contiene una iniciativa de inversión encaminada a asegurar la generación, construcción y transformación de infraestructura física, empleo, competitividad y producción de bienes y servicios con el fin de generar impactos y/o beneficios económicos y sociales mediante prácticas de gestión empresarial.

⁵Usuario Operador: persona jurídica que se constituye con el objeto de dirigir, administrar, operar y promover la Zona Franca; su operación es autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior.

3. Bibliografía

- Cardona J., Fitzgerald J., 2011, "VISIONFLIX: UNA APUESTA AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE", Caso de Grado, Universidad Icesi Colombia
- Garrido, S., 2006, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Mc Graw Hill S.A., 2ª. Edición, México.
- Jany J., 2009, INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS, Mc Graw Hill S.A., 4ª. Edición, Colombia.
- Kotler, P., Armstrong, G., 2008, PRINCIPIOS DE MARKETING, Pearson-Prentice Hall, 12ª Edición, España.
- Porter, M., 2002, VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESARROLLO SUPERIOR, Alay Ediciones, México.
- Ogliastri, E., 1998, EL MÉTODO DE CASOS, SERIE CARTILLAS DOCENTES, Centro de recursos para la enseñanza y el aprendizaje CREA, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Thompson A., Strickland A.J., Gamble J, 2008, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Mc Graw-Hill S.A., 15ª Edición, México.