

Alejandro Benet Zepf

Caso de negociación comercial entre un fabricante de papel y un mayorista industrial

Alejandro Benet Zepf

**Caso de negociación
comercial entre un
fabricante de papel y
un mayorista
industrial**



Caso de negociación comercial entre un fabricante de papel y un mayorista industrial

Alejandro Benet Zepf

Caso de negociación comercial entre un fabricante de papel y un mayorista industrial

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición
de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu

Septiembre, 2025

Caso de negociación comercial entre un fabricante de papel y un mayorista industrial
Alejandro Benet Zepf

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las
excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN:

Cubierta: ESIC
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – Printed in Spain

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

E

U

-

D

Z

!

1. CONTEXTO	9
2. INTRODUCCIÓN	9
3. MARCO DEL CASO	10
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
5. TRABAJO DEL CASO	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
ANEXO: INSTRUCCIONES DE LA NEGOCIACIÓN Y RECOMENDACIONES.....	18



Alejandro Benet Zepf

Alejandro Benet es doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia. Su formación académica combina las licenciaturas en Ciencias Empresariales (especialidad en Marketing y Ventas) y Ciencias Químicas (especialidad en Química Industrial), además de un máster en Gestión de Empresa, Producto y Servicio.

Con más de tres décadas de experiencia, Alejandro desarrolla una doble trayectoria profesional: como docente universitario y de formación profesional, y como consultor estratégico en el ámbito empresarial. Actualmente es profesor titular en el CIPFP Ausiàs March en la especialidad de Organización y Gestión Comercial, y colabora como profesor asociado en las escuelas de negocios ESIC Business & Marketing School y EDEM Escuela de Empresarios.

En el ámbito de la gestión empresarial, ejerce como consultor en estrategia, marketing y expansión internacional para las empresas Profine Iberia de Madrid y Grupo Castillo de Valencia en sectores como el reciclaje industrial, la metalurgia y los materiales de construcción. Ha ocupado la dirección comercial en las empresas Clariana S.A. y SCI Control S.L., y trabajó como *regional manager* en la división de productos químicos de Kömmerling S.A.

Es autor de diversas publicaciones científicas y académicas sobre el control de la fuerza de ventas y el desempeño comercial. Asimismo, ha contribuido a la formación profesional con la autoría de los manuales docentes *Procesos de venta* (2025) y *Organización de equipos de ventas* (2022), ambos publicados por Editorial Síntesis, y utilizados actualmente como referencia en ciclos formativos de grado medio y superior.



<https://www.linkedin.com/in/alex-benet-30a6135/>

*Caso original de **Alejandro Benet Zepf**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una estrategia de expansión comercial internacional. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios desarrollados para la docencia.*

Original del 26 de junio de 2025.

Palabras clave: negociación comercial, dirección de ventas, role-playing, simulación empresarial.

Categoría: estrategia de negociación y gestión de clientes.

1. Contexto

El caso que se presenta a continuación se basa en un proceso de negociación real, llevado a cabo durante el segundo semestre del año 2021 por Carlos Peña, director comercial del fabricante de papel Clariana S.A. y su jefe, Vicente Gómez, CEO de la empresa, con el objetivo de alcanzar un acuerdo con los representantes del mayorista industrial de papel más importante del mercado doméstico español, Torraspapel Distribución S.A. Por parte de esta empresa, intervinieron Juan Costa, como director de aprovisionamiento y Pedro Ruiz, su director general.

2. Introducción

Los directivos del área comercial suelen decir que la experiencia es la mejor herramienta para convertirse en un buen negociador. Por eso, una vez finalizado un proceso de negociación, siempre es recomendable hacer una autoevaluación, sobre lo que se hizo bien y sobre los posibles errores que se han podido cometer, como no haber elaborado adecuadamente un argumento, no haber previsto la aparición de

un elemento en la negociación, no haber tenido suficiente paciencia, haber hablado demasiado o demasiado poco, etc. (Lewicki, Barry & Saunders, 2016).

Los acuerdos de esta naturaleza consideran variables que pueden ser intercambiables y que incluyen diferentes grados de importancia. Considerando tales circunstancias, el objetivo de este ejercicio no es tanto alcanzar ciertos términos más o menos ventajosos en el acuerdo, sino mostrar el máximo nivel de solvencia al identificar y analizar todas estas variables, proponiendo argumentos para reforzar la posición propia, actuando durante la negociación de manera profesional y realizando debidamente el cierre del contrato y los trabajos posteriores.

3. Marco del caso

1. *Las empresas negociadoras: Clariana S.A. y Torraspapel Distribución S.A.:*

Imagen 1
LOGOTIPO DE LA EMPRESA CLARIANA S.A.



Fuente: Página web de la empresa.

Clariana (2024) es una papelera de tamaño mediano que ha sabido encontrar su segmento de mercado en una industria dominada por empresas de gran escala. Su cartera de clientes está compuesta principalmente por grandes imprentas, mayoristas de papel y editoriales de libros, es decir, consumidores de productos de papel diferenciados, de alta calidad, que se ajusten a sus necesidades particulares, a un precio justo de mercado.

La fábrica está ubicada en Villarreal (Comunidad Valenciana) desde 1966 y cuenta con una plantilla de unos 180 empleados, con dos líneas de fabricación y una producción anual de 44.000 toneladas de papel no estucado para impresión y escritura, con una facturación de 42 millones de euros.

En su camino hacia la diferenciación, Clariana ha ido desarrollando una progresiva especialización de su producción, con tres directrices principales:

- Penetración en el mercado de papel de color, donde Clariana es el primer productor nacional español, con la marca Color Plus, como el activo más valioso de la firma.
- Diversificación y aumento de la capacidad de corte, mediante la puesta en marcha de una nueva línea para comercializar A4, A3 y otros formatos de oficina.
- Ampliación de la gama de espesores (gramajes) hasta llegar a la cartulina de 240 g/m², completando así la gama de papeles para impresión.