

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA NEGOCIACION
CON PROVEEDORES EN EL SECTOR DE EMPAQUES**

Bertha Ximena Trojes

**UNIVERSIDAD I C E S I
FACULTAD DE MAESTRIAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
ENFASIS NEGOCIOS INTERNACIONALES
Santiago de Cali**

2010

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA NEGOCIACIÓN CON
PROVEEDORES EN EL SECTOR EMPAQUES**

BERTHA XIMENA TREJOS



**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE MAESTRÍAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – ÉNFASIS NEGOCIOS
INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2010**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA NEGOCIACIÓN CON
PROVEEDORES EN EL SECTOR EMPAQUES**

BERTHA XIMENA TREJOS

Trabajo de Grado
Director: Prof. Luciana Carla Manfredi

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE MAESTRÍAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – ÉNFASIS NEGOCIOS
INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 19 de mayo de 2010

DEDICATORIA

A mis padres que lo son todo para Mí

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitir el feliz término de esta etapa de mi vida.

A mi familia, por comprender las razones por las cuales estuve ausente.

A la Doctora Adriana Wolff por sembrar la semilla del packaging.

A CL3 por brindarme los espacios para preparar este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.1 MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS: UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA BÁSICA	12
1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
1.1.2 Poder de proveedores y compradores	15
1.1.3 Productos Sustitutos	16
1.1.4 Lucha por una posición en el mercado	16
1.2 POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA	18
1.2.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas	19
1.2.2 La cadena de valor	20
2. MERCADOS DE NEGOCIOS	23
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DE NEGOCIOS	23
2.2 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE NEGOCIOS	24
2.2.1 Principales situaciones de compra	25

2.2.2 Participantes en el proceso de compra de negocios	25
2.2.3 Principales influencias sobre los compradores de negocios	25
2.2.4 El proceso de compra de negocios	26
2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN EL MERCADO DE NEGOCIOS	26
2.3.1 Decisiones de producto	26
2.3.2 Apariencia del producto	27
2.3.3 Fijación de precios	27
3. LA CADENA DE SUMINISTRO	28
4. ABASTECIMIENTO EQUILIBRADO	31
4.1 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO	32
4.2 CONSTRUCCIÓN Y SOSTENIMIENTO DE RELACIONES	33
4.3 INTEGRACIÓN DE LA RED DE ABASTECIMIENTO	34
5. FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN	35
5.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA	35
5.1.1 Tácticas para una concertación distributiva	37
5.1.2 Cierre del acuerdo	38
5.1.3 Tácticas de presión	38
5.2 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA	38

5.2.1 Pasos en el proceso de una negociación integradora	39
5.2.2 Factores que facilitan una negociación integradora exitosa	40
5.3 LA NEGOCIACIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
5.3.1 Fases de una negociación	41
5.3.2 El proceso de planificación	41
5.4 CUANDO LA NEGOCIACIÓN ES A NIVEL INTERNACIONAL E INTERCULTURAL	42
6. EVALUACIÓN DE PROYECTOS	45
6.1 MODELO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	47
6.2 CONTROL DE INVENTARIOS	48
7. EL SECTOR EMPAQUES (PACKAGING)	50
7.1 EL SECTOR EMPAQUES EN COLOMBIA	51
7.2 IMPORTANCIA DEL PACKAGING AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS	54
7.3 EL SUBSECTOR EMBALAJE Y SUS COMPONENTES	55
8. MERCADO DE CINTAS DE EMBALAJE	57
9. CL3 (COMPANIA LOCAL) EN EL MERCADO COLOMBIANO DE CINTAS DE EMBALAJE	62

9.1 CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO	63
9.2 CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES DE PRECIO	65
9.3 ELEMENTOS QUE IMPACTAN EL COSTO DE CINTAS DE EMBALAJE	66
9.4 LAS CINCO FUERZAS DEL MERCADO DE CINTAS DE EMBALAJE EN EL QUE PARTICIPA CL3	68
9.5 LA CADENA DE VALOR DE CL3	69
10. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN PARA CL3	72
11. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA CL3	84
12. RECOMENDACIONES PARA CL3	86
13. CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, donde se han optimizado todos los procesos logísticos de abastecimiento, distribución y venta, los productos se encuentran prácticamente solos ante el consumidor lo que ha significado que la marca haya ganado un papel primordial como elemento impulsor en las estrategias de Mercadeo y así lo están entendiendo las compañías a nivel global. Pero no es la Marca por sí sola sino la forma como esta se presenta en la apariencia general del producto, la que representa la diferencia radical en el punto de venta.

De esta manera, cuando los procesos productivos se transforman y tienden a ser menos diferenciados, la calidad de los productos también lo es y como consecuencia de ello los productos que en principio eran diferentes entre sí, tienden a ser muy similares, es el momento en el cual el Empaque adquiere su papel principal en la estrategia de producto y comienza a actuar en el desarrollo de la imagen, agregando valor a través de la apariencia del producto, creando una aparente exclusividad cuando, en principio, no la hay.

Asociado a esto, el empaque como concepto ha evolucionado al mismo ritmo que la dinámica de mercados; hace algunos años se decía que el empaque era *"todo aquello que por su forma y tamaño tenía capacidad para contener algún producto"*¹, es decir, sólo se pensaba en las funciones y tareas que cumple el empaque y no en lo que podía contribuir al proceso de mercadeo mismo; actualmente, se habla de el empaque como *"un sistema coordinado mediante el cual los productos fabricados son acomodados dentro de un conjunto de materiales para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño. El objetivo es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor"*². Así mismo, adicional al empaque primario ha cobrado mayor importancia el empaque secundario y terciario, también llamado embalaje.

Por otra parte, frente al fenómeno de la internacionalización de los mercados y de la cada vez más mencionada globalización, las compañías buscan cada día optimizar sus operaciones con el propósito de encontrar el mejor balance costo-beneficio que les garantice la rentabilidad esperada con mayor participación en mercados locales e internacionales. A partir de ello, son cada vez más frecuentes las alianzas entre compañías y/o la búsqueda de socios estratégicos que mediante figuras como Joint venture³ ó Outsourcing⁴, contribuyan al logro de los objetivos y

dentro del proceso de desarrollo de estos aliados, el empaque en la gran mayoría de sus categorías se ha convertido en un elemento básico a considerar en los procesos de negociación

Como consecuencia, en la última década se ha presentado un gran auge en las importaciones de materias primas y productos terminados procedentes de Asia, particularmente de países como China, Taiwán, Corea del Sur, Tailandia e India, para su utilización y comercialización en el sector del empaque y paralelamente se ha incrementado el nivel de exigencia de calidad y servicio por parte del consumidor final en el mismo sector.

Bajo estas circunstancias se hace imperativo definir una metodología y establecer un plan estratégico que permita analizar el entorno y definir las estrategias orientadas al establecimiento de modelos de suministro integrales que garanticen el abastecimiento de productos de calidad y costo competitivo que finalmente se traduzca en mejores márgenes para las compañías vía optimización del capital de trabajo.

Ahora bien, dentro del mercado del empaque se tomará el segmento de embalaje y en el, la categoría de cintas autoadhesivas será el piloto pues es en este segmento donde se evidencia mayor madurez del mercado y como tal hay una alta rivalidad entre los competidores, por lo cual se considera como un importante aporte una propuesta encaminada a la optimización de la operación.

Finalmente, la aplicación práctica de este Plan propuesto se efectuará en una compañía de la región, en la unidad de negocio de cintas adhesivas, dado que esta unidad de negocio se enfrenta a la situación arriba mencionada.

1. QuimiNet, Definición de envase, envasado, empaque y embalaje. Disponible en: http://www.quiminet.com/ar3/ar_zgtRsDFRsDF-definicion-de-envase-ensado-empaque-y-embalaje.htm
2. LEONARD, E. Packaging: specifications, purchasing and quality control. Marcel Dekker Inc. USA, 1996.
3. *Outsourcing* es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado (un tercero). SCHNEIDER, B. Outsourcing. Editorial Norma. Bogotá, 2004.
4. *Joint venture* es el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla. ECHARRI, A. Joint venture. Fundación Condemetal. España, 2002.

1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS: UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA BÁSICA

En las empresas, la administración se enfrenta a tres preguntas esenciales al momento de analizar sus proyectos comerciales: **¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia donde necesita dirigirse? ¿Cómo puede llegar allí?** Para responder la primera pregunta, se hace preciso que los directivos y sus equipos evalúen la industria en la que se mueven, las condiciones de la competencia, el desempeño actual y la posición de la empresa en el mercado, las fortalezas y debilidades propias y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La siguiente pregunta, obliga a los directivos a preguntarse sobre el rumbo que debe tomar la compañía a la luz del análisis previo, los nichos de mercado que busca alcanzar, los clientes que debe satisfacer, las posiciones de mercado a atacar y los cambios que deben efectuarse para que todo esto se consiga. Finalmente, todo esto se completa cuando se planea y ejecuta una estrategia capaz de llevar a la empresa en la dirección esperada mejorando su desempeño financiero y comercial.

Es aquí donde surge el concepto de estrategia, que puede definirse como *“el conjunto de medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”*⁵, de esta manera la estrategia puede entenderse como la carta de vuelo para que una compañía alcance los objetivos planteados.

Ahora bien, es preciso mencionar que la estrategia no es estática sino que debe ir adaptándose a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado en el que actúa, a los avances tecnológicos, a las acciones de los competidores, al cambio de las preferencias de los clientes y a las oportunidades que pueden surgir en el mercado.

5. THOMPSON Jr. A. Administración Estratégica. México. Mc Graw Hill; 2008. p.4

Dada esta evolución que vive la estrategia, podría decirse que *“es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva y reacciones necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado”*⁶ esto implica que esta debe ser formulada considerando todas las áreas de la empresa y todos los niveles jerárquicos de manera que el logro de los objetivos se efectúe de manera estructurada y por ende se garanticen los efectos en el mediano y largo plazo a través de la identificación y preservación de una ventaja competitiva sostenible.

De esta manera, cuando se dice que *“la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia”*⁷, se parte de la premisa que la competencia no son solamente los otros actores del mercado, sino que las raíces de la misma se encuentran en el sistema económico en el que se desenvuelve la compañía; es decir, hay una serie de fuerzas competitivas más allá de los competidores actuales tales como los clientes, proveedores y productos sustitutos en un sector determinado. Este modelo se conoce como el Modelo de cinco Fuerzas, que invita a analizar cada fuerza con el propósito de encontrar una posición dentro del sector, donde puede defenderse contra dichas fuerzas o manejarlas de tal manera que obre a su favor.



Figura 1. Modelo de competencia de cinco fuerzas.

Fuente: "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, marzo-abril 1979.

6. *ibid.*, p.9

7. PORTER, M. Ser Competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto; 2003. p.25

La fuerza o fuerzas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector y en cada sector varían, debido a que las características económicas y técnicas de cada uno son distintas; sin embargo, en cada una de las fuerzas competitivas hay algunas características básicas que permiten identificar su importancia, como sigue:

1.1.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: La amenaza de que se produzca una nueva entrada al sector depende de los obstáculos que existen y de la reacción que puedan tener los competidores existentes; de esta manera, si hay numerosos obstáculos y una amplia reacción por parte de los competidores en juego, puede suponerse que la amenaza de que alguien nuevo entre será baja.

Cuando se habla de obstáculos o barreras, los más comunes son:

- *Economías de Escala:* una empresa que desee entrar a un sector debe entrar en gran escala para competir con las ya establecidas ó aceptar entrar con desventaja de costos lo que en principio le generará menor rentabilidad. Es de resaltar que las compañías existentes reaccionarán ante la entrada de un nuevo competidor, con maniobras defensivas como ofertas, reducción de precios, promociones, lo que significará que el nuevo actor debe enfrentarse a ellas si desean una porción del mercado.
- *La diferenciación del producto:* mientras mayor sea la preferencia del consumidor a las marcas ya establecidas, será más difícil para el nuevo penetrar ese mercado. Lograr reconocimiento de marca es un proceso costoso y largo y mientras se logra el recién llegado deberá asistir al consumidor en ese cambio de preferencia y esto lo logrará con beneficios extra o menor costo, implicando menores ganancias para el nuevo.
- *Las necesidades de Capital:* cuando mayor es la necesidad de capital total para ingresar al mercado, menor será la cantidad de empresas interesadas en hacerlo, pues esto implica que el capital financiará gastos no recuperables como publicidad, promoción, inventarios iniciales y suficiente efectivo para cubrir los primeros periodos de operación.
- *Las desventajas del Costo independiente del tamaño:* las empresas existentes pueden tener costos difíciles de igualar dada su curva de aprendizaje, relaciones de largo plazo con proveedores certificados ó posesión de patentes que para un recién llegado será complicado igualar.
- *El acceso a los canales de distribución:* entre más limitados sean los canales mayoristas y/o minoristas o más asegurados estén por los competidores existentes, más complicado será para el nuevo actor abrirse espacio en ese mercado.
- *La política del gobierno:* como lo plantea Porter, los gobiernos pueden actuar como barreras para la entrada de nuevas empresas a un sector,

imponiendo barreras tan comunes como: permisos especiales, aranceles, regulaciones y restricciones especiales.

Al evaluar si la amenaza de una entrada adicional es fuerte o débil, se debe identificar: la dificultad que afrontan los nuevos candidatos para vencer las barreras de entrada y lo atractivas que puedan resultar para los candidatos las perspectivas de crecimiento y ganancias. De esta forma, cuando hay amplias perspectivas de crecimiento y altas ganancias, las barreras no constituyen un fuerte impedimento para ingresar.

1.1.2. El poder de Proveedores y Compradores: Las relaciones proveedor – comprador pueden representar una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si los proveedores principales pueden hacer efectivo su poder de negociación para influir a su favor en los términos y condiciones de la oferta.

El poder de negociación de los proveedores o compradores depende de algunas características del mercado y del peso relativo de sus ventas o compras frente a las del conjunto del sector.

El poder de negociación de un grupo de proveedores es alto si:

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único o está altamente diferenciado ó si los costos que debe pagar el comprador por cambiar de proveedor son altos.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Hay riesgo aparente de integración hacia adelante, los proveedores entran al sector.
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

El poder de negociación de un grupo de compradores es alto si:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- Los productos que adquiere son estándar, normalizados o poco diferenciados.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan un porcentaje significativo de su costo.

- Sus beneficios son bajos, lo que lo hace susceptible a buscar precios bajos.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.
- Los compradores plantean la posibilidad de una integración hacia atrás.

1.1.3. Productos Sustitutos: Las empresas de un sector pueden ver su competitividad afectada, cuando compañías de una industria relacionada ofrecen productos que para el consumidor son buenos sustitutos. La intensidad de la presión competitiva ocasionada por los productos sustitutos, depende de tres factores:

- Fácil disponibilidad de los sustitutos y con precios atractivos.
- Percepción del consumidor de mejor calidad y desempeño en los productos sustitutos.
- Costo para el consumidor al cambiar los sustitutos.

1.1.4. Lucha por una posición en el mercado: Entre los competidores actuales de un sector, la rivalidad se manifiesta como *“una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios”⁸*.

La competencia entre rivales es dinámica y en ella primero se esgrime una mezcla de armas competitivas y luego un cúmulo de esfuerzos por mejorar sus posiciones de mercado. Algunos factores que influyen en el ritmo y la intensidad de la rivalidad son:

- Dinámica en el lanzamiento de acciones nuevas para impulsar la posición de mercado de cada competidor y su desempeño comercial.
- Aumento en la cantidad de competidores y semejanza de tamaño y capacidad entre los mismos.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Tamaño de la demanda y/o magnitud de los inventarios de cada competidor.
- Costo para el comprador por cambio de marca.
- Estandarización del producto
- Diferencias entre rivales en estrategias, origen y políticas.

8. PORTER, Op.cit., p.37

El análisis de cada una de las cinco fuerzas competitivas ofrece un diagnóstico de la competencia en un mercado determinado. Una vez se logra comprender las presiones competitivas y las causas que las determinan, se puede identificar cuales con las fortalezas y debilidades de la empresa y trazar un plan de acción que incluya:

- *El posicionamiento de la empresa:* donde dada la estructura del sector se intenta adaptar a ella las fortalezas y debilidades de la empresa. Desde esta perspectiva, la estrategia se puede definir como la construcción de defensas para enfrentar las fuerzas competitivas o la búsqueda de posiciones en sectores donde las fuerzas pueden ser más débiles. Conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa, se identifica en que áreas se puede afrontar la competencia y en cuales se debe evitar.
- *La actuación sobre el equilibrio de fuerzas:* cuando se conocen las fuerzas que configuran la competencia, la empresa puede adoptar una estrategia que le permita pasar a la ofensiva; es decir, va mas allá del simple hecho de responder a las fuerzas existentes y busca atacar las causas determinantes. Es una mezcla del resultado de las acciones de la empresa y el resultado de los factores externos.
- *El aprovechamiento de los cambios producidos en el sector:* todos los sectores o industrias se caracterizan por tendencias y avances que generan cambios lo suficientemente importantes para requerir una respuesta estratégica de las empresas participantes. En este sentido no basta solamente con identificar la posición dentro del ciclo de vida sino que se hace preciso identificar los agentes de cambio que influyen en mayor escala el panorama de una industria y por ende la competencia y que también son llamadas fuerzas Impulsoras; ejemplo de ellas: la globalización, innovación tecnológica entre otras.

1.2. POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA

Una vez se ha analizado el ambiente externo de una empresa y se sientan las bases para ajustarse a este, es conveniente evaluar la posición competitiva de la empresa con el propósito de identificar su fortaleza frente a las rivales. Para esto es importante comenzar por entender la estrategia actual y determinar si es acorde a lo que el entorno exige debido a que como se mencionó anteriormente la competencia y el mercado cambian rápidamente y por ello las empresas deben optimizar sus prácticas y potencializar algunas competencias para tener ventaja frente a sus rivales.

En la búsqueda de productividad, calidad y flexibilidad como elementos para obtener esa ventaja, se han generado una serie de herramientas de gestión que conducen a un buen grado de eficiencia operativa pero que erróneamente se confunden con estrategia, pero como lo dijo Porter: *“Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue una diferencia que pueda mantener”*⁹ y de esta manera la eficiencia operativa contribuye a tener mejores costos de operación pero no es determinante para garantizar la posición de una empresa en el mercado. La eficiencia operativa consiste entonces en realizar operaciones similares de mejor manera que los rivales y le permite a la empresa usar mejor los recursos que tiene; por otra parte, el posicionamiento estratégico implica la ejecución de actividades diferentes a las de los rivales o la ejecución de actividades similares de forma distinta a los demás.

Por lo anterior, puede decirse que la estrategia competitiva *“consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”*¹⁰. Así las cosas, el posicionamiento estratégico puede surgir de tres fuentes, que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se entremezclan:

- *El posicionamiento basado en la variedad:* que se basa en la variedad del portafolio y no de segmentos de mercado. Se hace económicamente viable, cuando la empresa es quien produce más eficientemente que otros, un determinado portafolio de productos o servicios.

9. *ibid* , p.50

10. *ibid.*, p.51

- *El posicionamiento basado en las necesidades:* que consiste en atender las necesidades de un segmento de clientes. Surge cuando hay grupos de clientes con necesidades diversas, que con una mezcla de actividades de la empresa, pueden ser atendidos de forma idónea.
- *El posicionamiento basado en el acceso:* que parte de a segmentación de los clientes de acuerdo a la forma de acceder a ellos.

Una forma de caracterizar, de una forma simple y en un sentido amplio, las posiciones estratégicas es mediante el concepto de estrategias genéricas que facilitan la diferenciación entre estrategias competitivas, entendiendo el objetivo comercial de las compañías y la forma como buscan la ventaja competitiva.

1.2.1. Las cinco Estrategias Competitivas Genéricas: El carácter personalizado de las estrategias adoptadas por cada empresa implica que la probabilidad de encontrar que dos empresas empleen exactamente la misma estrategia sea muy remota. De esta manera, cuando se estudia el concepto primordial de cada una, dejando de lado las personalizaciones y los detalles, se puede apreciar mejor las diferencias básicas entre las mismas; para ello se destacan cinco planteamientos de estrategia competitiva, como lo muestra la figura 2.



Figura 2. Las cinco estrategias competitivas genéricas.

Fuente: Administración Estratégica, Thompson Jr. A., Mc Graw Hill, 2008. p.134.

- *Estrategia de costos bajos:* el enfoque en ella es conseguir los costos generales más bajos que los rivales, de manera que se pueda llegar a una base mayor de clientes mediante precios bajos (menores que la competencia). La clave de esta estrategia es hallar la forma de reducir los costos en todas las operaciones de la compañía.
- *Estrategia de diferenciación amplia:* busca diferenciar ampliamente el producto de la empresa frente al de los rivales, con el propósito de acceder a un número mayor de consumidores. La esencia es ser único de forma valiosa, de manera que se pueda fijar un precio mayor y esta exclusividad sea sostenible y apreciada por el consumidor.
- *Estrategia de mejores costos:* pretende dar a los clientes más valor por su dinero. Ofrece más valor al consumidor satisfaciendo sus necesidades en sus atributos básicos (calidad, desempeño), superando las expectativas de precio; la ventaja es entonces la capacidad de incluir atributos de vanguardia con menos costos que los demás que tienen atributos comparables.
- *Estrategia dirigida de bajos costos:* propende por obtener la ventaja competitiva al atender los compradores de un nicho de mercado específico con costos y precios menores que la competencia. Implica limitar la base de clientes, para encontrar la excelencia en costos.
- *Estrategia dirigida de diferenciación:* plantea la consecución de la ventaja competitiva mediante un producto diseñado cuidadosamente para atraer las preferencias de un grupo reducido y definido de compradores. Es el concepto de "hecho a la medida" por el cual un grupo de compradores está dispuesto a pagar un precio alto.

1.2.2. La cadena de valor: *"El valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto"*¹¹. De esta manera, las actividades que se desarrollan en toda empresa, a través de los procesos de diseño, producción, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio, se combinan internamente de manera que se forma la cadena de valor, denominada así porque el propósito final es actuar para que al final se cree valor para el cliente.

En la cadena de valor hay unas actividades primarias que crean valor al cliente y se relacionan con aquellas operaciones donde se emplean los recursos de la empresa y dependen del tipo de empresa y otras de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las primarias, tal como se ilustra en la figura 3.

11. KOTLER, P. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Prentice Hall; 2003. p.8



Figura 3. Cadena de valor representativa de una empresa.

Fuente: Administración Estratégica, Thompson Jr. A., Mc Graw Hill, 2008. p.111.

La cadena de valor de una empresa y la forma como ejecuta cada actividad es un reflejo de la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas y planteamientos y puede diferir sustancialmente de las cadenas de valor de sus rivales, pues entran al juego conceptos como la integración vertical y horizontal; de esta manera, el control de la cadena de valor otorga competitividad en costos pero esto no sólo depende de las actividades internas (cadena de valor propia), sino también de las cadenas de valor de los proveedores y aliados en etapas más avanzadas del canal de distribución.

En consecuencia, *“la evaluación precisa de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de los consumidores finales de sus productos o servicios requiere que los administradores conozcan todo el sistema de la cadena de valor de la industria para entregar un producto o servicio a los clientes, y no sólo la cadena de valor de su empresa”*¹². La figura 4 representa la cadena de valor de una industria común que integra las cadenas de valor de los proveedores y aliados posteriores.

12. THOMPSON, Op.cit., p.113



Figura 4. Cadena de valor representativa de una industria.

Fuente: Administración Estratégica, Thompson Jr. A., Mc Graw Hill, 2008. p.114.

Michael Porter propuso la Cadena de Valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor y por ende se convirtió en una poderosa herramienta para efectuar la planeación estratégica de una empresa. Mediante la Cadena de Valor se pueden determinar las actividades o competencias distintivas que contribuyen a generar una ventaja competitiva apreciable en el mercado; esa ventaja competitiva se logrará cuando se integran las actividades de la empresa de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores y la forma como se deben integrar las actividades y la selección de las actividades depende directamente del tipo de mercado al que se dirige la compañía, es decir si es mercado de consumo o mercado de negocios (también llamado industrial).

2. MERCADOS DE NEGOCIOS

Las organizaciones de negocios no sólo venden, también compran grandes cantidades de materias primas, productos semiprocesados, insumos y servicios que representan un amplio y rentable mercado para bienes y servicios que se compran a proveedores nacionales y del exterior.

Los compradores industriales buscan beneficios que aporten a la optimización de su cadena de valor, tales como: reducción de costos de operación o mejoramiento de los márgenes. En primera instancia un comprador industrial escogerá la oferta cuyo cociente de beneficios percibidos entre los costos sea más alto, es decir el que tenga el mayor valor percibido.

Las compras industriales u organizacionales es el proceso mediante el cual las empresas definen sus necesidades de productos y servicios e identifican, evalúan y seleccionan entre diferentes marcas y proveedores.

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DE NEGOCIOS

De alguna manera, los mercados de negocios son similares a los mercados de consumo, en ambos hay personas que asumen el rol de compradores y toman decisiones de compra para satisfacer una necesidad determinada; sin embargo, los mercados industriales difieren de muchas formas de los mercados de consumo, tal como lo explica la tabla 1 a continuación:

TABLA 1: Características de los mercados de negocios

Estructura de mercado y demanda
Los mercados industriales incluyen menos compradores, pero más grandes. Los clientes industriales están más concentrados geográficamente. La demanda de los compradores industriales se deriva de la demanda del consumidor final. La demanda en muchos mercados industriales es más inelásticas: no se ven muy afectados a corto plazo por los cambios de precio. La demanda en los mercados industriales, requiere de una labor de compra más profesional.
Naturaleza de la unidad de negocios
Las compras industriales requieren de una labor de compra más profesional.
Tipos de decisiones y el proceso de decisión
Los compradores industriales suelen enfrentarse a decisiones de compra más complejas. El proceso de compras industriales está más formalizado. En las compras industriales los compradores y los vendedores trabajan más de cerca y construyen relaciones cercanas a largo plazo.

Fuente: Marketing Visión para Latinoamérica, Kotler P., Pearson Prentice Hall, 2007. p.175.

2.2 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE NEGOCIOS

A partir de la representación de la figura 5, se pueden determinar una serie de interrogantes a cerca del comportamiento de las compras de negocios: Qué tipo de decisiones toman los compradores industriales? Quiénes participan en el proceso de compra? Qué aspectos principales influyen en los compradores? Cómo los compradores de negocios toman sus decisiones de compra?



Figura 5. Modelo del comportamiento de compra de negocios.

Fuente: Marketing una visión para Latinoamérica, Kotler P., Pearson Prentice Hall, 2007. p.180.

2.2.1 Principales tipos de situaciones de compra: se identifican tres tipos de situaciones de situaciones de compra que dependen del estado de madurez de la negociación.

- *Recompra directa:* donde se realizan los pedidos nuevos sin modificaciones. Los proveedores aceptados buscan mantener la calidad y el servicio iniciales y ofrecen sistemas de administración de stocks evitando que el comprador invierta tiempo en esta labor rutinaria. Los proveedores no aceptados buscan ofrecer algo nuevo ó una posible ineficiencia de los rivales para captar la atención del comprador.
- *Recompra Modificada:* en ella el comprador modifica las especificaciones del producto las condiciones comerciales. Acá se involucran más participantes en las decisiones que en la opción anterior. Los proveedores que no hacen parte del portafolio la usan como oportunidad para hacer mejores ofertas y obtener negociaciones benéficas.
- *Tarea Nueva:* es el proceso de compra de un producto por primera vez; de acuerdo al costo y al riesgo interviene más participantes para la toma de decisiones.

2.2.2 Participantes en el proceso de compra de negocios: todas las áreas y personas que hacen parte del proceso de toma de decisiones de compras industriales, a menudo son llamado Centro de Compras, en este grupo se incluyen los usuarios del producto, quienes toman la decisión de compra, quienes influyen en la decisión y quienes controlan la información de la compra.

2.2.3 Principales influencias sobre los compradores de negocios: los compradores se ven expuestos a influencias de diferente índole que demarcan el proceso de toma de decisiones. Algunos factores que influyen en la toma de la decisión son:

- *Factores del entorno:* aquí se enmarcan las tendencias económicas, los factores de cambio tecnológico, las tendencias políticas y normativas y la cultura y costumbres.
- *Factores Organizacionales:* donde están planteados los objetivos, políticas, procedimientos y sistemas organizativos de la empresa.
- *Factores Interpersonales:* aunque son muy sutiles, factores como autoridad, estatus, empatía y persuasión hacen parte de los elementos que influyen la toma de decisiones.
- *Factores Individuales:* cada participante en el proceso de toma de decisiones aporta al proceso con sus motivaciones, percepciones y preferencias personales; aspectos que son influenciados a su vez por la edad, la educación, la personalidad y la actitud al riesgo.

2.2.4 El proceso de compra de negocios: los compradores que se enfrentan a un proceso de compra de negocios tienden a realizar una serie de pasos que los conducen a tomar la mejor decisión posible, los cuales son:

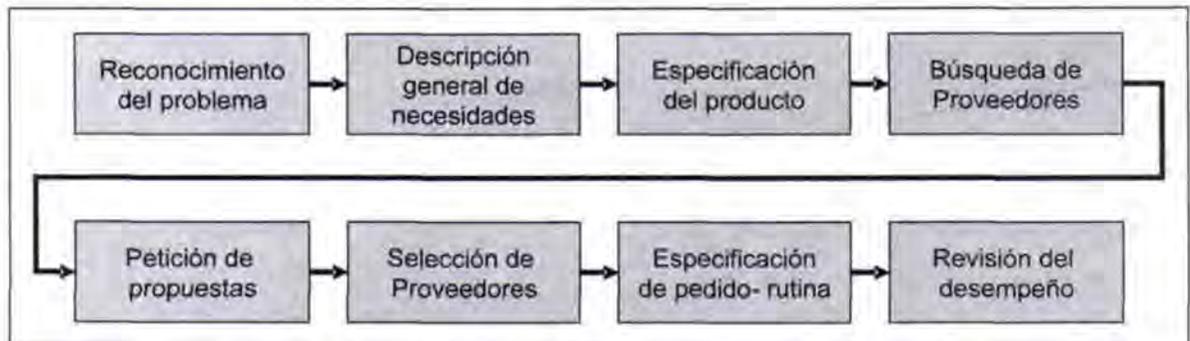


Figura 6. Etapas del proceso de compra de negocios.

Fuente: Marketing una visión para Latinoamérica, Kotler P., Pearson Prentice Hall, 2007. p.184.

2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN EL MERCADO DE NEGOCIOS

Igual que en el mercado de consumo, en el mercado de negocios es sumamente importante definir estrategias especiales dirigidas a impulsar el uso del producto propio; es allí donde se plantean estrategias asociadas al producto, el precio, los canales y la promoción.

2.3.1 Decisiones de producto: cuando se desarrolla un producto es preciso definir los beneficios que ofrecerá y la forma como estos se comunican es mediante los atributos del producto como calidad y características.

- *Calidad del producto:* es una de las principales estrategias de posicionamiento de un producto; tienen influencia directa en el desempeño del producto y como tal se relaciona directamente con el valor para el cliente y la satisfacción del mismo. En ella se tienen dos dimensiones: Nivel y Consistencia, donde el nivel debe ser el esperado por el cliente y el mercado y la consistencia se traduce en la capacidad de la empresa para mantener el nivel de calidad en el tiempo.
- *Características del producto:* el punto inicial de un producto es el de un modelo sin características adicionales o complementarias. En la medida que se busque subir el nivel de calidad, se aumentan las características adicionales que lo diferencian y estas a su vez estarán relacionadas directamente con lo que agrega valor al cliente, de esta manera si el cliente

valora poco una característica en relación con el costo, esta será descartada.

2.3.2 Apariencia del producto: no solamente se posiciona un producto por sus atributos de calidad, sino que esto debe ser soportado por una combinación de elementos que identifiquen el producto. La combinación de estos elementos es lo que se denomina *Marca*; el nombre de la marca se convierte en la base en la cual se construye toda la trayectoria de un producto a través de sus cualidades especiales. En el mercado de negocios, las marcas constituyen un elemento de influencia para el comprador al momento de tomar la decisión de compra, pues están ligadas con las características de desempeño y calidad del producto.

Por otra parte, la apariencia del producto está completamente ligada al empaque, que hasta hace algunos años tenía como función principal contener y proteger el producto, pero en la actualidad ha adquirido un papel importante en la exhibición del producto, desde llamar la atención hasta describir y vender el producto.

En el mercado de negocios, el empaque pasa de ser el elemento de exhibición primaria a ser el elemento de contención que garantiza la preservación del producto sin perder su labor de identificación.

2.3.3 Fijación de precios: en el mercado de negocios la sensibilidad al precio depende del tipo de producto, en la mayoría de las ocasiones aunque es un elemento de decisión importante, no es el único elemento considerado; por esto puede decirse que en el mercado de negocios la demanda es inelástica, porque la demanda no depende ampliamente de la variación en los precios.

Las estrategias de mercadeo y todo lo relacionado con las actividades para penetrar el mercado van de la mano con el análisis de la cadena de suministro de la empresa y con las cadenas de suministro con las que se relaciona.

3. LA CADENA DE SUMINISTRO

Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la obtención de la materia prima hasta el consumidor final, así como los flujos de información relacionados.

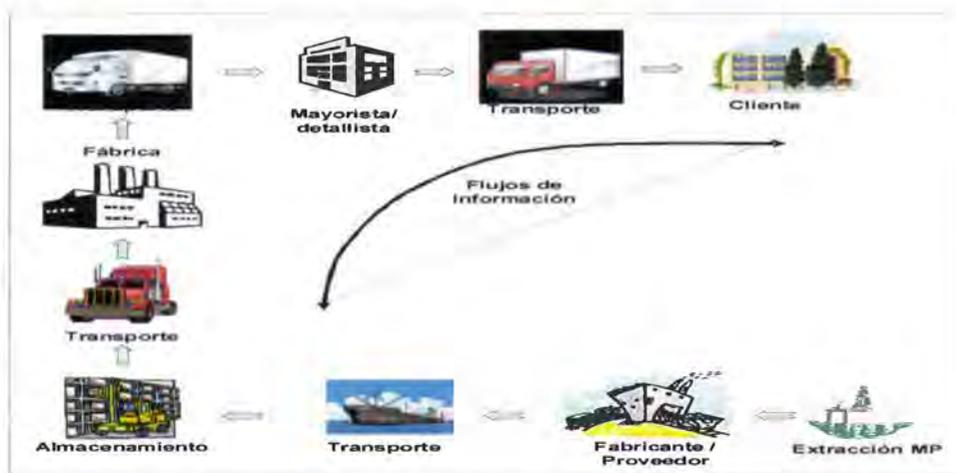


Figura 7. Cadena de suministros inmediata para una empresa individual.

Fuente: Logística, Administración de la cadena de suministro, Ballou, R., Pearson Prentice Hall, 2004. p.8.

Dicen los teóricos del tema que una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto adecuado en el lugar correcto, en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. Bajo esta premisa, la logística y la administración de la cadena de suministros giran en torno a la creación de valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa y valor para los accionistas, en síntesis valor para todos los interesados, hoy denominados stakeholders¹³; es importante mencionar que un producto no tiene valor para el cliente si no lo tiene disponible en el tiempo y en el lugar que el desee utilizarlo.

13. *Stakeholders* son las personas, grupos u organizaciones que tiene interés directo o indirecto en una organización porque afectan o pueden ser afectados por las acciones, objetivos y políticas de una organización. Los stakeholders clave en una empresa de negocios son los acreedores, clientes, directores, empleados, gobierno (y sus agencias), accionistas, proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual los negocios toman sus recursos. Definición disponible en: <http://www.businessdiccionario.com/definicion/stakeholder.html>

No obstante la búsqueda de creación de valor al cliente se busca el equilibrio frente a los costos de la operación de la cadena pues también hacen parte de la balanza y de un buen equilibrio en costos depende la estabilidad y permanencia de la cadena en el tiempo. Por esta razón, la logística y la cadena de suministros son parte fundamental en la estrategia de la empresa porque al reconocer que el resultado de las decisiones tomadas en relación con los procesos de la cadena de suministros reditúa en los diferentes niveles de servicio al cliente, se está en posición de aprovechar esto para penetrar nuevos mercados, incrementar la participación en el mercado actual e incrementar los beneficios.

Dada la importancia estratégica de la cadena de suministros, en la actualidad se está promoviendo la necesidad de colaboración entre los miembros del canal de suministros que están fuera del control inmediato de la empresa, es decir, los miembros que corresponden a empresas diferentes como es el caso de los proveedores y los proveedores de los proveedores, lo que implica que ahora las compañías tratan de intervenir en todos los canales de suministros, tal como lo ilustra la figura 8.



Figura 8. Alcance de la moderna Cadena de Suministros.

Fuente: Logística, Administración de la cadena de suministro, Ballou, R., Pearson Prentice Hall, 2004. p.27.

Ahora bien, por el impacto que tiene la cadena de suministros en la estrategia de la empresa, es preciso considerar que de las labores directivas de planear, organizar y controlar, donde más se debe invertir tiempo es en la actividad de planeación, partiendo de una visión clara de los objetivos de la empresa. En esa fase de planeación en la cadena de suministros se forma un triángulo donde cada lado representa las decisiones propias de la cadena como son la localización, los inventarios y el transporte como lo representa la figura 9.



Figura 9. Triángulo de planeación de la Cadena de Suministros.

Fuente: Logística, Administración de la cadena de suministro, Ballou, R., Pearson Prentice Hall, 2004. p.29.

Dentro de este proceso de planeación, se deben responder las preguntas qué, cuándo y cómo y esto se logra en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, donde la planeación estratégica tiene un horizonte de tiempo mayor a un año, la planeación táctica tiene un plazo intermedio menor a un año y la planeación operativa implica la toma de decisiones en periodos de tiempo cortos, incluso hasta de días u horas. Ejemplos de toma de decisiones en los distintos niveles se ilustran en la tabla 2 a continuación:

TABLA 2: Ejemplos de toma de decisiones de cada nivel

Área de decisión	Nivel de Decisión		
	Estratégica	Táctica	Operativa
Inventarios	Ubicación de inventarios y políticas de control	Niveles de inventarios de seguridad	Cantidades y tiempos de reabastecimiento
Servicio al cliente	Establecimiento de estándares	Reglas de prioridad para pedidos de clientes	Aceleración de entregas
Compras	Desarrollo de relaciones proveedor-comprador	Contratación, selección de proveedor, compras anticipadas	Liberación de órdenes y aceleración de suministros

Fuente: Logística, Administración de cadena de suministro, Ballou, R., Pearson Prentice Hall, 2004. p.39.

De acuerdo al tipo de mercado al que se dirige la empresa, se efectúa la planeación logística; de esta manera en el mercado de consumo se hace importante planear las decisiones desde el abastecimiento primario hasta la llegada al consumidor final mientras que en el mercado de negocios ó industrial el canal es más corto y hay mayor concentración en las decisiones asociadas a la optimización del capital de trabajo como son Compras, Inventarios, almacenamiento y servicio al cliente, que bien podrían traducirse en estrategias de alianzas estratégicas con proveedores y de un modelo de abastecimiento equilibrado.

4. ABASTECIMIENTO EQUILIBRADO

No obstante la retórica que rodea las relaciones entre proveedores y la creciente importancia de la extensión de la empresa más allá de los límites tradicionales, los ejecutivos de las empresas no se sienten seguros de recibir el máximo beneficio de parte de los proveedores y como tal buscan racionalizar la base de proveedores y construir relaciones a largo plazo y es allí donde surge la importancia de conceptos como abastecimiento equilibrado donde se busca un correcto equilibrio entre unas relaciones cooperativas y un compromiso real con precios competitivos.

De esta manera, al comparar los modelos antiguos de abastecimiento con el modelo de abastecimiento equilibrado, se podría pensar en un plano con cuadrantes como lo ilustra la figura 10 a continuación.

Compromiso para establecer relaciones cooperativas	Alto	Relaciones basadas en la confianza	Abastecimiento equilibrado
		<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo poco claro para impulsar el mejoramiento. • Supone coincidencia en las metas del proveedor. • Proveedor podría captar todo el valor creado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influye totalmente en las habilidades del proveedor. • Trae mejoras para el cliente y el proveedor. • Requiere de una habilidad significativa del cliente.
		Compras no influenciadas	Rivalidad darwiniana
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad tradicional de compras de oficina. • Se aceptan los precios. • Deja el dinero sobre la mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere demasiada influencia para comprar. • Elimina el letargo del proveedor, pero puede generar conflicto. • No motiva el mejoramiento sinérgico ni la optimización de operaciones.
		Bajo	Alto
		Compromiso para establecer precios competitivos	

Figura 10. Enfoques para comprar.

Fuente: Alianza Estratégicas con Proveedores, Laseter, T., Editorial Norma, 2000. p.4.

Para llegar al abastecimiento equilibrado es preciso que se combinen una serie de habilidades que de acuerdo al tipo de industria habrán algunas universales y otras de diferenciación. Entre las universales se pueden tener:

- *La creación de un modelo de costo total, donde se integra todo el proceso de compra en la compañía.*

- *La creación de estrategias de abastecimiento*, donde se cambia el enfoque de la compra de táctico a estratégico.
- *La construcción y sostenimiento de relaciones con proveedores*, donde se hace énfasis en la dimensión cooperativa del modelo.

Entre las habilidades diferenciadas de acuerdo al tipo de industria, se hace énfasis en la consecución de ventaja competitiva, las cuales son:

- *La integración de la red de abastecimiento*, donde se asegura el suministro rápido de bienes y servicios con mínimo desperdicio.
- *El aprovechamiento de la innovación del proveedor*, para crecer juntos.
- *El desarrollo de base abastecimiento global*, que apoya a las compañías que compiten en mercados globales.

4.1 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO

De la eficacia de una estrategia de abastecimiento depende el desarrollo de un sistema de compras, coordinándolo por funciones de acuerdo con las prioridades establecidas por producto y por proveedor. Para la creación de estrategias eficaces de abastecimiento, se han desarrollado siete principios que son:

- *Principio 1 – Considerar la racionalización de la base de proveedores como un resultado y no como un objetivo: “reducir la base de proveedores debe ser el resultado de optimizar el número de proveedores para un producto básico y no el objetivo. La optimización debe empezar con una mirada amplia hacia las opciones en la base de proveedores, para luego comenzar a reducirla”¹⁴*. Una forma de determinar si la estrategia está usando el número óptimo de proveedores es evaluando el papel que desempeña cada uno y su impacto en el consolidado de la empresa
- *Principio 2 – usar equipos multifuncionales*: la creación de estrategias de abastecimiento debe ser vista como una habilidad organizacional y no solamente como una labor de compras. Una estrategia eficaz surge de la colaboración entre diferentes funciones y de esta manera entre más funciones se involucren habrán más opciones y por ende más soluciones creativas.
- *Principio 3 - Coordinar entre regiones y unidades de negocio*: es importante que se integren las diversas unidades de negocio para evitar duplicidad de esfuerzos o excesiva descentralización.

14. LESETER, T. Alianzas Estratégicas con proveedores. Bogotá. Editorial Norma; 2000. p.71

- *Principio 4 – Realizar investigaciones globales:* la racionalización de la base de proveedores para que sea eficaz debe estar complementada con una visión global. En la investigación global puede encontrarse un proveedor ventajoso desconocido que puede reemplazar alguno o algunos de los de la base actual.
- *Principio 5 – Examinar el costo total de adquisición:* no solo concentrarse en el precio sino identificar las formas para mejorar el rendimiento en el conjunto de oportunidades y costos relacionados con un proveedor.
- *Principio 6 – Segmentar el gasto:* es preciso segmentar para identificar los generadores claves y con base en ello determinar que se compra a proveedores globales y que a proveedores de bajo costo.
- *Principio 7 – Cuantificar los beneficios:* aunque la estrategia de abastecimiento finalmente busca maximiza el valor en la compra de insumos y materiales, esto es a menudo complicadote cuantificar, por lo que se hace sumamente importante cuantificar los costos para usarlos de referencia.

4.2 CONSTRUCCIÓN Y SOSTENIMIENTO DE RELACIONES

Como se mencionó en el apartado anterior, la creación de estrategias de abastecimiento permite crear valor a largo plazo entre clientes y proveedores, pero este valor a largo plazo depende de la capacidad del cliente para construir y sostener las relaciones con los proveedores.

En el mundo de los negocios, las compañías y sus proveedores tienden a interactuar sobre largos periodos de tiempo y dada esta cooperación con relaciones a largo plazo, es preciso construir las relaciones en una base más sólida que la confianza mutua para lo cual se requiere:

- *Dependencia mutua:* ocurre cuando ambas compañías comprenden que la cooperación es necesaria para el éxito de cada una. Pero la dependencia no es sólo en volumen, también sea por planes de desarrollo mutuos o por beneficios que no pueden igualar los rivales. En la dependencia mutua debe haber equilibrio, para que se una relación gana-gana.
- *Coincidencia en las metas:* la dependencia puede generar aletargamiento de la relación, pero las metas y propósitos comunes pueden motivar a las partes. Aquí es importante que quede claro como se distribuyen las utilidades y los riesgos para el logro de las metas comunes.
- *Conocimiento de la competencia:* para poder confiar en un proveedor socio, se tiene que estar seguro de la competencia del proveedor y esto requiere un conocimiento detallado de la posición competitiva del

proveedor, para lo cual se debe analizar la suficiencia de los proveedores en cuatro grandes áreas: habilidades, estructura de costos, factores de riesgo y potencial para relacionarse.

Es conveniente mencionar, que las relaciones verdaderamente estratégicas se van formando con los proveedores uno a uno, pues cada proveedor ofrece una propuesta de valor distinta.

4.3 INTEGRACIÓN DE LA RED DE ABASTECIMIENTO

Suministrar al cliente final los productos que requiere es crítico para el éxito del negocio y es evidente que los proveedores desempeñan un papel fundamental para satisfacer las necesidades del cliente. Esto se hace más tangible, en el mercado de negocios donde no hay presencia de elementos de mercadeo que influyeran la compra.

A pesar de las nuevas tendencias, la integración eficiente de la red de abastecimiento se basa en la aplicación de los siguientes principios sencillos:

- *Estructurar la red estratégicamente:* que en primera instancia permite evitar concentrarse sólo en costos incluyendo factores como tiempo de entrega y compromisos de inventarios.
- *Emplear políticas diferenciadas de abastecimiento:* como es normal en cualquier red de abastecimiento, no todos los productos requieren el mismo tiempo de producción ni la misma política de abastecimiento, por esta razón, se deben trazar políticas diferenciadas de acuerdo al tipo o clasificación del producto.
- *Aplicar la planificación multifuncional basada en el consenso:* es completamente normal que cada área funcional tenga unas metas y prioridades diferentes, lo que puede ocasionar que se haga ineficiente la red de abastecimiento si no hay una conciliación entre las áreas; es por ello que se hace conveniente que se llegue a punto medio en consenso que permita optimizar la red, sin afectar los objetivos de cada área funcional.

Todas las técnicas mencionadas en este capítulo sólo podrán ser aplicadas en la medida en que se de el espacio propicio para la negociación con los proveedores y se den las condiciones para lograr acuerdos benéficos para las partes.

5. FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN

En primera instancia se debe entender por negociación una situación donde distintas partes buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego y donde se espera que ambas partes ganen.

Una de las características más importantes de una situación de negociación es que las partes deben coordinarse para lograr sus metas o elegir colaborar porque el resultado posible sería mejor que el lograrían si trabajaran solas; esto es lo que se denomina interdependencia. La interdependencia se ve influenciada por las alternativas disponibles de tal forma que la negociación depende por completo de lo atractivo que resulte para las partes la mejor alternativa disponible; por ello, los teóricos mencionan la *mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN)* [*Best alternative to a negotiation agreement – BATNA*] y recomiendan que es preciso identificar y entender la MAPAN propia y la de las otras partes.

Ahora bien, como la plantea Lewicki¹⁵ en su recopilación sobre casos de negociación, cuando las metas de las partes están configuradas de manera que solo una de las partes pueda lograr la meta, se dice que es una situación con resultado cero o distributiva; en estas negociaciones se evidencian tácticas de ganar – perder y en ellas el propósito es *declarar un valor*. De otro lado, cuando las metas de las partes están relacionadas de tal modo que el logro de la meta de una parte, ayuda a las otras partes a lograr sus metas, se conoce como situación con resultado diferente de cero o integrador; en este tipo de negociaciones se emplean tácticas de ganar – ganar y el propósito esencial es *crear un valor*.

5.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

“En una situación de concertación distributiva, las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte. Los recursos son fijos y limitados, y ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad”¹⁶.

15. LEWICKI, B. Fundamentos de Negociación. México. Mc Graw Hill; 2008. p.14

16. *ibid.*, p. 27

Esta situación implica que cada parte busque estrategias que le permitan maximizar lo que le corresponda, proteger la información propia y buscar la forma de conseguir la información de la otra parte para mejorar el poder de negociación.

La negociación distributiva es apropiada para escenarios donde el negociador busca maximizar el valor obtenido en un solo acuerdo, cuando la relación con la otra parte no es importante. Bajo estas circunstancias, cada parte tendrá unos puntos de referencia que funcionarán como los límites del rango en el cual se permite negociar, estos puntos son:

- *Punto inicial:* está presente en la declaración inicial de cada parte, puede ser la lista de precios o la propuesta inicial.
- *Punto Objetivo:* es la meta óptima para el negociador, el punto en el cual quedaría satisfecho que culminara la negociación; también conocido como aspiración, usualmente se deduce cuando se efectúan las negociaciones.
- *Punto de Resistencia:* es el límite más allá del cual no irá el negociador y de llegar a este punto sin concertar, se puede detener la negociación.
- *Punto o condición solicitada:* es la oferta planteada por la parte que hace las veces de vendedor.

Es de mencionar que los puntos iniciales y de resistencia se presentan en orden inverso entre las partes, lo que significa que para el comprador el punto de resistencia estará cerca del punto inicial del vendedor y viceversa. Así mismo, los rangos que se forman entre los diversos puntos constituyen zonas en las cuales se desarrolla la negociación; de allí que la distancia entre los puntos de resistencia de las partes conforma el rango de concertación, conciliación o zona de acuerdo probable, donde realmente se realiza la concertación pues de presentarse una solicitud por fuera de ella será rechazada de inmediato por las partes. De esta manera, cuando el punto de resistencia de la parte que vende está por debajo del punto de resistencia de la parte que compra se denomina rango de concertación positivo y la situación inversa corresponde a un rango de concertación negativo, que en caso de darse puede ocasionar estancamiento de la negociación. *“Los puntos objetivo, los puntos de resistencia y las ofertas iniciales desempeñan un papel importante en la concertación distributiva. Los puntos objetivo influyen en los resultados del negociador; las ofertas iniciales cumplen un papel importante al influir en los resultados de la negociación y los puntos de resistencia señalan la presencia de tácticas de presión”*¹⁷. Adicionalmente, los negociadores deben asegurarse de comprender al máximo su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN); conocerla y fortalecerla le otorgará al negociador mayor poder de negociación y lo acercará más a su meta.

17. Ibid. p.31

Una vez identificados los diversos puntos de referencia y la MAPAN, es preciso entender donde se alcanza un acuerdo y para ello el punto inicial consiste en que la concertación se realice dentro de un rango de concertación positivo donde ambas partes esperan que lo acordado sea mejor que su propio punto de resistencia. Cabe mencionar que en toda negociación se requiere acuerdo en varios aspectos, luego cada uno de ellos tendrá su propio punto inicial, objetivo y de resistencia y para cada uno se requiere un proceso de planeación previo. Recordando entonces que el objetivo básico de la concertación distributiva es maximizar el valor del acuerdo, *“surgen dos importante tareas para el negociador: descubrir el punto de resistencia de la otra parte e influir en el mismo”¹⁸*.

5.1.1 Tácticas para una concertación distributiva: existen una serie de táctica relacionadas con los puntos objetivo, de resistencia y los costos asociados a la negociación que deben ser consideradas por un negociador.

- *Valorar el objetivo, punto de resistencia y los costos de concluir las negociaciones para la otra parte:* el negociador debe conseguir información acerca de estos puntos de la otra parte y lo puede hacer de manera indirecta, usando los antecedentes o la información relacionada con la otra parte; de manera directa lo puede hacer cuando la otra parte explica sus puntos de manera clara.
- *Manejar la impresiones de la otra parte:* en el principio de la negociación, el negociador debe cuidarse de controlar la información que envía a la otra parte y guiarla para que se forme una impresión favorable de él. En esta parte se habla del encubrimiento, para evitar dar mas información de la necesaria y cuando la negociación está avanzada se puede efectuar una acción directa, donde se comienza a revelar información de manera selectiva para guiar a la otra parte hacia el objetivo propio. Esta maniobra puede resultar peligrosa en la medida que la otra parte se entere de ello y proteste.
- *Modificar las percepciones de la otra parte:* el negociador puede alejar las impresiones de la otra parte de sus objetivos propios haciendo que parezca poco atractivo o muy costoso obtenerlos.
- *Manipular los costos reales del retraso o la conclusión:* dado que existe la presión de cerrar la negociación en un plazo estipulado, los negociadores pueden dilatar el proceso hasta un plazo cercano al cierre del plazo inicial con que cuenta la otra parte de tal forma que al verse ante el riesgo de salir con las manos vacías o con unos costos mayores, ofrezca concesiones que en principio no había concedido.

18. Ibid. p.33

5.1.2 Cierre del acuerdo: después de negociar y conocer la posición de la otra parte, un negociador debe proceder con el cierre del acuerdo, para lo cual algunas prácticas usualmente aplicadas son:

- *Ofrecer alternativas:* es decir, en vez de ofrecer una única opción final, se pueden dejar dos o tres alternativas equivalente para que la otra parte escoja.
- *Dividir la diferencia:* allí el negociador hace un resumen de la negociación y sugiere que se divida la diferencia ante la cercanía que tienen a los objetivos.
- *Endulzantes:* esta práctica consiste en guardar una concesión especial para el cierre la cual se ofrece como beneficio por efectuar el cierre del acuerdo.

5.1.3 Tácticas de presión: estas tácticas están diseñadas para presionar a los negociadores a realizar cosas que en otras circunstancias no harían, son características de la negociación distributiva y pueden considerarse contraproducentes en el sostenimiento de relaciones a largo plazo. Las más frecuentes son:

- *Ofertas bajas/ altas:* los negociadores comienzan la negociación con una oferta extremadamente alta o baja (según aplique) que es obvio no será conseguida, con ella se busca que la otra parte revalide su oferta inicial en ese momento.
- *Fingimiento:* en ella se simula que algún aspecto es de extrema importancia para el negociador cuando en realidad no lo es, esto permitirá conseguir una concesión mayor más adelante en la negociación.
- *Retiro:* esta práctica consiste en amenazar con retirarse de la negociación ante la supuesta negligencia o apatía de la otra parte.

5.2 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA

“En una negociación integradora, las metas de las partes no son excluyentes. Si una parte consigue sus metas, no evita que la otra también alcance las suyas. La estructura fundamental de una situación de negociación integradora es que permite a ambas partes alcanzar sus objetivos”¹⁹.

19. Ibid. p.58

En una negociación integradora, los negociadores se concentran en las afinidades y en intentar abordar las necesidades y los intereses y no en las diferencias ni en las posiciones, también se intercambia información entre las partes y se crean opciones para el beneficio mutuo; para esto se hace necesario dar un buen manejo al contexto y al proceso mismo de la negociación, de tal forma que se obtenga mayor compromiso y cooperación de las partes.

5.2.1. Pasos en el proceso de una negociación integradora: La negociación integradora a partir de su contexto de beneficio mutuo para las partes contempla un proceso de cuatro pasos que permiten encontrar los puntos mutuos de manera clara y apropiada para las partes. Los pasos son:

- *Identificación y definición del problema:* puede decirse que es el paso mas difícil y como tal requiere considerar una serie de aspectos como sigue:
 - Definir el problema de manera aceptable para ambas partes, esto implica que las partes planteen el problema de manera neutral sin expresar favorabilidad por alguna de las partes.
 - Plantear el problema con intención práctica, dado que el acuerdo integrador busca resolver un tema central, el problema se debe definir incluyendo los elementos importantes.
 - Plantear el problema como una meta e identificar los obstáculos que impiden el logro de esa meta, que no es más que concentrarse en lo que se quiere y no en el cómo lograrlo.
 - No personalizar el problema

Estos aspectos contribuyen a evitar que se de un enfoque limitado a la negociación.

- *Identificación de los intereses y las necesidades:* los expertos en negociaciones coinciden en que la clave para lograr un acuerdo integrador es que las partes tengan la capacidad suficiente para comprender y satisfacer los intereses mutuos. Esto se logra en la medida en que las partes manifiesten expresamente sus intereses y de allí se obtengan los intereses mutuos, cosa que no es fácil considerando que las partes pueden tener intereses distintos en juego, que la naturaleza de los intereses es diversa o puede cambiar ó incluso que una parte considere que no es benéfico expresar abiertamente sus intereses.
- *Generación de soluciones alternas:* puede decirse que es la fase creativa de la negociación integradora, se da cuando las partes ya han identificado el problema, han comprendido los intereses y requieren generar una solución o lista de soluciones que conducen al acuerdo final.
- *Evaluación y selección de alternativas:* en esta fase se parte de las opciones presentadas en el paso anterior y se procede a analizar cada una con base en su viabilidad y favorabilidad para las partes, de estas opciones

se escoge una que constituye el acuerdo final. En caso que ninguna de las opciones o alternativas resulte seleccionada puede significar que el problema no se definió correctamente o los estándares considerados no fueron los adecuados.

5.2.2 Factores que facilitan una negociación integradora exitosa: en adición a la disposición de las partes para colaborar con el hallazgo de una solución, hay otros factores que influyen para que un acuerdo integrador sea exitoso, tales como:

- *Existencia de una meta común:* cuando las partes consideran que hay un mayor beneficio trabajando juntas que por separado; ese mayor beneficio puede darse porque cada parte se beneficia por igual y de un modo que no se lograría sin colaboración, porque cada parte se beneficia de manera distinta pero enfocando los esfuerzos hacia el mismo lado o porque se combinan esfuerzos colectivos de individuos con metas diferentes.
- *La motivación y el compromiso de trabajar juntos:* cuando las partes ven el proceso como colaborativo y no como competitivo. *“Las partes maximizan sus resultados cuando asumen un interés activo y saludable en si mismas para alcanzar sus propias metas, al mismo tiempo que reconocen que están en relación de colaboración para resolver un problema”²⁰.*
- *La confianza:* aunque es un proceso complejo el proceso de generación de confianza, la forma como actúan las partes y sus características propias conducen a que se construyan lazos de confianza favorables para un acuerdo integrador.
- *Comunicación clara y precisa:* cuando hay disposición para compartir información propia de cada parte, hay un nivel aceptable de comunicación favorable para la negociación integradora.

5.3 LA NEGOCIACIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez identificados los tipos de negociación y las características de cada uno, es conveniente analizar lo que se debe hacer antes de iniciar las negociaciones; de planeación estratégica eficaz, depende el logro de los objetivos de una negociación.

20. Ibid. p.79

El primer paso para desarrollar y ejecutar una estrategia de negociación es definir las metas propias, es decir, determinar las metas que se quieren lograr en la negociación y en la forma de obtenerlas. Posteriormente se selecciona y desarrolla la estrategia que va a ser donde se integren los objetivos, políticas y acciones.

5.3.1 Fases de una negociación: antes de profundizar en el proceso de planificación de una negociación, es necesario entender la secuencia de una negociación para dimensionar la importancia del proceso mismo de planificación; las fases de esta secuencia, ilustradas en la figura 11, realizadas de manera ordenada conducen a un proceso de negociación ideal.

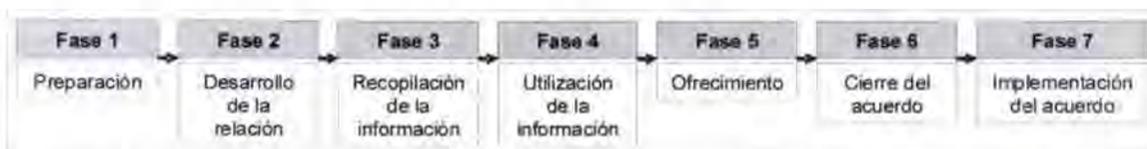


Figura 11. Fases de una negociación.

Fuente: Fundamentos de Negociación, Lewicki, R., Mc Graw Hill, 2008. p.93.

- *Preparación:* Definir lo que es importante, las metas y pensar con antelación la forma como se va a colaborar con la otra parte.
- *Desarrollo de la relación:* parte importante para avanzar a las demás, en ella se conoce la otra parte, se establecen las semejanzas y diferencias y se desarrolla el compromiso para lograr resultados favorables mutuamente.
- *Recopilación de la información:* entender todo lo relacionado con el problema, la otra parte y sus necesidades, la viabilidad de posibles acuerdos y lo que pasaría en caso de no llegar a un acuerdo.
- *Utilización de la información:* se integra la información para presentar a la otra parte el resultado que se prefiere.
- *Ofrecimiento:* cuando se pasa de una oferta inicial a una que es el resultado real del análisis.
- *Cierre del acuerdo:* adquirir ya un compromiso sobre la oferta presentada y aceptada en el punto anterior.
- *Implementación del acuerdo:* determinar los pasos a seguir una vez logrado el acuerdo.

5.3.2 El proceso de planificación: es el punto clave para llevar a cabo una exitosa negociación y una buena forma de explicarlo mediante una serie de pasos a desarrollar y que se explican a continuación:

- **Definición del problema:** en este paso se analiza lo que está sujeto de negociación; un proceso de negociación se puede dar a partir de uno o múltiples problemas por resolver, lo que de alguna manera representa el hecho que sea una negociación distributiva o integradora.
- **Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de concertación:** al poner sobre la mesa la lista de problemas objeto de negociación de cada parte y al encontrar la combinación entre las listas, se determina la mezcla de concertación. Luego se prioriza sobre los problemas que se consideran más importantes y se determina la relación entre los mismos.
- **Definición de los intereses:** ya conociendo los problemas, el negociador pasa a definir los intereses y necesidades propios, es decir el porqué de las posiciones adoptadas.
- **Determinación de los límites y las alternativas:** es allí donde se establecen los puntos de resistencia y/o las alternativas. También allí se debe tener clara la MAPAN.
- **Establecimiento de los objetivos y las posturas iniciales:** en esta fase se definen los puntos objetivo y el precio o condición solicitada.
- **Valoración de los poderdantes y el contexto social de la negociación:** dado que la negociación entre dos o mas partes, es preciso analizar los actores de cada parte, el poder y jerarquía de quienes toman las decisiones, el ambiente en el cual transcurre la negociación y las prácticas comunes y aceptables propias de la cultura en la cual se efectúa la negociación.
- **Análisis de la otra parte:** esta fase consiste en efectuar una especie de diagnóstico de la otra parte, entender sus recursos y problemas, tratar de identificar los intereses, necesidades de la otra parte. Anticipar sus límites y alternativas, así como también sus objetivos y propuestas iniciales. Adicionalmente, obtener información sobre la estrategia y tácticas de la otra parte.
- **Presentación de los problemas a la otra parte:** es importante hacer esto con claridad y suficientes argumentos que soporten plenamente la presentación y permitan que la otra parte se haga partidario o seguidor de los planteamientos propios.
- **Definición del protocolo a seguir:** donde se plantea la agenda a seguir, el lugar y el periodo de negociación, la forma de actuar en caso de no llegar a un acuerdo y el registro del proceso.

5.4 CUANDO LA NEGOCIACIÓN ES A NIVEL INTERNACIONAL E INTERCULTURAL

Como lo mencionan A.V. Phatak y M.M. Habib en su libro "The dynamics of international business negotiation"²¹, las negociaciones internacionales, a diferencia de las nacionales, se dan en dos contextos generales: el contexto ambiental y el contexto inmediato. El contexto ambiental, según lo explican estos

autores, es donde intervienen todas las variables propias del ambiente que afectan una negociación pero no pueden ser controladas por el negociador, ejemplo de ellas son: la variabilidad del tipo de cambio, intervención estatal, estabilidad política, entre otros; todos estas variables deben considerarse a la hora de negociar y esto es lo que hace más compleja las negociaciones internacionales. Por otra parte, el contexto inmediato, plantean los autores, está conformado por una serie de factores que de alguna manera pueden ser controlados por el negociador, como: el poder relativo de concertación, el manejo de conflictos y controversias, las relaciones entre las partes. Esto se representa en la figura 12, como sigue:

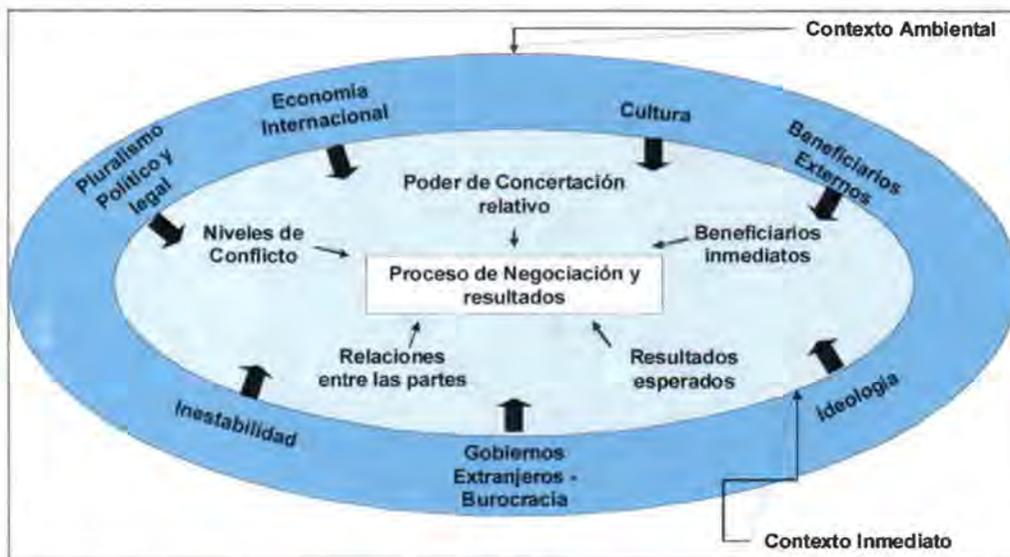


Figura 12. Contextos en las negociaciones internacionales.

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Negociación, Lewicki, R., Mc Graw Hill, 2008. p.230.

Surge entonces la preocupación frente a la diferencia cultural, donde de acuerdo al país hay una serie de rasgos que se marcan en mayor o menor escala que en el país de origen del negociador; Hofstede²², en su investigación, Culture and organizations, definió cuatro ejes para describir las diferencias interculturales:

21. PHATAK, Arvind and HABIB, Mohammed. The dynamics of international business negotiations. En: Business Horizons, Volume 39, Issue 3, (May-June 1996); p. 30-38.
22. HOFSTEDE, Geert. Cultures and organizations: Software of the mind. Second edition. USA: Mc Graw Hill, 2005. p. 22.

- Individualismo – colectivismo, que corresponde a la disposición en una sociedad determinada para reunirse en grupos, o por el contrario la preferencia por trabajar de forma individual.
- Distancia del poder, que es el grado en el que las personas de una sociedad, esperan que haya equidad en la distribución del poder.
- Éxito Profesional – Calidad de Vida, que es el grado de importancia que se le da a este par de aspectos en la sociedad.
- Prevención de Incertidumbre, que es el grado de preparación que tienen los miembros de una sociedad para reaccionar ante situaciones imprevistas.

Estos ejes de diferencia intercultural, pueden marcar la pauta para el proceso de negociación como tal y así debe plantearse la estrategia para abordarlos. Ahora bien, conociendo la base de las diferencias, puede decirse que la cultura puede incidir en el proceso de negociación en la medida que sean más o menos marcados estos rangos; de allí que el tiempo en que transcurre la negociación, la propensión al riesgo, la firma de acuerdos y la definición misma de la negociación estarán supeditados a los rasgos culturales de las partes y por tanto, el negociador, debe buscar la manera de investigar dichos rasgos y plantear acciones a seguir para adaptarse a ellas y lograr el objetivo final que es el acuerdo.

Finalmente, el negociador que busca enfrentar un problema puede verse en la obligación de estudiar propuestas resultado de varios procesos de negociación, para ello complementa el proceso de negociación con técnicas de evaluación de proyectos que le permitan tomar la mejor decisión para su empresa.

6. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Sin importar cual sea la estrategia de posicionamiento en el mercado que escoja una empresa, siempre es indispensable analizar tal estrategia a la luz de la perspectiva financiera que finalmente es la forma como se cuantifica el éxito de una u otra estrategia mediante el impacto de la misma en la cadena de valor y en las finanzas empresariales. De esta manera si se plantea el modelo de cadena de valor, incorporándolo a la visión financiera, se entiende que las salidas de la cadena valor conducen a la maximización del valor de la empresa, la retribución del capital invertido y la utilización efectiva de los recursos, entre otros como lo muestra la figura 13.



Figura 13. Cadena de Creación de Valor.

Fuente: Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico, Ortiz Gómez, A., Mc Graw Hill, 2005. p.61.

La perspectiva financiera entonces, se enfoca en cubrir las expectativas de los inversionistas y por tanto incorpora las estrategias de crecimiento financiero y de productividad como impulsores de los objetivos correspondientes a márgenes de utilidad, rentabilidad y la creación de valor



Figura 14. Mapa estratégico de la perspectiva financiera.

Fuente: Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico, Ortiz Gómez, A., Mc Graw Hill, 2005, p.62.

En el caso del crecimiento financiero, las estrategias de diferenciación, diversificación, segmentación y penetración son estrategias de mercadeo que buscan aprovechar las condiciones de mercado mejor que los competidores y que fueron mencionados en capítulos anteriores. En cuanto a la productividad, las estrategias se orientan a reducir los costos, acentuar el grado de utilización de los activos y reducir la inversión exigida por la actividad empresarial. Integrando los dos aspectos, la perspectiva financiera se centra en consolidar la imagen ante los accionistas y esto se cuantifica mediante la medición del EVA (Valor económico agregado).

“El EVA constituye el indicador recomendado para determinar si las empresas crean o no valor, en la medida que enfrenta la rentabilidad de la inversión neta operativa (inversión total – valor inventarios – cuentas por pagar a proveedores por el suministro de insumos) y el costo ponderado de capital”²³. Como se menciona en este capítulo las estrategias contribuyen positiva o negativamente a la creación de valor, en la figura 15 se representa la forma como el EVA es influido por las decisiones de inversión en el valor del costo de capital y la tasa de interés de oportunidad. Además se evidencia que el EVA depende de las estrategias implementadas para obtener amplios márgenes de utilidad (MO) y altos índices de la tasa de utilización de los recursos (Ventas/ inversión), dado que la fusión de estos indicadores impulsa el logro de altos niveles de rentabilidad (Rin). Finalmente, se entiende que el EVA también depende de las fuentes de financiamiento escogidas, para minimizar los costos de capital (CC).

23. ORTIZ GOMEZ, A. Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico. Bogotá. Mc Graw Hill; 2005. p.264

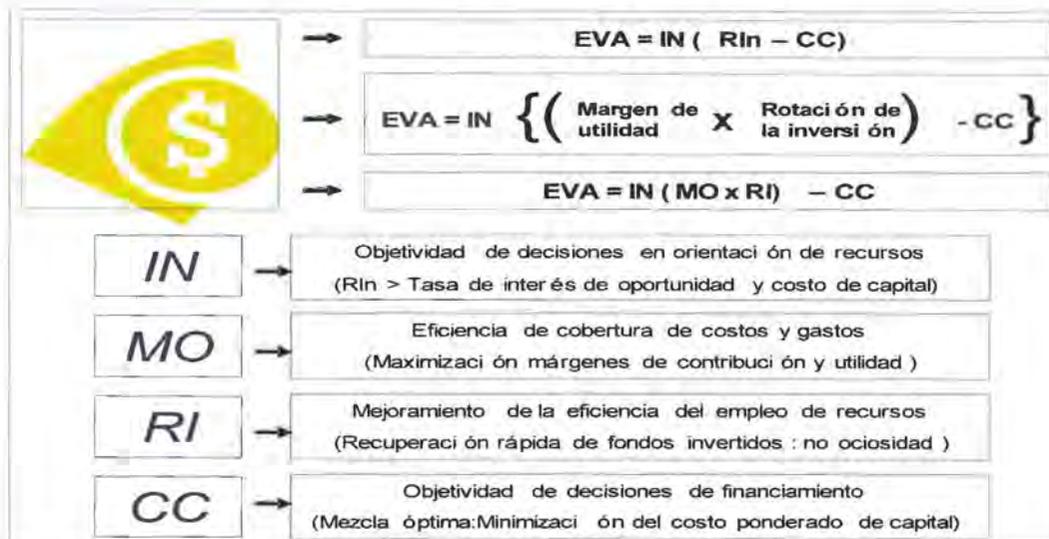


Figura 15. Factores globales que coadyuvan el EVA.

Fuente: Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico, Ortiz Gómez, A., Mc Graw Hill, 2005. p.265.

Con base en lo anterior, es preciso resaltar que al actuar sobre el capital de trabajo, que es *“la inversión de una compañía en activos a corto plazo: efectivo, inventarios y cuentas por cobrar”*²⁴, se da un gran aporte a la consecución de un mayor EVA para la compañía y es donde aparece el concepto de administración del capital de trabajo que se refiere a las políticas y acciones encaminadas al control del mismo en las operaciones. La forma más práctica de entender y efectuar la administración del capital de trabajo es mediante el Modelo del ciclo de conversión del efectivo y el control de inventarios, el primero ampliamente tratado en los textos de finanzas y el segundo comúnmente mencionado en las teorías sobre cadena de suministro.

6.1 MODELO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Básicamente busca medir el tiempo que transcurre desde el momento en que la compañía efectúa el pago a proveedores hasta el momento que se recauda la cartera de los clientes. Consta de cuatro indicadores que corresponden a la medición cuantitativa de los cuatro pasos del ciclo de conversión de efectivo que son:

24. BRIGHAM, E. Fundamentos de Administración Financiera. Décima edición. México. Thomson; 2006. p.564

- *Periodo de conversión del inventario:* es el tiempo que se requiere para transformar los materiales e insumos en productos terminados y venderlos. Autores como Brigham, proponen su cálculo así:

$$\text{Periodo de Conversión Inventario} = \text{Inventario} / \text{Venta Diaria}$$

- *Periodo de Cobranza de Cartera:* que es el tiempo que tarda la empresa en convertir las cuentas por cobrar en efectivo. Igualmente, Brigham, lo propone así:

$$\text{Periodo de cobranza} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas} / 365$$

- *Plazo de Cuentas por pagar:* es el tiempo entre la compra de materiales y mano de obra y el pago por estos conceptos a los proveedores. La fórmula más común es:

$$\text{Plazo de cuentas por pagar} = \text{Cuentas por pagar} / \text{Costo Producto vendido} / 365$$

- *Ciclo de conversión del efectivo:* que integra los tres periodos anteriores y es el tiempo que transcurre desde el pago de los insumos hasta el recaudo de los ingresos por ventas.

El conocimiento de este ciclo permite detectar los puntos de la cadena donde se pueden ejecutar acciones de manera que se acorte el ciclo y como tal se le de mayor rotación al capital de trabajo, que redundará en beneficios para la empresa.

6.2 CONTROL DE INVENTARIOS

Aunque los inventarios conceptualmente hacen parte de la administración de la cadena de suministro, es preciso tenerlos en cuenta desde el punto de vista financiero por que estos hacen parte del activo corriente de la empresa y como tal inciden en el flujo de capital de trabajo.

El nivel de inventarios que se mantenga depende de la política que se trace y de la certeza de los pronósticos de ventas, que son la base para el cálculo de los niveles a mantener; adicionalmente, la política se calcula con base en los tiempos de entrega que ofrecen los proveedores de materiales, el tiempo de fabricación de la empresa, los tiempos de tránsito para llegar al cliente final y el método de compra que se maneje, pues la finalidad de los inventarios es garantizar los stocks necesarios para sostener las operaciones y conservar en el más bajo nivel de costos posible.

Es preciso mencionar además, que mantener los inventarios es una operación costosa para cualquier compañía pues intervienen una serie de costos asociados que pueden traducirse en gastos porque no son recuperables. Entre los costos de inventario más frecuentes están:

- Costo de capital vinculado
- Costo de almacenamiento y manipulación
- Seguros
- Provisiones por obsolescencia

A manera de resumen, puede decirse entonces que aunque el control de inventarios puede verse como una labor de la gerencia de operaciones, se hace importante verlo desde la perspectiva financiera con el firme propósito de minimizarlos sin afectar la operación.

Hay métodos más estructurados y apoyados en los estados financieros de la compañía para calcular el EVA y el impacto de la administración del capital trabajo, pero los métodos mencionados en este capítulo ofrecen argumentos suficientes para la toma de decisiones en esta materia.

7. EL SECTOR EMPAQUES (PACKAGING)

Se entiende por Packaging a la ciencia, arte y/o tecnología orientada al almacenamiento y protección de productos para su distribución, almacenaje, venta y uso. También se refiere a los procesos de diseño, evaluación y producción de Empaques y envases. En el concepto de Packaging se le aplica un rol de mercadeo a los empaques, por lo que se considera que es un concepto más amplio.

“El packaging puede ser descrito como el sistema coordinado de preparación de productos y/o bienes para el transporte, la logística y el consumo. El Packaging contiene, protege, preserva, informa y vende, Está absolutamente integrado en gobiernos, empresas, negocios, instituciones, industrias y uso personal”²⁵. De esta manera en el concepto de packaging están inmersos los conceptos de empaque y embalaje, entendiendo por empaque todo elemento fabricado con materiales de cualquier índole que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar un producto (desde materias primas e insumos hasta bienes terminados), en cualquier fase de la cadena de suministro. De igual manera, el embalaje puede estar representado por cualquier medio material destinado a proteger y consolidar un producto para su uso logístico (manipulación, almacenamiento, carga y descarga, Transporte) y su conservación en bodegas.

De acuerdo al uso final y al producto a contener, el empaque se puede clasificar de la siguiente manera:

- ***Empaque Primario:*** es el empaque que envuelve primeramente al producto y lo sostiene. Este primer empaque es el que tiene contacto directo con el producto.
- ***Empaque Secundario:*** es el que envuelve al empaque primario, por ejemplo para agrupar un conjunto de unidades de venta, también denominado subempaque.
- ***Empaque Terciario:*** es el que agrupa un grupo de empaques secundarios, para facilitar su manejo masivo, manipulación, almacenamiento y transporte.

25. Administrador. Qué es el Packaging. Abril 15 de 2010. Disponible en <http://codigovisual.wordpress.com>

Esta clasificación puede variar de acuerdo al tipo de producto, de tal forma que para algunas compañías el empaque secundario será la caja de cartón que contiene varias unidades de venta mientras para otras esta misma caja puede representar un empaque terciario. De allí, puede concluirse que lo que se denomina embalaje, se enmarca dentro de las clasificaciones secundaria y terciaria del empaque.

Por otra parte, el packaging, visto como concepto amplio que incorpora todos los elementos relacionados con empaques, puede dividirse en tres grandes grupos de estudio que son:

- Materiales de empaque, donde se incluyen todas las variedades de materiales e insumos existentes para la fabricación de empaques.
- Procesos de fabricación, que constituyen los procesos de transformación de los insumos y materiales en bienes terminados cuya finalidad es el empaque.
- Procesos de empaque, donde se da disposición y uso a los materiales y productos cuya finalidad es el empaque.

7.1 EL SECTOR EMPAQUES EN COLOMBIA

El sector de empaques en Colombia está representado por numerosas empresas fabricantes de empaques y embalajes que cubren prácticamente todas las modalidades. Dado que es un sector arrastrado mayoritariamente por la dinámica de las grandes empresas de consumo, es un sector dinámico y sometido a una gran competencia, lo que implica que las empresas innovadoras sean las que obtengan claras ventajas competitivas.

Al analizar el mercado de empaques en Colombia, podría distribuirse por tipo de material de empaque, obteniendo como principales materiales el metal, papel/ cartón, plástico y vidrio; de allí se puede observar que el submercado más grande es el de papel/ cartón como se evidencia en la tabla 3.

TABLA 3: Mercado de empaques en Colombia*

Material →	Metal	Papel/ Cartón	Plástico	Vidrio	Total
Producción Nacional (Mill USD)	\$ 58	\$ 1.097	\$ 685	\$ 90	\$ 1.930
Producción Nacional (Ton)	55.000	458.686	336.420	100.000	950.106
Importaciones (Ton)	19.000	218.600	201.361	0	438.961
Total Mercado Doméstico (Ton)	74.000	677.286	537.781	100.000	1.389.067

* Datos reales 2006

Fuente: WOLFF, Adriana. Presidente Asociación colombiana de Plásticos – ACOLPACK. Congreso Latinpack Trends 2007

Tomando como referencia estas cifras, puede decirse que el sector empaques representó el 1.3% del PIB colombiano en el 2006 cuando la economía colombiana estaba en su camino de ascenso con crecimientos mayores al 5% como lo representa la figura 16.



FIGURA 16. Producto Interno Bruto Colombiano.

Fuente: Informe Banco de la República al Congreso Colombiano, Marzo 2010. Pag.32.

Ahora bien, a partir de los datos registrados en la figura anterior y considerando que el sector empaques (según lo registra la revista Packaging.Enfasis.com) en 2008 facturó 2 billones de pesos colombianos, se puede decir que el de empaques pasó a ser un sector que representa entre el 2% y 3% del PIB del país, cifra no despreciable para un sector en crecimiento y con grandes perspectivas si se compara con mercados de mayor madurez como Brasil y México, como se ilustra en la figura 17 a continuación.

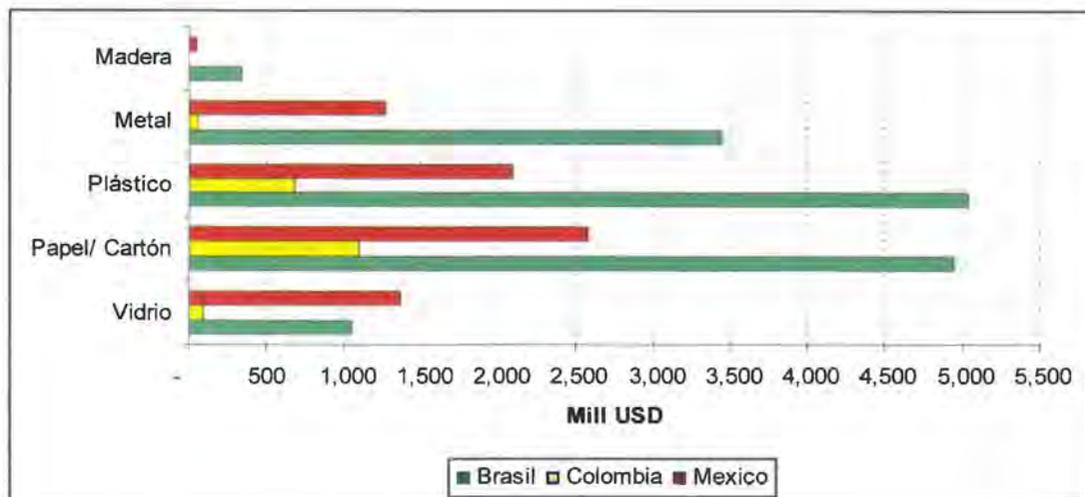


FIGURA 17. Comparativo Mercado de empaques .

Fuente: WOLFF, Adriana. Presidente Asociación colombiana de Plásticos – ACOLPACK. Congreso Latinpack Trends 2007

Así mismo, se estima que con la reactivación de la economía y el ritmo exportador, se mantenga la tendencia de crecimiento del sector empaques a ritmos mayores que el PIB debido a que es un sector involucrado con todos los sectores de consumo y que en los años previos de crecimiento sostenido se consolidaron las estructuras productivas. De esta manera el indicador de consumo de empaque per capita se acercaría más a los índices de los países referencia mencionados y de los países industrializados denotando el nivel de desarrollo del sector que a su vez permite evaluar el crecimiento del sector consumo; la tabla 14 puede ofrecer un punto de referencia de la diferencia de este índice entre los diversos países.

TABLA 4: Consumo de Packaging per cápita

País	Consumo packaging per cápita (USD)*
Argentina	132
Chile	88
Brasil	50
México	51
Colombia	28
Estados Unidos	311
Europa	385
Japón	460

* Datos reales 2006

Fuente: WOLFF, Adriana. Presidente Asociación colombiana de Plásticos – ACOLPACK. Congreso Latinpack Trends 2007

7.2 IMPORTANCIA DEL PACKAGING AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

Dadas las características del packaging mencionadas anteriormente y la importancia que ha adquirido como herramienta de mercadeo para el fortalecimiento de la marca así como en los procesos de la cadena de suministro, las compañías lo han incluido en sus procesos de análisis estratégico buscando controlar la calidad, el suministro y ante todo el impacto financiero. Las compañías multinacionales tienen esta labor centralizada en departamentos de empaques supremamente fortalecidos y empoderados, que a menudo dependen de sus casas matrices; sin embargo las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la mayoría en el ranking empresarial colombiano, buscan el mismo resultado de las multinacionales pero involucrando no solo a los departamentos de compras sino también a los de Calidad, Producción y Mercadeo, en un proceso interdisciplinario donde se toman decisiones que tratan de lograr los objetivos de cada área que podrían resumirse como sigue:

- **Compras:** Busca el mejor precio y garantía de suministro, lo que implica que constantemente esté analizando ofertas de proveedores.
- **Producción:** su objetivo principal es la eficiencia y los bajos desperdicios.
- **Calidad:** busca que los materiales cumplan con las especificaciones técnicas establecidas y que haya regularidad en las mismas.
- **Mercadeo:** vela porque los productos de la compañía estén en línea con las necesidades del consumidor.

Adicionalmente, *“hoy las escalas de tiempo en la recepción, almacenamiento y distribución de productos, se han comprimido, pues los inventarios se mueven en la cadena de suministros mucho más rápido que antes”*²⁶. Esto ocasiona que la



demanda de material de embalaje aumente y se requiera en tiempos de entrega mucho menores.

Ante estos cambios en la cadena de suministros general y la interdisciplinariedad en la toma de decisiones relacionadas con el packaging al interior de las compañías, los proveedores se ven sometidos a mayores presiones que los obliga a ser competitivos en los tres frentes: Calidad, Costo y Servicio, implicando que a su interior deban controlar sus procesos y costos para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

7.3 EL SUBSECTOR EMBALAJE Y SUS COMPONENTES

Como se mencionó antes, el embalaje tiene como objetivo la protección, aislamiento y seguridad de un producto durante todo el proceso de almacenamiento y distribución física del mismo. En esta modalidad de Packaging el material más utilizado es el cartón corrugado que como se ilustra líneas arriba, representa el mayor porcentaje en el total de materiales de packaging; este material se usa principalmente en forma de cajas constituyendo así el principal componente del embalaje.

Por otra parte, en la distribución física de un producto se requiere que tanto la caja como el sellado de la misma, estén diseñados para soportar los esfuerzos y las exigentes etapas propias de este proceso; de allí que el sistema de sellado tenga gran trascendencia, siendo el más empleado la cinta de embalaje, que se diferencia de los demás sistemas de sellado por las siguientes ventajas:

- Mayor Productividad, su forma de aplicación contribuye a la mejora en la eficiencia de las líneas de embalaje.
- Mayor Beneficio vs. Costo, puesto que brinda seguridad, mejora la presentación, favorece el reciclaje, ofrece garantía en el almacenamiento y permite la comunicación de información y de la imagen de la compañía, contribuyendo al fortalecimiento de marca.

26. GAVIRIA ALVAREZ, Germán. Control total de la cadena de suministro. En: Revista de Logística. Bogotá. Noviembre de 2009.

La cinta de embalaje constituye, entonces, el segundo componente más importante del packaging y en los últimos años ha sido incluida entre los planes de las compañías como el elemento del packaging con el que el cliente tiene contacto con la marca del producto y por ello ha cambiado la tendencia de uso de las cintas, anteriormente solo transparentes, ahora con colores y con la impresión de la imagen de la compañía, aumentando los estándares de calidad y desempeño exigidos a los proveedores de las mismas.

Hay otros componentes del embalaje que se usan masivamente pero que no intervienen con la marca del producto, sino que complementan los procesos de embalaje ofreciendo características de unitarización o consolidación de carga, tal es el caso de la película stretch film, los zunchos y las estibas.

A manera de conclusión en materia de Packaging puede decirse que es un sector en crecimiento que pasó del concepto de protección y envasado al concepto de comunicación y agilidad. Dentro de este contexto, se resalta el impacto del material de embalaje y dentro de este, la importancia de las cintas de embalaje.

8. MERCADO DE CINTAS DE EMBALAJE

A nivel mundial, las cintas de embalaje hacen parte de un gran mercado de cintas adhesivas donde se incluyen todos los tipos de cintas; a partir de un estudio efectuado en 2007 por una compañía europea (Fredonian group) especializada en estudios de mercado de productos derivados de la cadena petroquímica, se estima que las cintas de embalaje representan entre el 25% y 45% del universo mundial de cintas, como se puede ver en la figura 18.



FIGURA 18. Distribución del Mercado de Cintas Adhesivas.

Fuente: Fredonian group. Adhesives Report. Europa, 2007.

Otros expertos en la materia, reúnen las cintas de empaque o embalaje y las especializadas de uso industrial en una sola categoría que denominan Cintas Industriales. En Colombia, según los análisis por categoría efectuados por Nielsen, se estima que las cintas industriales representan más de la mitad del mercado total colombiano de cintas adhesivas, como se representa en la figura 19.

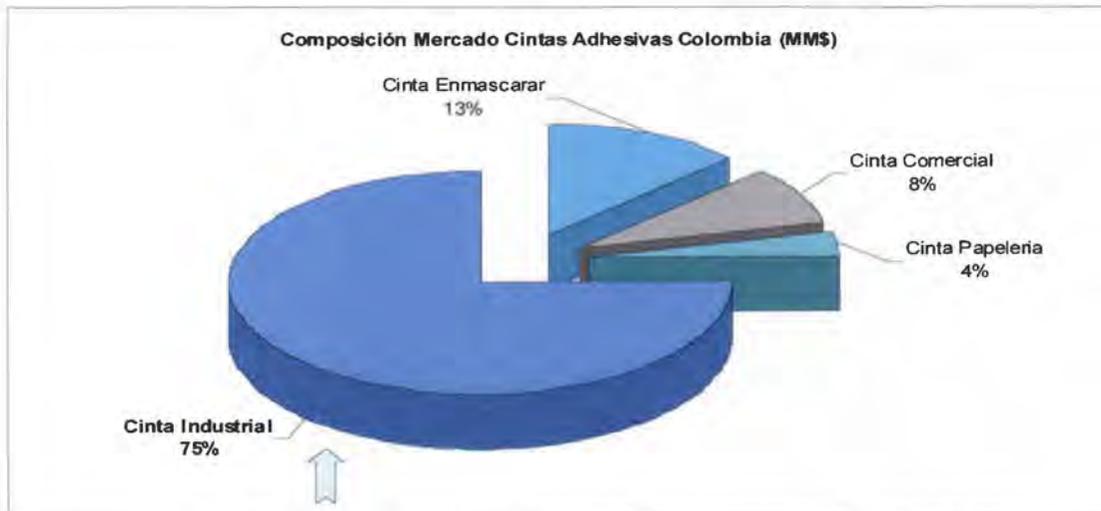


FIGURA 19. Distribución del Mercado Colombiano de Cintas Adhesivas.

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2008.

Del mercado general de cintas, el componente de packaging son las cintas de embalaje por lo que al enfocarse únicamente en las cintas para esta aplicación puede mencionarse que es un mercado altamente competido en Colombia con un tamaño estimado de 50.000 millones de pesos, que se vio un poco resentido por la crisis de 2008 pero que según las proyecciones del Banco de la República, puede crecer nuevamente retomando la tendencia de crecimiento entre 2005 y 2007.

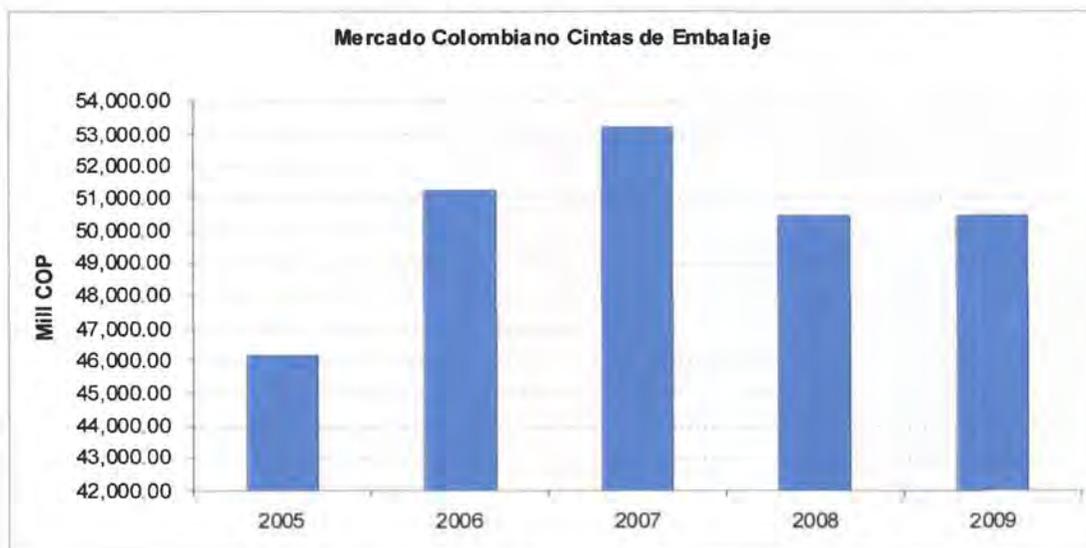
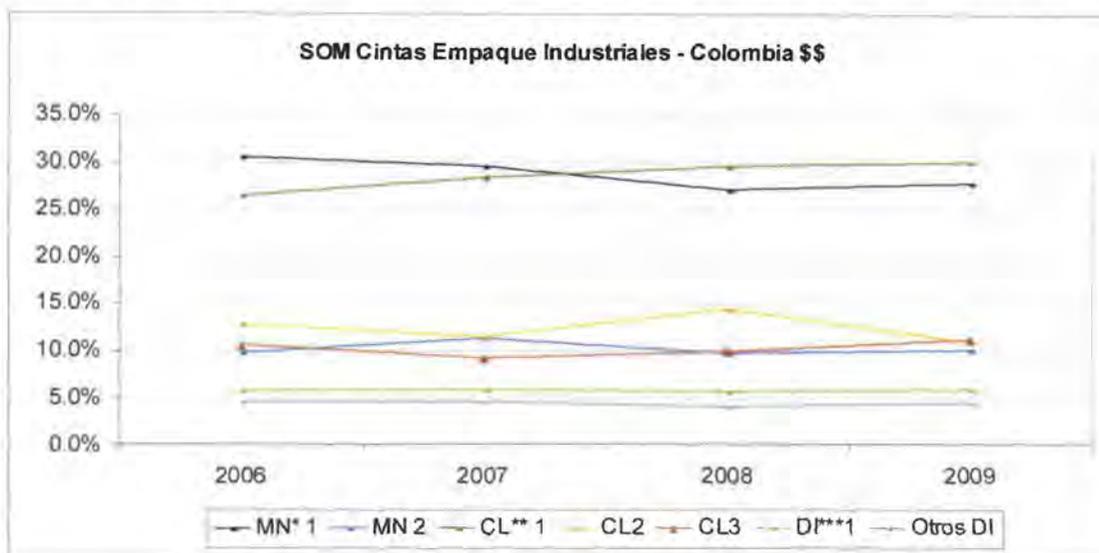


FIGURA 20. Mercado Colombiano de Cintas de Embalaje.

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2008.

En este mercado participan dos compañías multinacionales (producto 100% importado), tres compañías de fabricación local (Mix de producción local e importación) y varias compañías distribuidoras de producto importado. La figura 21, registra la participación de mercado de cada una de estas compañías.



* MN = Multinacional
 ** CL = Compañía Local
 *** DI = Distribuidor

FIGURA 21. Participación de Mercado de Cintas de Embalaje.

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2008.

Como se evidencia en la figura anterior, la competencia es alta y están claramente identificados dos líderes que riñen por ser los dueños de la categoría y los demás que luchan por aumentar su competitividad para ganar participación y competir con los líderes. Cuando el mercado total se divide en cintas de empaque ó embalaje básicas y cintas de empaque o embalaje especializadas, se evidencia que la mayor concentración de la competencia se da en las cintas de empaque básicas y allí se consolida como líder una de las compañías locales y las demás buscan diferenciarse para obtener parte del mercado que tiene el líder. En cintas de empaque especializadas es evidente el control del mercado por parte de una de las compañías multinacionales, esto se explica con el hecho que por ser multinacional tiene acceso aun amplio portafolio de productos fabricados de manera competitiva por sus filiales en cualquier lugar del mundo, mientras que a las nacionales les resulta costoso acceder a este mercado, por cuanto los insumos son más costosos y especializados, restándoles poder de negociación. Esto se aprecia mejor en las figuras 22, 23 y 24 a continuación.

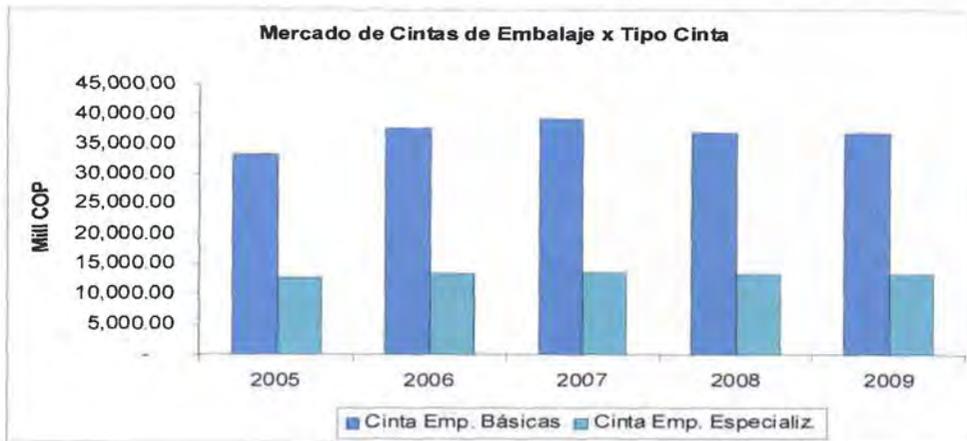


FIGURA 22. Mercado de Cintas de Embalaje por tipo de cinta.

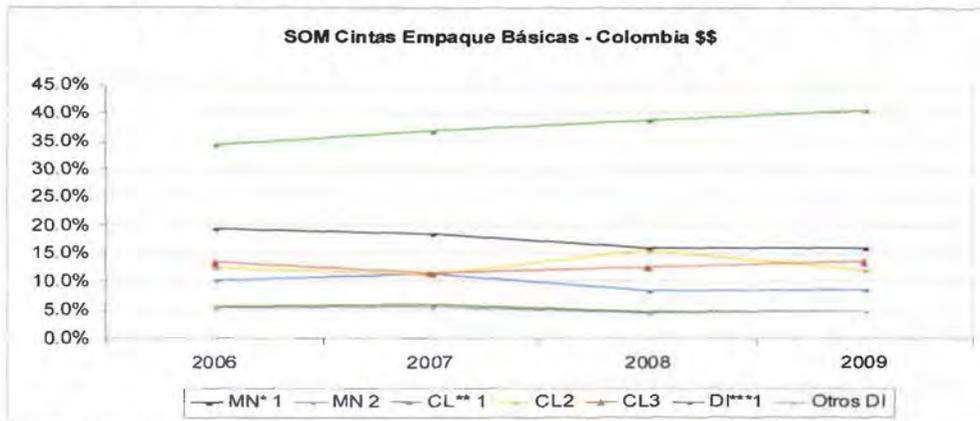


FIGURA 23. Participación de Mercado Cintas Básicas.

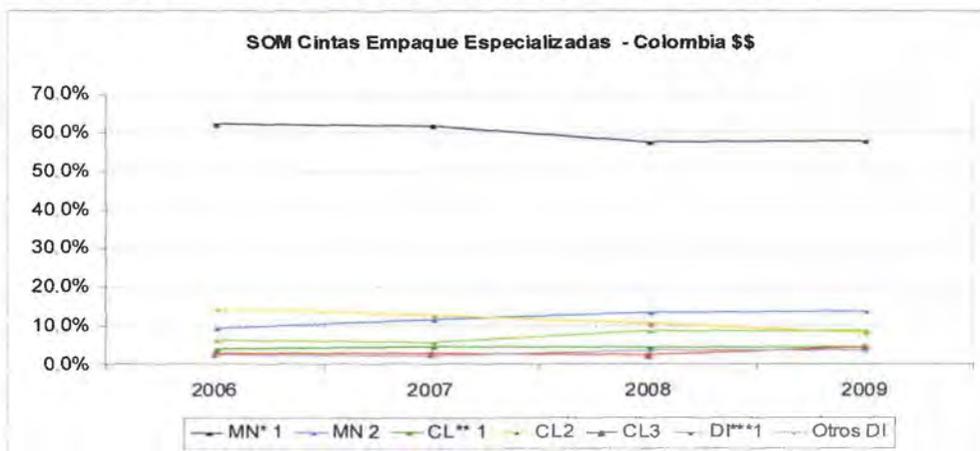


FIGURA 24. Participación de Mercado Cintas Empaque especializadas.

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2008.

Del análisis anterior del mercado Colombiano de cintas de embalaje, se puede deducir que dada la cantidad de actores que hay en el mercado y el tamaño del mismo, las compañías que en el participan deben planear cuidadosamente sus operaciones para lograr obtener ventajas comparativas y competitivas que les permitan posicionar su marca y ganar participación del mercado, obviamente garantizando el cumplimiento de las necesidades del cliente en materia de Calidad, Suministro y Servicio y manteniendo la rentabilidad esperada que les conceda los recursos necesarios para innovar y mejorar constantemente.

También se puede apreciar, que aunque hay una marcada ventaja de la Compañía Local 1 (CL1), esta posición actual no le proporciona la garantía de mantenerse como líder pues se concentra demasiado en el tipo básico de cinta, donde relativamente están más cerca los competidores incluyendo las compañías multinacionales que en un momento dado, por la fortaleza que les confiere el tener el respaldo de una casa matriz, pueden inyectar esfuerzos y recursos y tomarse el mercado.

La compañía local 3 (CL3) objeto de este estudio, aunque se ha mantenido con un perfil discreto en el mercado, ha entendido que hay posibilidades de crecimiento y como tal ha decidido analizar su situación actual y ejecutar acciones que la lleven a una mejor posición competitiva para comenzar a ganar participación de mercado y mejorar su rentabilidad.

9. CL3 (COMPAÑÍA LOCAL 3) EN EL MERCADO COLOMBIANO DE CINTAS DE EMBALAJE

CL3 hace parte de un grupo empresarial de la región, que le confiere un amplio respaldo financiero. Por el apoyo de su grupo empresarial, tiene una gran fortaleza en el manejo de canales de distribución que le permitiría llegar a cualquier región del país con relativa facilidad; así mismo, tiene un gran respaldo de marca, pues es una de las marcas de mayor reconocimiento en productos adhesivos del país; bajo estas circunstancias las actividades relacionadas con los canales de distribución, promoción y publicidad y el servicio post venta, en principio no representan limitaciones para que CL3 acceda a mayores participaciones de mercado. Sin embargo, como se observa en las figuras 23 y 24 (página 60), CL3 tiene una presencia discreta en el mercado colombiano de cintas de embalaje.

Tomando como referencia los elementos de la mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Promoción y Plaza) y asociándolos al modelo de mercadeo orientado al cliente y a la generación de valor, puede decirse que el Producto se asocia con la solución de una necesidad, el precio con el valor inherente al producto, la promoción con la información que se ofrece a los clientes y la Plaza con el acceso a los productos; bajo esta premisa y ante la aparente fortaleza que tiene CL3 en materia de promoción y plaza, es preciso analizar la mezcla de mercadeo de CL3 a partir del producto y su precio (con la implicación que este tiene en la rentabilidad operacional del negocio) de manera que se logre determinar si el producto suministrado por CL3 atiende las necesidades de su cliente objetivo y si ofrece el valor buscado por el mismo y por ello, a partir de este momento, el presente estudio se enfocará en identificar las dificultades que tiene la empresa en esos aspectos y plantear las alternativas que le permitirán sortear tales dificultades y lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad esperados²⁷.

27. El diagnóstico de la mezcla de mercadeo de CL3 fue efectuado por esta compañía en un proyecto anterior a este. En dicho análisis se detectaron las fortalezas apreciables en materia de Promoción y Plaza y las brechas existentes en los otros elementos: Producto y Precio. Este estudio fue usado como base para el planteamiento del presente proyecto. Preservando la confidencialidad de CL3, el diagnóstico de mercadeo no puede ser reproducido parcial y/o totalmente, razón por la cual no se profundiza sobre el mismo en este documento.

9.1 CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO

Como se mencionó en el apartado 7.3, página 55 del presente documento, la importancia de la cinta de embalaje radica en las propiedades que posea para garantizar el sellado de la caja de cartón corrugado y así cumplir con el propósito por el cual se emplean estos materiales, que es proteger, aislar y asegurar los productos en todo el proceso de distribución física. Dada esta necesidad, la cinta que se constituye de dos partes fundamentales: el soporte y el adhesivo, debe estar diseñada de manera tal que cumpla con las especificaciones requeridas por el mercado y con los objetivos de margen de rentabilidad que se trace la empresa.

En cuanto al soporte, el más usado es el soporte de película de polipropileno biorientado que garantiza un buen desempeño de la cinta en la aplicación en la caja, tanto en el sentido longitudinal como en el sentido transversal. Es ideal para este mercado que la película ofrezca una elongación media que facilite la aplicación de la cinta, tanto en líneas automáticas como en las de aplicación manual. La película también debe tener un calibre adecuado que garantice alta resistencia al roce, de manera que no se pique o rompa cuando las cajas sean sometidas a roce entre ellas o con el vehículo en que son transportadas.

El adhesivo es la parte neurálgica de una cinta, de este depende finalmente el desempeño de la cinta; puede ser base caucho o acrílico solvente o base agua, siendo los adhesivos base caucho los que ofrecen mayor propiedad de adhesividad inmediata (al primer contacto con la superficie a pegar) pero también los más contaminantes en su producción y como tal cada día más restringidos y menos usados. Le siguen en propiedad de adhesividad los adhesivos Hot Melt que son sintéticos y ofrecen características similares de adhesividad que los cauchos, pero costosos. Los más usados actualmente son los adhesivos acrílicos, también llamados adhesivos PSA (pressure sensitive adhesives) que consiguen su mayor desempeño en la medida que son sometidos a presión al momento de la aplicación; dependiendo de la química con la que es preparado el adhesivo acrílico este puede tener mejores propiedades de adhesividad. En términos generales, los consumidores de cintas de embalaje miden la capacidad de una cinta por la fuerza adhesiva que ofrece (medido en unidades de fuerza por unidad de área, ejemplo grf/cm, Kgf/ln ó N/ln) y por el desgarre de fibra que ocasione en el corrugado una vez sea retirada la cinta (métodos cualitativos establecidos por cada compañía).

En el caso del mercado colombiano, los líderes del mercado (CL1 y MN1 como se mostró en el capítulo ocho, páginas 59 y 60) han marcado la pauta en cuanto a especificaciones de producto se refiere, en las tablas 5 y 6 se presentan las

principales propiedades de las empresas que compiten en este mercado, comparándolas con las propiedades del líder que para efectos de la comparación se toman como base 100 o punto de referencia.

TABLA 5: Propiedades de Cinta estándar mercado Colombiano

Propiedad	UDM	MN1	MN2	CL1*	CL2	CL3	DI1	OTRO DI
CINTA ESTANDAR								
Tipo de Soporte		BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP
Calibre de Soporte	i	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Tipo de Adhesivo		Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua
Calibre de Adhesivo	i	100.0	120.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Fuerza Adhesiva (Peel)	Kgf/ In	93.3	86.7	100.0	86.7	80.0	80.0	80.0
Elongación	%	81.3	78.8	100.0	81.3	81.8	78.8	78.8
Desgarre de Fibra		75.0	75.0	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Fuerza Instantanea	gf	81.8	81.8	100.0	81.8	72.7	72.7	72.7

* Base comparativa, líder del mercado

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

TABLA 6: Propiedades de Cinta Impresa Industrial mercado Colombiano

Propiedad	UDM	MN1	MN2	CL1*	CL2	CL3	DI1	OTRO DI
CINTA IMPRESA INDUSTRIAL								
Tipo de Soporte		BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP	BOPP
Calibre de Soporte	i	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Tipo de Adhesivo		Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua	Acrilico base Agua
Calibre de Adhesivo	i	80.0	72.0	100.0	80.0	80.0	80.0	72.0
Fuerza Adhesiva (Peel)	Kgf/ In	94.1	88.2	100.0	88.2	88.2	82.4	82.4
Elongación	%	81.3	78.8	100.0	81.3	81.8	78.8	78.8
Desgarre de Fibra		75.0	75.0	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Fuerza Instantanea	gf	81.8	81.8	100.0	81.8	72.7	72.7	72.7

* Base comparativa, líder del mercado

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

Como se puede evidenciar en las tablas anteriores, el producto de la compañía CL3 ofrece propiedades similares a las ofrecidas por los distribuidores, pero está en desventaja frente a las propiedades de los productos ofrecidos por el líder y por las compañías, lo que parcialmente explicaría la porción de mercado que tiene permitiendo identificar un primer foco de mejoramiento: **Tener un producto con propiedades más ajustadas a los requerimientos del mercado y que pueda competir con el producto ofrecido por el líder o superarlo.**



Es conveniente aclarar que dependiendo de las características ofrecidas por el sustrato y/o el adhesivo, estos materiales pueden resultar más o menos costosos, alterando la estructura de costos de la empresa que los emplee, lo que explica que algunas compañías decidan tener producto con propiedades inferiores pero poder competir por precio.

9.2 CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES DE PRECIO

En el capítulo dedicado al sector Packaging se mencionó que estos materiales han adquirido gran importancia como componente de mercadeo, pero además ya son tratados como el resto de insumos o materiales que compran las empresas por lo cual se les analiza su impacto en materia financiera. Por esta razón, el material de empaque y embalaje está siendo evaluado no solo por la calidad del mismo y las propiedades que ofrezca sino también por su precio.

Los consumidores de material de embalaje buscan una alternativa de suministro que les garantice el cumplimiento de las especificaciones técnicas, junto con garantía de abastecimiento y un buen precio. Particularmente, en el caso de las cintas de embalaje, en el mercado Colombiano este balance es bastante marcado lo que explica que en este subsector una estrategia de diferenciación por precios no garantiza la mayor participación de mercado o el sostenimiento en el mismo. Cuando se analiza únicamente el precio, tomando igualmente como base 100 el precio promedio de mercado que ofrece el líder de mercado, se evidencia que la misma compañía que ofrece el mejor producto es la que ofrece el precio mas competitivo, como lo ilustra la tabla 7 a continuación.

TABLA 7: Precios de Cintas mercado colombiano

Producto	MN1	MN2	CL1*	CL2	CL3	DI1	OTRO DI
Cinta Estándar	100.0	105.0	100.0	97.0	92.0	90.0	90.0
Cinta Impresa Industrial	105.0	110.0	100.0	102.0	105.0	115.0	115.0

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

De la tabla 7, se puede observar que la compañía CL3 aunque aún no tiene un producto que cumpla al 100% las especificaciones del mercado, tiene un precio que le permite acceder a clientes donde no se requiere la mayor exigencia de calidad, asegurándole su posición en el mercado limitando la entrada y crecimiento de los distribuidores.

Sin embargo, la fijación de precios bajo el enfoque de demanda depende del mercado, la interacción de la oferta y la demanda (elasticidad) y la naturaleza de la competencia. De esta manera, el margen de ganancia, depende del costo en el que incurre la empresa para fabricar el producto; hay industrias, entonces, que son más intensivas en costos que otras, tal es el caso de la industria de cintas de embalaje donde hay un gran componente de costo que bien puede representar entre el 50% y 60% del precio final. Por esto, es preciso entender los elementos que impactan de una u otra manera el costo de estos productos.

9.3 ELEMENTOS QUE IMPACTAN EL COSTO DE CINTAS DE EMBALAJE

Como se explicó anteriormente, las partes principales que componen una cinta de embalaje son el soporte y el adhesivo; también se mencionó que las variedades actualmente más usadas son la película de polipropileno y el adhesivo acrílico. Este par de insumos pueden constituir entre el 60% y el 70% del costo total de una cinta, lo que implica que las empresas productoras de cintas deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de condiciones comerciales que les garantice mantener controlados los precios de estos insumos y de esta manera su estructura de costos propia.

Antes de hablar sobre las condiciones comerciales necesarias para mantener el control de los costos, es preciso entender que estos insumos tienen su origen en la industria petroquímica por lo que sus precios dependen de la fluctuación de precios de los commodities a nivel mundial, derivados a su vez de los precios del Petróleo, el Gas y de las condiciones de oferta y demanda en los mercados globales. Por esta razón, más que el precio mismo de los insumos lo que realmente da forma a unas condiciones comerciales favorables, es el poder de negociación que se tenga para efectuar transacciones comerciales con estos proveedores, siendo los siguientes algunos de los aspectos que más otorgan poder de negociación:

- *Economías de escala*, en la medida que se consume más volumen de insumos se es más atractivo para los proveedores y se logran negociaciones a mediano y largo plazo, que garantizan estabilidad relativa de los precios. Adicionalmente, permite que el proveedor garantice el suministro oportuno y estable de los insumos.
- *Frecuencia de compra*, cuando se garantiza al proveedor la compra de un lote similar periódicamente, contribuye a la optimización de la capacidad instalada del proveedor, lo que redundará en la obtención de un mejor precio.
- *Relaciones de largo plazo y desarrollo mutuo y compartido*, cuando se apuesta a un proveedor como socio más que como proveedor y se inicia un

proceso sinérgico de desarrollo y crecimiento, se afianzan los lazos convirtiéndose en pieza fundamental del engranaje del proveedor.

Por otra parte, la estructura de costos de una empresa de cintas de embalaje depende además de la forma como se defina el proceso de producción; de esta manera, la actualización tecnológica de sus equipos y el alcance del proceso juegan papel primordial en el costo del producto y en la forma como se negocian los insumos. La tabla 8 muestra de manera general como están planteados los procesos en las diversas empresas que participan en el mercado colombiano.

TABLA 8: Procesos de Fabricación de Cintas mercado colombiano

Empresa	Engome	Proceso de producción		% Ocupación
		Conversión	Impresión	
MN1	No engoma, importa 100% producto terminado en cintas no impresas - 100% producto semiprocesado para Impresión	Convierte solamente el material para impresión	Operación en outsourcing con terceros.	N/A
MN2	No engoma, importa 100% producto terminado en cintas no impresas - 100% producto semiprocesado para Impresión	Convierte solamente el material para impresión	Operación en outsourcing con terceros.	N/A
CL1	Engoma 90% de sus productos, el restante 10% lo importa como producto semiprocesado	Convierte el 100% de sus productos	Operación propia.	50%
CL2	Engoma 90% de sus productos, el restante 10% lo importa como producto semiprocesado	Convierte el 100% de sus productos	Operación propia	70%
CL3	Engoma 40% de sus productos, el restante 60% lo importa como producto semiprocesado	Convierte el 100% de sus productos.	Operación propia	85%
DI1	No engoma, importa 100% producto terminado en cintas no impresas - 100% producto semiprocesado para Impresión	Convierte solamente el material para impresión	Operación en outsourcing con terceros.	N/A

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

Al integrar esta información con las negociaciones que tienen con los proveedores de insumos se tiene que:

TABLA 9: Proveedores de insumos de Cintas mercado Colombiano

Insumo	Insumo Virgen (Opp/ Adhesivo)	Producto semiprocésado (material engomado)	Producto terminado
MN1		Negociación global - proveedor Taiwanes (mas grande del mundo)	Negociación global - proveedor Taiwanes (mas grande del mundo)
MN2		Negociación global - proveedor Taiwanes (mas grande del mundo)	Negociación global - proveedor Taiwanes (mas grande del mundo)
CL1	Polipropileno: 100% Proveedor único nacional. Adhesivo: Tecnología alemana, suministro local	Proveedor Taiwanes (mas grande del mundo)	
CL2	Polipropileno: 100% Proveedor Americano (mas grande del mundo) Adhesivo: Tecnología americana (mas grande del mundo)	Proveedor Americano (segundo en el mundo)	
CL3	Polipropileno: 50% Proveedor Americano (mas grande del mundo) + 50% Proveedor local. Adhesivo: 100% industria local.	Proveedor Chino (Tercero de China)	
DI1		Proveedores varios (China, USA, Brasil)	Proveedores varios (China, USA, Brasil)

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

9.4 LAS CINCO FUERZAS DEL MERCADO DE CINTAS DE EMBALAJE EN EL QUE PARTICIPA CL3

Al cruzar la información sobre las compañías que participan en el mercado de Cintas de embalaje con la información planteada en el capítulo anterior, sobre el comportamiento de este mercado en Colombia y con el modelo de las Cinco fuerzas de Porter (tratado en el capítulo 1), puede deducirse entonces que ese mercado las cinco fuerzas se comportan como lo ilustra la figura 27.



FIGURA 25. Modelo cinco fuerzas para Mercado Cintas de Embalaje.

Fuente: Inteligencia de Mercados, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

En vista del resultado del modelo de las cinco fuerzas donde se evidencia que tanto los proveedores como los compradores gozan de un alto poder de negociación y hay una alta rivalidad con unas barreras de entrada de mediano impacto, las compañías que participan en ese mercado deben analizar su cadena de valor y buscar alternativas de mejoramiento a nivel interno que les permita obtener una ventaja comparativa sostenible.

9.5 LA CADENA DE VALOR DE CL3

Como ya se mencionó, se hace imperativo el análisis de la cadena de valor para detectar los eslabones donde se pueden desarrollar estrategias orientadas a la obtención de ventajas comparativas que faciliten el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.

En capítulos anteriores se compara CL3 frente a la competencia en aspectos básicos como son producto y precio y allí se encontró que no se goza de ninguna ventaja apreciable que garantice la preferencia de su producto por parte del cliente; adicionalmente, el análisis de cinco fuerzas arrojó como resultado un mercado con alta rivalidad donde las empresas deben diferenciarse, lo que implica que CL3 debe actuar rápidamente sobre sus operaciones internas para no quedarse rezagada a una pobre posición en el mercado.

Si se retoma el esquema de valor y se adapta a lo mencionado en estas líneas, se puede concluir que las operaciones donde se debe actuar es en Manejo de la cadena de abastecimiento y operaciones; las otras actividades no muestran evidencia de necesitar con urgencia mejoras estructurales, por lo que se estima que actuando sobre las dos operaciones del inicio de la cadena se puede impactar sobre el margen positivamente. La figura 26 representa esto de mejor manera.



FIGURA 26. Cadena de valor de CL3.

Fuente: Trejos, B.X. Cali, 2009.

Cuando se habla de actuar sobre las actividades de cadena de abastecimiento y operaciones, se apela al concepto de cadena de suministro y en este orden de ideas, las acciones a ejecutar deben estar encaminadas a lograr mejores términos de negociación en una propuesta integral de calidad, costo y capital de trabajo; bajo estas circunstancias CL3 podría salirse de la **estrategia actual de diferenciación por costos bajos** y pasar a una **estrategia de mejores costos** que le ofrezca mayor valor al cliente mediante un producto competitivo en calidad y precio complementado con elementos como soporte técnico y/o planes de integración de cadenas de suministro de manera que el cliente también optimice su capital de trabajo.

El planteamiento anterior conlleva a que CL3 debe pensar en un modelo de abastecimiento equilibrado tanto hacia atrás con sus proveedores como hacia adelante con sus clientes, que finalmente depende de lo bien estructurado que sea el plan con los proveedores; por esta razón, el mayor énfasis y la mayor concentración de esfuerzos debe estar en la negociación con proveedores estratégicos que ofrezcan los elementos ya mencionados y a su vez estén interesados en participar en un proceso de esta índole.

Definido entonces el foco principal de mejoramiento, es preciso recapitular sobre lo que CL3 debe buscar para darle forma al objetivo de la negociación que será el punto de partida de la propuesta. Así las cosas, después de evaluar la información contenida en los capítulos y apartados anteriores, se puede evidenciar que la compañía CL3 no tiene un costo competitivo y aparentemente no cuenta con poder de negociación suficiente para buscar mejoras en el costo que redunden en mejores condiciones para ofrecer un mejor precio, debido a que dado su tamaño, no puede acceder a economías de escala y como comparte las compras, no puede garantizar frecuencia y volumen a los proveedores que tiene. Así mismo en materia de adhesivos se abastece de la industria local que no cuenta con la trayectoria en investigación que tienen los proveedores globales, limitando las posibilidades de innovación o mejoramiento del producto actual. De todo esto surge entonces el segundo foco de mejoramiento: ***garantizar que el costo del producto que se desarrolle sea lo suficientemente competitivo para ofrecer en el mercado precios competitivos sin alterar la calidad del producto.***

Obviamente, la búsqueda de un costo competitivo debe ir de la mano de la optimización del capital de trabajo de la compañía; en este orden de ideas, debe haber un balance entre el precio de los insumos y materiales y los recursos financieros que se requieren para disponer de los mismos. Bajo esta premisa, deben considerarse algunos aspectos que afectan directamente la situación financiera de la compañía como son: términos de pago, incoterms y política de inventarios. El tema de inventarios se valora analizando los tiempos de fabricación

y de tránsito del proveedor, así como los lotes mínimos de compra exigidos. Se presenta aquí el tercer foco de mejoramiento: ***garantizar que el desarrollo que se efectúe contribuya al manejo óptimo del capital de trabajo de la compañía y a la generación de mayor valor agregado.***

Se puede decir, entonces, que el problema fundamental de la compañía CL3 radica en la debilidad de sus procesos de negociación lo que repercute en el costo y por ende en el precio, haciendo que la empresa no obtenga una mejor posición competitiva que la actual. Bajos estas circunstancias, el proceso a mejorar es el de negociación con proveedores y el objetivo de negociación será:

Establecer un acuerdo con un proveedor que ofrezca las mejores condiciones de calidad, costo y capital de trabajo en una relación a mediano y largo plazo.

Finalmente, con el objetivo de negociación claramente definido, es hora de plantear el plan de negociación que servirá como referencia para adelantar los procesos con los proveedores estratégicos actuales y para eventos futuros.

10. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN PARA CL3

En el capítulo cinco se plantearon los pasos necesarios para efectuar el proceso de planificación de una negociación, en este capítulo, a la luz de cada uno de estos pasos se procederá a identificar y plantear las condiciones particulares de CL3 y así se dará forma al plan de negociación para esta compañía.

Paso 1: Definición de los problemas

Tal como se dedujo en el capítulo anterior, donde se analizó la situación de CL3 en el mercado colombiano de cintas de embalaje, el objetivo de la negociación debe ser: *Establecer un acuerdo con un proveedor que ofrezca las mejores condiciones de calidad, costo y capital de trabajo en una relación a mediano y largo plazo.*

Con el objetivo claro, es importante identificar las opciones que tiene CL3 para conseguirlo; al descomponer en partes este objetivo, claramente se pueden apreciar los problemas para los cuales se busca llevar a cabo una negociación:

- Garantizar la calidad del producto.
- Obtener un costo competitivo, que permita a su vez ofrecer un precio competitivo.
- Optimizar el capital de trabajo.

Bajo estas circunstancias y considerando la capacidad instalada limitada que tiene CL3, las opciones que debe evaluar para conseguir el objetivo son:

- Renegociar con los proveedores locales/ Importados de materias primas, para mejorar las condiciones comerciales y así garantizar la producción local del 100% de sus productos.
- Renegociar con el proveedor chino para mejorar las condiciones comerciales.
- Negociar con nuevo proveedor para suministro del 100% del producto semiprocésado.

Con estas características y esta problemática, se hace conveniente llevar a cabo una negociación estructurada en donde las partes se beneficien de igual manera, sin perder de vista que dadas las condiciones comerciales del negocio, a todas luces será una negociación donde se presentará una fase distributiva y una integradora

Paso 2: Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la concertación

Es evidente que los problemas objeto de negociación son prioritarios para la empresa CL3 y a su vez, son de carácter estratégico para los proveedores que representan la otra parte en este proceso de negociación.

Es preciso en este punto, definir los problemas e importancia de los mismos para cada uno de los proveedores, como se plantea en la tabla 10 a continuación:

TABLA 10: Problemas a incluir en la negociación con CL3

Problema	Proveedores de MP	Proveedor Chino de Semiprocésado	Nuevo proveedor de Semiprocésado
Garantía de calidad	No es un problema para ellos, porque cumplen con los estándares internacionales.	Para este proveedor este es un tema prioritario a tratar, debido a la imagen que se tiene de los productos chinos en materia de calidad.	Es un tema para acordar, dado que será su carta de presentación para CL3.
Volumen de compra	Es un tema de alta prioridad, pues de ello dependen sus operaciones y su eficiencia.	Es un tema de importancia media porque buscan garantizar compras mínimas.	Es un tema de importancia media porque debe mantener la escala para ser competitivo.
Costo competitivo	No lo ven como problema en compras Spot ni en negociaciones estructuradas a mediano plazo.	No lo ve como problema porque sabe que ofrece los mejores precios individuales.	Es un tema de gran importancia pues desea ser competitivo y quedarse con el negocio.
Término de pago	El término de pago que se tiene con ellos es el estándar y ya no hay lugar a negociación de parte de ellos	No es importante porque no conciben otra modalidad diferente a pago anticipado.	Es un tema de gran importancia pues desea ser flexible sin arriesgar sus finanzas.
Relación a largo plazo	Es importante porque les permite controlar su cadena de suministro.	Es importante porque les permite controlar su cadena de suministro.	Es importante porque les permite controlar su cadena de suministro.

Fuente: Trejos, B.X. Cali, 2009.

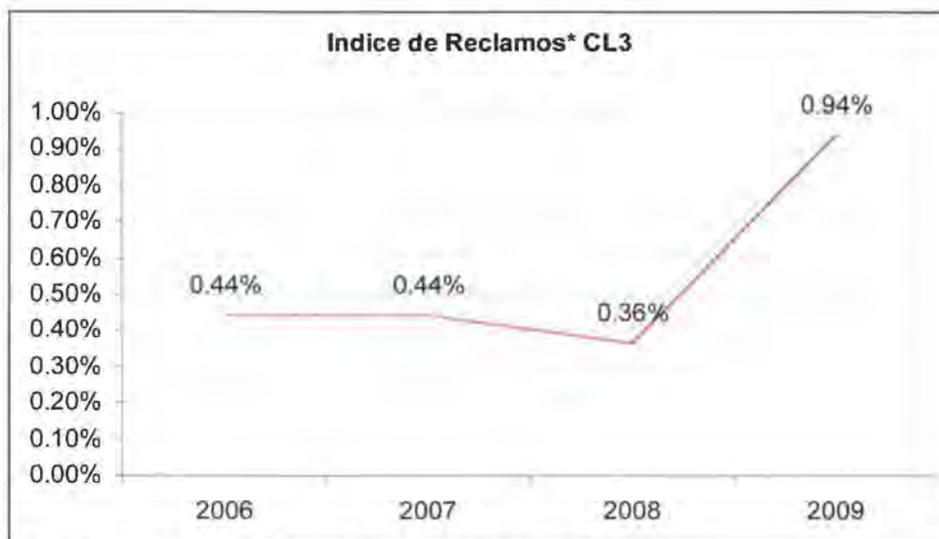
Inevitablemente, todos los problemas se relacionan entre sí, lo que implicará que las concesiones que se presenten signifiquen una condición desfavorable para la otra parte.

Ahora bien, hasta este punto ya se definieron los problemas y de allí se decide que la negociación se debe desarrollar con proveedores del exterior. Esto implica que el proceso adopta un matiz internacional e incluso intercultural que implica que se tengan en cuenta factores propios de este tipo de negociaciones en los siguientes pasos.

Paso 3: Definición de los intereses

Teniendo ya definidos los problemas, es preciso profundizar en las necesidades implícitas para cada parte y los intereses que llevan a cada parte a la mesa de negociación.

En primera instancia, CL3 se encuentra en un ambiente de extrema presión porque cada día pierde más margen y la rentabilidad ha descendido dramáticamente en los últimos años. En la búsqueda de mejores costos, se ha modificado la fórmula lo que ha implicado que los reclamos por concepto de bajo desempeño del producto se hayan incrementado de manera preocupante.

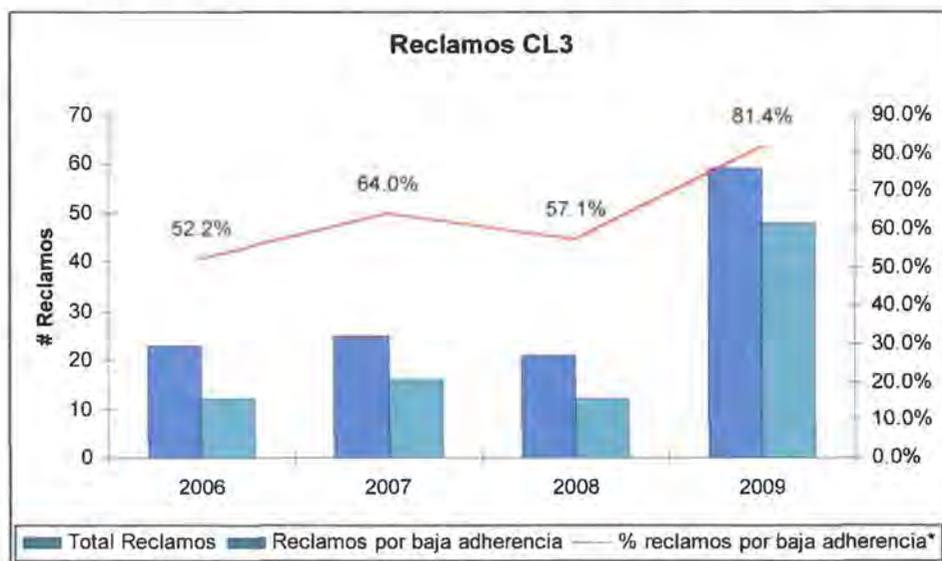


* Índice de Reclamos = # reclamos / # total de pedidos x 100

FIGURA 27. Índice de reclamos CL3.

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

Ese cambio de fórmula, se vio reflejado en el desempeño del adhesivo, haciendo que las reclamaciones por concepto de baja adhesividad se aumenten 42%, deteriorando la imagen de la empresa ante los clientes.



* % reclamos por baja adherencia = # reclamos baja adherencia / # total de reclamos

FIGURA 28. Reclamos por adherencia CL3.

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

El mercado ha mostrado una muy buena dinámica, incluso con la recesión del 2008, pero la participación de CL3 no presenta crecimientos significativos y la amenaza latente es perder posición competitiva ante la imagen de mala calidad de adherencia que se está proyectando por cuenta de los reclamos. Por lo anterior, para CL3 se hace imperativo desarrollar un proveedor o socio estratégico que le permita obtener un costo competitivo y le permita crecer en el mediano plazo en el mercado colombiano; esto implica que la negociación se debe efectuar en un plazo máximo de 6 meses.

La opción de producir el 100% del volumen localmente, ha sido descartada por la alta dirección de CL3, debido a que la capacidad instalada es limitada y ampliarla no hace parte de la estrategia y el volumen de compra no es suficiente para lograr precios competitivos de materias primas, pues como se menciona en la tabla 10 (página 73) las economías de escala son fundamentales para estos proveedores, lo que repercutiría fuertemente en el capital de trabajo de CL3. Por lo anterior, desde este momento esta opción se descarta del análisis de opciones de suministro para CL3. Adicionalmente, es conveniente mencionar que CL3, tiene como política no iniciar una negociación hasta tanto no haya efectuado todos los análisis técnicos pertinentes al producto, de manera que se valide que este

cumple con las especificaciones técnicas y con los métodos de medición definidos. Bajo estas circunstancias, las especificaciones técnicas y los métodos de medición hacen parte de los acuerdos de suministro y calidad que CL3 busca convenir en los procesos de negociación, por lo que en adelante estos elementos se considerarán tácitos en los puntos a negociar.

El proveedor Chino, dadas las características de su cultura al momento de negociar no considera que el incremento de las reclamaciones en Colombia sean un incumplimiento de los acuerdos firmados. Para él, el acuerdo fue el inicio de un proceso de cooperación y el tema de calidad lo ve como un punto que debe trabajarse en conjunto, bajo un proceso ordenado y lento, considerando además que es consciente que los problemas de calidad que enfrenta CL3 son resultado de un cambio de fórmula solicitado por CL3 y no del material Chino. Por esta razón, se encuentra en un ambiente de menor presión; su elemento impulsor es aumentar el volumen de sus ventas y CL3 es un cliente de 1.5 millones de dólares, que le puede contribuir a su expectativa de crecimiento en América. Este proveedor tiene capacidad disponible del 35% y las necesidades de CL3 le permitirían vender más, usando su experticia actual sin esfuerzos adicionales y no tiene restricciones de tiempo.

El nuevo proveedor, de origen latinoamericano actúa de manera similar que CL3, buscando buenas relaciones y ante todo el aval legal de la negociación, vía acuerdos a mediano y largo plazo; de esta manera, maneja un ambiente de tensión media. Necesita aumentar su volumen de ventas porque acaba de efectuar actualización tecnológica de su planta y tiene capacidad disponible del orden del 60%; para él, CL3 es un cliente muy interesante porque le da volumen y adicionalmente le ofrece la entrada al mercado suramericano, donde actualmente no tiene presencia. Adicionalmente, este proveedor está interesado en ampliar su portafolio con otros productos adhesivos y CL3 es el líder en Colombia con este tipo de producto. En materia de tiempo, este proveedor busca efectuar una negociación en un plazo no mayor a 6 meses.

Paso 4 y 5: Definición de los límites y las alternativas y establecimiento de los objetivos y las posturas iniciales

➤ CL3

La mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN) de CL3 es la posibilidad latente de crecer rápidamente en el mercado colombiano y la opción de fabricar el producto en planta, por lo que puede restar ansiedad al proceso de negociación ante la aparente baja necesidad de comprar

semiprocesado ó el incremento proyectado en el volumen de compra. Con esta alternativa, puede tener un buen poder de negociación con aquellos proveedores que ofrecen costos similares y requieren aumentar su volumen de ventas en Suramérica. Frente a China, la MAPAN cambia y se convierte en la aparición de CL3 como posible comprador en Colombia, mediante licitación, ante lo cual tendrá ofertas de varios proveedores, donde este proveedor que está participando en la negociación no sería el único. Esta MAPAN debe ser manejada con cautela, porque los chinos podrían percibirla como una táctica de presión y no se sentirían cómodos, pues ellos fundan sus negociaciones en la confianza.

Es claro para CL3 que se retira de la mesa en el momento que lo ofrecido por los proveedores vaya en vía contraria a lo que está buscando en materia de costo y capital de trabajo.

Los valores de reserva y aspiración son:

TABLA 11: Posiciones de CL3

Concepto	Punto Aspiración	Punto Reserva
Costo CIF Bun (usando precio actual como base 100)	90.91	109.09
Forma de Pago	60 días fecha B/L	30 días fecha B/L
Incoterm	CIF	FOB
Compra mínima (m ² / mes)	500,000	1,000,000
Rebate por volumen	5%	3%
Base del rebate	USD 135.000/ trim	USD 250.000/ trim
Lead Time	15 días	30 días

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

La prioridad de CL3 es conseguir un proveedor que le suministre el producto semiprocesado, dado que su operación local es costosa (cosa que no saben los proveedores); esto debe ir amarrado de plazo de pago y un buen incoterm.

➤ *PROVEEDORES*

Para el proveedor Chino su MAPAN será retirarse de la mesa, ellos saben que son pocos los proveedores que acceden a fabricar marcas propias y a tan bajo costo como ellos.

Para el proveedor nuevo su MAPAN será dejar ver el interés de la empresa líder del mercado en ellos; son conscientes que ofrecen una excelente calidad a un precio competitivo.

Los valores de reserva y aspiración son:

TABLA 12: Posiciones de los proveedores de CL3

Concepto	Proveedor Chino		Proveedor nuevo	
	Punto Aspiración	Punto Reserva	Punto Aspiración	Punto Reserva
Costo CIF Bun (usando precio actual como base 100)	127.27	103.03	127.27	115.15
Incoterm	EXW	FOB	EXW	FOB
Forma de Pago	Giro Anticipado	30 días fecha B/L L/C	CAD (Cash against documents)	30 días fecha B/L
Compra mínima (m ² / mes)	1,200,000	600,000	1,000,000	500,000
Rebate por volumen	2%	4%	2%	3%
Base del rebate	USD 500 000/ trim	USD 250 000/ trim	USD 250.000/ trim	USD 150 000/ trim
Lead Time	45 días	30 días	30 días	15 días

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

Las prioridades de los proveedores son:

- China busca cerrar negocio rápido sin mayores riesgos financieros, su prioridad es la venta con pago anticipado y para ello está dispuesto a ceder en cosas como el Incoterm y las cantidades mínimas, dadas sus economías de Escala.
- Proveedor nuevo busca cerrar negocio rápido para darle continuidad a su planta, busca relaciones a largo plazo para consolidarse como proveedor confiable en la región.

Los proveedores se retiran de la mesa cuando las exigencias de CL3 atenten contra la rentabilidad de sus negocios o empañe la posibilidad de mantenerse en el mediano y largo plazo.

Paso 6: Valoración de los poderdantes y el contexto social de la negociación

Dado que las alternativas que tiene CL3 para cumplir con el objetivo propuesto para la negociación, implican contextos culturales diversos (negociar con personas de otros países) se hace conveniente que de parte de CL3 estén presentes en la

negociación el comprador (que hace las veces de negociador) con el Gerente General quien es la persona empoderada para aceptar concesiones en el plano financiero y el Gerente de operaciones, para que avale las condiciones técnicas en la negociación.

De parte de los proveedores, en la negociación debe estar presente el vendedor (que hace las veces de negociador), el Gerente de manufactura para que soporte las decisiones técnicas y el Gerente general para que autorice las concesiones que se den.

Es importante además efectuar visitas a los países con los cuales se está negociando e invitar a los proveedores a Colombia, de manera que ambas partes tengan un contexto general de las empresas y sus condiciones.

Paso 7: Análisis de la otra parte

De las visitas efectuadas a las instalaciones de los proveedores, se puede obtener información valiosa para efectos de la negociación, por ejemplo:

- Se pueden analizar los recursos de la otra parte, dimensionando incluso su capacidad instalada y los motivantes para negociar.
- Se puede evidenciar en el campo, el poder de decisión y opinión que tienen los participantes en la negociación.
- Conociendo su entorno se puede anticipar sobre las estrategias o tácticas que la otra parte usará en la negociación.

Paso 8: Presentación de los problemas a la otra parte

La presentación de los temas a negociar se debe hacer a cada proveedor por separado. De esta manera, se puede decir que se tendrán dos procesos de negociación uno con el proveedor Chino y otro con el nuevo proveedor.

Como se mencionó antes, dado que la negociación requiere de la intervención de aspectos culturales relacionados con las costumbres y características de cada país, así como de la trayectoria que se tenga con cada uno. A continuación se relaciona la forma como se deben presentar los problemas a cada proveedor:

- **Proveedor Chino:** a este proveedor se le debe presentar la situación de una forma estructurada y ordenada, dados sus esquemas de negociación. Como con ellos ya hay un antecedente de una negociación previa y de problemas de calidad asociados a un cambio de fórmula, el orden para presentarle las ideas es:
 - Información estadística sobre reclamos, resultados de análisis de laboratorio por lote. Buscando soluciones conjuntas y permitiéndoles efectuar sus propias mediciones al respecto.
 - Necesidad de CL3 para mejorar la calidad, mostrándole la posición actual de mercado y los resultados del chequeo efectuado por una firma consultora.
 - Necesidad de mantener los costos estables y de entender su estructura de costos.
 - La importancia para CL3 de mejorar las condiciones de pago y tiempos de entrega, como base para garantizar una relación duradera.

- **Nuevo proveedor:** A este proveedor se le debe plantear la situación actual como una oportunidad de crecimiento para él; debe ser en forma ordenada y precavida de manera que no evidencie el afán por mejorar la calidad como una tabla de salvación para recuperar el mercado. El orden debe ser:
 - Necesidad de CL3 para mantener una muy buena calidad, dado el reconocimiento que tiene de su marca.
 - Necesidad de mantener los costos estables y de entender su estructura de costos.
 - La importancia para CL3 de tener unas buenas condiciones de pago y tiempos de entrega, como base para garantizar una relación duradera.

Paso 9: Definición del protocolo a seguir

La agenda propuesta para la negociación con cada proveedor es:

- **Objetivo Principal:**
Establecer acuerdo de suministro de producto terminado/ semiprocado bajo parámetros de costo y abastecimiento acordes con las necesidades del mercado colombiano.
- **Objetivos secundarios:**
 - Lograr acuerdo de precios No SPOT, es decir lograr mantener precios por periodos trimestrales o semestrales.
 - Obtener plazo de pago como mínimo de 30 días fecha B/L.

- Establecer lotes mínimos de compra que faciliten manejo óptimo del capital de trabajo.
- **Temas a tratar:**
 - Condiciones comerciales:
 - Incoterm
 - Precio
 - Plazo de Pago
 - Cantidades mínimas.
 - Acuerdos de Calidad: Atributos – Variables
 - Acuerdo de Suministro (donde se incluyan las condiciones comerciales del punto 1)
 - Vigencia de acuerdos y definición de agenda para reunión de seguimiento.

Como también se recomienda que en este punto se defina la estrategia a utilizar en la negociación, puede decirse que la negociación, con cualquiera de los proveedores, tendrá un primer componente Distributivo y posteriormente un componente integrador.

- **1ª Fase: Distributiva**
 En esta fase se efectuará toda revisión de precios y condiciones comerciales. Será netamente distributiva porque cada parte buscará inclinar la balanza hacia su mayor beneficio. Esta fase constituirá el 70% del tiempo y será la de mayor concentración de recursos; es posible que no se remita a una sola reunión, sino que se efectúen entre 2 y 3 sesiones para llegar a acuerdos.
- **2ª Fase: Integradora**
 En esta fase se efectuará la revisión de aspectos como: inventarios a mantener, disposición de insumos y cambios de imagen y/o presentación, frecuencia de visitas técnicas, acompañamiento en ferias y/o exposiciones, manejo de confidencialidad y exclusividad. Esta fase ocupará el 30% restante del tiempo y es posible que se defina en una sola sesión, que puede coincidir con la última sesión de la fase distributiva.

Los pasos a seguir dependerán de cada proveedor, y parten del hecho que ya ha habido una presentación y contacto previo con cada uno de ellos del cual surgió una propuesta inicial que será la base de la presente negociación; los pasos se relacionan a continuación:

Con Proveedor Chino:

- En primera instancia, se debe pactar la especificación técnica de los productos a comprar y los métodos de medición de cada variable.
- Será necesario efectuar concesiones en elementos como: cantidades mínimas de compra, pago por parte de CL3 de todo lo relacionado con el desarrollo de artes, viaje a China para aprobar primer lote industrial en planta.
- Se les informará acerca de la operación de importación directa que tienen las compañías multinacionales con proveedores de oriente; será necesario compartir información sobre volúmenes, precios y proveedores. Con esta información compartida es posible argumentarles que hay otras compañías que ya tienen la operación montada por lo cual podrían atender a CL3 con relativa facilidad; al compartir esta información CL3 podría jugar en contra con el precio objetivo que se ha fijado, porque esa información podría funcionar como anclaje.
- Al compartir esta información, se le ofrecerá el espacio adecuado para hablar de costos de producción y así CL3 podría entender donde está la ventaja de sus costos (materiales o mano de obra); con esta información, podría deducir que tan sostenibles son los costos que ofrece y que tanto pueden ayudar a CL3 en el mejoramiento de su competitividad.

Con Proveedor nuevo:

- Ellos tienen acceso a información de Latinoamérica y en ese orden de ideas, es fácil suponer que tendrán información correspondiente a los costos de importación de insumos y semiprocesados de CL3. Así mismo, para ellos será relativamente fácil encontrar que CL3 no es líder del mercado y como tal, la búsqueda de mejores precios con ellos debe estar soportada precisamente en esa debilidad de CL3. CL3 debe aceptar que no es el líder, pero haciendo énfasis en la información de mercado donde se evidencie que sería el actor con mayor potencial de crecimiento y para ello se requiere un socio a largo plazo.
- Es importante, con este proveedor, apelar al concepto de crecer juntos. Es claro que para el es importante aumentar su volumen y entrar al mercado suramericano y CL3 puede aprovechar eso, indicando que aunque ahora su posición en el mercado es relativamente baja, esta puede incrementarse con estrategia de precios vs. capital de trabajo en el mediano plazo, lo que implicaría incremento de los volúmenes y por ende crecimiento para las dos partes.
- Con ellos se pueden hacer concesiones como: cantidades base para Rebate, pago por parte de CL3 de todo lo relacionado con el desarrollo de artes, muestras y aprobaciones.

Cabe mencionar, que como en todo proceso de negociación, es factible que se presenten momentos en los cuales se dificulte más mantener el buen clima de negociación y conservar las condiciones esperadas. Por ello, CL3 debe recordar que:

- A primera vista y considerando las características de CL3 frente a sus proveedores que son compañías 10 y 20 veces mayor en tamaño, puede pensarse que el poder de negociación de CL3 es muy bajo y como tal la tendencia en esta negociación sería la de otorgar muchas concesiones. Sin embargo, CL3 tiene una muy buena ventaja y es que tiene el respaldo de una gran compañía matriz, que le ofrece el aval financiero para ser muy bien calificada en materia de pagos y cumplimiento de acuerdos y contratos. Además, cuenta con una marca de buen ranking, que permitiría usarse como referencia por parte de los proveedores para abrir nuevos mercados.
- Las dos opciones de proveedores ofrecen cada una, alguno de los elementos meta de esta negociación: China es la representación del costo competitivo y el proveedor nuevo es la representación del manejo óptimo del capital de trabajo. El desafío de esta negociación se fundamenta en lograr balancear estos dos elementos, de manera que CL3 resulte ser atractivo para los proveedores y para el mercado en el que se quiere crecer, ofreciendo rendimientos financieros para la compañía.
- Aunque en este plan se delimitan los pasos o estrategias a seguir para llevar a cabo la negociación, es evidente que se debe disponer de elementos adicionales que actuarán como endulzantes o tácticas de presión. En el caso de China, se puede dejar sobre la mesa la opción de crecer en otros productos que ellos o sus filiales ofrecen, bien sea por vía directa o indirecta con los clientes de CL3. Con el nuevo proveedor, se puede tener como opción la alternativa de ofrecerles con su propia marca los productos que ellos están buscando y que CL3 produce.

11. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA CL3

Con base en toda la información recopilada y como complemento para tomar la decisión acerca de la alternativa que adoptará para seguir adelante con el plan de mejorar la posición competitiva, CL3 debe evaluar el impacto de cada alternativa en el capital de trabajo que es una de las variables objetivo.

A manera de resumen, las condiciones generales ofrecidas por los proveedores y los procesos internos de CL3 son:

TABLA 13: Condiciones de los proveedores de CL3

CONCEPTO	CHINA	NUEVO PROV.
Tiempo de Entrega	30 días a partir de colocación de OC.	15 días a partir de colocación de OC.
Tiempo de Tránsito	32 días promedio	15 días promedio
Costo (requerido por CL3 es base 100)	100	102
Término de Pago	Pago 100% anticipado	30 días FF
Aval de calidad	Tecnología China	Tecnología Europea

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

TABLA 14: Condiciones de CL3

CONCEPTO	CL3
Tiempo de Fabricación promedio	15 días puesto en bodega del cliente.
Días de Cartera	77 días promedio
Política de Inventario	30 días promedio

Fuente: Informes operacionales, Compañía Privada Colombiana. Cali, 2009.

Con esta información puede ser calculado el ciclo de conversión de efectivo para cada opción, como se muestra en las figuras 29 y 30 a continuación:



FIGURA 29. Ciclo de Conversión de efectivo opción China.

Fuente: Trejos, B. X.. Cali, 2010.



FIGURA 30. Ciclo de Conversión de efectivo opción nuevo proveedor.

Fuente: Trejos, B. X.. Cali, 2010.

Esta información también permite evaluar las políticas de control de inventarios que deberían implementarse; obviamente, el nuevo proveedor por ofrecer mejores tiempos de entrega y de tránsito permitirá reducir automáticamente los inventarios, porque se reduciría la cantidad de material en tránsito.

Puede concluirse entonces que tomando como referencia el capital de trabajo y partiendo que la diferencia en costo no es tan significativa, la mejor opción para CL3 sería el nuevo proveedor. Lógicamente, la decisión se tomaría a partir de este análisis junto con los resultados de la negociación y de allí debe salir la opción a desarrollar.

12. RECOMENDACIONES PARA CL3

A manera de síntesis, es conveniente relacionar las principales recomendaciones para que CL3 ponga en marcha, permitiendo que mejore su posición competitiva en el mediano plazo y a su vez mejore su rentabilidad, con la opción de ganar participación en el mercado acortando la brecha con el líder del mercado. Las principales recomendaciones son:

- La diferenciación mediante la estrategia de bajos costos generales no es sostenible, en el mediano plazo esta estrategia se puede revertir llevando a CL3 a ser menos rentable y a perder participación de mercado. Adicionalmente, no tiene producto competitivo que le permita mantener esta estrategia con un respaldo de calidad.
- Es preciso que en el corto plazo, desarrolle un producto mejorado que ofrezca mejores características técnicas al cliente y a un costo razonable.
- Para dar trámite a los dos puntos anteriores, es fundamental que estructure una negociación con visión estratégica con un buen proveedor, buscando relaciones de largo plazo.
- Dada la combinación de variables que debe obtener, se recomienda que la negociación sea una mezcla de elementos distributivos con elementos integradores, de manera que las partes se beneficien y esto garantice la disposición de mantener las condiciones en el mediano y largo plazo.
- Para decidir la mejor opción entre los proveedores que está evaluando, es preciso que efectúe un análisis integral donde no sólo se compare calidad y costo, sino también el impacto en el capital de trabajo, para así tomar una decisión enfocada en el bienestar financiero de la empresa y por ende sostenible.
- Una vez escogido el proveedor y cerrado el acuerdo, es preciso que desarrolle labores de mercadeo (promoción) para que divulgue a sus clientes los cambios que en materia de calidad los beneficiará.
- El punto anterior será el primer paso, para iniciar el camino de cambio de estrategia de diferenciación a una diferenciación por mejores costos, ofreciendo mayor valor agregado al cliente final.
- Una vez tenga las anteriores recomendaciones desarrolladas, debe concentrarse en mejorar las condiciones de la primera negociación y además comenzar a fortalecer las otras operaciones de la cadena de valor, de manera que su propuesta de valor sea integral y por tanto, le ofrezca la ventaja comparativa que le garantizará el crecimiento sostenido en el mercado.

13. CONCLUSIONES

Las cintas de embalaje como un producto del sector packaging no han sido ajenas a los cambios en las preferencias de los clientes y de esta manera ha pasado a convertirse en un insumo estratégico para las empresas. Por esta razón, el mercado en el que se comercializa este producto presenta una gran rivalidad entre competidores, lo que obliga a cada actor de dicha pugna a ser sumamente competitivo ofreciendo a sus clientes una mezcla de costo, calidad y servicio.

Dentro de ese mercado, la empresa CL3 es una empresa que a pesar de pertenecer a una organización muy grande y reconocida, se ha quedado rezagada en el mercado, con una brecha muy amplia frente al líder. Ahora bien, aunque es un mercado supuestamente maduro el de las cintas de embalaje, los cambios en ese sector de la industria, permiten vislumbrar que aun hay oportunidad de crecer en el y de desplazar de alguna manera a los rivales.

En el análisis de la industria y en el análisis interno se encontró que el problema básico de CL3 es que no ha estructurado su modelo de abastecimiento de manera que los proveedores dejen de serlo y se conviertan en sus socios para el desarrollo. Bajo esta premisa, se evidencia que las condiciones actuales de sus negociaciones no son las adecuadas y por tanto se recomienda que reestructure sus procesos y negocie con un proveedor que le ofrezca la suficiente confianza para desarrollarlo y mantenerlo en el largo plazo.

Con toda la información obtenida en el diagnóstico y con el análisis de las opciones, se puede concluir que para CL3 la mejor opción es cambiar su modelo de abastecimiento de China y pasar toda su operación de importación al nuevo proveedor latinoamericano por razones tan importantes como:

- El proveedor latinoamericano tiene el producto que CL3 está buscando (recordando que el análisis de calidad se ha validado previamente por política de CL3), el costo es prácticamente el mismo del actual (la diferencia es 2% frente al actual) y ofrece mejores condiciones generales que impactan el capital de trabajo directamente, reduciendo el tiempo de entrega sustancialmente lo que redundará en 30 días menos de inventario y un ciclo de conversión del efectivo 80 días más corto.

- Dadas las características culturales similares entre los negociadores colombianos de CL3 y los del proveedor, el proceso puede fluir de mejor manera.
- No tendrá restricción de lenguaje, lo que facilitará la comunicación entre las partes.

Para finalizar y como conclusión general puede decirse que CL3 es una empresa con un alto potencial de crecimiento, que conseguirá en un plazo no muy largo si pone en práctica todas las recomendaciones aquí plasmadas. Así mismo, como parte de una gran organización, una vez estructure con visión estratégica sus procesos de negociación, rápidamente será tomado como referencia para el resto de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BALLOU, Ronald. Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall, 2004.

BANCO DE LA REPÚBLICA, Informe presentado al Congreso Colombiano. Marzo 2010. Bogotá.

BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de administración financiera. Décima edición. México. Thomson, 2006.

BUSINESS DICTIONARY, Stakeholder definition. Mayo 14- 2010. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

CHALA, Luis Alfonso. Seminario Empaques y embalajes para Exportación. Cámara de comercio de Bogotá, 2009.

DUNLEAVY, Michael. El empaque y el fortalecimiento de marca en mercados emergentes. Abril 15- 2010. Disponible en www.empaque.com

ECHARRI, Alberto. Joint venture. España. Fundación Condemetal, 2002.

Editorial. Colombia: el sector de materiales para empaques crecerá un 10%. Abril 15- 2010. Disponible en <http://www.packaging.enfasis.com/notas/14661>.

GAVIRIA ALVAREZ, Germán. Control Total de la cadena de suministro. En: Revista de Logística. Séptima edición. Bogotá, 2009.

GHAURI, Pervez. International Business negotiations. Second Edition. USA. Pergamon, 2003.

GONZÁLEZ, Andrés. División de cintas y Adhesivos Industriales – 2006. En: Catálogo de empaque Publicar. Bogotá, 2007.

GONZÁLEZ, Germán. La industria latinoamericana de la conversión después de la crisis: Balances y Perspectivas. Enero 5- 2010. Disponible en: www.conversion.com/cv/es/main/in/articulos/doc_73972

HOFSTEDE, Geert. Cultures and organizations: software of the mind. Second edition. USA. Mc Graw Hill, 2005.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. Sexta edición. México. Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing: Versión para Latinoamérica. Undécima edición. México: Pearson Prentice Hall, 2007.

LASETER, Timothy. Alianzas Estratégicas con Proveedores: Un modelo de abastecimiento equilibrado. Bogotá: Editorial Norma, 2000.

LEONARD, Edmund A. Packaging: specifications, purchasing, and quality control. Fourth edition. USA: Marcel Dekker Inc, 1996.

LEWICKI, Roy. Fundamentos de Negociación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill, 2008.

MASQUIVAR, Blas. El empaque como herramienta estratégica. Convención de Marketing Procter & Gamble, New York, 2009.

ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico. Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005.

PHATAK, Arvind and HABIB, Mohammed. The dynamics of international business negotiations. En: Business Horizons, volume 39, issue 3, May-June 1996.

PINO, Alejandro. El problema de lo simple. En: Revista de Logística. Séptima edición. Bogotá, 2009.

PORTER, Michael. Ser Competitivo. Décima edición. Barcelona: Deusto editores, 2003.

QUIMINET, Definición de envase, envasado, empaque y embalaje. Mayo 14-2010. Disponible en: http://www.quiminet.com/ar3/ar_zgtRsDFRsDF-definicion-de-envase-envasado-empaque-y-embalaje.htm

SHNEIDER, Bob. Outsourcing. Bogotá. Editorial Norma, 2004.

THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. Decimoquinta edición. México: Mc Graw Hill, 2008.

VARGAS, Luis Daniel. Lo bueno también va por fuera. En: Revista del empaque. Primera edición. Bogotá, 2009.

WOLFF, Adriana. Congreso Latinpack Trends. Miami, 2007.

WOLFF, Adriana. Gestión de la innovación y competitividad en empaques en Colombia. Bogotá, 2009.

WOLFF, Adriana. Planeación estratégica de empaques. En: Catálogo de empaque Publicar. Bogotá, 2007.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Modelo de competencia de cinco fuerzas	13
FIGURA 2: Los cinco estrategias competitivas genéricas	19
FIGURA 3: Cadena de Valor representativa de una empresa	21
FIGURA 4: Cadena de Valor representativa de una industria	22
FIGURA 5: Modelo del comportamiento de compra de negocios	24
FIGURA 6: Etapas del proceso de compra de negocios	26
FIGURA 7: Cadena de Suministros inmediata para una empresa individual	28
FIGURA 8: Alcance de la moderna cadena de suministros	29
FIGURA 9: Triángulo de planeación de la cadena de suministros	30
FIGURA 10: Enfoques para comprar	31
FIGURA 11: Fases de una negociación	41
FIGURA 12: Contextos en las negociaciones internacionales	43
FIGURA 13: Cadena de creación de valor	45
FIGURA 14: Mapa estratégico de la perspectiva financiera	46
FIGURA 15: Factores globales que coadyuvan el EVA	47
FIGURA 16: Producto Interno Bruto Colombiano	52
FIGURA 17: Comparativo Mercado de Empaques	53
FIGURA 18: Distribución del mercado de cintas adhesivas	57
FIGURA 19: Distribución del mercado colombiano de cintas adhesivas	58
FIGURA 20: Mercado Colombiano de Cintas de Embalaje	58
FIGURA 21: Participación de mercado de cintas de embalaje	59
FIGURA 22: Mercado de cintas de embalaje por tipo de cinta	60
FIGURA 23: Participación de mercado cintas básicas	60
FIGURA 24: Participación de mercado cintas impresas especializadas	60

FIGURA 25: Modelo cinco fuerzas para mercado cintas de embalaje	68
FIGURA 26: Cadena de valor de CL3	69
FIGURA 27: Índice de reclamos CL3	74
FIGURA 28: Reclamos por adherencia CL3	75
FIGURA 29: Ciclo de conversión de efectivo, opción China	85
FIGURA 30: Ciclo de conversión de efectivo, opción nuevo proveedor	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Características de los mercados de negocios	24
TABLA 2: Ejemplos de toma de decisiones de cada nivel	30
TABLA 3: Mercado del Packaging en Colombia	52
TABLA 4: Consumo de Packaging per cápita	54
TABLA 5: Propiedades de cinta estándar mercado colombiano	64
TABLA 6: Propiedades de cinta impresa industrial mercado colombiano	64
TABLA 7: Precios de cintas mercado colombiano	65
TABLA 8: Procesos de fabricación cintas mercado colombiano	67
TABLA 9: Proveedores de insumos de cintas mercado colombiano	68
TABLA 10: Problemas a incluir en la negociación con CL3	73
TABLA 11: Posiciones de CL3	77
TABLA 12: Posiciones de los proveedores de CL3	78
TABLA 13: Condiciones de los proveedores de CL3	84
TABLA 14: Condiciones de CL3	84