



**UNIVERSIDAD DE MONTERREY
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIVISIÓN DE NEGOCIOS**

Finanzas Internacionales

Análisis económico - financiero de la estrategia de mejora de relación con proveedores

Reporte Ejecutivo

Dr. Marco Alejandro Pérez Mares

Fresia Milipza Pérez Garza 552805

Luz Paulina Reyes Acevedo 558872

Aline Rivera Mata 552977

Rafael España de la Garza 558617

Andrea Cristina Téllez Muñoz 551439

San Pedro Garza García, Nuevo León a 15 de septiembre de 2021.

Introducción

Los proveedores son una pieza clave en cualquier empresa, ya que sin ellos no se podría completar la venta del producto o servicio. De hecho, “la administración y gestión de proveedores se erige como una de las herramientas competitivas empresariales de mayor relevancia en el día a día de una empresa o negocio” (Vega, 2021). Y tomando en cuenta la alta competencia que existe hoy en día, generar estrategias para mejorar la relación con proveedores es imprescindible ya sea para optimizar los recursos, impactar en tus costos o crear valor en la cadena de suministro de una compañía multinacional.

No solo la elección de, sino las negociaciones y el trato con proveedores juega un papel decisivo en el desempeño de la empresa ya que de cierta forma depende de estos agentes para completar su proceso productivo y para ello se necesitan herramientas y personal especializados en trato con proveedores que establezcan una relación sana donde ambos salgan beneficiados, a esto se le conoce como: gestión de proveedores.

La gestión de proveedores se encarga de varias dimensiones como la gestión financiera, donde se consideran los impactos en la estructura de costos para transformarlos en una ventaja comparativa al competir por precios y con el objetivo de maximizar las utilidades; y la dimensión de relaciones humanas donde entran en juego las negociaciones, la imagen de la empresa, el abordamiento en conjunto de problemas que puedan surgir y el establecimiento de objetivos en común para un buen planeamiento estratégico a largo plazo en conjunto, todo esto con el fin de una buena relación que les permita a las empresas mejorar la calidad de insumos y el logro de futuros acuerdos como estrategia de posicionamiento en el mercado con ventajas competitivas ligadas a esta relación que a su vez, otorgan oportunidades de crecimiento. Pero también se reconocen específicamente cuatro dimensiones en las que opera la estrategia de mejora de relación con proveedores: precio, monto de crédito, plazo de crédito y diversificación del catálogo de proveedores; donde se pueden emplear una o varias estrategias de manera simultánea, según sea el caso.

Logrando exitosamente el cumplimiento de esta meta, además de los beneficios abordados, de acuerdo con información de Latin American Quality (organización privada que fomenta y apoya la competitividad empresarial), “una buena relación cliente-proveedor mejora la calidad final del producto o servicio” (Monex, 2021); una cuestión vital para el crecimiento y desarrollo de las empresas a largo plazo.

Es por esto que, en este trabajo se pretende explorar a fondo la estrategia de mejora de relación con los proveedores en sus distintas dimensiones, por medio del desarrollo de siete argumentos variados, donde se presentan algunos casos de aplicación para la empresa multinacional. Para posteriormente, hacer una reflexión sobre lo aprendido y concluir señalando la relevancia de este análisis. .

Primer argumento

*Identifique claramente los beneficios y/o perjuicios asociados a la instrumentación de una estrategia de mejora de relación con proveedores a través del análisis **individual** del impacto que movimientos en cada una de las cuatro dimensiones de la estrategia tendría en el conjunto de variables económicas y financieras de referencia*

Las empresas multinacionales deben considerar sus relaciones con los proveedores para garantizar un funcionamiento eficiente en su producción y venta. Existen cuatro dimensiones de la estrategia para mejorar estas relaciones, mismas que se exploran a continuación.

Tabla 1. Dimensiones de la estrategia de mejora de relación con proveedores.

Precio	Plazo de crédito
Costo de las materias primas que se compran a los proveedores.	Tiempo que dan los proveedores para cumplir con las obligaciones derivadas de las compras a crédito.
Monto de crédito	Diversificación del catálogo de proveedores
Cantidad de compras a crédito que permite un proveedor a sus clientes.	Ampliación de las opciones de proveedores según ciertas características.

Fuente: Elaboración propia.

Precio. Entendiéndose como el precio de la materia prima, resulta crucial para las operaciones de las empresas multinacionales pues impacta directamente en la utilidad final del periodo, así como puede jugar un papel primordial en el establecimiento del precio del producto final.

Por una parte, si el proveedor ofrece un descuento al precio, la compañía multinacional se verá beneficiada en su esquema de costos, puesto que estos reducirán y le permitirá obtener mayores ganancias sin incurrir en cortes de otras áreas. Un precio reducido para la empresa, a su vez, le permitirá eficientar su estructura al contar con mayor utilidad para poder reinvertir y mejorar el sistema.

Sin embargo, si el proveedor incrementa el precio de su producto o servicio, esto afectará negativamente a la empresa multinacional, ya que tendrá que incurrir en más costos de los planeados. En este escenario, pueden surgir diferentes alternativas. Por una parte, la empresa multinacional puede optar por mantener el precio al consumidor final, pero deberá de disminuir la producción o buscar reducir costos en otras áreas de producción, lo que podrá afectar a los consumidores o a los trabajadores; todos puntos de interés para la empresa. Por otra parte, puede optar por subir el precio al mercado, lo que puede generar que sus consumidores sustituyan el producto o servicio por la competencia, lo que es perjudicial para la empresa y su bienestar financiero. Finalmente, la empresa puede tomar la decisión de cambiar de proveedor, lo que afecta negativamente al proveedor, ya que pierde un contrato.

Esta estrategia es crucial para mantener las relaciones con el proveedor y con el consumidor, por lo que las empresas deben saber cuáles estrategias a seguir según el escenario que se presente.

Plaza de crédito. Al ser el tiempo que tienen las empresas para realizar los pagos a los proveedores, es elemental para el nivel de liquidez y de endeudamiento en que pueden incurrir.

En primera instancia, una plaza de crédito amplia para las empresas multinacionales resulta beneficioso. Para ellas significa más tiempo en que pueden llevar a cabo sus operaciones, desde producción hasta venta y cobro, para finalmente realizar los pagos a los proveedores con las ganancias generadas de su actividad primaria. En este caso las relaciones entre proveedor y empresa se encuentran en buen estado, ya que la empresa puede solventar sus gastos con su propio dinero. Sin embargo para un proveedor esta práctica puede resultar complicada, ya que sus ingresos llegan relativamente tarde, por lo que debe de tener un buen control en su margen de costos e ingresos para poder solventar gastos sin la necesidad del pago de sus productos o servicios. O bien, debe de tener suficientes contratos en diferentes etapas para garantizar algún tipo de ingreso en cualquier momento del mes.

En segundo lugar, una plaza de crédito reducida para las empresas es perjudicial. Contar con menor tiempo para pagar pone un límite en el tiempo para las operaciones de la empresa si es que desea pagar con los ingresos recibidos de la venta de su producto o servicio. Si esto no es posible para el tipo de bien que produce la empresa, entonces esta deberá incurrir en dos alternativas. La primera es la de financiamiento externo, pedir prestado a bancos para lograr pagar a sus proveedores y, con los ingresos de las ventas, realizar el pago de la deuda a bancos. Esto debe de realizarse con precaución, ya que las fechas de vencimiento y las tasas de interés pueden generar que la empresa elija un financiamiento más caro y, evidentemente, menos beneficioso para su solvencia. La segunda es la de cambiar de proveedor por alguno con plazas de crédito más amplias, mismas que le permitan pagar después de haber concluido con sus operaciones por mes.

La estrategia de plazos de crédito es primordial para garantizar que los pasivos de la empresa no incrementen desmesuradamente o incluso a un nivel inestable. De tal forma que tanto empresa como proveedor deberán tener un acuerdo beneficioso para ambos, donde el estado financiero de uno no se vea perjudicado.

Monto de crédito. La cantidad prestada por una institución financiera que debe de pagarse junto con los intereses acumulados es un elemento significativo para el posicionamiento financiero de la empresa. De tal manera que, para una empresa multinacional, un menor monto de crédito es lo óptimo: esto les permite pagarlo con un menor porcentaje de sus ingresos y podrán recibir mayores utilidades al finalizar el periodo. A su vez, podrá mantener una relación beneficiosa con su proveedor ya que realizará el pago en tiempo y forma, sin necesidad de buscar otro proveedor o reducir el monto de compra.

Por otro lado, si el monto de crédito es muy grande, la empresa multinacional se verá en una disyuntiva: disminuir su producción para disminuir sus costos, incrementar el precio de sus bienes o servicios para obtener mayores utilidades, o bien realizar un cambio de proveedor para no tener que incurrir en financiamiento externo. La primera opción es perjudicante para el proveedor, ya que la empresa le compra menos materia prima al reducir la producción. La

segunda opción no afecta directamente al proveedor, pero sí a la empresa quien pone en riesgo su porcentaje del mercado. Esto podría llevar a un cambio en las preferencias del consumidor, quien opta por la competencia, y la empresa multinacional disminuirá sus ventas hasta disminuir la demanda de materia prima por parte del proveedor. La tercera opción perjudica directamente al proveedor, ya que la empresa multinacional busca otra fuente para no necesitar un financiamiento caro para poder llevar a cabo los pagos.

El monto de crédito es una estrategia que debe ser cuidadosamente analizada y decidida, ya que de esto depende el estado financiero de la empresa, su rentabilidad y el posicionamiento financiero con la banca comercial, quienes en caso de incumplimiento podrán dejar de ofrecer créditos a la empresa.

Diversificación de catálogo de proveedores. Contar con diferentes proveedores para la materia prima necesaria en la producción del bien o servicio que comercializa la empresa multinacional. El tipo de diversificación y la cantidad de proveedores será un determinante de la relación entre ellos y la empresa multinacional.

Si la empresa posee una leve diversificación los proveedores podrán reaccionar de dos maneras. La primera opción es que incrementen su lealtad ante la empresa, acto beneficioso para ambas partes ya que el proveedor garantiza un cliente y la empresa consigue un contrato estable con un proveedor conocido. La segunda opción es que si un proveedor decide terminar el contrato con la empresa multinacional, esta se verá en una posición desfavorable pues tendrá que encontrar otro proveedor con un precio similar; si no, afectará a toda la estructura de costos previa (Jiménez, 2010).

En caso de que la empresa tenga una alta diversificación de proveedores podrá tener beneficios para la empresa, así como también aspectos negativos. Por una parte, si la empresa tiene diversidad en proveedores puede deberse a aspectos regionales, con proveedores domésticos para cada nación en la que opera. Esto puede ser beneficioso, ya que cada sección de la empresa multinacional podrá relacionarse con los locales, mejorando incluso la reputación de la empresa así como podría resultar ventajoso con precios más bajos. Por otra parte, una alta diversificación en proveedores podrá ser negativa para la empresa si posee proveedores similares o que puedan ser sustitutos entre ellos. Esto podrá afectar a la relación de la empresa con los proveedores de manera particular, pues los proveedores no sentirán lealtad hacia la empresa, lo que puede generar un incremento en precios, faltas en entrega o cualquier otra falta.

La diversificación de catálogo de proveedores puede beneficiar la posición competitiva de la empresa si lo realiza adecuadamente, ya que podrá mejorar su imagen, incrementar sus ventas así como el posicionamiento en el mercado. Sin embargo, debe hacerse con precaución de mantener buenas relaciones con todos los proveedores.

Segundo argumento

*Continúe agregando a su análisis los beneficios y/o perjuicios de la instrumentación **simultánea** dos o más dimensiones de la estrategia de mejora de relación con proveedores.*

Una vez que se han explorado las cuatro dimensiones de la estrategia de mejora de relación con proveedores de forma individual, es posible apreciar una clara relación entre ellas; misma que se evaluará a continuación.

Precio y Diversificación de catálogo de proveedores. Qué tan diversificado sea el catálogo de los proveedores de la empresa multinacional tendrá efectos en el precio de la materia prima de cada uno de ellos, por lo que esto tendrá implicaciones en la relación con proveedores.

Una empresa multinacional que tenga una pequeña diversificación en el catálogo de proveedores se enfrentará a diferentes situaciones con los precios de la materia prima. Por una parte, el proveedor y la empresa pueden desarrollar una buena relación en la que la lealtad predomine. En este caso, el proveedor podrá ofrecer precios bajos por la materia prima para garantizar que la empresa no cambie de proveedor por uno más barato. Esto será beneficioso para ambos, ya que la estructura de costos de la empresa no cambia y el proveedor tendrá un contrato asegurado. Por otro lado, si no se desarrolla una lealtad mutua, el proveedor tendrá el poder de establecer precios altos por su materia prima. En este caso, la relación se verá perjudicada ya que la empresa incurrirá en más gastos para producir su bien o servicio, impactando incluso al consumidor final para garantizar utilidades finales. Este escenario es negativo para la empresa, quien pierde consumidores, y genera una relación adversa con el proveedor.

Si una empresa multinacional tiene una gran diversificación en su catálogo de proveedores esto puede provocar diferentes resultados. En primera instancia, los proveedores podrán considerar esta diversificación como competencia, lo que los orillará a ofrecer precios más bajos o promociones para garantizar que la empresa sea su consumidora. Aquí, la empresa se beneficia al obtener precios bajos por la materia prima que usa, lo que a su vez le otorga más utilidades una vez que se venda al consumidor final. Los proveedores por su parte se vuelven más competitivos, lo que les beneficia para permanecer relevantes en el mercado. Sin embargo, puede afectar a la relación entre empresa y proveedor, pues no hay sentido de lealtad o dependencia. Si en este caso la diversificación ocurre porque la empresa adquiere proveedores locales en cada región en la que desarrolla actividades, este escenario es altamente ventajoso para todos. La empresa tiene proveedores locales, lo que beneficia a su imagen social y puede adquirir productos a precios más bajos (por cuestiones de la eliminación de costos de importación, mano de obra, tasas de tipo cambiario, etc.). Los proveedores por su parte obtienen un cliente multinacional que será constante, un ingreso asegurado para las empresas locales.

Las dimensiones de precio y diversificación de proveedores están altamente relacionadas, ya que los proveedores establecen los precios de su materia prima que a su vez repercute en la estrategia de costos de la empresa, originando así el precio de venta final del artículo en cuestión. Para garantizar una relación beneficiosa entre proveedores y empresas, quienes lleven a cabo las compras de la empresa deberán analizar todos los escenarios y elegir el más ventajoso para sus operaciones.

Plazo de crédito y Monto de crédito. El tiempo en que la empresa puede saldar sus deudas y la cantidad de deuda en la que incurre influyen en la estrategia y estructura de financiamiento de la empresa, así como en su rentabilidad.

Los proveedores usualmente dan descuentos por pronto pago, en donde la empresa tiene cierta cantidad de días para realizar el pago de contado con un porcentaje de descuento establecido por el proveedor. Si las empresas consideran que el descuento es significativo pero no poseen efectivo para llevar a cabo el pago, incurren en financiamientos externos para poder hacer este pago y después pagar la deuda del banco con intereses. Es por esto que el plazo de crédito y el monto del crédito puede afectar la relación con proveedores, ya que si estos ofrecen descuentos ventajosos, las empresas se verán inclinadas a pedir préstamos y aprovecharlos. Así pues, se ve una relación beneficiosa entre la empresa y el proveedor: el primero puede saldar su deuda con el proveedor pronto a un costo menor y el segundo recibe su pago a tiempo.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, los proveedores también establecen fechas límites para realizar el pago, que puede ser larga o corta. Si es larga, la empresa se verá beneficiada en que podrá cubrir el costo con los ingresos generados de las ventas de su actividad primaria, por lo que no necesitará solicitar deuda externa. Esto genera una relación beneficiosa para la empresa con el proveedor: obtiene la materia prima, es capaz de terminar sus actividades y saldar sus deudas sin financiamiento adicional. Puede, incluso, generar preferencia de un proveedor sobre otro. Si es corta, y las actividades de la empresa toman más tiempo en llevarse a cabo, entonces la empresa se verá en necesidad de solicitar préstamos, mismos que tendrá que elegir sabiamente para que el monto de crédito no sea superior al de sus ventas. Esto puede afectar su relación con el proveedor, ya que la empresa podrá optar por algún otro que le ofrezca más tiempo para realizar el pago por la materia prima.

Así pues, las dimensiones de plazo de crédito y monto de crédito están conectadas, pues las empresas solicitan créditos para poder saldar sus cuentas con los proveedores. Dependiendo del tipo de facilidades que ofrezca el proveedor para las empresas es que la relación entre ellos se verá beneficiada o afectada.

Tercer argumento a desarrollar

Asuma que la alta dirección de la empresa está interesada en mejorar la posición financiera de la empresa con el objetivo de incrementar las probabilidades de obtención de un crédito simple a aplicar a planes de expansión en el mediano plazo. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

A veces para tener el crecimiento deseado en la empresa, se necesita de un crédito financiero de parte de un banco, pero no a cualquiera se le autoriza un crédito, en especial si se trata de un préstamo grande, las instituciones buscan disminuir el riesgo de que no les devuelvan su dinero, lo más mínimo, por eso existen ciertos filtros que ayudan de cierta medida a garantizar la devolución del préstamo. Algunos de los requisitos simplemente para solicitar un préstamo siendo una PYME son: “Ventas anuales deben ser al menos de \$5,000,000, contar con buen historial crediticio, tener al menos 4 años de antigüedad como empresa, Constancia de situación fiscal ante el SAT, entre otros” (BBVA, 2021). Empero, esto último es meramente ilustrativo para tener un panorama general más enriquecedor, pues no hay que perder de vista que la empresa en cuestión se trata de una multinacional y por ende, el análisis subsecuente mantendrá esto en cuenta.

Sin embargo para contar con un crédito aprobado, lo más importante es comprobar el flujo de efectivo en la empresa, eso quiere decir que haya dinero líquido, o dicho de otra forma muchas entradas y salidas de dinero. Para esto adquiere mucha importancia el estado de flujo de efectivo y a los prestamistas les interesa en específico este estado porque entre más flujo exista, es más probable que haya dinero con el cual les paguen.

Por otro lado, los activos fijos del prestatario pasan a segundo plano de importancia, uno podría pensar que son relevantes como un respaldo en caso de impago y aunque esto es verdad, estos tipos de bienes al estar caracterizados por no hacerse líquidos fácilmente dificultan el que el prestamista pueda tener de vuelta su efectivo de forma rápida.

Teniendo esto en claro, podemos ver como tener un buen flujo de efectivo, es uno de los aspectos más importantes que nos da un posicionamiento financiero positivo con banca comercial para la aceptación de un crédito. Para esto existen varias maneras que aumentan el flujo de efectivo en una empresa: (1) Incrementar las entradas de efectivo, (2) Intentar que las entradas se realicen de forma rápida, (3) Disminuir las salidas de efectivo, (4) Retrasar las salidas de dinero. De las cuales nos concentramos en las últimas 2 ya que tienen un fuerte arraigo con la relación de proveedores/empresa.

Con respecto a la disminución de salidas de efectivo, se puede lograr con descuentos de proveedores, algunas empresas de este tipo ofrecen descuentos por pronto pago o montos comprados los cuales son negociables con los proveedores y muy benéficos para ambas partes. Por otro lado está el retraso de las salidas de efectivo en donde lo que se trata de hacer es alargar los plazos con proveedores, de forma que la empresa tenga más tiempo para pagar sus insumos y utilizar el dinero en otras cosas. Todo esto se obtiene mejorando la relación con proveedores siendo puntuales en los pagos, fomentando la comunicación en caso de imprevistos, dudas o problemas, definiendo objetivos mutuos para las estimaciones de ventas, ofreciendo y aceptando retroalimentación y afrontando las negociaciones buscando un beneficio mutuo.

Cuarto argumento a desarrollar

La alta dirección reporta que el total de las ventas se realizan bajo esquema de crédito con periodos de recuperación de entre uno y hasta tres meses. Al mismo tiempo, la administración reporta ejercer costos fijos en base semanal. El CFO reporta problemas severos de flujo de efectivo. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

En primera instancia, para abordar este argumento es necesario aclarar la definición de algunos conceptos clave: esquema de crédito, periodo de recuperación, costos fijos y flujo de efectivo. Por ejemplo, el esquema de crédito hace referencia a las condiciones relativas sobre el pago de un servicio o producto entre el comprador y el vendedor. En este caso, el esquema de crédito para los consumidores de esta empresa es bastante flexible, pues pueden liquidar sus créditos entre uno y tres meses, que es en sí el periodo de recuperación. Se debe entender el periodo de recuperación como el tiempo que transcurre desde que un consumidor realiza una compra hasta que la empresa estudiada recibe el pago por dicha compra. Esto sucede especialmente porque la mayoría de las ventas realizadas por la empresa son bajo un esquema a crédito, por lo que si una

compra se realiza en Septiembre por ejemplo, puede que ese dinero no entre a las cuentas bancarias de la empresa hasta Octubre o incluso Noviembre, dependiendo de cada caso.

Considerando también que la administración de esta compañía toma en cuenta los costos fijos por semana en sus estados financieros, lo cual implica que se necesita un flujo de efectivo positivo que cubra dichos costos, que son independientes del nivel de actividad de la empresa. Un flujo de efectivo se define como toda cantidad de dinero que entra o sale de una empresa durante un periodo determinado (Lambretón & Garza, 2016). Los flujos de efectivo son positivos cuando son montos recibidos por la empresa, mientras que son negativos cuando se erogan los montos. Sin embargo, es probable que, por el largo período de recuperación de las ventas, la empresa no pueda subsanar sus costos fijos con la periodicidad que se requiere; dado que no tiene entradas de efectivo durante ese período. Por lo que se podría inferir que la empresa puede tener problemas de liquidez; es decir, que a la empresa se le dificulta cumplir con el pago de sus obligaciones en el corto plazo, ya que esto depende de su capacidad para obtener efectivo. Los problemas en el flujo de efectivo pueden ser variados para una empresa multinacional. Por ejemplo, se puede afectar negativamente su capacidad de crédito, dado el incumplimiento de sus obligaciones o porque en las evaluaciones se muestra con potencial deficiente para generar dinero; también puede limitar la posibilidad de la empresa para realizar inversiones o crear tensiones con sus prestatarios.

Por lo tanto, una opción viable para este caso específico sería aplicar una estrategia de mejora de relación con proveedores en las cuatro dimensiones: precio, plazo de crédito, monto de crédito y diversificación de proveedores. En relación a la dimensión de precio, una estrategia de mejora de relación con el proveedor podría ser negociar algún descuento comercial con sus proveedores; es decir, una disminución del precio sobre el original que disminuya el costo de los inventarios. Esto normalmente ocurre cuando se compran volúmenes muy grandes de cierto insumo, pero si se ha mantenido una relación amigable con los proveedores, es posible negociar este tipo de descuento por otra característica como la antigüedad. De esta manera, las salidas de efectivo de la empresa serían mucho menores y habría una menor necesidad de acelerar las entradas de efectivo, reduciendo así los problemas con el flujo de efectivo.

Por otro lado, una estrategia de mejora de relación con proveedores en su dimensión de plazo de crédito que se puede implementar es negociar con los proveedores un plazo de pago mayor a los días que tarda en ejecutarse su ciclo de operación. Dado que el ciclo operativo es el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de la materia prima y la recepción final del efectivo por medio de las ventas a los consumidores (Lambretón & Garza, 2016). Este ciclo se obtiene por medio de la suma de la antigüedad promedio del inventario y el período promedio de recolección (Block, Hirt & Danielsen, 2019). Una extensión del plazo de crédito implicaría que la empresa puede recuperar sus cuentas por cobrar antes de pagarle a sus proveedores. Por ejemplo, si la empresa en este caso ofrece de 30 a 90 días a sus clientes para pagarle, puede negociar con sus proveedores a lo mejor plazos de 60 días, dependiendo del caso; que le permitan tener tiempo para recolectar el efectivo de sus clientes y saldar el adeudo con sus proveedores; sin la necesidad de tener que incurrir en un faltante de efectivo o problemas de flujo de efectivo. Esto es sumamente importante, dado que si la empresa llegara a no liquidar a tiempo sus deudas con los proveedores, es difícil que estos le surtan la materia prima, lo que afectaría la operación de la empresa y sus ventas; empeorando la situación de su flujo de efectivo.

Otra estrategia consistiría en reducir el monto de crédito que la empresa maneja con sus proveedores, de tal modo que la empresa reducirá el monto de sus obligaciones, al reducir la cantidad de crédito. De esta manera, la empresa podría ser capaz de cumplir con sus obligaciones con un porcentaje menor de sus ingresos, y así, aumentar el margen de utilidad al finalizar el periodo. Además de que, un menor monto de crédito, implica menor tiempo para recolectar, por lo que es probable que la empresa pueda ser capaz de aprovechar los descuentos por pronto pago y cumplir a tiempo con sus adeudos.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de diversificación de proveedores, la empresa multinacional puede buscar expandir su catálogo de proveedores con firmas que no solamente satisfagan sus necesidades de entrega, calidad y precio; sino que tengan cierto posicionamiento financiero en la industria. Lo que permitiría tener referencias de cómo es el trabajo con dichos proveedores y seleccionar si cumple con las condiciones crediticias que requiere la empresa. De igual manera, la empresa multinacional podría buscar distintos proveedores según la región geográfica de sus operaciones, que le permitan reducir ciertos costos fijos o costos de ventas según sea el caso. Debido a una reducción en costos de transporte, de envío, a precios más bajos, etc. Siempre protegiéndose de las posibles fluctuaciones monetarias o cambios en las tasas de interés que puedan tener los países donde mantiene actividades.

Quinto argumento a desarrollar:

El CEO de una empresa en la industria de la construcción reporta trabajar en medio hostil en segmento guiado por precio como criterio de asignación / obtención de contratos; asimismo, la administración reporta trabajar con margen de utilidad promedio de 10%, bajo en comparación con los márgenes observados en otras industrias. El CEO solicita apoyo para el desarrollo de ventajas competitivas. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

Para la correcta instrumentación de una estrategia de mejora de relación con proveedores, primero es necesario comprender los conceptos clave que plantea el argumento anterior: precios, margen de utilidad y ventajas competitivas. Según Lambretón & Garza (2016), la determinación de precios es una de las decisiones más importantes de una empresa multinacional, ya que del monto del precio al que se ofrezcan los productos o servicios dependerá si la empresa tiene una ventaja competitiva o no respecto a sus competidores en la industria global; en este caso de la construcción. El margen de utilidad es un coeficiente financiero que contiene el porcentaje de las ventas totales, que representa la utilidad de una empresa; por lo que el precio juega un papel importante en su determinación. Por otro lado, el concepto de ventaja competitiva es un eje rector en las decisiones estratégicas de cualquier empresa multinacional. La ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica distintiva de una empresa que la coloca en una posición relativamente superior frente a su competencia, debido a que es una característica que crea valor agregado para sus consumidores (Tarzizán, 2002).

Dado que existen innumerables atributos que pueden constituir una ventaja competitiva, para este caso en específico se hará un enfoque en el precio. Esto debido a que la empresa descrita debe tener un precio competitivo, que lo coloque como la primera opción para la asignación de contratos. Para que la empresa multinacional de construcción cuente con una ventaja competitiva en relación al precio, es importante implementar estrategias de mejora de relación con

proveedores. Las estrategias implementadas en este caso son variadas y comprenderán tres dimensiones: precio, plazo de crédito y diversificación de catálogo de proveedores.

En primera instancia, una estrategia de mejora de relación con proveedores que se puede implementar en este caso, en su dimensión de precio, es negociar con los proveedores precios inferiores a los que se tienen actualmente. Sin olvidar la calidad de los productos o servicios que ofrecen. Esto se puede hacer a través de la solicitud de un descuento comercial, que se refiere a la reducción del precio respecto al precio de lista, a cierto tipo de compradores; especialmente por realizar compras de altos volúmenes. La negociación de una reducción de precio puede ser complicada cuando no se tiene fundamento, pero si la empresa de construcción le plantea un descuento comercial a la empresa, diciéndole que sólo si obtiene la asignación del contrato aumentará su volumen de compra, es más probable que su proveedor acepte. También es recomendable que la empresa aproveche todos los descuentos por pronto pago que le ofrezcan sus proveedores, para de esa manera hacer una reducción de los costos de la empresa multinacional, afectando de manera positiva el margen de utilidad de la compañía. Además, en la dimensión de precio también, es importante negociar con los proveedores de productos dentro del contrato, los precios sobre los fletes de compra. De acuerdo con Lambretón & Garza (2016), un flete de compra se define como el pago por el traslado de las mercancías adquiridas desde la bodega del proveedor hasta la bodega de la empresa que hizo la adquisición. Este costo implica la transportación, los seguros, los impuestos, las tarifas aduanales y cualquier otro concepto que se deba cubrir para que la mercancía llegue a su destino. Una empresa que está negociando un precio bajo debe siempre tener en cuenta que debe negociar también condiciones de flete libre a bordo (LAB), lo que implica que la empresa receptora de la mercancía está exenta de pagar los gastos de compra. En dado caso que el proveedor no quiera adquirir todas las responsabilidades, se puede llegar a otro tipo de acuerdo 50/50 o algo por el estilo, que implique una reducción de costos para la empresa. Reducir el precio de los insumos implicaría disminuir el costo de ventas y por ende, tener un margen más amplio para determinar un precio competitivo dentro de la industria. De tal modo que se pueda mejorar el margen de utilidad con el que cuenta la empresa actualmente, ya que una reducción de los precios de los insumos, puede implicar una reducción de los costos de ventas y por ende, un aumento en la utilidad bruta.

Por otra parte, respecto a las dimensiones del plazo de crédito, una estrategia de mejora de relación con proveedores que la empresa puede instrumentar es solicitar o negociar un descuento por pronto pago con sus proveedores. En sí, esto implicaría una reducción de un porcentaje sobre el precio en las compras a crédito que la empresa realiza a sus proveedores, que deben liquidar dentro de un tiempo específico. De modo que, si la empresa liquidara sus compras a crédito, por ejemplo, en los primeros diez días del mes, tendría un descuento del 15% sobre el precio de compra original. Esto permitiría que el precio de los insumos se redujera y por ende, la empresa podría tener una reducción del costo de ventas que le permitiera aumentar su margen de utilidad más allá del 10%. Asimismo, obtener un buen precio que refleje la calidad del producto por parte de sus proveedores, implicaría que la empresa podría determinar el precio más competitivo según su conveniencia; es decir, aumentarlo o disminuirlo según fuera el caso.

Por último, una estrategia de mejora de relación con proveedores que la empresa puede utilizar para desarrollar una ventaja competitiva en sus precios es respecto a la dimensión de diversificación de proveedores. En general, dicha estrategia implicaría que la empresa multinacional cuente con distintos proveedores para el suministro de materias primas que

necesita para su operación. La empresa debe elegir a aquellos proveedores que satisfagan sus necesidades de precio en primer lugar, pero también en cuestión de tiempos de entrega y manufactura, así como de calidad. Sin embargo, la empresa puede emplear distintos tipos de diversificación dada su naturaleza de multinacional. Puede ser que la empresa decida diversificar sus proveedores en términos de mercado geográfico o considerando su catálogo de productos. Lo ideal para este caso sería que la empresa tuviera distintos proveedores según los mercados en los que opera, para evitar los costos de transacción por el cambio de divisas. De esta manera, el precio de los productos podría ser más competitivo dado que la empresa se ahorraría costos de transporte y de transacción. Esto a su vez, mejoraría el margen de utilidad de la empresa, porque incluso puede que se reduzcan otro tipo de costos aparte del costo de ventas. También sería idóneo que la multinacional buscara relacionarse con aquellos proveedores que tuvieran más experiencia o estuvieran mejor posicionados en la industria, dado que es posible que dichos proveedores posean economías de escala que les permitan otorgar precios más bajos respecto a sus competidores. Y de ese modo, la multinacional pueda tener precios más competitivos y aumente su margen de utilidad; al reducir el costo de ventas.

Sexto argumento a desarrollar

El empresario reporta contar con la oportunidad real para agregar a CEMEX a catálogo de clientes; parte del trato es la aceptación, no negociable, de un plazo de tres meses (90 días) para ejecutar cobranza al gigante cementero. El empresario informa no contar con el suficiente flujo de efectivo ni recursos en cuentas para subsidiar los costos y gastos relacionados a la inclusión de CEMEX a catálogo de clientes. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

En primer lugar, resulta imprescindible ahondar en la contextualización de este sexto argumento. Bajo esta premisa, es crucial explorar el panorama general de CEMEX como potencial cliente para el empresario de la compañía multinacional en cuestión. CEMEX (s.f.) se autodescribe como líder global en la producción y venta de cemento, concreto, agregados y otros materiales de construcción. La compañía fue fundada en Hidalgo, Nuevo León en 1906 y desde entonces ha evolucionado de una presencia local a convertirse en una de las empresas globales líderes dentro de su industria. La empresa multinacional mexicana actualmente cuenta con el apoyo de cerca de 40,600 empleados en todo el mundo y con presencia en más de 50 países alrededor del orbe. Profundizando aún más en las cifras que maneja el potencial cliente del presente argumento, CEMEX (s.f.) presenta ventas anuales de US\$12,970 millones y un flujo de operación de US\$2,460 millones en 2020; asimismo, el hecho de que sea una empresa multinacional estratégicamente posicionada en América, Europa, África, el Medio Oriente y Asia, le ha permitido construir relaciones comerciales en más de 102 países y convertirse en uno de los principales comercializadores de cemento y clinker.

Un primer análisis de CEMEX como potencial cliente permite identificar que agregar esta poderosa compañía cementera al catálogo de clientes de una empresa multinacional implica la creación de un vínculo comercial poderoso que vigorice su posicionamiento en el mercado global. Agregar a una empresa líder de una industria tan grande como lo es la cementera al catálogo de clientes también es señal de poderío empresarial, capacidad de negociación y salud financiera; todos, elementos que se proyectan tanto al interior como al exterior de la empresa multinacional en cuestión. Empero, el verdadero desafío parte de la disyuntiva sobre si la

empresa multinacional es capaz de incluir a CEMEX en su catálogo de clientes sin que los riesgos y las pérdidas certeras sobrepasen los potenciales beneficios o siquiera las capacidades presentes. Bajo otros términos, la oportunidad de incluir a CEMEX dentro del catálogo de clientes de una compañía multinacional pareciera ser, de entrada, un gran movimiento para la misma; pero de no considerar el espectro total de posibilidades, también podría convertirse en un error que coloque el pie sobre la yugular del estado financiero de la empresa multinacional.

Continuando con la línea lógica de análisis, es vital rescatar que el presente argumento esgrime que para que se concrete la oportunidad real que tiene el empresario para agregar a CEMEX al catálogo de clientes, es necesario cumplir con una parte del trato que consiste en la aceptación, no negociable, de un plazo de tres meses (90 días) para ejecutar cobranza al gigante cementero. El problema radica en que el empresario no cuenta con el suficiente flujo de efectivo ni recursos en cuentas para subsidiar los costos y gastos relacionados con la decisión de cristalizar la oportunidad de la inclusión de CEMEX como cliente. En virtud de resolver este predicamento, resulta muy enriquecedor abordar la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores, particularmente desde la dimensión del plazo de crédito.

Como se mencionó en el primer argumento, básicamente el plazo de crédito consiste en el tiempo que tienen las empresas para realizar los pagos a los proveedores, por lo que es fundamental para evaluar el nivel de liquidez y de endeudamiento en que pueden incurrir. En general, podría decirse que una amplia plaza de crédito resulta beneficioso para las empresas multinacionales, puesto que ello implica más tiempo en que pueden realizar sus operaciones, desde producción hasta venta y cobro, para finalmente realizar los pagos a los proveedores con las ganancias generadas de su actividad primaria. Aunque este análisis resulta enriquecedor para comprender la postura de CEMEX (y arroja luz sobre la razón del porqué para el gigante cementero, con una multiplicidad de operaciones con un centenar de clientes y decenas de naciones involucradas, resulta no negociable su propuesta de plazo de crédito de tres meses), no es suficiente para comprender las alternativas con las que cuenta el empresario que está decidiendo si incluir o no a CEMEX dentro de su catálogo de clientes.

Para ello, es preciso explorar el otro lado de la moneda, que puede ser visto como un concepto complementario para expandir el análisis. Ante ello, es preciso introducir un concepto de análisis financiero denominado periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, que básicamente permite saber cuánto tiempo tardarán los clientes en pagar sus compras a crédito para tener liquidez. Este concepto permite integrar lo ya discutido con la visión del empresario per se, puesto que resulta más óptimo para la empresa multinacional manejar un periodo de cobranza de las cuentas por cobrar más bajo, debido a que esto implica que los clientes (en este argumento, CEMEX) realizarán los pagos de manera oportuna. Si los clientes pagan en un plazo más corto, el empresario contará con menos fondos inmovilizados en las cuentas por cobrar, y por ende, con más fondos disponibles para otros fines. También es digno de mencionar que, en términos generales, una cifra baja también indica que hay menos posibilidades de que los clientes caigan en incumplimiento con el pago de sus créditos; pero bajo el contexto del argumento, no resulta un factor relevante a considerar dada la naturaleza y poderío empresarial de CEMEX como potencial cliente.

El análisis expandido de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores permitió detectar que la raíz del problema en sí es clara: el empresario no cuenta con el suficiente

flujo de efectivo ni recursos en cuentas para subsidiar los costos y gastos necesarios para soportar un plazo de crédito de 90 días. Debido a que se deja en claro que no hay opción a renegociar este plazo, el empresario se enfrenta a dos posturas: aceptarlo o rechazarlo; con sus respectivos beneficios, riesgos y líneas de acción.

Básicamente, si el empresario decide aceptar el plazo de CEMEX, gozará de los beneficios de incluir al gigante cementero dentro de su cartera de clientes (mismos que ya fueron previamente ejemplificados, verbigracia, una fuente de ingresos segura, estable y significativa, así como un posicionamiento empresarial vigorizado), a costa de los riesgos de incurrir en agotamiento de efectivo, debilidad financiera y, en suma, carencia de capital financiero para solventar sus actividades diarias (lo cual, bajo una lógica de cadena de consecuencias, puede desencadenar incumplimiento de sus propias obligaciones). En virtud de disminuir los riesgos asociados a esta decisión y, con ello, cerrar el trato con vistas a beneficiarse del nuevo cliente, resulta recomendable (o más bien imperativo, dada la situación) que el empresario incurra en financiamiento externo para solventar la carga del plazo de crédito de CEMEX, considerando una segunda dimensión de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores, que es el monto de crédito, dada la importancia de su efecto en la estructura de costos de la empresa como cálculo en la rentabilidad, así como en el posicionamiento financiero con banca comercial. Si la empresa multinacional se ve orillada a acudir a fuentes de financiamiento externas, como sería el caso al aceptar el trato de CEMEX, se recomienda ampliamente que el empresario elija los mejores préstamos para garantizar que no se pierda más dinero del que se gana, y que la empresa pueda continuar operando al tiempo que concrete la exitosa inclusión del gigante cementero dentro de su catálogo de clientes.

Por el otro lado, y como último punto a examinar dentro de la discusión de este sexto argumento, no hay que cerrar el universo de opciones del empresario a una única alternativa de ceder ante el plazo de crédito de CEMEX. Después de analizar todo lo esgrimido e incluso si tras realizar una búsqueda y análisis de fuentes de financiamiento externas, si para el empresario los riesgos en los que se incurrirán superan los potenciales beneficios de contar con CEMEX como cliente, cuenta con la posibilidad (y responsabilidad) de considerar rechazar o renegociar el trato desde otro frente. Si se rechaza el trato, las pérdidas que sufriría prácticamente se limitarían al mundo de la teoría económica, estando circunscritas bajo el concepto de costo de oportunidad; es decir, el empresario sólo perdería lo que pudo llegar a obtener en el caso hipotético de aceptar el trato, pero no perdería prácticamente nada de lo que es en el mundo real y en su estado financiero. Si se renegocia el trato, podría abogar por otras restricciones que, sin disminuir el inamovible plazo de crédito de CEMEX, pueda otorgarle ese oxígeno financiero que tanto necesita para aceptar el trato; verbigracia, llegar a algún acuerdo de suma máxima por crédito (ergo, tener un control sobre la cantidad más que sobre el plazo). Lo cierto es que las posibilidades son múltiples; evidentemente, ante la oportunidad de incluir a CEMEX en su catálogo de clientes, el análisis indica que se recomienda concretar el trato con la respectiva búsqueda de financiamiento externo, pero dependiendo del plan en mente del empresario, no se debe descartar la posibilidad de buscar llegar a acuerdos menos financieramente asfixiantes con otros potenciales clientes.

Séptimo argumento a desarrollar

El empresario reporta ventas por 120 millones de pesos anuales. Sin embargo, el mismo empresario informa requerir apoyo externo en la forma de consultoría para averiguar por qué el

crecimiento experimentado por la empresa en los últimos 10 años, y su nivel relevante de ingresos por ventas, no han repercutido en su nivel de vida; es decir, el empresario sigue viviendo mayormente igual que hace 10 años, y definitivamente lejos de lo que debería de ser el nivel de vida de un empresario propietario de una empresa con ingresos anuales de 120 millones de pesos. Diagnostique y resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

De cualquier empresa que provengan, los empresarios propietarios deben enfrentar la mayor cantidad de costos debido a la posición que tienen dentro de la organización. Si bien es cierto que la empresa de esta persona puede generar ventas anuales de 120 millones de pesos, el total de este dinero no es equivalente a las ganancias que percibe, y mucho menos las ganancias que percibe solamente este empresario particular. Este dueño debe, con este capital financiero recibido de ventas, pagar los salarios a cada uno de los empleados de la organización, los costos de alquileres, los costos de producción, impuestos, gastos por servicios, costos de inversión y desarrollo, pagos a proveedores, entre varios otros gastos en los que cualquier empresa constituida incurre.

Asimismo, es usual que conforme crezca una empresa, también crezcan sus costos. Por ejemplo, una empresa manufacturera si desea eficientar su proceso de producción debe invertir en maquinaria de mayor calidad que evidentemente será más costosa de la que actualmente posee y además es muy probable que el mantenimiento que se le tenga que dar también sea más costoso. Debido a esto, si bien puede ser que la empresa de este propietario esté creciendo año con año, también es cierto que para hacerlo probablemente haya tenido que desembolsar un mayor nivel de capital para conseguirlo y que por ello sus ganancias no hayan crecido tan deprisa como sus ventas. No obstante, es claro que las inversiones que la empresa realice deben ser en el largo plazo compensadas por un mayor nivel de utilidad para la empresa así como para las personas que en ella trabajen, sobre todo tratándose del propietario. Por ello, se considera que, en efecto, es adecuado que el empresario solicite una consultoría para investigar por qué su calidad de vida no ha mejorado en 10 años y qué se puede hacer para cambiar este hecho.

Atendiendo esta situación con un énfasis en la estrategia de mejora de relación con proveedores, la compañía VSI Consulting (s.f.), asevera que si la empresa dispone de buenos agentes dentro de su relación de proveedores así como buenas relaciones en sí, es posible mejorar el negocio y aumentar su rentabilidad. Ahora bien, debido a que se puede inferir que la empresa ha conseguido el éxito dentro de su mercado y ha prosperado a través de los años (dado que se sabe que la empresa ha subsistido por lo menos 10 años y tiene ventas anuales de 120 millones de pesos), es posible instrumentar esta estrategia de mejora de las relaciones con proveedores desde diferentes puntos de enfoque. Una primera opción que el dueño tiene para mejorar sus relaciones con los proveedores de la empresa es negociar descuentos por pronto pago, o bien, por comprarles mayores volúmenes, la condición será derivada de lo que más le convenga a la empresa. Debido a que se asume que la empresa tiene sus finanzas en orden y puede hacerle frente a todas sus obligaciones financieras, hacer un pago inmediato o casi inmediato o comprar un mayor volumen sabiendo cuáles son sus necesidades anuales de insumos, es factible para ellos y a cambio pueden obtener un menor desembolso de capital financiero, lo que en el mediano plazo se traduciría en un mayor remanente de utilidades y por lo tanto en mayores ganancias para el empresario y de esta manera, un mayor nivel de vida.

Otra alternativa por la que el empresario puede optar para mejorar su relación con las empresas que le proveen sus insumos es simplemente mantener abiertos los canales de comunicación. Frecuentemente se encuentran dificultades para llevar a cabo varios procesos como entregas a tiempo, generación oportuna de contratos, detalles en el control de calidad, entre otros. Por ello, es necesario que tanto la empresa como los proveedores tengan la confianza de comunicar cualquier circunstancia adversa entre ellos. De esta manera tanto el uno como el otro podrán saber cuándo esperar retrocesos en sus procesos y hacer los ajustes necesarios para enfrentarlos. De otra manera, si no se tiene una buena comunicación, los incidentes vendrán de manera imprevista y no se contará con el tiempo y las herramientas suficientes para hacerles frente. Esta estrategia puede ahorrarle tiempo y dinero a la empresa que se verá reflejada en una mejora en las utilidades totales (del periodo) y podrá otorgarle al empresario un mayor nivel de vida.

Otra manera en la que el empresario pudiera mejorar su relación con proveedores es cambiando algunos o varios de sus proveedores actuales por nuevos. Sin embargo, esto sólo se aconsejaría en el caso de que se encuentre que sus proveedores actuales no estén llegando a acuerdos justos para ambas partes, o bien, que definitivamente un nuevo proveedor supere significativamente lo que sus proveedores actuales le están ofreciendo en términos tanto de calidad como de precios. Esta estrategia puede conducir a la empresa a tener un mejor posicionamiento en el mercado por cambios de ventajas competitivas al contar con insumos de mayor calidad para la fabricación de sus productos u oferta de servicios. Asimismo, si se logra una mejor relación en precios, la empresa también tendría la ventaja de tener un menor desembolso de dinero en lo que concierne a la cobertura de sus costos de operación. No obstante, se aconsejaría que el empresario no decida cambiar constantemente de proveedores pues esto podría generarle una mala reputación en cuanto a lealtad a sus proveedores y podría causar aversión entre las compañías oferentes de sus insumos a generar negocios con su empresa.

Aunado a cualquier estrategia que el empresario decida escoger, se le alienta a este a invertir tanto tiempo como recursos en tener un mejor equipo de compras y gestión de proveedores dentro de la empresa. Esto debido a que, aunque se tengan excelentes proveedores, si no existe un equipo dentro de la empresa que sepa administrar sus compras, gestionar el riesgo, diversificar, hacer que los contratos se vean cumplidos, analizar la información recibida por los proveedores y generar mejores relaciones empresariales con ellos, difícilmente se minimizarán los costos que se tienen que enfrentar por esta parte.

Conclusiones

Llegado este punto se han explorado una multiplicidad de argumentos en los que se ahonda en la profundización teórica y aplicación práctica de la estrategia de mejora de relación con proveedores, con especial énfasis en una perspectiva financiera y económica. A lo largo de cada uno de los siete argumentos, se pudo lograr contrarrestar el desconocimiento del uso de la estrategia de mejora de relación con proveedores que emana de la escasez de referencias bibliográficas de dominio público en la materia y la aplicabilidad reservada en su mayoría a las grandes empresas multinacionales; con lo que, en suma, es posible rescatar en primera instancia que esta estrategia brinda diversos beneficios de naturaleza directa e indirecta a las empresas que la aplican en virtud de resolver problemas entre sus proveedores y clientes.

Habiendo dejado en claro uno de los resultados más importantes que se consiguió a través de la realización del presente proyecto y con vistas a enriquecer las conclusiones del exhaustivo análisis que se realizó, en las siguientes líneas se abordarán los aprendizajes más relevantes que se extrajeron de cada uno de los argumentos analizados.

En primera instancia, el argumento inicial permitió analizar el papel de las distintas dimensiones de la estrategia para sobrellevar la relación con los proveedores en una perspectiva individual y general. Así fue como se pudieron conocer a profundidad los cuatro aspectos de precio, plazo de crédito, monto de crédito y la diversificación del catálogo de proveedores, tal como los distintos escenarios en que estas estrategias pueden beneficiar o perjudicar las relaciones.

Continuando con esta línea analítica, el segundo argumento ahondó en la combinación de dos dimensiones, bajo la consideración de la intercorrelación que existe inherente entre ellas. Con la realización de este argumento se pudo apreciar la importancia de elegir una estrategia beneficiosa como empresa multinacional para que la relación con sus proveedores siempre sea la ideal.

Por su parte, la discusión del tercer argumento del presente proyecto permitió aprender qué estrategias puede seguir una empresa multinacional en virtud de mejorar su posición financiera y así lograr acceder a un crédito simple para materializar sus planes de expansión en el mediano plazo. Sin lugar a duda, algo crucial dado que las compañías de esta naturaleza suelen basar sus continuos planes expansivos en la búsqueda de financiamiento externo, para lo cual deben de estar preparadas de forma óptima.

Asimismo, el cuarto argumento arrojó luz sobre la importancia del flujo de efectivo para una compañía multinacional. Debido a que un flujo de efectivo positivo, le permite a la empresa tener liquidez y por ende, cubrir con todas sus obligaciones en el corto plazo. También sobre que los problemas con el flujo de caja se pueden resolver mediante una combinación variada de estrategias de mejora de relación con el proveedor; especialmente en cuanto a los plazos de crédito y precios de los insumos. Mediante la solicitud de descuentos comerciales o por volumen, descuentos por pronto pago y aplazamientos del crédito de proveedores.

Por otro lado, el desarrollo del quinto de los argumentos discutidos, proporcionó la información teórica y práctica necesaria para aprender que la instrumentación de estrategias de mejora de relación con proveedores pueden ayudar a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva en el

precio. De tal modo que la empresa pueda aprovechar dicha ventaja competitiva para obtener mayores beneficios como lo son las asignaciones de contrato. Además, el precio de los insumos juega un papel sumamente importante en la utilidad que puede obtener una empresa, debido a que si baja el precio de los insumos, la empresa puede tener una estructura de costos más amigable.

En cuanto al sexto argumento, el análisis de concretar o no la oportunidad real de incluir a una empresa como CEMEX al catálogo de clientes de una empresa multinacional bajo la condición de un plazo de crédito no negociable que ponía en cierta imposibilidad financiera a la compañía, permitió reconocer la importancia de tomar en cuenta la dimensión dual del plazo de crédito y monto de crédito dentro de la estrategia de mejora de relación con proveedores en virtud de realizar un análisis óptimo de las alternativas de decisión. De esta forma, se aprendió que una empresa siempre puede considerar acudir a financiamiento externo, afinar la capacidad de negociación en otros frentes o inclusive o incluso rechazar una oferta tentadora pero riesgosa en pro de buscar otras opciones más seguras en lo financiero.

Finalmente, el séptimo de los argumentos analizados, ofreció la posibilidad de analizar cómo afectan las utilidades al nivel de vida de un empresario dueño de una compañía. Particularmente se logró aprender que la administración de los pasivos es un punto importante para no obstaculizar el crecimiento de la empresa y las ganancias percibidas. Asimismo, se pudieron idear estrategias de modo que la gestión de la mejora de la relación con proveedores fuera un factor que afectara de manera positiva al nivel de vida de un propietario de una empresa.

En suma, como último de los ejes rectores de la presente conclusión, es posible llegar a la reflexión final de que, dentro del vertiginoso y siempre cambiante mundo empresarial, las compañías multinacionales pueden y deben valerse de estrategias de valor inconmensurable como lo es la estrategia de mejora de relación con proveedores en virtud de resolver problemas de forma óptima, tomar decisiones con fundamento crítico y analizar el conjunto de factores internos y externos que rodean su ocupado quehacer. Empero, también es cierto que no se necesita ser una empresa con operaciones en cada uno de los continentes del mundo para tener la posibilidad de emplear este tipo de estrategias, basta con tener un conocimiento sólido de las mismas para buscar aplicarlas incluso en empresas circunscritas al entorno local. Sin lugar a dudas, el mundo económico y financiero es uno de suma complejidad, pero las empresas pueden salir airoso de condiciones adversas o explotar oportunidades de mejor manera si profesionalizan el empleo de estrategias como la de mejora de relación con proveedores analizada a lo largo del presente proyecto.

Referencias:

- BBVA. (2021). *Crédito PYME*. BBVA México. Recuperado el 14/09/2021 de: <https://www.bbva.mx/empresas/productos/financiamiento/creditos-a-corto-y-largo-plazo/credito-pyme.html>
- Block, S., Hirt, J. & Danielsen, B. (2019). *Foundations of Financial Management*. (17ª edición). Nueva York: McGraw Hill Education.
- CEMEX (s.f.). *Acerca de CEMEX*. Recuperado el 14/09/2021 de <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>
- CEMEX (s.f.). *Perfil de la empresa*. Recuperado el 14/09/2021 de <https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/perfil-de-la-compania>
- Jiménez, A. (2010). *Diversifica a tus proveedores y ganarás*. Recuperado el 14/09/2021 de: <https://expansion.mx/mi-carrera/2010/03/25/diversifica-a-tus-proveedores-y-ganaras>
- Lambretón, V. & Garza, G. (2016). *Información financiera en los negocios*. México: Pearson Education
- Monex (2021) *Consejos para mejorar la relación cliente-proveedor*. Monex. Recuperado el 15/09/2021 de: <https://blog.monex.com.mx/empresas/consejos-mejorar-la-relacion-cliente-proveedor>
- Tarziján, J. (2002). La ventaja competitiva de la empresa revisada. *Revista Abante*, 5(1), 31-50.
- Vega D. (2021) *El papel del proveedor en el proceso comercial de tu empresa*. ClickBalance. Recuperado el 15/09/2021 de: <https://clickbalance.com/blog/mercadotecnia-y-ventas/el-papel-del-proveedor-en-el-proceso-comercial-de-tu-empresa/>
- VSI Consulting. (s.f.). *¿En qué consiste la gestión de proveedores para una empresa?* Recuperado el 14/09/2021 de <https://www.vsiconsulting.net/gestion-de-proveedores/>