



ATRIBUTOS QUE TIENEN EN CUENTA LOS COMPRADORES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA EN CALI Y POBLACIONES ALEDAÑAS PARA LA SELECCIÓN
DE PROVEEDOR DE PLÁSTICO STRETCH FILM

ALEJANDRA GRANADA BANGUERO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2019

ATRIBUTOS QUE TIENEN EN CUENTA LOS COMPRADORES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA EN CALI Y POBLACIONES ALEDAÑAS PARA LA SELECCIÓN
DE PROVEEDOR DE PLÁSTICO STRETCH FILM

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Mercadeo

ALEJANDRA GRANADA BANGUERO¹

Asesor metodológico y temático: Jaime Baby Moreno, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2019

¹ Agranada1987@gmail.com

Contenido

1. Introducción.....	7
1.1 Situación de estudio.....	8
1.1.1 Contexto que origina la situación en estudio	8
1.1.2 Antecedentes de la situación en estudio	13
1.1.3 Alcances	13
1.1.4 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio.....	14
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3. Justificación	14
2. Desarrollo.....	16
2.1. Marco de referencia conceptual.....	16
2.1.1 Orientación hacia el mercado (OM) y valor percibido por el cliente (VPC).....	16
2.1.2 Mercadeo industrial	17
2.1.3 Comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales....	23
2.1.4 Proceso de venta de B2B	25
2.1.5 <i>Marketing</i> de los servicios	26
2.2 Aspectos metodológicos	28
2.2.1 Tipo de estudio	28
2.2.2 Instrumentos o técnicas de recolección de información	28
2.2.3 Desarrollo de la etapa cualitativa	29
2.2.4 Sujetos	30
2.3 Resultados y análisis.....	31
2.4 Conclusiones.....	42
3. Referencias	44
4. Anexos.....	48
4.1 Anexo 1. Guía de la entrevista.....	48
4.2 Anexo 2. Las 500 empresas más exitosas de Valle del Cauca	51

Índice de tablas

Tabla 1. Aporte al PIB Nacional en Colombia por departamento [COP miles de millones]	9
Tabla 2. Aporte por actividad económica al PIB de Valle del Cauca	10
Tabla 3. Importaciones de polietileno de baja densidad [toneladas]	12
Tabla 4. Exportaciones de polietileno de baja densidad [toneladas]	12
Tabla 5. Posibles factores determinantes de la selección de un proveedor por parte de una empresa usuaria de SF	23
Tabla 6. Diferencias de comportamiento del comprador en las etapas del proceso de compra en negociaciones B2B y B2C	24
Tabla 7. Listado de las nueve compañías de Valle del Cauca entrevistadas	30
Tabla 8. Atributos identificados en cada empresa entrevistada	32
Tabla 9. Cantidad de empresas que mencionaron cada atributo	37
Tabla 10. Atributos/grupo y número de empresas que los mencionaron	38
Tabla 11. Comparativo entre Ingenio Pichichí y Lafrancol	40
Tabla 12. Atributos del material de embalaje en la industria manufacturera de Valle del Cauca	41

Índice de figuras

Figura 1. Marco conceptual básico de la investigación	16
Figura 2. Proceso de selección de proveedores	19
Figura 3. Flujo de decisiones para seleccionar un proveedor de SF	22

Resumen

Esta iniciativa de investigación se originó por el interés que tienen las empresas productoras de *stretch film* en determinar los atributos que les generan valor a las empresas manufactureras ubicadas en Cali y poblaciones aledañas cuando estas requieren seleccionar proveedores de este material, que se usa para empacar su producto terminado para el almacenado y despacho. El objetivo principal fue la determinación de los generadores de valor mencionados, y la orientación hacia el mercado (OM) y el valor percibido por el cliente (VPC) constituyeron el marco teórico básico que soporta este trabajo.

La investigación es de carácter exploratorio y se desarrolla en el ámbito del mercado industrial. A través de entrevistas a profundidad a los agentes de compra de la industria manufacturera del departamento de Valle del Cauca se obtuvieron resultados con los que se pretende brindar herramientas a las compañías que comercializan o producen *stretch film*, para que puedan desempeñarse mejor en el sector por medio del análisis del comportamiento del comprador.

Los atributos encontrados se clasificaron en cuatro grupos: *Relacionales*, de *Producto/precio/calidad/cantidad*, de *Distribución física* y de *Servicio y Apoyo*. Si se aceptara el número de empresas que mencionaron un atributo como indicador de su importancia, los más destacados serían: *Confiabilidad*, *Precio* y *Entrega rápida y confiable*, seguidos por *Comunicación* y *Cumplimiento*.

Finalmente, los resultados cualitativos de esta investigación sirven como punto de partida para investigaciones cuantitativas posteriores que contribuyan a determinar el peso relativo de los atributos hallados y la calificación de desempeño de los proveedores por parte del mercado.

Palabras claves: *stretch film*, orientación hacia el mercado, valor percibido por el cliente, B2B, selección de proveedor, comportamiento del comprador.

Abstract

This research initiative originated from the interest that stretch film production companies have in determining the attributes that generate value to manufacturing companies located in Cali and surrounding towns when they need to select suppliers of this material, which is used to pack their finished product for storage and dispatch. The main objective was the determination of the mentioned value generators, and the market orientation (MO) and the value perceived by the customer (VPC) constituted the basic theoretical framework that supports this work.

The research is exploratory in nature and is developed in the realm of the industrial market. Through in-depth interviews with the purchasing agents of the manufacturing industry of the department of Valle del Cauca, results were obtained with which it is intended to provide tools to companies that sell or produce stretch film, so that they can perform better in the sector by means of buyer behavior analysis.

The attributes found were classified into four groups: *Relational*, *Product / price / quality / quantity*, *Physical distribution*, and *Service and Support*. If the number of companies that mentioned an attribute was accepted as an indicator of its importance, the most important ones would be: "Reliability", "Price" and "Fast and reliable delivery", followed by "Communication" and "Compliance".

Finally, the qualitative results of this research serve as a starting point for subsequent quantitative investigations that contribute to determining the relative weight of the attributes found and the performance rating of the suppliers by the market.

Keywords: Stretch film, market orientation, perceived customer value, B2B, supplier selection, buyer behavior.

1. Introducción

La presente investigación se desarrolla en Cali y municipios aledaños, donde se encuentra gran parte del sector industrial de la región vallecaucana, que ha venido creciendo durante los últimos años con la capacidad de ofrecer diversos productos y servicios de consumo nacional e internacional. Su eje principal es conocer los generadores de valor que tienen en cuenta las compañías de la industria manufacturera de la región para seleccionar el proveedor de plástico *stretch film* (en adelante SF).

El SF es una película plástica estirable que se usa principalmente como material primario de embalaje para la protección, almacenaje, transporte de cargas o productos; permite unificar e inmovilizar las cargas gracias a su estructura, su elongación y resistencia. También las protege de las condiciones climáticas en general como humedad, polvo, suciedad y posibles daños durante el transporte (Cintandina, s. f.).

Desde la perspectiva del mercado objetivo –la industria–, se busca conocer cuáles son los aspectos relacionales que le resultan más relevantes para llegar a seleccionar un proveedor de SF, al igual que los atributos técnicos del producto, su distribución y logística y, por supuesto, los elementos de servicio y apoyo que, espera, tenga el proveedor.

En términos conceptuales, la investigación se apoya en los modelos de orientación hacia el mercado y el valor percibido por el cliente, así como en los conceptos de mercado industrial o B2B (*business-to-business*), el comportamiento del consumidor o comprador de la industria en el proceso de compra, la venta y negociación B2B y el *marketing* de servicios.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo-descriptivo, dentro de la cual se utiliza la entrevista a profundidad dirigida a personal de compañías medianas y grandes localizadas en Cali, Yumbo y Palmira que hicieron parte de las 500 empresas más exitosas de Valle del Cauca en 2017 (Dinero, 2017a), donde se encuentra gran parte de la industria que consume SF en el proceso de embalaje de sus productos.

Finalmente, se realiza un análisis de la información recolectada, que puede ser utilizado por los fabricantes de SF como criterios para emprender acciones tendientes a satisfacer las exigencias de sus clientes. Adicionalmente, esta investigación es útil para aquellas personas que estén interesadas en este tipo de estudios de carácter académico e informativo

El desarrollo de los distintos temas se presentará en el orden establecido en la tabla de contenido.

1.1 Situación de estudio

1.1.1 Contexto que origina la situación en estudio

La región vallecaucana presenta desde 2014 un crecimiento económico por encima del promedio nacional; Valle del Cauca, que no depende del sector minero-energético, cuenta con un portafolio de producción diverso al cual pertenecen más de 2.264 empresas de diferentes clústeres: moda, salud, proteína blanca, alimentos ligeros, belleza y bioenergía, y cuenta con el desarrollo agroindustrial de zonas para el cultivo de frutas (Dinero, 2017a).

La Tabla 1 muestra por departamento el aporte al PIB nacional en Colombia en el período 2014-2017. La región objetivo, que corresponde a Valle del Cauca, es la tercera que más contribuye después de Bogotá D. C. y Antioquia: Bogotá D. C. lo hace con el 26 %, Antioquia con el 14 % y Valle del Cauca con el 10 %. Es importante resaltar que este departamento, en la línea del tiempo que va desde 2014 a 2017, ascendió de manera consecutiva en dicho aporte.

Tabla 1. Aporte al PIB nacional en Colombia por departamento (2014-2017P) [COP miles de millones]

Código departamento	Departamentos	2014	2015	2016	2017P
	Colombia	762.903	804.692	863.782	920.194
91	Amazonas	532	593	661	706
5	Antioquia	106.819	115.446	126.022	133.095
81	Arauca	5.010	4.534	4.152	4.346
8	Atlántico	32.383	35.716	38.575	40.889
11	Bogotá D. C.	191.026	206.478	221.456	236.597
13	Bolívar	26.623	28.105	30.918	33.403
15	Boyacá	20.839	22.165	23.671	24.781
17	Caldas	11.519	12.514	13.798	14.774
18	Caquetá	3.175	3.350	3.666	3.873
85	Casanare	16.688	13.305	11.667	13.197
19	Cauca	13.086	14.622	16.070	16.801
20	Cesar	13.654	14.570	16.992	19.621
27	Chocó	3.145	3.571	4.222	3.937
23	Córdoba	12.913	13.657	14.662	15.644
25	Cundinamarca	43.759	48.055	53.516	55.871
94	Guainía	275	307	332	334
95	Guaviare	620	677	718	761
41	Huila	13.383	13.805	14.693	15.165
44	La Guajira	8.361	8.666	9.442	10.792
47	Magdalena	9.550	10.514	11.692	12.415
50	Meta	37.364	30.712	26.335	30.229
52	Nariño	10.991	12.230	13.893	14.120
54	Norte de Santander	11.643	12.534	13.811	14.334
86	Putumayo	4.485	3.481	3.298	3.575
63	Quindío	5.720	6.381	7.133	7.608
66	Risaralda	11.728	12.656	13.891	14.980
88	San Andrés, Providencia y Santa Catalina	1.144	1.253	1.341	1.416
68	Santander	50.858	51.999	55.182	58.056
70	Sucre	6.089	6.577	7.186	7.739
73	Tolima	16.560	17.381	18.863	19.985
76	Valle del Cauca	72.279	78.074	85.102	90.280
97	Vaupés	218	233	251	265
99	Vichada	465	529	574	605

Fuente: Colombia, Departamento Nacional de Estadística, DANE (2018).

La Tabla 2 muestra que, por actividad económica, “Industrias manufactureras” en Valle del Cauca se ubica como la segunda (17,03 %) que más aporta al PIB del departamento; la primera es “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida”, con el 17.18 %. Dentro de la primera actividad se encuentran las empresas del estudio, donde se tendrá presente que sean

fabricantes y transformadoras de productos de compañías de alimentos, laboratorios farmacéuticos, agroindustriales, textiles y calzado.

Tabla 2. Aporte por actividad económica al PIB de Valle del Cauca

Actividades económicas	2014	2015	2016	2017P
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.809	4.329	5.345	5.335
Explotación de minas y canteras	159	160	168	145
Industrias manufactureras	12.559	13.729	14.791	14.426
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	2.320	2.504	2.766	3.020
Construcción	3.396	3.315	3.663	3.850
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	11.796	13.115	14.982	16.069
Información y comunicaciones	2.153	2.161	2.202	2.371
Actividades financieras y de seguros	2.601	2.853	2.838	3.235
Actividades inmobiliarias	9.127	9.630	10.263	10.877
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	7.302	7.481	7.946	8.324
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	8.517	9.401	10.326	11.325
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	1.567	1.685	1.855	2.006
Valor agregado bruto	65.306	70.363	77.146	80.983
Impuestos	6.973	7.711	7.956	9.297
PIB departamental	72.279	78.074	85.102	90.280

Fuente: Colombia, Departamento Nacional de Estadística, DANE (2018).

Las compañías calificadas dentro del sector manufacturero hacen parte del listado de las 500 empresas que presentaron más ingresos en la región vallecaucana en 2017 (El País, 2018).

“Entre los principales fabricantes de SF en Colombia se encuentran Pelex, que fabrica 600 toneladas mensuales de películas de polietileno, PQA con 550 y Bycsa con 350, lo que arroja para Colombia un total de 1.500 toneladas de SF por mes” (Granada Banguero, comunicación personal, abril de 2018). En un informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, realizado en abril de 2018, se muestra que el sector del plástico en Colombia aparece como uno

de los sectores industriales más dinámicos de ese año, con una variación positiva de producción real del 0,3 % (Colombia, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s. f.).

Durante el trienio 2012-2014, el procesamiento de resinas plásticas en Colombia registró un crecimiento del 10 %. En 2014, los materiales más demandados fueron los polietilenos (35 %), los polímeros de propileno (21 %), los policloruros de vinilo (19 %), las resinas de polietilentereftalato –PET– (13 %) y los poliestirenos (7 %), que representaron el 94 % del total nacional. En cuanto al polietileno, el país disponía de una oferta de producción nacional de polietileno de baja densidad de 56.000 toneladas, lo cual indica que es una de las resinas más demandadas en el país (Acoplásticos, 2016).

En el más reciente informe de Acoplásticos, la actividad que corresponde a la transformación de plásticos, cauchos y materias plásticas (CIIU 221 y 222) en Colombia la realizaban 103 y 638 establecimientos, respectivamente, con valores de producción bruta equivalentes a USD 187,8 y 3.499 millones y una contribución al valor de la producción nacional del 0,2 y el 4,2 % al sector del plástico (Acoplásticos, 2016).

En cuanto a la producción de resinas plásticas, hasta 2016 se encontraban los polietilenos de baja densidad, convencional y lineales, y los de media y alta densidad, que hacen parte del conjunto de resinas que representan el 95 % de las toneladas de materias plásticas procesadas en el país, haciendo la aclaración, claro está, que algunas son fabricadas y otras importadas (Acoplásticos, 2018).

En cuanto a la capacidad instalada en el país, esta pasó de 1,3 millones en 2014 a 1,33 millones en 2016 como resultado de la ampliación de la capacidad productiva de resinas de poliéster insaturadas (10.000 toneladas), polietileno de baja densidad (10.000 toneladas), resinas PET (5.000 toneladas), policloruro de vinilo (2.000 toneladas) y otras resinas (8.000 toneladas) (Acoplásticos, 2018).

En una reciente entrevista a Acoplásticos, Daniel Mitchell Restrepo, presidente de la asociación, habló para Fierros Industrial acerca del comportamiento, las tendencias y las necesidades de la industria del plástico en Colombia, afirmando que se está avanzando en nuevas tecnologías e innovaciones, por ejemplo, en empaques y envases más eficientes y respetuosos con el medioambiente; existen sectores que les venden a personas o empresas y las estrategias son diferentes, pero, como cualquier sector económico, está buscando crecer y ampliar sus mercados (Valle, 2017). Sin embargo, no hay un estudio en Cali ni en los municipios aledaños

que describa el proceso de decisión de compra de las compañías industriales de la región para la selección de los proveedores de SF.

Otro dato importante lo constituyen las cifras de exportación e importación de SF –partida arancelaria 392010 correspondiente a “Placas, láminas, hojas y tiras, de polímeros no celulares de etileno y sin esfuerzo, estratificación ni soporte o combinación similar con otras materias, sin trabajar o trabajadas solo en la superficie o solo cortadas en forma cuadrada o rectangular”–. Según la Fundación Universitaria Los Libertadores (2019), las cantidades correspondientes a la importación del arancel 392010 (polietileno de baja densidad) muestran que el promedio de importación el período 2013-2017 estuvo en alrededor de 16.640 toneladas/año [Tabla 3].

Tabla 3. Importaciones de polietileno de baja densidad (2013-2017) [toneladas]

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Mundo	16.738	18.500	17.287	14.998	15.691	83.214

Fuente: Fundación Universitaria Los Libertadores (2019).

En relación con las exportaciones, el promedio en Colombia en el mismo período estuvo en alrededor de 7.240 toneladas/año [Tabla 4].

Tabla 4. Exportaciones de polietileno de baja densidad [toneladas]

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Mundo	7.963	7.687	7.043	6.822	6.683	36.198

Fuente: Fundación Universitaria Los Libertadores (2019).

Teniendo en cuenta el contexto descrito, se observa que el sector del plástico en Colombia está en crecimiento en lo que se refiere a la importación de resinas plásticas como el polietileno de baja densidad, insumo que tiene oferta y demanda dentro del país para la fabricación del plástico SF. Así como en Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, Argentina y Chile, también se evidencia que Colombia posee capacidad instalada para la producción de productos derivados del polietileno y que, según las cifras en toneladas del período 2014-2016, viene en crecimiento (Acoplásticos, 2018). Los competidores más grandes en Colombia tienen una capacidad total instalada de 1.500 toneladas/mes de SF, pero las cifras de importación evidencian que existe una necesidad interna de este material, ya que anualmente se importan más de 16.000 toneladas.

Se observa así que existe un déficit de producción de SF en el mercado colombiano, lo cual refuerza la pertinencia de esta investigación, ya que busca conocer los aspectos relevantes

que tienen en cuenta los compradores de la industria y que estos mismos estén siendo satisfechos por los fabricantes internos (Fundación Universitaria Los Libertadores, 2019).

1.1.2 Antecedentes de la situación en estudio

La tesis de Laverde Latorre y Zafra Guzmán (2004), estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, que tuvo como objetivo hacer un estudio de factibilidad para la creación de una empresa transformadora y distribuidora de productos de empaques plásticos coextruidos estirables y auto-adherentes (EPCEA) para diferentes aplicaciones, con dimensiones y sistemas de aplicación no existentes en el mercado nacional, exploró la situación del mercado en 2003 a partir de antecedentes desde 2000. En este trabajo, los autores describen el SF como una película coextruida de tres capas que dan superficies adherentes y funciona como barrera y protección a cualquier tipo de embalaje; asimismo, afirman que, debido a su transparencia, el material permite hacer control de calidad de los productos embalados y que, al ser elástico y tener adhesión, se acomoda a sus formas, manteniéndolos libre de polvo, contaminantes y humedad. Para este estudio utilizaron como herramienta un *focus group*, cuyo resultado les permitió establecer diferentes presentaciones del producto, esta vez utilizando el SF solo para el uso en el hogar y los alimentos.

En la revisión de literatura no se encontró registro de la existencia de un estudio acerca de los atributos que tienen en cuenta los compradores de la industria manufacturera en Cali y poblaciones aledañas para la decisión de compra de plástico SF.

1.1.3 Alcances

Esta investigación se llevó a cabo entre febrero y septiembre de 2019 en los municipios de Cali, Yumbo y Palmira, ubicados en Valle del Cauca, departamento que para 2017 contaba con 35.608 empresas (Colombia, Departamento Nacional de Estadística, DANE, 2018). En ellos se encuentra gran parte de la industria manufacturera de empresas de textiles, alimentos, farmacéuticas y agroindustriales que hacen parte del listado de las 500 empresas que más utilidades le generan a la región (El País, 2019).

1.1.4 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

En última instancia, la pregunta que este trabajo pretende responder es la siguiente: ¿Cuáles son los aspectos que tienen en cuenta los compradores de la industria manufacturera en Cali, Yumbo y Palmira para tomar la decisión de uso y de proveedor de SF?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Conocer los generadores de valor en la selección de proveedores de SF desde la perspectiva del mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar los atributos técnicos relevantes que las empresas usuarias de SF tienen en cuenta al momento de comprar este producto.

Conocer qué aspectos de tipo relacional son importantes para las empresas usuarias del SF.

Identificar qué actividades de distribución física (logística) son valoradas por las empresas usuarias de SF.

Determinar elementos de servicio/apoyo valorados por las empresas usuarias de SF.

1.3. Justificación

El SF es un plástico estirable derivado del polietileno extruido de baja densidad que se integra a la cadena final del embalaje de los procesos de producción para consolidar cargas de distintas configuraciones con eficacia (Valdés Arrieta, 2012). La intención, entonces, es investigar y conocer cuáles son los aspectos más relevantes que tienen en cuenta las compañías usuarias de

SF para su compra y uso, o que quieran fabricar y comercializar este material en la región de Valle del Cauca en la cual se encuentran los municipios del estudio.

Al revisar el contexto de importación y exportación hay que tener en cuenta la capacidad productiva de los fabricantes de plástico SF en Colombia. La cantidad que se importa es muy superior a la exportada, lo cual significa que aún existe un mercado nacional que no está siendo cubierto a satisfacción y que, por tanto, puede constituir una oportunidad para la producción en el país. De allí la importancia de indagar y conocer realmente qué es lo que las industrias en Colombia tienen en cuenta en el momento de comprar el plástico SF.

Esta investigación busca que las empresas fabricantes o comercializadoras de SF que quieran atender a las compañías pertenecientes a la industria manufactura de Valle del Cauca conozcan cuáles son los atributos que estas quieren encontrar en el producto y el servicio que esperan recibir, ya que en la actualidad no existe un estudio que describa el proceso de decisión de compra de este plástico en dichos municipios. El conocimiento de las exigencias del mercado permite a las empresas proveedoras un uso más eficiente de sus recursos, al constituirse en “direccionadoras” de las inversiones hacia aspectos que tendrán impacto en la satisfacción de dichas exigencias.

2. Desarrollo

2.1. Marco de referencia conceptual

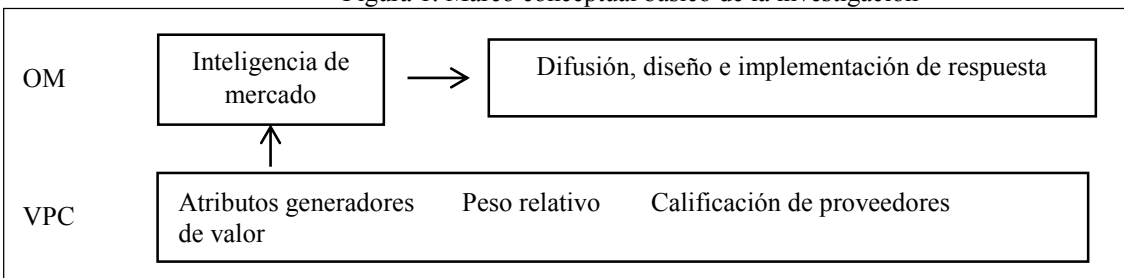
A continuación se explicarán los conceptos que soportan teóricamente el estudio realizado.

2.1.1 Orientación hacia el mercado (OM) y valor percibido por el cliente (VPC)

En términos teóricos, la investigación se enmarca dentro de los modelos de orientación hacia el mercado (OM) y valor percibido por el cliente (VPC) [Figura 1]. En la práctica, la OM consiste en tres pasos fundamentales: investigación de las exigencias del mercado, difusión de la inteligencia correspondiente entre las distintas unidades de la empresa y diseño e implementación de la respuesta a tales exigencias por parte de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, el presente trabajo se circunscribe al primero de ellos; los otros dos corresponden al uso de la inteligencia desarrollada a partir de la información recolectada.

El primer paso puede tener el alcance ofrecido por las tres etapas correspondientes al VPC: determinación de los atributos generadores de valor para el cliente, cálculo del peso relativo de los generadores de valor y cálculo de la calificación dada a los proveedores a la luz de los atributos, desde la perspectiva del mercado (Swaddling y Miller, 2002). No obstante, el alcance de la investigación no contempla los cálculos del peso relativo y de la calificación asignada a los proveedores, los cuales pueden ser tema para otros trabajos que se realizarían utilizando los resultados de esta, completando así el VPC. Con la información proporcionada por el VPC se pueden llevar a cabo la segunda y la tercera fases de la OM.

Figura 1. Marco conceptual básico de la investigación



Fuente: elaboración de la autora.

A continuación se abordan someramente algunos de los conceptos utilizados en esta investigación: mercadeo industrial, comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales, proceso de venta de B2B y *marketing* de servicios.

2.1.2 Mercadeo industrial

El mercadeo industrial está relacionado con los procesos de la venta y compra de productos como las materias primas, productos que poseen características técnicas complejas en los que la decisión de la compra está determinada por un alto nivel racional que ya está estructurado, es decir, que tiene un proceso formal de compra. Al respecto, Gómez Gómez señala lo siguiente:

El mercadeo industrial es el que está constituido por usuarios empresariales y organizaciones que compran bienes y servicios para alguno de los siguientes propósitos: producir otros bienes y servicios; vender a otras empresas o a usuarios finales; o realizar las actividades propias de la organización (Gómez Gómez, 2001: 1).

El SF puede ser un producto de consumo cuando se dirige al hogar, o un producto industrial cuando es usado por empresas tanto manufactureras como comerciales. El presente trabajo se orienta únicamente al uso del SF por parte de las empresas manufactureras; como material de empaque, este plástico se toma como embalaje, es decir, para el almacenamiento y transporte, a diferencia de su posible uso como empaque primario –contacto directo con el producto– o secundario –que encierra varias unidades de empaque primario.

Entre los elementos básicos del mercadeo industrial se encuentran la interdependencia funcional, en la que todas las áreas del negocio y la estrategia empresarial deben estar siempre orientadas al cliente y sus necesidades; para este tipo de mercado, el producto no debe ser siempre fijo, es decir, la evolución es una constante. Otro elemento es la estrecha relación entre comprador y vendedor, puesto que esta debe estar orientada hacia la mejora de los costos, la calidad y las tecnologías. Asimismo, el proceso de compras es complejo, por cuanto la decisión está influenciada por la empresa misma (Gómez Gómez, 2001).

La demanda en este mercado es derivada, lo cual quiere decir que cuando para un producto o servicio se incrementa o disminuye la demanda, también se incrementa o disminuye la de otros productos o servicios utilizados en la producción del primero. Así, la demanda de SF por parte de las empresas se deriva, a su turno, de la demanda de sus propios productos. Adicionalmente,

la demanda puede ser elástica o inelástica, según sea su magnitud de cambio, como proporción del cambio en el factor que lo genera –precio o ingreso–. Por su parte, la demanda conjunta se da cuando la adquisición de un bien conlleva la adquisición de otro que lo complementa y es fluctuante por su volatilidad, dependiendo del alza o baja de la demanda de un bien de consumo (Ramírez Serna, 2014).

Estas observaciones sobre el mercado industrial permiten visualizar el campo específico dentro del cual se ubica la investigación.

Administración de las compras

Para esta investigación es importante entender cómo ocurre el proceso de compras. La gestión de compras en el mercado industrial consiste en adquirir de manera ininterrumpida bienes –sean materiales o servicios– que hacen parte de la cadena de producción de una empresa, que deben estar a tiempo en el sitio requerido, la cantidad solicitada y el precio acordado con el cliente, y donde el incumplimiento de cualquiera de ellos obstaculiza la productividad del comprador (Heredia, 2013).

La relación de la empresa con su comprador se describe en la medida en que este es el que hace que todos los materiales necesarios para la operación productiva de su empresa ingresen de manera constante y alimenten el flujo de materiales; de la misma manera, él debe garantizar que esta cuente con los proveedores que permitan manejar tanto la reducción de costos como la calidad y los mejores acuerdos comerciales para ella (Heredia, 2013).

Proceso de compras en el ámbito empresarial

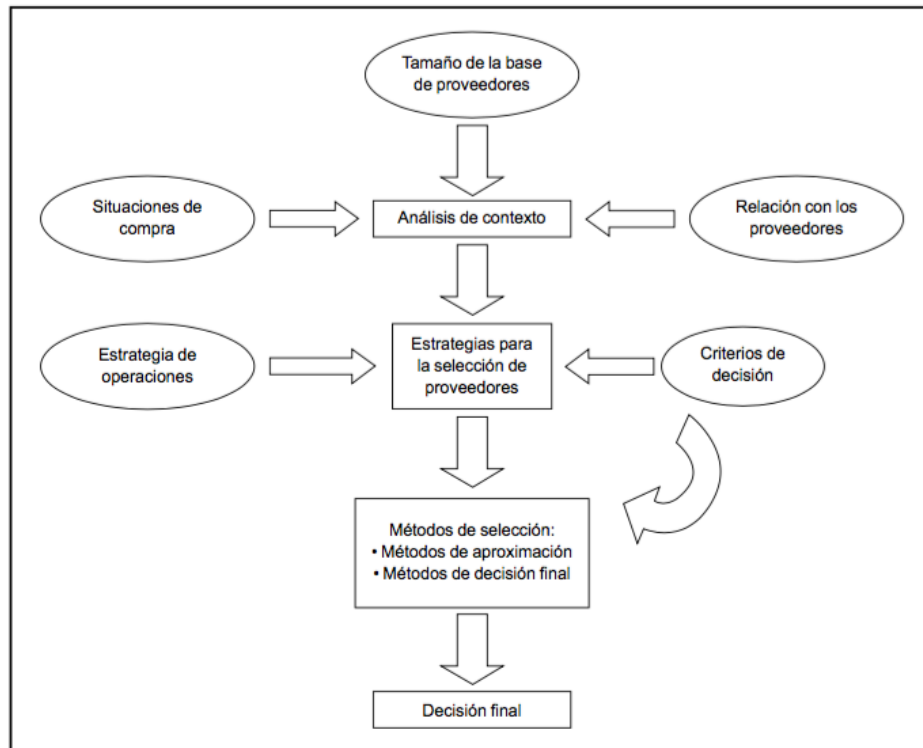
Para el entendimiento de las negociaciones en el mercado empresarial es importante conocer el proceso de compras que las compañías emplean, sea para obtener uno o varios productos de manera simultánea, o si se trata de una compra nueva para iniciar algún desarrollo, o si es una recompra modificada que se da cuando las empresas ya tienen el proveedor pero desean variar o cambiar las condiciones iniciales de compra. Finalmente está la recompra directa, que hace alusión a que ya se conoce al proveedor y no se requieren cambios en los términos de negociación pactados (Heredia, 2013).

En el proceso de la cadena de abastecimiento de materiales en las empresas se lleva a estas a que realicen un análisis de las características comerciales que puedan ser factibles; así, es

necesario que conozcan e identifiquen a los posibles proveedores, creen políticas de relacionamiento con ellos y revisen su portafolio de productos en función de las características de los proveedores; también es importante que definan el tamaño de la base de proveedores, que debe cumplir con el conjunto de criterios relevantes para ellas y que son las que guiarán el proceso de selección.

La Figura 2 esquematiza el proceso general de selección de proveedores.

Figura 2. Proceso de selección de proveedores



Fuente: Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco (2009).

En la Figura 2, Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco (2009) plantean una secuencia de elementos que termina con la Decisión final de selección: Análisis de contexto, Estrategias para selección de proveedores y Métodos de selección.

El Análisis de contexto contempla la aclaración del *Tamaño de la base de proveedores* – la empresa debe determinar un tamaño apropiado de proveedores para abastecerse, de manera que tenga el conocimiento de a quién acudir para adquirir lo necesario–, las *Situaciones de compra* –la empresa debe determinar sus necesidades y conocer qué necesita para estas– y la *Relación con los proveedores* –la empresa debe revisar si ya se encuentra actualmente

relacionada con un proveedor en el que se puede apoyar o si debe darse a la búsqueda de más opciones– (Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco, 2009).

Del Análisis de contexto se pasa a las Estrategias para la selección de proveedores, para lo cual estos autores proponen tener en cuenta la *Estrategia de operaciones* –que debe estar alineada con la estrategia organizacional y los objetivos organizacionales en el momento de seleccionar proveedores para abastecerse; aspectos como la competitividad hacen parte de la estrategia– y los *Criterios de decisión* –según la estrategia de la organización, si ella busca obtener productos de calidad, entregas a tiempo, costo y servicio, entre otros–. En el punto *Criterios de decisión* se ubica la presente investigación (Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco, 2009).

Finalmente, Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco (2009) proponen que se consideren algunos *Métodos de selección*, dentro de los cuales están los *Métodos de aproximación* –aquellos que permiten reducir las alternativas de proveedores a un conjunto más pequeño de ellos por medio de procesos basados en criterios cualitativos– y los *Métodos de decisión final* –que se realizan a partir de análisis matemáticos de variables para la toma de decisiones–. El método escogido estará también influenciado por los *Criterios de decisión*.

Por lo general, muchas empresas eligen al proveedor solo en función del costo, aunque no es lo único que se recomienda revisar, ya que existen factores como el compromiso con la calidad y que sea un proveedor financieramente sólido, aspectos importantes para considerar si se desea una relación a largo plazo (Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco, 2009).

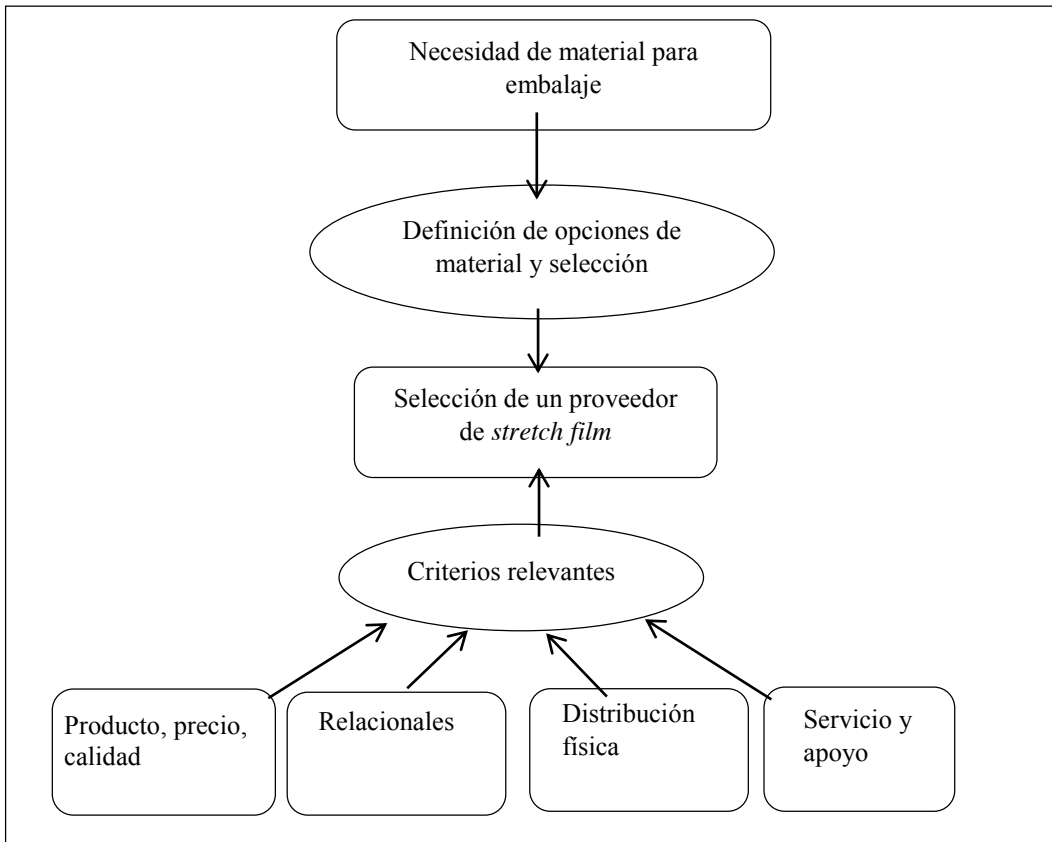
Rey propone la lista de las “10 C” para evaluar a los proveedores a partir de elementos que, obviamente, generan valor al comprador, es decir, que constituyen criterios para la selección del más indicado.

1. Competencia: qué tan competente es el proveedor, quién más realiza negociaciones con él, qué se sabe de él.
2. Capacidad: si tiene capacidad para honrar sus necesidades y cumple a tiempo con el producto y los requisitos exigidos.
3. Compromiso: si se muestra dispuesto a tener una relación continua y a entregar un buen producto.

4. Control: si realmente puede garantizar las entregas o las promesas que está negociando, si es confiable y tiene mecanismos de control en su empresa.
5. *Cash* o efectivo: si tiene buen apalancamiento financiero, lo que genera la seguridad de que es un proveedor sólido que no va a desaparecer pronto.
6. Costo: cuál es el costo del producto y cómo está frente a los demás proveedores.
7. Coherencia: hace referencia a si el proveedor cuenta con procesos específicos para garantizar esta consistencia.
8. Cultura: ¿el proveedor tiene una cultura laboral similar a la de usted? Esto puede parecer irrelevante, pero puede ser vital para asegurar una buena relación de trabajo a largo plazo.
9. *Clean* o limpio: hace referencia a la ética de las personas, entre los cuales también están los impactos ambientales y si hacen los procedimientos de manera correcta.
10. Comunicación: hace referencia a la forma en cómo se contactarán para hacer pedidos, entregas y resolver problemas (Rey, s. f.).

Para el desarrollo de esta investigación se construye un flujo de decisiones para seleccionar un proveedor de SF, que se esquematiza en la Figura 3.

Figura 3. Flujo de decisiones para seleccionar un proveedor de SF



Fuente: elaboración de la autora.

En primera instancia, la empresa decide si necesita/desea embalar su producto. Luego, si concluye afirmativamente, considera posibles opciones y selecciona alguna. Para el presente estudio se parte de que la empresa decidió usar SF. A renglón seguido, la empresa selecciona un proveedor de SF a la luz de los criterios que ella valora en términos de aspectos *Relacionales*, *Producto/precio/calidad/cantidad*, *Distribución física* y *Servicio y apoyo*.

En este flujo –algo resumido– se puede visualizar dónde se ubica la investigación dentro del proceso de compra. En última instancia, se trata de investigar cómo las empresas dan el paso de selección de un proveedor de SF, lo cual se hace indagando sobre los cuatro factores determinantes mencionados, que, a su vez, se convierten en objetivos específicos.

A manera de ejemplo, dichos criterios se podrían operacionalizar tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Posibles factores determinantes de la selección de un proveedor por parte de una empresa usuaria de SF

Relacionales	Producto/precio/calidad/cantidad	Distribución física	Servicio y apoyo
Compromiso	Confiable	Cubrimiento de distribución	Soporte técnico
Confianza	Precio	Reabastecimiento oportuno	Capacitaciones
Valores éticos	Rentable	Entregas rápidas y confiables	Inversiones específicas para la relación
Normas de cooperación	Disponibilidad de producto	Procesamiento de pedido rápido y exacto	Interfaz tecnológica (comunicación)
Comunicación	Garantías sustanciales		
Profesionalismo	Respuesta rápida frente a la competencia		

Fuente: elaboración de la autora.

Negociación empresarial

Por naturaleza, las personas se diferencian en la forma como manejan la información desde su percepción y hasta cómo la procesan. Estas disimilitudes afectan de manera importante el modo como reaccionan en las decisiones e, inclusive, en la manera en que se comunican. La negociación es algo constante en gran parte de la vida de las personas y es resultado de la convivencia en sociedad: de forma continua el individuo desea cosas que no dependen únicamente de su voluntad, sino, además, de las de otros. Con frecuencia, esos otros individuos tienen finalidades o intereses distintos, en ocasiones, incluso, contrarios. Para lograr los objetivos, es necesario convencer o bien concertar objetivos propios o ajenos o, al menos, conciliarlos (Escuela Juan Besteiro, Unión General de Trabajadores, 2001: 5).

Un ejemplo de lo anterior es el caso de la adquisición de material de producción, en el que Estrategias Especial Directivos (2010) y Ramírez Serna (2014) proponen que el proveedor debe tener contacto no solo con el área de compras de la empresa, sino, de ser necesario, con el personal técnico y financiero.

2.1.3 Comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales

Los acercamientos entre empresas (B2B) y entre empresas y compradores finales (B2C, *business-to-consumer*) se realizan de manera diferente. En las relaciones B2B, las empresas crean y ejecutan procesos para garantizar que sus decisiones sean más racionales, mientras que en la modalidad B2C el mercadeo se orienta a capitalizar las emociones y aspiraciones de los consumidores (Scotter, 2019).

La Tabla 6 muestra las diferencias de comportamiento entre las etapas de compra B2B y B2C.

Tabla 6. Diferencias de comportamiento del comprador en las etapas del proceso de compra en negociaciones B2B y B2C

Etapas del proceso de compra	Negociación B2B	Negociación B2C
Identificación de la necesidad	Necesidades para apoyar estrategias en la empresa	Necesidades influenciadas por <i>marketing</i> y publicidad
Especificación de producto	Articulación de especificaciones exactas de pedido, comité, funciones, costo y beneficios para la empresa	Flexibles en las especificaciones, se dejan guiar por los gustos propios
Evaluación de proveedores	Políticas de cotización, fiabilidad y reputación del proveedor	Reputación de marca y comparación de compras, lectura de reseñas, artículos etc.
Decisión de compra	Debate bajo un comité a través de un largo proceso	Una sola persona toma la decisión y es propensa a realizarla impulsivamente
Compra posterior	Se consideran compradores a largo plazo, requiere de atención a menudo todo el tiempo	Accede a servicio al cliente y es importante la agilidad de la atención

Fuente: Scotter (2019).

Aunque las etapas de compra son las mismas para ambos tipos de consumidor, las diferencias en el comportamiento se deben a que en las negociaciones B2C los consumidores compran bienes y servicios para uso personal –por lo general, el mismo consumidor toma la decisión bajo influencias del *marketing*–, y en las negociaciones B2B se compran para fabricar otros bienes de consumo que son vendidos a otras empresas o consumidores; por tanto, el número de personas para la toma de decisiones comerciales en este último caso implica a múltiples participantes: usuarios finales del producto, personas que establecen la necesidad del producto, personas que seleccionan a los proveedores potenciales y gerentes de compras; incluso la alta gerencia se ve implicada en muchas ocasiones, aprobando los recursos para estas compras.

En la comercialización B2C, las compras se realizan bajo la influencia de necesidades básicas sociales, demografía, economía y estilos de vida, además de influencias psicológicas de percepción, marca y creencias; mientras que en la compra B2B el comportamiento está influenciado por factores ambientales del entorno competitivo y factores organizativos como las políticas y procedimientos internos de una empresa. Para la etapa de compra posterior es importante mencionar que este comprador revisa la capacidad de personalización, el uso, el

rendimiento y la relevancia de sostener relaciones personales con su proveedor para continuar en el tiempo; en el caso del B2C influye mucho la calidad, el valor y el servicio al cliente –en caso de que este último sea requerido (Basu, 2019).

2.1.4 Proceso de venta de B2B

Teniendo en cuenta el comportamiento de compras según el tipo de cliente –sea este B2B o B2C–, asimismo las empresas orientan su modelo de negocio: si deciden venderle al consumidor final o a otra organización, que es la que tratará con el consumidor final. Así, para poder generar ventas, es importante tener claras las diferencias según el tipo de cliente (Cohn, 2015).

Para esta investigación, el modelo seleccionado es el del cliente B2B, ya que los sujetos a los que se realiza la entrevista son los agentes de compra de las diferentes empresas seleccionadas pertenecientes a la industria manufacturera de Valle del Cauca; por tanto, se exponen a continuación algunas recomendaciones para tener en cuenta al momento de guiarse por este modelo de comercialización que, según Cohn, son importantes:

Paso 1: contacte a la persona que toma la decisión de compra en la compañía o posible cliente.

Paso 2: presente la propuesta de manera formal a dicho contacto.

Paso 3: persista pacientemente, ya que el proceso de toma de decisiones es extenso, y quede atento a una respuesta del proceso.

Paso 4: muéstrese como un proveedor confiable para sostener relaciones de negociación por largo tiempo (Cohn, 2015).

En relación con la toma de decisiones del comprador, se presenta a continuación una descripción corta del comportamiento del comprador como consumidor (B2C) y del comprador B2B.

Al encontrar la compra como resultado de un extenso proceso de toma de decisiones del consumidor, Kotler y Armstrong afirman lo siguiente: “El público meta podría estar en cualquiera de seis etapas de preparación del comprador, que son aquellas por las que normalmente pasan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra” (2007: 437).

Una empresa debe tener en cuenta las predilecciones de los consumidores, las razones que les impulsan a tomar las decisiones de compra y la utilización que le dan. El comportamiento

del consumidor hace referencia a los procesos mentales y emocionales y, del mismo modo, a los actos que realizan las personas y empresas por medio de los cuales seleccionan, compran y usan los productos para suplir sus preferencias (Rodríguez Ardura, Ammetller Montes, López Prieto, Maraver Tariga *et al.*, 2006).

Lo anterior hace referencia al consumidor como comprador (B2C); sin embargo, Minchan (2015), al reflexionar en el proceso de toma de decisiones, deja ver que existen patrones de toma de decisiones similares cuando un comprador realiza negociaciones B2B y B2C, ya que en ambos tipos de negociación pueden darse compras impulsivas, dependiendo de lo que desee comprar o de la necesidad de la empresa. No todas las compras requieren un alto nivel de consideración en el proceso. Asimismo, este autor manifiesta que de todas maneras el comprador B2B es ante todo un ser humano y que existen situaciones en las que la línea entre una decisión considerada y una decisión de impulso varía dependiendo del presupuesto del individuo, la unidad de toma de decisiones o la compañía (2015).

2.1.5 *Marketing* de los servicios

Pérez González y Molina Morejón (2007) definen el *marketing* de servicios como una filosofía de gestión y una serie de técnicas que dan paso a un servicio de información. Es, en síntesis, una filosofía en el modo de hacer de las empresas y un proceso gerencial que propende por la caracterización de requerimientos del usuario/cliente y busca adelantarse a estas con una oferta que garantice que queden totalmente satisfechas.

Como las exigencias de las empresas usuarias de SF ante sus proveedores se relacionan no solamente con el producto como tal, sino que implican también la provisión de servicios asociados, se presentan a continuación algunas consideraciones acerca del servicio.

Triángulo del marketing de los servicios

Según Pérez González y Molina Morejón (2007: 1), uno de los diseños o modelos que implican los procesos y vínculos más relevantes del *marketing* de los servicios es el denominado “Triángulo del *marketing* de los servicios” con sus tres dimensiones: *marketing* interno, *marketing* externo y *marketing* interactivo. Estas se conceptualizan de modo genérico en los vínculos de organización-cliente, organización-empleado y empleado-cliente.

Vínculo organización-cliente: establece cuáles son los ofrecimientos que se harán a los clientes, desde la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, esto es, lo que ellos desean recibir del servicio y el modo en que se llevará a cabo (Pérez González y Molina Morejón 2007).

Vínculo organización-empleado: a la hora en que lo prometido puede ser cumplido se requiere que los proveedores del servicio estén bien capacitados y que tengan acceso a todos los instrumentos y equipos que se necesitan para poder lograr un buen desempeño (Pérez González y Molina Morejón 2007).

Vínculo empleado-cliente: el momento en que el cliente recibe el “servicio” es crítico, porque es allí cuando se llevan a cabo o se incumplen las promesas que se hicieron por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple, además, la interacción empleado-cliente (Pérez González y Molina Morejón 2007).

A este propósito, los clientes no compran productos y servicios sino resultados, y esperan del servicio prometido un buen trabajo desde la primera relación con las empresas, aspecto clave para cumplir las expectativas si se parte del principio de que no habrá otra oportunidad más que esta para generar una buena primera impresión. Cuando se identifica un requerimiento, se debe interactuar hasta esclarecer y definir lo que se desea y completarlo con los instrumentos, conceptos, definiciones y otros componentes que se necesiten. En el caso de los requerimientos y expectativas de los clientes, el trabajo del prestador del servicio consiste en conseguir que este sea tangible de uno o varios modos, para transmitir las señales adecuadas respecto a la calidad. Kotler y Armstrong (2007: 262) definen este hecho como la “Administración de evidencias”, en la que la empresa de servicio ofrece a sus clientes demostraciones organizadas y honestas de sus capacidades. En concordancia, Monferrer Tirado (2013: 112) afirma lo siguiente: “El servicio es cualquier prestación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. La prestación puede ir ligada o no a productos físicos”. La atención al cliente y todos los otros servicios agregados se transforman en las representaciones de valor, inclusive presumiendo un precio mayor para el cliente.

En lo que se refiere a los productos tangibles, en un mercado saturado y maduro en el que la innovación se reproduce, la diferencia de marca por medio de tipologías diferenciadoras de los productos no perdura en el tiempo. Los servicios agregados se pueden juntar al producto o bien ser independientes, vinculándolos a la imagen de la empresa y aumentando de este modo el coste que la transformación supone al cliente (González Muñoz, 2009).

Teniendo en cuenta que el SF es un producto tangible, es importante para la investigación identificar cuáles son los atributos de apoyo y servicio que a los compradores les interesa que acompañen la negociación con un proveedor, es decir, en cuáles atributos de servicio encuentran realmente valor y si esto incide en la elección de proveedor, más allá de solo comprar SF.

2.2 Aspectos metodológicos

2.2.1 Tipo de estudio

Para el desarrollo de esta investigación se aplica una metodología de tipo cualitativo/descriptiva, que, según Kotler y Keller (2012), da el panorama o conocimiento del tema, pues es importante para ella recoger información basada en respuestas abiertas y, de esta manera, conocer la opinión del consumidor para explorar la percepción que tiene del producto. Este tipo de investigación permite generar las preguntas, identificar los consumidores e interpretar y analizar las respuestas. A la investigación cualitativa también se la identifica como una manera de acercarse a un primer nivel de la realidad para que, posteriormente, se pueda realizar una investigación con mayor rigor y profundidad metodológica (Ruiz Olabuenaga, 2012).

2.2.2 Instrumentos o técnicas de recolección de información

El instrumento de recolección de información que se utiliza para este tipo de investigación es la entrevista a profundidad, dirigida al personal de las empresas seleccionadas para obtener respuestas directamente de aquellas que trabajan en el área de compras. Las preguntas serán abiertas, para así conocer con más amplitud y de las propias palabras del entrevistado las respuestas y, de esta manera, enterarse de su forma de pensar.

2.2.3 Desarrollo de la etapa cualitativa

Esta etapa comprende tanto el diseño de la guía para la entrevista a profundidad –semi-estructurada–, para identificar los generadores de valor para las empresas posibles usuarias del SF en su relación con los fabricantes de este producto, como su aplicación y análisis.

La guía de la entrevista, que se muestra en el Anexo 1, está diseñada para ser aplicada en empresas manufactureras y agroindustriales. Inicialmente fue probada aplicándola a un par de ellas, y sus resultados satisfactorios confirmaron que era adecuada para los propósitos de la investigación.

Las empresas fueron seleccionadas por conveniencia, teniendo en cuenta, según la experiencia de la investigadora, su representatividad y accesibilidad. Para establecer el número de entrevistas se utilizó el principio de saturación de la información, que consiste en recolectar datos hasta obtener una diversidad de ideas tal que con cada entrevista adicional no aparezcan nuevos elementos, y hasta que el investigador disponga de los elementos necesarios para construir una teoría comprehensiva y convincente sobre el tema. La aplicación del principio de saturación requiere que después de cada entrevista se realice su análisis para determinar si aportó nuevos elementos o si por el contrario se están repitiendo los mencionados en las entrevistas previas (Martínez Salgado, 2012).

El principal objetivo de la entrevista es identificar los aspectos de la relación con los proveedores de SF que les generan valor a los compradores de dichos sectores económicos a los cuales pertenecen las empresas en estudio; en otras palabras, los atributos más importantes sobre los que el cliente percibe valor.

La investigación comprende las cuatro etapas siguientes:

1. Obtener información: aplicación de la entrevista.
2. Capturar de forma escrita y grabada en audio la información y transcribirla en un formato legible.
3. Codificar la información en categorías por conceptos que sean similares.
4. Integrar la información: relacionar la información obtenida con el marco de referencia conceptual de la investigación (Fernández Núñez, 2006)

La técnica empleada para revelar los atributos que les generan valor a los compradores de la industria manufacturera de Valle del Cauca en el momento de una negociación fue la codificación inductiva de códigos *in vivo* (Acevedo, 2011).

2.2.4 Sujetos

Los sujetos de esta investigación son compañías industriales grandes y medianas ubicadas en los municipios de Cali, Yumbo y Palmira, pertenecientes a los sectores de alimentos, agroindustriales, farmacéuticos, gráficos y textiles. La Tabla 7 muestra las compañías medianas y grandes entrevistadas. Como fuente de información primaria se tuvo en cuenta el listado de las 500 empresas más exitosas de Valle del Cauca en 2017, que se muestra en el Anexo 2 (El País, 2018).

Tabla 7. Listado de las nueve compañías de Valle del Cauca entrevistadas

Razón social	Ubicación	Sector industrial
Protécnica Ingeniería	Yumbo	Alimentos y agroindustrial
Compañía Alimentos Nacional (Yupi)	Cali	
Ingenio Pichichí	Palmira	
Mayaguez S. A.	Palmira	
Sanofi Aventis	Cali	Farmacéutico
Lafrancol S. A. S.	Cali	
Grupo Studio F	Yumbo	Textil y gráfico
Plasticaucho	Yumbo	
Carvajal Educación	Yumbo	

Fuente: elaboración de la autora.

Aunque Sanofi no aparece en el Anexo 2 –su registro mercantil es de Bogotá–, se incluyó en la muestra debido a que una de sus plantas está ubicada en Cali y cuenta con más de 250 colaboradores (Sanofi, s. f.).

Según la Ley 905 (Colombia, Congreso de la República, 2004), una empresa se considera mediana si cuenta con una planta de personal de entre 51 y 200 empleados y sus activos están entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). Por su parte, las grandes empresas son aquellas que superan en empleados y activos a la anterior (Colombia, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s. f.).

Una vez contactada vía telefónica la persona de compras de suministros para empaque, logística, despachos o bodega de las empresas, se procedió a pactar la fecha, hora y sitio para la

entrevista. A todas las empresas se les informó que la entrevista era solo de carácter académico para la investigación, y lo mismo se hizo antes de iniciar cada entrevista de manera presencial.

Para llevar a cabo cada entrevista se acudió hasta las instalaciones físicas de cada una de las empresas; el lugar de reunión con el agente de compras fue su oficina o la sala de reuniones; por supuesto, la fase más compleja de coordinar fue el momento de la reunión, pues con el afán del día a día, algunos agentes de compras aplazaban la entrevista para la fecha que ellos consideraban más oportuno para poderla hacer con tranquilidad y concentración.

2.3 Resultados y análisis

Una vez realizadas las nueve entrevistas, siguiendo el procedimiento mencionado, se concluyó que se había llegado a la saturación, puesto que no aparecían aportes nuevos por parte de los entrevistados. Seguidamente se procedió a realizar el análisis respectivo, ya que se trata de entrevistas con preguntas abiertas que permitieron que cada agente de compras expresara de manera libre los atributos que son importantes para ellos en el momento de compra de SF, sin perder de vista que se tocaran todos los temas pertinentes establecidos en el formato de entrevista a profundidad diseñada para esta investigación. A renglón seguido se transcribieron en borrador cada una de las respuestas y se capturaron en audio sus *verbatim*s, a partir de los cuales se lograron la codificación e identificación de los atributos de interés para la investigación.

Los atributos que se identificaron fueron clasificados según las siguientes categorías: Relacionales, Producto (precio, calidad, cantidad), Distribución física y Servicio y apoyo. La identificación y denominación de los atributos fue el resultado de un proceso de interpretación de las verbalizaciones expresadas por los entrevistados [Tabla 8]

Tabla 8. Atributos identificados en cada empresa entrevistada

Atributos del proveedor	Empresas entrevistadas									
	Cinal (Yupi)	Ingenio Pichichi	Carvajal Educación	Sanofi	Plasti-caucho	Protécnica Ingeniería	laboratorio Lafranco	Ingenio Mayagüez	Grupo Studio F	
Relacionales										
Respaldo y confianza	X	X				X	X	X	X	
Comunicación	X	X		X	X	X	X	X	X	
Profesionalismo		X				X				
Compromiso		X		X		X	X			
Garantía						X				
Frecuencia en visitas			X					X		
Normas de cooperación		X	X	X		X	X			
Reputación					X	X				
Valores éticos				X		X				
Producto/precio/calidad/cantidad										
Confiabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Calidad	X	X		X	X	X	X			X
Precio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rendimiento			X							
Distribución física										
Entrega rápida y confiable	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cubrimiento de distribución	X	X	X		X	X	X			
Procesamiento ágil de pedido	X							X		
Cumplimiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad							X			
Servicio y apoyo										
Inversión específica en la relación	X	X	X							
Soporte técnico	X									
Capacitaciones	X						X			X
Servicio al cliente		X	X	X	X	X		X	X	X
Asesoramiento	X			X	X					X
Acompañamiento al cliente		X		X	X	X	X	X	X	
Número de atributos mencionados	12	13	10	12	11	16	13	9	11	
Atributos nuevos aportados	12	6	2	1	1	1	1	0	0	

Fuente: elaboración de la autora.

La Tabla 8 ilustra con una X la marcación del atributo que fue identificado según los *verbatim* expresados durante las entrevistas correspondientes a cada una de las empresas. El color rojo indica que fue un aporte nuevo de la empresa correspondiente.

Se observa, entonces, que la empresa 1 (Cinal) hace un aporte de doce atributos iniciales, seguida de Ingenio Pichichí, que agrega seis atributos que no habían sido mencionados antes, y Carvajal Educación, con dos atributos nuevos. En adelante, a medida que se avanza en las entrevistas, la empresa 4 (Sanofi) y la 7 (Lafranco) aportan solo un atributo nuevo cada una; las empresas 8 (Ingenio Mayaguez) y 9 (Grupo Studio F) no hicieron aportes de nuevos atributos diferentes de los mencionados por las anteriores siete compañías.

El total de los atributos identificados en las entrevistas fue de 24, cuyos significados se explican a continuación, seguidos de los *verbatim*s que los soportan.

Relacionales

1. Respaldo y confianza: relacionado con la solidez de la empresa, que tenga un respaldo financiero y económico, que no se encuentre en problemas legales o listados de compañías poco fiables para negociar, que tenga documentos legales al día y que sea bien referenciada en el mercado.

“Que sea una empresa sólida, en lo posible que tenga certificaciones de calidad”.

2. Comunicación: que pueda existir comunicación entre ambas empresas. Y, por parte del proveedor, que tenga información disponible y al alcance de los clientes en el momento en que sea requerida.

“Sí, total... en todo sentido que haya un buen trato, comunicación de repuesta, que respondan correos; a veces eso pasa: que se desaparecen y uno llame y llame y no aparecen”.

3. Compromiso: que sea una empresa que tome en serio las negociaciones y sienta que existe un pacto de responsabilidad entre ambas partes.

“Que sea ese aliado estratégico que nos ayude a estar pendiente de nuestros envíos”.

4. Profesionalismo: que tenga procesos organizacionales establecidos para responder al mercado.

“Nosotros como empresas necesitamos personas que se involucren con ellas”.

5. Garantía: si el producto o servicio falla, que ofrezca soluciones o alternativas para cumplir con la negociación pactada.

“A nosotros, cuando alguien tiene problemas y hacemos la queja, el SF o una no conformidad, esperamos que la empresa responda con un procedimiento”.

6. Frecuencia de visitas: que el ejecutivo de venta o personal del departamento comercial pueda visitarlo más de una vez al año.

“Digamos que sí: por ahí unas cuatro visitas en al año”.

7. Normas de cooperación: relacionadas con el cumplimiento de acuerdos, reglas o normas con documentos que sustenten que lo que se ofrece cumple con las características de calidad de producto y procesos organizacionales esperados.

“Si tiene buenas condiciones, sí; si pasas todos los controles, si es un proveedor nuevo y cumple todos los requisitos que la empresa requiere, no hay ninguna inconveniente”.

8. Reputación: que la empresa sea conocida en el mercado, en este caso, en aspectos positivos para llevar negociaciones.

“Buscamos proveedores que ya sean conocidos por otras empresas”

9. Valores éticos: que la compañía cumpla con ciertos valores éticos que permitan no incurrir en robos o estafas a sus clientes.

“La experiencia más maluca que he tenido con un proveedor es que me robó”.

Producto

1. Confiabilidad: que el producto cumpla la función para lo cual lo requiere la empresa y funcione bien y en forma continuada.

“Que sea el producto que se está solicitando y no nos manden un producto de menos calibre, porque entonces se presentarán problemas a la hora de estibar”

2. Calidad: que el producto cumpla con las características esperadas por el cliente.

“La calidad; siempre encontramos un promedio constante de desperdicios en algunos, y en otros por rollos que salen con algunos imperfectos”

3. Precio: que el valor del producto esté dentro de las opciones de precio del mercado.

“Un poco más económico; al ser un poco más cumplido, nos indica que tiene que tener mayor cargos de logística, entonces eleva nuestros costos.”

4. Rendimiento: que al usar el producto, el plástico estire de tal manera que alcance para paletizar más cajas o productos y tenga mayor duración el rollo.

“Estás buscando un producto que tenga muy buen rendimiento”.

Distribución física

1. Entrega rápida y confiable: que la empresa pueda entregar el producto cuando se requiera y que llegue en la cantidad y la calidad pactadas.

“La distribución es importante; que no haya problema en la logística, que llegue a tiempo, que llegue completo; esto es lo más relevante”.

2. Cubrimiento de distribución: que la empresa pueda hacer entregas en diferentes puntos, a nivel regional o nacional.

“La distribución es bien importante; tenemos varios puntos de entrega”.

3. Procesamiento ágil de pedido: que en el momento de una urgencia la empresa pueda atender el requerimiento con prontitud.

“Que en una urgencia necesitamos flexibilidad”.

4. Cumplimiento: que la empresa pueda cumplir con las fechas pactadas de entrega o el momento indicado de entrega.

“Un día que se demore es un día que se puede atrasar nuestra producción”.

5. Capacidad: que sea una empresa que pueda producir lo suficiente para abastecer el mercado y no descuide algunos clientes por cumplirles a otros.

“Tiene que ser una empresa que tenga capacidad de producción o un almacén grande para la disponibilidad por si se incrementa la demanda”.

Servicio y apoyo

1. Inversión específica en la relación: se refiere a la entrega de maquinaria en comodatos a sus clientes.

“El beneficio hoy en día en las empresas de *stretch* son las embaladoras; es el comodato obviamente por unos consumos”.

2. Soporte técnico: dada la falla del producto o el desconocimiento de su uso, que la empresa tenga la capacidad de ofrecer el servicio técnico de su uso en el momento que sea requerido.

“Cosas que nos ayuden a mejorar en los procesos y la productividad son muy importantes”.

3. Capacitaciones: que la empresa tenga la capacidad de entrenar o capacitar al personal del cliente para que le dé un óptimo uso al producto.

“La capacitación y acerca del cómo optimizar el uso del producto”.

4. Servicio al cliente: que el personal de la empresa esté dispuesto a escuchar al cliente en el momento que lo requiera.

“Uno siempre busca que su ejecutivo o la persona que te atiende esté o te dé importancia, que para tus necesidades o para lo que requieras él esté en la capacidad de asesorarte, contestarte, despacharte los productos que son, preocuparse que si de pronto algún problema pasa, él siempre esté como con disposición de ayudar a solucionar”.

5. Asesoramiento: según la necesidad del cliente, que la empresa tenga la capacidad y el personal dispuesto a ofrecerle la mejor alternativa posible a su cliente según una necesidad específica.

“Lo más agradable ha sido cuando se ha tratado con proveedores que le brindan a uno ideas; entra el proveedor a darle el plus a uno”.

6. Acompañamiento al cliente: que el personal de la empresa pueda acompañar a su cliente durante todo el proceso de negociación, antes y después, no solo en el momento de la compra, también durante el desempeño del producto.

“Si algo falla, debe venir y asesorar; ha pasado que cuando algo sale mal no regresan y allí los sacamos de la base de proveedores”.

Dado el carácter cualitativo de este estudio, no es posible realizar análisis cuantitativos de los resultados. Sin embargo, estos permiten hacer observaciones que podrían, eventualmente, constituir hipótesis para trabajos cuantitativos.

Así, aunque no es necesariamente cierto que el número de empresas que mencionan un atributo sea un indicador de su importancia, sí puede dar una idea. Por ejemplo, la información mostrada en la Tabla 9 podría hacer pensar que a los atributos nombrados por el mayor número de empresas: “Confiabilidad”, “Precio” y “Entrega rápida y confiable”, se les asigne mayor importancia que a los nombrados por una sola empresa: “Garantía”, “Rendimiento”, “Capacidad” y “Soporte técnico”.

Tabla 9. Cantidad de empresas que mencionaron cada atributo

Atributos/orden de mención	Menciones
Confiabilidad	9
Precio	9
Entrega rápida y confiable	9
Comunicación	8
Cumplimiento	8
Calidad	7
Servicio al cliente	7
Respaldo y confianza	6
Cubrimiento de distribución	6
Acompañamiento al cliente	6
Normas de cooperación	5
Compromiso	4
Asesoramiento	4
Capacitaciones	3
Profesionalismo	2
Frecuencia en visitas	2
Reputación	2
Valores éticos	2
Procesamiento ágil de pedido	2
Inversión específica en la relación	2
Garantía	1
Rendimiento	1
Capacidad	1
Soporte técnico	1

Fuente: elaboración de la autora.

En consecuencia, en la medida en que esta posibilidad sea cierta, la Tabla 9 estaría dando una idea de la importancia de los atributos identificados en el estudio.

Por su parte, la Tabla 10 muestra los atributos agrupados según las cuatro clasificaciones establecidas y el número de entrevistados que mencionaron cada atributo. ¿Podría anticiparse el número de atributos correspondientes a cada clasificación como un indicador de la importancia del campo asociado con tal clasificación, por ejemplo, que “Relacional” fuera más importante que “Distribución física”, por contener el primero más atributos que la segunda? Muy probablemente no.

Tabla 10 Atributos/grupo y número de empresas que los mencionaron

	Atributos	Menciones
	Relacionales	
1	Respaldo y confianza	6
2	Comunicación	8
3	Profesionalismo	2
4	Compromiso	4
5	Garantía	1
6	Frecuencia en visitas	2
7	Normas de cooperación	5
8	Reputación	2
9	Valores éticos	2
	Producto/precio/calidad/cantidad	
1	Confiabilidad	9
2	Calidad	7
3	Precio	9
4	Rendimiento rentable	1
	Distribución física	
1	Entrega rápida y confiable	9
2	Cubrimiento de distribución	6
3	Procesamiento ágil de pedido	2
4	Cumplimiento	8
5	Capacidad	1
	Servicio y apoyo	
1	Inversión específica en la relación	2
2	Soporte técnico	1
3	Capacitaciones	3
4	Servicio al cliente	7
5	Asesoramiento	4
6	Acompañamiento al cliente	6

Fuente: elaboración de la autora.

En consecuencia, este trabajo investigativo informa cuáles atributos de los oferentes de SF son valorados por las empresas usuarias del producto y su clasificación, mas no informa de su importancia relativa. Esta importancia relativa de los atributos y la calificación de desempeño de los proveedores desde el punto de vista del mercado, serían tema de próximas investigaciones de tipo cuantitativo.

En la Tabla 10 también se puede observar que fue posible ubicar la totalidad de los atributos en alguna de las clasificaciones de los elementos por tener en cuenta para seleccionar un proveedor, mostradas anteriormente en la parte baja de la Figura 3.

Retomando la salvedad planteada anteriormente sobre la imposibilidad de generar conclusiones mediante un estudio cualitativo descriptivo, se intenta ahora hacer una comparación *grosso modo* entre los atributos verbalizados por los distintos entrevistados. Si se da una mirada global a la Tabla 8, se observa “cierta uniformidad” en los aportes de las distintas empresas, sin “marcadas” predominancias. Probablemente esto se deba al carácter de *commodity* que tiene el producto y a su uso, común a los materiales de embalaje, a diferentes industrias y a diferentes localidades. Lo anterior se puede apreciar “comparando” las empresas Pichichí y Lafrancoi de la Tabla 11. En dicha tabla se observa que las dos empresas mencionaron 13 atributos, coincidiendo en 11 de ellos. Entre estos se encuentran los que, según la información contenida en la Tabla 9, son los más importantes.

Tabla 11. Comparativo entre Ingenio Pichichí y Lafranco

Atributos del proveedor	Ingenio Pichichí	Lafranco
Relacionales		
Respaldo y confianza	X	X
Comunicación	X	
Profesionalismo	X	
Compromiso	X	
Garantía		
Frecuencia en visitas		
Normas de cooperación		
Reputación		
Valores éticos		
Producto/precio/calidad/cantidad		
Confiabilidad	X	X
Calidad	X	X
Precio	X	X
Rendimiento rentable		
Distribución Física		
Entrega rápida y confiable	X	X
Cubrimiento de distribución	X	X
Procesamiento ágil de pedido		
Cumplimiento	X	X
Capacidad		X
Servicio y apoyo		
Inversión específica en la relación		
Soporte técnico		
Capacitaciones		X
Servicio al cliente	X	
Asesoramiento		
Acompañamiento al cliente	X	X
Atributos mencionados	13	13

Fuente: elaboración de la autora.

Aunque no constituyó un objetivo de este trabajo, se intentó una somera indagación sobre los aspectos que las empresas tienen en cuenta al decidir qué forma de embalaje utilizar. Las respuestas obtenidas se dieron en términos de la función que ellas esperan que cumpla el material de embalaje. Las expectativas manifestadas constituyen los aspectos que los fabricantes de materiales de embalaje deben satisfacer con su oferta a las empresas usuarias. A continuación,

en la Tabla 12, se exponen los atributos que corresponden al material de embalaje usado en la industria.

Tabla 12. Atributos del material de embalaje en la industria manufacturera de Valle del Cauca

Atributos del material de embalaje (lista general)	Cinal (Yupi)	Ingenio Pichichi	Carvajal Educación	Sanofi Genfar	Plasticaucho	Protécnica Ingeniería	Lafranco	Ingenio Mayaguez	Grupo Studio F	Menciones
Protección	X	X	X	X	X		X	X	X	8
Organización			X							1
Rendimiento				X						1
Amarre				X		X				2
Resistencia						X				1
Aseguramiento						X				1

Fuente: elaboración de la autora.

En este caso, los *verbatim*s obtenidos fueron muy directos y lacónicos, debido a que las preguntas que se les hicieron a los agentes de compras generaron ese tipo de respuesta; a continuación se muestra la interpretación de cada uno de ellos:

- Protección: que la carga o productos no se ensucien ni sufran daños por estar expuestos en el transporte, almacén o bodega.
- Organización: que el producto se deba apilar en el almacén o en el medio de transporte en que se va a movilizar.
- Rendimiento: que el producto rinda y estire lo suficiente para que alcance para más embalaje.
- Amarre: que el producto amarre bien la carga y no quede floja.
- Resistencia: que el producto no se rompa cuando ya esté aplicado.
- Aseguramiento: que la carga se pueda movilizar con seguridad sin temor a que se caigan los productos o se dañen.

En la Tabla 12 se puede observar que de las nueve compañías, ocho buscan proteger los productos en el embalaje de la mercancía y dos buscan amarrar la mercancía en el momento de embalaje. También se observa que sin importar el tipo de industria al que pertenezcan las

compañías, el ítem *Proteger* es el más común de los atributos por satisfacer con el uso de un material de embalaje.

Es importante tener en cuenta que todos los atributos del material de embalaje mencionados están direccionados hacia su utilización en los productos que fabrican o realizan las nueve empresas entrevistadas, y que la información incluye diferentes materiales de embalaje que existen en el mercado para este fin, no solo al SF.

Teniendo en cuenta que esta investigación busca apoyar a las empresas fabricantes o distribuidoras de SF en el mercado de Valle del Cauca y que los dos modelos teóricos en los cuales se enmarca este trabajo son valor percibido por el cliente (VPC) y orientación hacia el mercado (OM), existe la posibilidad de darle continuidad con investigaciones adicionales de carácter cuantitativo, para calcular la importancia relativa de los atributos y la calificación del desempeño de los proveedores frente a cada atributo, desde el punto de vista del mercado. Los atributos, su importancia relativa y la calificación de desempeño constituyen el valor percibido por el cliente. Entonces, en el ámbito del modelo de Orientación hacia el Mercado, la información del VPC se puede usar como Inteligencia de mercado, para luego difundirla en la empresa y, finalmente, generar sus respuestas a los requerimientos del mercado.

2.4 Conclusiones

La naturaleza de este estudio –descriptiva– no permite llegar a conclusiones. A manera de cierre se puede decir que mediante la aplicación de una metodología cualitativa y dentro del marco teórico de la orientación hacia el mercado y del valor percibido por el cliente fue posible identificar generadores de valor que la industria manufacturera, en Cali y poblaciones aledañas, tiene en cuenta al seleccionar tanto un material para el embalaje de sus productos como los proveedores de este. Tales generadores de valor se clasificaron en cuatro grupos: Atributos del producto –por ejemplo, “Confiabilidad”, “Calidad” y “Precio”–, Aspectos de tipo relacional –por ejemplo, “Comunicación”, “Respaldo y confianza” y “Normas de cooperación”–, Actividades de distribución física (logística) –por ejemplo, “Entrega rápida y confiable”, “Cumplimiento” y “Cubrimiento de distribución”– y Elementos de servicio/apoyo –por ejemplo, “Servicio al cliente”, “Acompañamiento al cliente” y “Asesoramiento”.

El conocimiento de los atributos generadores de valor es un primer paso en el empeño de proporcionar a las empresas elementos de juicio para una asignación más racional de sus recursos, al descubrir aquello que es apreciado por el mercado, lo cual puede evitar hacer inversiones sin algún fundamento, más allá de la intuición y buen criterio. Se pasa así de una situación de incertidumbre en cuanto a lo que el mercado considera de valor, a otra en la cual se conocen los campos en los cuales se debe invertir para satisfacer tal mercado.

El conocimiento adquirido servirá de base para trabajos investigativos posteriores de tipo cuantitativo, para establecer tanto la importancia relativa de los atributos encontrados como la calificación de desempeño de los proveedores de SF por parte del mercado frente a cada uno de los atributos. Este conocimiento adicional serviría como materia prima para la aplicación del modelo de orientación hacia el mercado.

3. Referencias

- Acevedo, M. H. (2011). El proceso de codificación en investigación cualitativa. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, s. n., s. pp., mayo. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/cccss/12/mha2.htm>
- Acoplásticos (2016). Plásticos en Colombia: Plásticos, Química, Petroquímica, Cauchos, Pinturas, Tintas y Fibras. Bogotá: Acoplásticos. Disponible por inscripción y descarga en <http://www.acoplásticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-pyr/mnu-pyr-pi>
- Acoplásticos (2018). Plásticos en Colombia 2017 – 2018 (45.^a ed.) Bogotá: Acoplásticos. Disponible por inscripción y descarga en <http://www.acoplásticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-pyr/mnu-pyr-pi>
- Basu, C. (2019). Consumer vs. business buying behavior. *Bizfluent.com* [en línea, 9 de septiembre]. Disponible en <https://bizfluent.com/info-8507507-consumer-vs-business-buying-behavior.html>
- Cintandina (s. f.). *Stretch Film* [en línea]. Disponible en <http://www.cintandina.com/portfolio-stretch.html>
- Cohn, C. (2015). Differences in selling B2B vs. B2C. *Forbes* [en línea, 16 de junio]. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/06/16/differences-in-selling-b2b-vs-b2c/#4ae853974fb2>
- Colombia, Congreso de la República (2004). *Ley 905*. Bogotá: Diario Oficial 45628. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Colombia, Departamento Nacional de Estadística, DANE (2018). *Cuentas nacionales departamentales: PIB por departamento* [en línea]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Colombia, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (s. f.). *Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande* [en línea]. Disponible en http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande

- Dinero (2017a). ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? *Revista Dinero* [en línea, 21 de diciembre]. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impres/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>
- Dinero (2017b). Ranking de las mejores empresas en atracción y retención del talento. *Revista Dinero* [en línea, 22 de junio]. Disponible en www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/mejores-empresas-en-gestion-del-talento-en-colombia-2017/246826
- El País (2018). 500 empresas más exitosas del Valle y las 200 siguientes. *El País* [en línea]. Disponible en <https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado?>
- Escuela Juan Besteiro, Unión General de Trabajadores (2001). *Estrategias y técnicas de negociación. Acción formativa n.º 68*. Madrid: Escuela Juan Besteiro. Disponible en <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0620504.pdf>
- Estrategias. Especial Directivos (2010). Claves y actores en el proceso de compra-venta industrial. *Estrategias*, 1492, 1-4.
- Fernández Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? Ficha 7. *Butlletí La Recerca* [en línea, octubre]. Disponible en <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- Fundación Universitaria Los Libertadores (2019). *Boletín n.º 5. Observatorio colombiano de tratados comerciales, OCTC* [en línea, enero]. Disponible en <https://www.ulibertadores.edu.co/images/facultades/economia/octc/boletin5.pdf>
- Gómez Gómez, D. (2001). Identificación de variables en el proceso de decisión de compra de materiales autoadhesivos. *Estudios Gerenciales*, 17(80), s. pp. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000300002
- González Muñoz, P. (2009). Retención vs. fidelización vs. lealtad. *MK, Marketing+Ventas*, 249, 14-26 [en línea]. Disponible en <http://pdfs.wke.es/9/8/3/9/pd0000049839.pdf>
- Granada Banguero, A. (2018). *Diario de campo*. Archivo personal de la autora.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva* (2.^a ed.). Bogotá: ECOE.

- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/82e7/864936822e1c97d5ebc9996fab705defcfdb.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica* (11.^a ed.). México: Pearson – Prentice Hall. Disponible en <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Laverde Latorre, C. A. y Zafra Guzmán, A. (2004). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa especializada en la transformación y distribución de productos plásticos coextruidos estirables y autoadherentes para embalaje* [tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Disponible en <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7209/tesis82.pdf?sequence=1>
- Martínez Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. Disponible en www.scielosp.org/pdf/csc/2012.v17n3/613-619/es
- Mincham, A. (2015). B2B vs. B2C buying behavior. After all, we are only human. *Merkle* [en línea]. Disponible en <https://www.merkleinc.com/blog/b2b-vs-b2c-buying-behavior>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. Disponible en <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>.
- Onsight (s. f.). *How to choose the right supplier for the job* [blog]. Disponible en <https://www.onsightapp.com/blog/choose-right-supplier-job>
- Pérez González, Y. y Molina Morejón, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*, 16(3), s. pp. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900009
- Ramírez Serna, W. (2014). *Aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Disponible en https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5385/WilferRam%EDrez_2014.pdf?sequence=2

- Rey, C. (s. f.). How to choose the right supplier for the job. *Onsight*. Blog – Inventory and Warehousing. Disponible <https://www.onsightapp.com/blog/choose-right-supplier-job>
- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., López Prieto, Ó., Maraver Tariga, G. *et al.* (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (3.ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto. Disponible en [http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files_user/41661/05.%20Metodol og%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files_user/41661/05.%20Metodol%20og%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf)
- Sanofi (s. f.). *Sobre nosotros* [en línea]. Disponible en <https://www.sanofi.com.co/es/sobre-nosotros>
- Sarache Castro, W., Castrillón Gómez, O. D. y Ortiz Franco, L. F. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a08.pdf>
- Scotter, L. (2019). Differences between buyer behavior. *Chron* [en línea]. Disponible en <https://work.chron.com/differences-between-b2b-b2c-buyer-behavior-18518.html>
- Swaddling, D. C. y Miller, C. (2002). Don't measure customer satisfaction. Customer perceived value is a better alternative to traditional customer satisfaction measurements. *Quality Progress*, 35, 62-67. Disponible en <http://www1.eafit.edu.co/jbaby/donotmeasurecustomersatisfaction.pdf>
- Valdés Arrieta. M. L. (2012). Stretch Film. Reduciendo la logística y costos del empaqueo final. *NG Logística* [en línea, septiembre]. Disponible en <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=49>
- Valle, A. (2017). “El consumo per cápita del plástico en Colombia es de 24 kilos al año”: Presidente Acoplásticos. *Fierros Industrial* [en línea]. Disponible en <https://fierrosindustrial.com/noticias/la-industria-esta-avanzando-en-empaque-envases-ecoamigables-presidente-acoplásticos/>

4. Anexos

4.1 Anexo 1. Guía de la entrevista

Santiago de Cali, día/mes de 2019

Entrevista número: _____ (*este número se usará para asociar las hojas de respuesta a la entrevista grabada aplicada*).

Muy buenos días. Soy Alejandra Granada, estudiante de la maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT. Con el profesor Jaime Baby, del departamento de Mercadeo, diseñamos esta entrevista para un trabajo académico cuyos resultados permitirían a las empresas productoras de SF tener una mejor propuesta de valor hacia las empresas usuarias de dicho producto. Esta sesión de preguntas aportará información para mi trabajo de grado.

1. Usted ha sido seleccionado por el reconocimiento que tiene su empresa en el sector.
2. El tiempo estimado para esta entrevista es de 30 minutos.
3. Toda la información compartida en esta entrevista tendrá un uso estrictamente académico, será confidencial y no será aplicada de forma individual, sino que se tratará de forma globalizada con lo que nos digan otros entrevistados.
4. Ninguna opinión es buena o mala, y cualquiera que esta sea tendrá un valor muy importante para este estudio.
5. Le pido autorización para grabar esta entrevista, con el fin de concentrarnos en sus repuestas y extraer la mayor cantidad de detalles en un análisis posterior.
6. ¿Cuál es su nombre completo, la empresa para la cual trabaja actualmente y el cargo que desempeña? (*no revelado a terceros*).
7. ¿Cuál es su máximo grado académico obtenido? (primaria, bachillerato, técnico, profesional, posgrado).

Título: Atributos que tienen en cuenta los compradores de la industria manufacturera en Cali y poblaciones aledañas para la selección de proveedor de SF		
Objetivo general: conocer los generadores de valor en la selección de proveedores de SF desde la perspectiva del mercado.		
Objetivos específicos	Qué quiero saber	Preguntas
Etapa cualitativa		
<p>¿Qué producto comprar?</p> <p>-Atributos de un material de empaque (<i>indagar también sobre opciones disponibles</i>)</p>	<p>¿Qué lo inclina a comprar uno u otro material de embalaje?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Requiere usted embalar los productos? 2. ¿Qué funciones debe desempeñar el empaque que usted usa para el embalaje de sus productos? 3. ¿Qué busca lograr usted con el uso de un material de embalaje? 4. ¿En qué momentos busca usted utilizar el embalaje? 5. ¿Qué opciones de forma de embalaje podría usted utilizar? 6. ¿Por qué alguna de esas opciones es mejor que otra?
<p>¿A quién comprar el SF?</p> <p>-Atributos del SF</p>	<p>1. Identificar los atributos técnicos relevantes (le generan valor) que las empresas usuarias de SF tienen en cuenta al momento de comprar este producto.</p> <p>¿Qué tan determinante es el precio al comprar SF?</p> <p>¿Qué tan determinante es la calidad al comprar SF?</p> <p>¿Qué tan determinante es la cantidad (que me vendan pequeñas cantidades) al comprar SF?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es lo que más tiene en cuenta o le preocupa al momento de seleccionar un proveedor de SF? 2. ¿Qué es lo que más tiene en cuenta o le preocupa al momento de comprar SF? 3. ¿Qué características le gustaría mejorar del stretch que consume actualmente? 4. De los proveedores de SF, sin decirme cuál, ¿considera que hay alguno que es el mejor de todos? ¿qué le gusta de él? 5. ¿También considera que hay alguno que es el menos bueno? ¿qué no le gusta de él? 6. ¿Cuál es el incidente más desagradable, desafortunado, que usted ha tenido con algún proveedor?
<p>¿A quién comprar el SF?</p> <p>-La relación fabricante-usuario</p>	<p>2. Conocer qué aspectos de tipo relacional son importantes para las empresas usuarias del SF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cuál es la experiencia más agradable, sorprendente, que usted ha tenido con algún proveedor? 8. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos que identifican un buen proveedor de SF?
<p>¿A quién comprar el SF?</p> <p>-La distribución física</p>	<p>3. Conocer qué actividades de distribución física (logística) son valoradas por las empresas usuarias de SF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Qué características le faltarían al que usted considera el mejor proveedor SF para ser ideal?
<p>¿A quién comprar el SF?</p> <p>-Servicio o apoyo</p>	<p>4. Conocer elementos de servicio/apoyo valorados por las empresas usuarias de SF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Recuerda su última compra de SF? ¿Cuándo fue? ¿Por qué compró allá y no en otra parte? 11. ¿Qué aspectos son importantes para usted en la entrega de SF?

		<p>12. Además de lo mencionado anteriormente, ¿qué otras cosas esperaría usted de un proveedor de SF?</p> <p>13. ¿Evalúan ustedes a sus proveedores? ¿Qué tienen en cuenta para hacer la evaluación?</p> <p>14. ¿Conoce un proveedor con buen producto y buen precio y aun así no es deseable hacer negocios con él?</p> <p>Nota. Si los siguientes atributos no fueron mencionados en las respuestas a las preguntas anteriores, válidelos con el entrevistado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de tiempo de entrega • Rapidez en la entrega • Asesoría permanente para el cliente (soporte técnico) • Calidad del producto • Garantía • Desempeño de los rollos de SF • Calidad de la relación con el proveedor • Fluidez en la comunicación • Ser proveedor local • Se espera un proveedor proactivo (que se mantenga pendiente de las necesidades, expectativas e inconvenientes) • El respaldo de un proveedor conocido y de trayectoria en el mercado
<p>Comprender las necesidades de embalaje que tiene la industria</p>	<p>Identificar en cuáles industrias y en qué medida se podría utilizar el SF</p>	<p><i>Aquí irán las preguntas que se les plantearán a los entrevistados para indagar la posible aplicación del SF en su industria. Para definir las preguntas será necesario un sondeo previo tanto en la literatura como en algunas empresas, para familiarizarse con el tema y poder formular preguntas que arrojen la información requerida.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es el proceso de embalaje en esta industria? 2. ¿Conoce el SF? 3. ¿Sería posible utilizar SF en esta industria? 4. ¿Sería posible utilizar el SF para empaquetar sus productos? 5. ¿Qué características debe tener el SF para que lo utilicen ustedes? 6. ¿Cómo usa el SF? ¿Utiliza alguna referencia en especial? 7. Describa de qué manera este producto ayuda en el empaque de sus productos. ¿Cumple con sus expectativas?

4.2 Anexo 2. Las 500 empresas más exitosas de Valle del Cauca

#	Empresas más representativas de Valle del Cauca	#	Empresas más representativas de Valle del Cauca
1	Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	36	Fundación Ramírez Zona Franca S. A. S.
2	Banco de Occidente	37	Coéxito S. A. S.
3	Emcali	38	Centro Médico Imbanaco de Cali S. A.
4	Comfandi	39	C. I. de Azúcares y Mieles S. A.
5	Grupo Empresarial Colombina	40	Siderúrgica del Occidente S. A. S., SIDOC S. A. S.
6	Empresa de Energía del Pacífico S. A., E. S. P.	41	Mac Johnson Controls Colombia S. A. S.
7	Alimentos Caráicos S. A. S.	42	Jaramillo Mora Constructora S. A.
8	Tecnoquímicas S. A.	43	Eficacia S. A.
9	Grupo Manuelita	44	Carvajal Tecnología y Servicios S. A. S.
10	Compañía Colgate Palmolive	45	Grasas S. A.
11	Almacenes La 14 S. A.	46	Supertiendas Cañaveral S. A.
12	Cartón de Colombia S. A.	47	Carvajal Empaques S. A.
13	Cervecería del Valle S. A.	48	Mondelez Colombia S. A. S.
14	Johnson y Johnson de Colombia S. A.	49	Ingenio La Cabaña S. A.
15	Gases de Occidente S. A.	50	Combustibles de Colombia S. A.
16	Entidad promotora de salud sos	51	Seguridad Atlas Ltda.
17	Italcol de Occidente S. A.	52	Banco W S. A.
18	Fábrica Nacional de Autopartes, Fanalca S. A.	53	Goodyear de Colombia S. A.
19	Laboratorio Franco Colombiano, Lafrancol S. A. S.	54	Commerk S. A. S.
20	Harinera del Valle S. A.	55	C. I. Top S. A.
21	Ingenio del cauca sas	56	RTS S. A. S.
22	Riopaila Castilla S. A.	57	Cartones América S. A. CAME
23	Pollos El Bucanero S. A.	58	C. I. Yumbo S. A.
24	Ingredion Colombia S. A.	59	Agroavícola San Marino S. A.
25	Carvajal Pulpa y Papel S. A.	60	Quimpac de Colombia S. A.
26	Cables de Energía y de Telecomunicaciones S. A.	61	Sucroal S. A.
27	Fundacion Valle del Lili	62	Hoteles Estelar
28	Coomeva Medicina Prepagada S. A.	63	Aceites Manuelita S. A.
29	Ingenio Providencia S. A.	64	Suramérica Comercial S. A. S.
30	Avidesa de Occidente S. A.	65	Acción S. A. S.
31	Banco Coomeva S. A.	66	Aluminio Nacional S. A.
32	STF Group S. A.	67	Fortox S. A.
33	Comfenalco	68	Mercamio S. A.
34	Laboratorios Baxter S. A.	69	Dumian Medical S. A.
35	Mayaguez S. A.	70	Cerdos del Valle S. A.

71	Constructora Bolívar Cali S. A.	106	Vallecilla B y Vallecilla M y Cía. SCA, Carval de Colombia
72	Medicamentos Especializados S. A.	107	Sociedad NSDR S. A. S.
73	Motores del Valle, Motovalle S. A. S.	108	Recamier S. A.
74	Sinergia Global en Salud S. A. S.	109	Caribe S. A.
75	Giros y Finanzas Compañía de Financiamiento S. A.	110	JGB S. A.
76	Carvajal Educación S. A. S.	111	Nutrientes Avícolas S. A.
77	Productos Yupi S. A. S.	112	Ocupar Temporales S. A.
78	S&A Servicios y Asesorías S. A. S.	113	Listos S. A. S.
79	Santa Anita Nápoles S. A.	114	Consultorías de Inversiones S. A.
80	Conalvías Construcciones S. A. S.	115	Autocorp S. A. S.
81	Clínica de Occidente S. A.	116	Surtifamiliar S. A.
82	Ingenio Pichichí S. A.	117	Autopacífico S. A.
83	Extras S. A.	118	Idemia Colombia S. A. S.
84	Redcolsa, Red Colombiana de Servicios S. A.	119	Bristol Myers Squibb de Colombia S. A.
85	PGI Colombia Ltda.	120	Delima Marsh S. A.
86	QBCO S. A. S.	121	Empaques Flexa S. A. S.
87	Grupo Decor S. A. S.	122	SI S. A. S.
88	Comestibles Aldor S. A. S.	123	Plásticos Especiales S. A. S.
89	Comercializadora Floralia S. A.	124	Arrocera La Esmeralda S. A. S.
90	Distribuidora Colombina Ltda.	125	Palmar de Altamira S. A. S.
91	Inversiones TQ S. A. S.	126	Ingenio Carmelita S. A.
92	Vatia S. A. E. S. P.	127	Summar Procesos S. A. S.
93	Proyectos de Infraestructura S. A.	128	Acciones y Servicios S. A. S.
94	Visión y Marketing S. A. S.	129	Refinadora Nacional de Aceites y Grasas S. A. S.
95	Reckitt Benckiser Colombia S. A.	130	Aerocali
96	Plásticos Rímax S. A. S.	131	Grupo Mayorista S. A.
97	Cementos San Marcos S. A. S.	132	Químicos del Cauca S. A. S.
98	Electrojaponesa S. A.	133	Carlos Sarmiento L. y Cía., Ingenio San Carlos S. A.
99	Torrecafe Águila Roja y Cía. S. A.	134	Automotora Norte y Sur Ltda.
100	El Gran Langostino S. A. S.	135	Calzatodo S. A.
101	Constructora Meléndez S. A.	136	Proyectos de Ingeniería S. A., Proing S. A.
102	Colgás de Occidente S. A. E. S. P.	137	Comercializadora de Autos Marcali S. A. S.
103	Summar Temporales S. A. S.	138	Humberto Quintero O. & Cía. S. C. A.
104	Deltec S. A.	139	Carvajal S. A.
105	Abastecemos de Occidente S. A.	140	Cobo Medical S. A. S.

141	Fabisalud IPS S. A. S.	176	Acción del Cauca S. A. S.
142	Dimel Ingeniería S. A.	177	Seguridad de Occidente Ltda.
143	Datecsa S. A.	178	Carvajal Soluciones de Comunicación S. A. S.
144	Carvajal Propiedades e Inversiones S. A.	179	Administración e Inversiones Comerciales S. A.
145	Almotores S. A.	180	Azurita S. A. S.
146	ASHE S. A. S.	181	Supertex S. A.
147	Supermercado La Gran Colombia S. A.	182	Compañía Colombiana de Empaques Bates S. A.
148	Belleza Express S. A.	183	RTA Design S. A. S.
149	Nutrición de Plantas S. A.	184	Agropecuaria La Hacienda y Cía. S. A.
150	C. I. Prime Metals S. A. S.	185	Grupo Integrado de Transporte Masivo S. A.
151	Ingeniería Maquinaria y Equipos de Colombia S. A.	186	Ferretería Tubolaminas S. A.
152	Distribuidora de Carnes ET Los Monos S. A. S.	187	Industria de Alimentos Carbel S. A.
153	La Casa de los Tenderos S. A. S.	188	Autosuperior S. A. S.
154	Mazko S. A. S.	189	Transportadora de Valores Atlas Ltda.
155	NCS Moda S. A. S.	190	Blanco y Negro Masivo S. A.
156	Destilería Riopaila S. A. S.	191	BSN Medical Ltda.
157	Calima Desarrollos Inmobiliarios S. A.	192	Finesa S. A.
158	Operadora de Estaciones de Combustibles y Derivados S. A. S.	193	MM Packaging Colombia S. A. S.
159	Agroinsumos S. A. S.	194	Operadores de Estaciones de Servicio Ltda., OPES Ltda.
160	Amalfi S. A. S.	195	Productora Nacional Avícola S. A.
161	Frutafino S. A. S.	196	Ángel Diagnóstica S. A.
162	SAINC Ingenieros Constructores S. A.	197	Protécnica Ingeniería S. A. S.
163	Ancor Holdings Australia Pty Ltd., sucursal Colombia	198	Constructora Solanillas S. A.
164	Yanaconas Motor S. A.	199	Proservis Empresa de Servicios Temporales S. A. S.
165	Clínica Farallones S. A.	200	Fogel Andina S. A. S.
166	Estrumetal S. A.	201	Compunet S. A.
167	Compañía Colombiana Recicladora S. A.	202	Clínica Versalles S. A.
168	Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Valle S. A.	203	Importadora Cali S. A.
169	Grupo Empresarial Giraldo S. A. S.	204	Distribuciones Hoyostools S. A.
170	Quiceno y Cía. S. C. A.	205	Roy Alpha S. A.
171	Brilladora El Diamante S. A.	206	Colombiana de Moldeados S. A. S.
172	Angiografía de Occidente S. A.	207	Supermercado Libertad S. A. S.
173	Plasticaucho Colombia S. A., Venus Colombia	208	Hospital en Casa S. A.
174	Grupo Normandía S. A.	209	Sistemas de Información Empresarial S.A
175	Comercializadora R Doron S. A. S.	210	Imporinox S. A. S.

211	Fabrifolder S. A. S.	246	Colegas S. A. S.
212	Andina de Seguridad del Valle Ltda.	247	Globoventas S. A.
213	Distribuidora Tropicali S. A. S.	248	Industria de Harinas Tuluá S. A. S.
214	Agrícola Colombiana S. A.	249	Lafranco Internacional S. A. S.
215	Grupo Cenagro S. A. S.	250	Maderkit S. A.
216	Industria Gráfica Latinoamericana S. A. S.	251	Sociedad Ferretera de Comercio S. A.
217	Agrícola Automotriz S. A. S.	252	Hexión Química S. A.
218	Lloreda S. A.	253	Conscar S. A. S.
219	Rivercol S. A.	254	Espumas del Valle S. A.
220	Distribuidora Servivalle S. A. S.	255	Tubosa S. A. S.
221	Representaciones Lastra S. A. S.	256	Open Systems Colombia S. A. S.
222	Operadora de Comercio S. A. S.	257	Nutrium S. A. S.
223	Distritiendas de Colombia S. A.	258	Hemato Oncólogos S. A.
224	Mercapava S. A.	259	Caribe S. A. S.
225	Distribuidores de Lubricantes y Combustibles, Districol Ltda.	260	Reforestadora Andina S. A.
226	GVS Colombia S. A. S.	261	Mega Proyectos de Iluminaciones de Colombia S. A. S.
227	Droservicio Ltda.	262	Agropecuaria Criadero Villa María S. A. S.
228	Pallomaro S. A.	263	Clínica Santa Sofía del Pacífico Ltda.
229	Díaz y Restrepo S. A. S.	264	Beisbol de Colombia S. A. S.
230	Cleaner S. A.	265	Aladdin Hotel y Casino S. A. S.
231	Cobres de Colombia S. A. S.	266	García Gómez Agroinversiones S. A.
232	Concesionaria Nueva Vía al Mar S.A.S.	267	Manitoba S. A. S.
233	EKA Corporación S. A.	268	Distribuidora Caliplásticos Ltda.
234	Adiela de Lombana S. A.	269	Compañía Integral S. A.
235	Bellatela S. A.	270	Nufarm Colombia S. A.
236	Agricultura y Servicios S. A.	271	Lince Comercial S. A. S.
237	Carvajal Espacios S. A. S.	272	SION Grupo S. A. S.
238	Avícola Santa Rita S. A. S.	273	Procesadora Avícola Piku S. A. S.
239	Automotores Farallones S. A. S.	274	Empresa de Transporte Masivo, ETM S. A.
240	Resortes Hércules S. H. A.	275	El Templo de la Moda S. A. S.
241	Librería Nacional S. A.	276	Distribuidora Súper 80 S. A.
242	Seguridad Omega Ltda.	277	Obyco S. A.
243	Fiduciaria Corficolombiana S. A.	278	Feduse S. A.
244	Carnes Frías Enriko Ltda.	279	Importaciones y Asesorías Tropi S. A. S.
245	Constructora El Castillo S. A.	280	Red de Salud del Centro E. S. E.

281	Castilla Agrícola S. A.	316	Provida Farmacêutica S. A. S.
282	Quick and Tasty Rápidos y Sabrosos de Colombia S. A.	317	Importaciones y Exportaciones Fénix S. A. S.
283	Maquite S. A.	318	Transportes Especiales ACAR S. A.
284	Inversantamónica S. A.	319	Agrícola Himalaya S. A.
285	Eléctricos del Valle S. A.	320	Apex Tool Group S. A. S.
286	Riopaila Agrícola S. A.	321	Outsourcing Farmacéutico Integral S. A. S.
287	Disblanco S. A. S.	322	Le & Ve Alimentos Macsol S. A. S.
288	Fábrica de Calzado Rómulo S. A. S.	323	Intergrafic de Occidente S. A.
289	Agregados y Mezclas Cachibí S. A.	324	Alimentos Toning S. A.
290	RX S. A.	325	Eecnodiésel S. A. S.
291	Sonoco de Colombia Ltda.	326	Triada EMA S. A., sucursal Colombia
292	Tesa Tape Colombia Ltda.	327	Impadoc S. A.
293	Inversiones Médicas Valle Salud S. A. S.	328	Auto Orión S. A. S.
294	Agroindustria La Margarita S. A.	329	Cintas Andinas de Colombia S. A.
295	APTAR Cali S. A. S.	330	Gilmédica S. A.
296	Allers S. A.	331	COTEL S. A. S.
297	Alimentos La Cali S. A.	332	Agroindustriales Canaveralejo S. A. S.
298	Induservi S. A. S.	333	Farmacia Droguería San Jorge Ltda.
299	Supermercado Agropecuario S. A. S.	334	Impormaderas Ltda.
300	Aluminum & Glass Products S. A. S.	335	Tercerizar S. A. S.
301	Latinoamericana de la Construcción S. A.	336	Lubryco & Cía. Ltda.
302	Coomeva Servicios Administrativos S. A.	337	Industrias Lember S. A.
303	DIME Clínica Neurocardiovascular S. A.	338	Vigómez S. A. S.
304	Agropecuaria Goloso del Valle S. A.	339	La Bodegasa S. A.
305	Ferro S. A. S.	340	Supermotos de Cali S. A. S.
306	TRS Partes S. A.	341	Casa Blanca S. A. S.
307	El País S. A.	342	Cosmoagro S. A.
308	Plastic Films Internacional S. A.	343	Healthy América Colombia S. A. S.
309	Clínica Nueva de Cali S. A. S.	344	Comercializadora Suprema S. A. S.
310	Incauca Servicios Agrícolas y Cosecha S. A. S.	345	Empresa de Recursos Tecnológicos S. A. E. S. P.
311	Inversiones Echeverri Barsa S. A. S.	346	Bioart S. A.
312	Urbanizadora y Constructora Andes S. A., Construandes S. A.	347	Industrias Alimenticias El Trébol S. A.
313	Quesos La Florida S. A. S.	348	Promocali S. A. E. S. P.
314	Carvajal Servicios S. A. S.	349	Incomsa S. A. S.
315	Brillaseo S. A. S.	350	Ferretería Pinturas y Productos Agropecuarios Ltda.

316	Provida Farmacéutica S. A. S.	351	Furukawa Industrial Colombia S. A. S.
317	Importaciones y Exportaciones Fénix S. A. S.	352	Solmedical S. A. S.
318	Transportes Especiales ACAR S. A.	353	Price RES S. A. S.
319	Agrícola Himalaya S. A.	354	Construcciones Civiles S. A.
320	APEX Tool Group S. A. S.	355	Fundiciones Universo S. A. S.
321	Outsourcing Farmacéutico Integral S. A. S.	356	Farmart Ltda. IPS
322	Le & Ve Alimentos Macsol S. A. S.	357	Paz Paz S. A. S.
323	Intergrafic de Occidente S. A.	358	Potencia y Tecnologías Incorporadas S. A.
324	Alimentos Toning S. A.	359	HG Ingeniería y Construcciones S. A. S.
325	Tecnodiesel S. A. S.	360	Constructora Alpes S. A.
326	Triada EMA S. A., sucursal Colombia	361	Transportadora la Prensa del Valle S. A. S.
327	Impadoc S. A.	362	Ingenio María Luisa S. A.
328	Auto Orión S. A. S.	363	Industria Colombiana de Plásticos S. A. S., IMEC S. A. S.
329	Cintas andinas de Colombia S. A.	364	Agrocomodities S. A. S.
330	Gilmédica S. A.	365	Bengala Agrícola S. A. S.
331	COTEL S. A. S.	366	Supermotos de Santander S. A. S.
332	Agroindustriales Canaveralejo S. A. S.	367	Comercializadora Marden Ltda.
333	Farmacia Droguería San Jorge Ltda.	368	Grupo Operador Clínico Hospitalario por Outsourcing S. A. S.
334	Impormaderas Ltda.	369	Procesadora Avícola Pollo A S. A. S.
335	Tercerizar S. A. S.	370	Red Empresarial de Servicios S. A.
336	Lubryco y Cía. Ltda.	371	Ingeniería en Manualidades S. A. S.
337	Industrias Lember S. A.	372	Empresa Metropolitana de Aseo de Cali S. A. E. S. P., EMAS Cali
338	Vigómez S. A. S.	373	Grupo Modaplass S. A. S.
339	La Bodegasa S. A.	374	Distriya Ltda.
340	Supermotos de Cali S. A. S.	375	Industria de Muebles del Valle S. A.
341	Casa Blanca S. A. S.	376	AGRAF Industrial S. A. S.
342	Cosmoagro S. A.	377	DIES Ltda.
343	Healthy América Colombia S. A. S.	378	Montajes de Ingeniería de Colombia, MICOL S. A.
344	Comercializadora Suprema S.A.S.	379	Metro Cali S. A.
345	Empresa de Recursos Tecnológicos S. A. E. S. P.	380	Spataro Napoli S. A. S.
346	Bioart S. A.	381	Megatecnología y Rehabilitación Colombiana S. A. S.
347	Industrias Alimenticias El Trébol S. A.	382	Fábrica de Alimentos Procesados Ventolini S. A.
348	Promocali S. A. E. S. P.	383	Calima Motor S. A. S.
349	Incomsa S. A. S.	384	Corporación Terrus International S. A. S.
350	Ferretería Pinturas y Productos Agropecuarios Ltda.	385	Comercializadora Llantas Unidas Internacional S. A. S.

386	Centro de Medicina Física y Rehabilitación Recuperar S. A. IPS	422	Grupo Factoring de Occidente S. A. S.
387	Distribuciones PVC S. A. S.	423	Estación de Servicio La Reyna Ltda.
388	Romarco S. A.	424	CUTIS S. A.
389	Tecnoplast S. A. S.	425	Royal Comercial Montacargas Colombia S. A. S.
390	Comercializadora Malta S. A. S.	426	PyP Constructora Urbano S. A. S.
391	Capicúa Flat S. A. S.	427	Electro Ingeniería S. A. S.
392	Sangyong Motor Colombia S. A.	428	Colremaq Sugar Cane S. A.
393	Practimac S. A. S.	429	Campofert S. A. S.
394	C. I. Fuel Services S. A.	430	Activar Valores S. A. S.
395	El Comercio Eléctrico S. A. S.	431	Proimpo S. A. S.
396	Palmira S. A.	432	Todomed Ltda.
397	Trapiche Lucerna S. A.	433	Zuluaga Gómez Néstor
398	Distrimarcas S. A. S.	434	Surtiaceites Espinosa y Cía. S. en C.
399	Autocentro Capri S. A.	435	Cementos Cauca S. A. S.
400	Motored de Colombia S. A. S.	436	Productos Alimenticios La Locura S. A.
401	T-Vapan 500 S. A.	437	Ribarco S. A. S.
402	Transcarga RG S. A. S.	438	C. I. Diseño y Moda Internacional S. A. S.
403	Macrotics S. A. S.	439	Solvay Peróxidos de Colombia S. A. S.
404	Buenavista Constructora y Promotora S. A. S.	440	Proyectos y Consultorías Empresariales Ltda.
405	Cobranza Nacional de Créditos S. A. S.	441	Intermares L S. A. S.
406	Amanecer Médico S. A. S.	442	Comercializadora Globo Ventas Imporex S. A. S.
407	Colpozos S. A. S.	443	Gallina Kampeona S. A. S.
408	Amézquita Naranjo Ingeniería y Cía. S. C. A.	444	Unispán Colombia S. A. S.
409	Carnes y Derivados de Occidente S. A.	445	Distribuidora de Tiendas Ltda.
410	Centro Motors S. A.	446	Sercofun Ltda., Funerales Los Olivos
411	Inversiones Altobelo S. A. S.	447	Indugráficas S. A. S.
412	Japio Garcés y Cía. S. C. A.	448	Metálicas JEP S. A. S.
413	Villarreal Morales Oneida	449	Piscano S. A. S.
414	Skema Promotora S. A.	450	Andina Agropecuaria S. A. S.
415	Agencia de Servicios Logísticos S. A.	451	Temporales Especializados S. A.
416	Disdemotos S. A. S.	452	B. Altman & Cía. S. A. S.
417	Globollantas Ltda.	453	Organización Delima S. A.
418	Invgroup 18 S. A.	454	Distribuidora La Costa S. A.
419	Cosecha del Valle S. A. S.	455	Autoservicio Merca Unión S. A.
420	Textiles Acrilán Ltda.	456	Inversiones IRCA C. I. S. A. S.
421	Promovalle S. A. E. S. P.	457	Fragancias y Sabores S. A.

458	EMA Holdings S. A. S.	480	Cárnicos S. A.
459	C. I. Metales y Metales de Occidente S. A.	481	Ilumax S. A.
460	Almacenes La 13 S. A.	482	Del Alba S. A.
461	Convalle Constructora S. A. S.	483	Frigocargo Internacional S. A. S.
462	Codinter S. A.	484	Colombiana de Tenis S. A., Coltenis S. A.
463	Laboratorios Osa S. A. S.	485	Su Papá Supermercados S. A.
464	Carpe Diem S. A. S.	486	Asistencia en Servicios de Salud Integrales S. A.
465	Providencia Cosecha y Servicios agrícolas S. A.	487	Compañía Automotriz de Occidente S. A. S.
466	Distribuidora Cristalería La Mejor Ltda.	488	JOTA BE S. A.
467	Bluefields Financiera Colombia	489	Transportes Especiales Brasilia S. A.
468	Productos de Caucho y Lona S. A. S.	490	Omnición S. A.
469	Castilla Cosecha S. A. S.	491	El Molino Eduardo Molinari Palacin y Cía. S. en C.
470	Griván Ingeniería S. A.	492	América de Cali S. A.
471	Fuerza Logística de Distribución S. A. S.	493	Inversiones Mambrú S. A.
472	Compañías Delima S. A.	494	Industrias Refridcol S. A.
473	Aptar Andina S. A. S.	495	Unión Metropolitana de Transportadores, Unimetro S. A.
474	Rivera Muñoz Enrique Olaya	496	Agropecuaria de Occidente S. A.
475	Darsalud y Bienestar S. A. S.	497	Ferretería Barbosa S. A. S.
476	Evacol S. A. S.	498	Manufacturas AF S. A. S.
477	Vitelsa del Pacífico S. A.	499	Supermercados Galerías Plaza S. A. S.
478	TM Médicas S. A. S.	500	Imágenes Gráficas BIC S. A. S.
479	RTS Colombia S. A. S.		

Fuente: El País (2018).