

Compitiendo contra los Grandes:
Desarrollo de una Estrategia de Crecimiento y Expansión para una
Pequeña Empresa del Sector de Empaques Flexibles

Eduardo E. Carrasquilla

Germán Morales

MBA Global

Universidad Icesi

Diciembre, 2010

Contenido

CONTENIDO	I
LISTA DE ILUSTRACIONES	III
LISTA DE TABLAS.....	IV
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
PALABRAS CLAVE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. PROBLEMÁTICA Y PRONÓSTICO.....	6
2. FLEXIPACK S.A.....	10
3. LA INDUSTRIA DE LOS EMPAQUES EN COLOMBIA	12
TIPOS DE EMPAQUES.....	13
TENDENCIAS DEL SECTOR.....	14
EL NEGOCIO DE LOS EMPAQUES EN COLOMBIA	18
DINÁMICA DE LOS MERCADOS POTENCIALES	21
4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	23
CRECIMIENTO EN VENTAS	25
ACCESO A RECURSOS	26
MINIMIZAR RIESGOS.....	27
5. ACUERDOS Y TRATADOS INTERNACIONALES.....	29
ACUERDOS CLAVE PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	30

EXPECTATIVAS DEL TEMA TRATADOS	38
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	39
FUERZAS DE MERCADO.....	39
TENDENCIAS	41
LA INDUSTRIA	44
FACTORES MACROECONÓMICOS	46
7. ANÁLISIS INTERNO	51
FORTALEZAS	51
DEBILIDADES	52
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	53
8. PLAN ESTRATÉGICO	55
¿DÓNDE SE VA A VENDER Y PRODUCIR?	55
DETERMINAR UBICACIONES ALTERNATIVAS	57
VALORACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE UBICACIÓN	62
COMPARACIÓN DE UBICACIONES	68
9. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	74
10. CONCLUSIONES	75
ESTRATEGIA	75
ESTRUCTURA.....	76
STAKEHOLDERS.....	77
10. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	80

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Ventas del Sector a Nivel Mundial según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).....	15
Ilustración 2. Crecimiento del Sector de Empaques y Etiquetas según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).....	16
Ilustración 3. CEPAL Acuerdos Comerciales Países del Arco del Pacífico Latinoamericano(Naciones Unidas, 2010)	37
Ilustración 4. Crecimiento del PIB Mundial. Fuente FMI.....	47
Ilustración 5. Crecimiento del PIB por Regiones. Fuente: IHS	48
Ilustración 6. Inflación Mundial. Fuente FMI.....	49
Ilustración 7. América Latina y El Caribe: Previsiones de Crecimiento Precios Materias Primas. Fuente: FMI.....	50
Ilustración 8. Etapas selección de lugares venta y producción.	57
Ilustración 9. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Perú.	64
Ilustración 10. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Colombia.	65
Ilustración 11. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Venezuela.....	66
Ilustración 12. Variables analizadas por "Doing Business" para Perú.	67
Ilustración 13. Variables analizadas por "Doing Business" para Colombia.	67
Ilustración 14. Variables analizadas por "Doing Business" para Venezuela.	68
Ilustración 15. Calificación Normalizada de Oportunidades Riesgo e Industria.	73

Lista de Tablas

Tabla 1. Reporte de Ventas del Sector de Empaques según Proexport.....	15
Tabla 2. Tasas de Crecimiento del PIB de los países exportadores según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).....	18
Tabla 3. Tasas de Crecimiento de las exportaciones en Industria gráfica según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).....	19
Tabla 4. Principales Indicadores de Ingresos de las Empresas más representativas del sector. Datos según reporte de la Superintendencia de sociedades de 2008.....	20
Tabla 5. Mercados Potenciales y las exportaciones actuales de Colombia al mismo. Datos según Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2008).	22
Tabla 6. Acuerdos y Tratados Comerciales Vigentes	32
Tabla 7. Tratados Comerciales Clave y sus Consideraciones.....	36
Tabla 8. Cinco de los más grandes jugadores del sector de empaques a nivel mundial.	45
Tabla 9. Variables a considerar en la evaluación de ubicaciones	62
Tabla 10. Valores de Variables con base en “Doing Business”-DB, el Foro Económico Mundial – FEM y datos directos.....	71
Tabla 11. Calificación de Variables Normalizada.....	72
Tabla 12. Posiciones y calificación de los países analizados.....	73

Resumen

En la industria de empaques como cualquier otra se vive una intensa competencia con jugadores de todos los tamaños y niveles de especialización, y con una fuerte interrelación con otras industrias y una constante evolución. Lo anterior hace que la definición de la estrategia de la organización sea un elemento fundamental que no puede ser obviado para ser un negocio sostenible en el tiempo. Para las empresas pequeñas es clave lograr un balance entre lo operativo y lo estratégico, así como el balance entre el corto y largo plazo. En este estudio se plantea el caso de Flexipack: una compañía de empaques con presencia regional, que ha desarrollado un exitoso modelo de negocio basado en producto de alto valor agregado, pero que debe tomar una decisión respecto a sus siguientes pasos en lo referente a los mercados que atiende, planteando una ruta de mediano y largo plazo que le permita dar el salto a otras regiones en el ámbito nacional y entender los retos de una eventual internacionalización.

Tomando como base estos antecedentes se recomienda que Flexipack continúe con el foco de la innovación, trabaje en la consecución de nuevos clientes de reconocimiento nacional o internacional que le permitan ganar experiencia y una mejor carta de presentación de portafolio de clientes para su incursión en los mercados objetivos. Es importante que Flexipack busque una certificación de calidad y/o de buenas prácticas de manufactura esto le permitirá fortalecer sus procesos como empresa y como herramienta para acceder de manera un poco más fácil a algunas clientes de gran tamaño nacionales e internacionales.

Abstract

Like in any other industry, the packaging industry has intense competition, with players of different sizes and levels of expertise, strong interrelationships with other industries and constant evolution. As a result, defining an organization's strategy is key and cannot be ignored if business is to be sustainable over time. For a small business, it is very important to achieve a balance between operational effectiveness and strategy, as well as between short and long term. This study describes the particular case of Flexipack, a regional packaging company that has developed a successful business model based on high-value products, and that must make a decision about markets to serve. This study suggests medium and long term actions that will enable Flexipack to expand to other regions and to understand the challenges of an eventual internationalization.

Along these lines, it is recommended that Flexipack keeps its current focus on innovation, striving to capture new customers, nationally or internationally, and to gain experience and recognition that leverage future expansion into foreign markets. It is important that Flexipack gets quality and/or best manufacturing practices certifications that helps it strengthen its internal processes and that provides tools to facilitate its access to large customers, locally or in international markets.

Palabras Clave

Empaques flexibles, estrategia, crecimiento, expansión, valor agregado.

Keywords

Flexible packaging, strategy, growth, expansion, value added.

Introducción

Flexipack S.A. es una joven compañía manufacturera con base en la ciudad de Cali, Colombia, que produce empaques para los sectores de alimentos, confecciones, químicos, agroquímicos y sector papelerero, entre otros. Fundada en el 2008 con el propósito de satisfacer las necesidades de clientes grandes y medianos del suroccidente colombiano, Flexipack procura ser sensible a las necesidades de sus clientes de forma que se pueda integrar de manera estrecha a los procesos productivos de éstos. El modelo de negocio que la empresa ha desarrollado en sus dos años de existencia le ha permitido consolidar un interesante portafolio de clientes, compitiendo con soluciones de alto valor agregado, calidad y precios competitivos, apalancados en una estructura de costos liviana.

Flexipack S.A. tiene una facturación anual cercana a los mil millones de pesos. Mediante un análisis preliminar, los autores y la gerencia de Flexipack determinaron que una estrategia de expansión de mercados le permitiría convertirse a la vuelta de cinco años en una empresa de tamaño mediano. Asumir un reto de crecimiento de esta naturaleza exige que se analicen mejor algunas situaciones que hoy día está viviendo la industria de empaques, como son el exceso de capacidad instalada a nivel de los grandes jugadores y la llegada de nuevos competidores provenientes de países como Perú y Ecuador, favorecidos por políticas de estado que les permite ser muy competitivos cuando ingresan a Colombia. También deben analizarse las crecientes presiones de los dos lados de la cadena de valor: de un lado, clientes con alto poder de negociación; del otro lado, proveedores de la industria petroquímica con gran influencia y

dominio sobre el mercado local y sus reguladores. El impacto de todos estos factores sobre el portafolio de clientes, la estructura de costos, los precios y los márgenes de Flexipack son determinantes para la viabilidad misma de este modelo de negocio como un proyecto sostenible.

El equipo gerencial de Flexipack considera que una estrategia que le permita a la empresa acceder a nuevos mercados, diferentes a los actuales, no solo aliviaría o diversificaría el riesgo, sino que también le permitiría identificar oportunidades adicionales a lo largo de la cadena de valor para refinar su actual modelo de negocio. El presente trabajo analiza los elementos relevantes para una estrategia de este tipo, y hace recomendaciones sobre la manera de afrontarla. El estudio culmina con recomendaciones específicas para el futuro inmediato y de mediano plazo de Flexipack, como lo son la continuidad y fortalecimiento de la estrategia de diferenciación en productos de valor agregado. Flexipack debe continuar con el desarrollo de productos innovadores en el uso de materiales de vanguardia, por ejemplo con películas biodegradables. Otro factor importante que se concluye después del análisis, es que antes de lanzarse a una internacionalización se debe incursionar en mercados nacionales donde no se tiene presencia actualmente. Teniendo en cuenta que una estrategia de internacionalización requiere de tiempo y de presupuesto, y dados los recursos limitados de Flexipack, se sugiere que la compañía inicie este proceso mediante unas exportaciones directas que aprovechen oportunidades puntuales en países vecinos.

1. Problemática y Pronóstico

Hasta el año 2008, Colombia venía presentando una alta tasa de crecimiento económico¹(Dinero, Crecimiento economico, 2010). El panorama favorable generado por estos años de crecimiento continuado, fomentó la confianza de los inversionistas y propició la importación de maquinaria y equipos, lo que redundó en la creación de nuevas empresas y en la actualización o crecimiento de muchas empresas existentes. La industria de los empaques no fue ajena a esta situación, y durante estos años entraron al país máquinas impresoras, laminadoras y de otros tipos para la manufactura de empaques flexibles (Flexipack S.A., 2009). Aprovechando los buenos resultados económicos, muchas empresas se acogieron a los beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno para reinvertir sus utilidades en la actualización o ampliación de sus plantas de producción. Sin embargo, el crecimiento del país se desaceleró en los últimos dos años (2009 y 2010), afectando negativamente a diversos sectores nacionales, incluyendo aquellos atendidos por Flexipack S.A. La alta importación de maquinaria para el sector de empaques resultó por tanto desproporcionada en relación con el crecimiento real de la economía, generando una sobreoferta de empaques que redundó en guerra de precios de las empresas del sector en un desesperado intento por ocupar sus capacidades de producción (Flexipack S.A., 2009). Por otra parte, la revaluación del peso colombiano frente al dólar durante los últimos años ha permitido que algunos clientes importantes importen sus empaques directamente de países como Perú. Los

¹Tasas de Crecimiento Económico del PIB de Colombia: 2006=5.2%, 2007=6.8%, 2008 8.2% y 2009=2,5%

beneficios arancelarios de los que goza la industria de los empaques en este país para la importación de materias primas como polietileno, polipropileno, resinas y películas hace que las compañías peruanas puedan competir en Colombia en condiciones de costos ventajosas.

Flexipack S.A. es una compañía nueva, que inició operaciones en el año 2008, y esta focalizada en el mercado del suroccidente Colombiano. Su escaso músculo financiero, falta de un posicionamiento sólido y carencia de un plan estratégico formal que le permita anticiparse a cambios o amenazas del entorno hacen temer por su capacidad para enfrentar la actual coyuntura de contracción económica, moneda revaluada, sobreoferta, guerra de precios y competencia extranjera. Las operaciones de la empresa en sus primeros dos años se han limitado prácticamente en su totalidad a atender las urgencias que día a día se presentan. Aunque estas pueden ser cruciales para mantener funcionando a la empresa en el corto plazo, es para los autores evidente que no se le ha prestado la atención requerida a aquellos aspectos importantes más no urgentes— que asegurarían la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

De otro lado, cabe mencionar un factor a favor y es que Flexipack se ha caracterizado en sus primeros dos años por ofertar productos de alto valor agregado, basados en empaques laminados de dos y de tres capas en estructuras medianamente complejas, incorporando materiales que son de uso común en compañías de mayor tamaño o tradición. Este enfoque le ha permitido atender clientes importantes como Alúmina, Colombina, Pastas Nuria, Celema, y La Gitana, entre otros, que buscan una excelente calidad de impresión—incluyendo a veces imágenes fotográficas—y precios competitivos. Aún más importante, Flexipack se ha ganado un espacio en este nicho de mercado por su flexibilidad productiva: Siendo una compañía pequeña, y contando con capacidad de producción sobrante, la empresa ofrece a sus clientes tiempos de entrega reducidos que les permiten a estos solucionar emergencias. Además, el tamaño y la flexibilidad de Flexipack le permiten atender órdenes pequeñas, a diferencia de competidores más

grandes que exigen lotes de producción de 700 a 1.000 kg. Con lotes mínimos que empiezan en los 300 kg, negociando apenas un pequeño incremento en los precios para compensar el mayor índice de desperdicio asociado a una producción a menor escala, Flexipack le ofrece a estos clientes oportunidades de disminución de sus costos de inventario. Aunque esta capacidad para atender emergencias y pequeñas órdenes de producción es valorada por la actual base de clientes, no deja de ser preocupante para la gerencia la posibilidad de que cuando se cope su capacidad de producción—actualmente al 50%--se pierda cualquier ventaja de la que goza en la actualidad.

De no hacer nada diferente para enfrentar la actual coyuntura por la que atraviesan la empresa y el sector de empaques, es probable que la creciente guerra de precios acabe erosionando las rentas de la compañía, ya sea por disminución directa de las ventas o de su margen, conllevando al incumplimiento de sus obligaciones financieras. Además, la falta de recursos de capital para hacer inversiones en actualización de tecnología podría llevar a la empresa a una obsolescencia tecnológica que eventualmente le costaría mercado. El consecuente estancamiento relegaría a la compañía a su actual mercado regional, en el mejor de los casos, y podría incluso atentar contra su misma supervivencia.

El presente trabajo busca mitigar los riesgos anteriormente identificados mediante un plan estratégico básico tendiente a expandir sus mercados a nivel nacional y posiblemente a nivel internacional. Además de competencias gerenciales y estratégicas desarrolladas en la maestría, el proyecto se apoya en la relación sinérgica entre los autores y sus capacidades individuales respectivas. Uno de los autores, socio fundador de Flexipack S.A. con 15 años de experiencia en gerencia de ventas en el sector de empaques, ha participado activamente en los últimos años en los procesos de crecimiento de una de las compañías más grandes de empaques de la región. El otro autor trabaja para una de las compañías de la Organización Carvajal, lo que le permite

aportar conocimientos y experiencia en temas de estrategia y estructura organizacional desde una perspectiva externa a la organización.

2. Flexipack S.A.

Desde el 2008, Flexipack S.A. ha suplido las necesidades de empaques de compañías medianas y grandes de los sectores de alimentos, confecciones, químicos, agroquímicos y papelerero, del suroccidente colombiano. Su propuesta de valor se basa en la entrega de productos de alto valor agregado a partir de una estrecha integración con los procesos productivos del cliente y una sensibilidad hacia las necesidades de este.

El modelo de negocio de Flexipack ha sido desarrollado pensando en aquellas compañías que requieren empaques muy elaborados, laminados de 2 y 3 capas, usando materiales de alta tecnología como poliéster, foil de aluminio, polipropilenos biorientados y coextruidos, y polietilenos sencillos y coextruidos con nylon y EVOH²(Flexipack S.A., 2009). Entre sus clientes se cuentan Quick and Taste, Celema, La Gitana, Colombina y Alúmina, entre otros. La propuesta de valor de Flexipack para estos clientes está basada en el desarrollo de empaques laminados con muy buena calidad de impresión—comparable a la que se puede lograr con equipos mucho más costosos y sofisticados—a precios competitivos y en pequeños lotes de producción.

Flexipack es una pequeña empresa en la que la función principal de la gerencia es atender directamente los clientes y proveedores, apoyándose para lo técnico y de manufactura en un ingeniero de producción. Hasta el momento, el factor clave de éxito ha sido la diversidad y complejidad de sus estructuras de producto, comparable a la de compañías de mayor tamaño y

²EVOH son películas de Nylon Biorientado ideales para elaborar empaques de alta barrera ejemplo: empaques para congelación (nota de los autores).

trayectoria en el mercado. Otros factores a destacar que han sustentado el éxito de Flexipack hasta el momento son sus pequeños lotes de producción y el manejo de tiempos cortos para responder a emergencias de los clientes.

3. La Industria de los Empaques en Colombia

El gobierno de Colombia ha considerado que la mejor manera de apoyar el aparato productivo del país es transformándolo e impulsando las exportaciones, sobre todo en las industrias que presentan viabilidad para internacionalizarse. Para cumplir con este objetivo han decidido brindar apoyo a diferentes industrias para lograr el nivel de los competidores internacionales y así de esta forma poder aumentar de manera significativa y positiva nuestra la balanza comercial (Comercio M. d., 2009). En el año 2008, el gobierno colombiano convocó a 20 sectores de diferentes industrias y, con el apoyo de Proexport, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, identificó ocho industrias para adelantar en esta primera etapa un proceso de análisis que culminara con un plan de negocios para los empresarios que pudiera desarrollarse durante los próximos años. Los sectores escogidos como sectores a desarrollar por ser de talla mundial fueron autopartes, energía eléctrica, textiles, servicios de tercerización, cosméticos y productos de aseo, turismo de salud, software y servicios de tecnología, y el sector de la Industria grafica(Andigraf, 2008).

Esta iniciativa del gobierno por mejorar el aparato productivo del país es una oportunidad para que los empresarios potencialicen sus esfuerzos y mejoren sus resultados económicos en el mediano plazo mediante el desarrollo de cuatro áreas: capital humano, normatividad, fortalecimiento y promoción de la industria, e infraestructura. Por ser parte del cluster de la industria gráfica, Flexipack clasifica en uno de los sectores de talla mundial identificados por el

gobierno; aunque el reto de la internacionalización es grande, hay evidentes oportunidades para crecer en nuevos mercados.

El sector de la Industria grafica en Colombia está constituido por cuatro segmentos: *empaques y etiquetas* (en el cual se ubica Flexipack), *publicitario y comercial*, *editorial*, y *periódicos y revistas*. La función del empaque es proteger los productos de los daños mecánicos y de una posible contaminación por parte de elementos químicos o biológicos, agua, luz o calor solar, o luz artificial. Los empaques también se utilizan como medio de comunicación para transmitir mensajes tales como la marca del producto, usos y recomendaciones del mismo, identificación mediante código de barras, y múltiples elementos adicionales que el fabricante o distribuidor deseen comunicar.

Tipos de Empaques

Los empaques se pueden clasificar por su material:

- **Madera.** Son muy comunes los llamados guacales, cajas de madera que se utilizan para empaquetar productos muy pesados; su función principal es proteger contra los golpes.
- **Fibra de papel o corrugados.** Cajas de cartón que en la mayoría de los casos son láminas de 3 capas de cartón, producto de un proceso de pulpa de madera.
- **Bolsas de malla.** De bajo costo, permiten la entrada de corrientes de aire y sólo se usan para contener productos de uso común, como papas, cítricos y cebollas, entre otros.
- **Bolsas plásticas.** Este tipo de empaque es cada vez más común, dados sus costos razonables y la posibilidad de automatizar el proceso de empaque; es de gran utilidad

para el proceso de comunicación y publicidad ya que se pueden imprimir con una gran calidad, y definición de fotografías y colores.

- **Otros.** Otros tipos de empaques muy comunes, como los hechos en vidrio y en hojalata están siendo paulatinamente sustituidos por el cartón y el plástico.

Las bolsas plásticas y los empaques laminados son los productos que ofrece Flexipack S.A.

Tendencias del Sector

Según el estudio de los sectores de talla mundial hecho por Proexport(Comercio M. d.), el subsector de empaques y etiquetas es el que presenta una mayor tasa de crecimiento en el sector de artes gráficas (ver Tabla 1), con un crecimiento constante durante los últimos 10 años, y ventas esperadas para finales del año 2010 de 240 mil millones de dólares (ver Ilustración 1). La industria de los empaques muestra un constante desarrollo tecnológico, y es liderada por países desarrollados como Alemania, Italia, Suecia, España, Estados Unidos e Inglaterra, y desarrollos importantes provenientes de Corea y China en los últimos años.

Tabla 1. Reporte de Ventas del Sector de Empaques según Proexport

Fuente: Dane. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Pira Internacional

Segmento	Ventas Globales 2005 (Cifras en miles de MM USD)	Tasa de Crecimiento respecto al año anterior.
Empaques y Etiquetas	191	3,3%
Publicitario y Comercial	250	2,8%
Editorial	42	1,4%
Periódicos y Revistas	100	2,7%

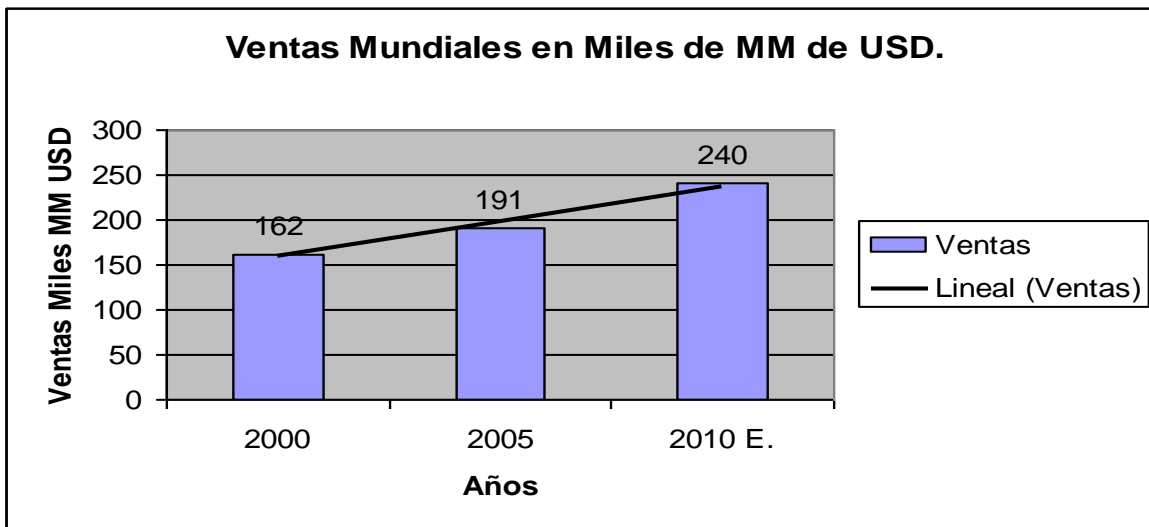


Ilustración 1. Ventas del Sector a Nivel Mundial según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009)

Fuente: Dane. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Pira Internacional

Las regiones de mayor crecimiento para el sector de los empaques y etiquetas son América Latina y Asia con 4,3% y 3,4% de crecimiento, respectivamente. En contraste, Estados Unidos y Canadá y Europa registran crecimientos del 2,7% y 1,8%, respectivamente (Ilustración 2). Claramente, la industria gráfica, en general, y el sector de los empaques, en particular, ofrecen grandes oportunidades que pueden ser especialmente aprovechadas por las empresas colombianas en virtud de su facilidad de acceso a mercados de la región latinoamericana.

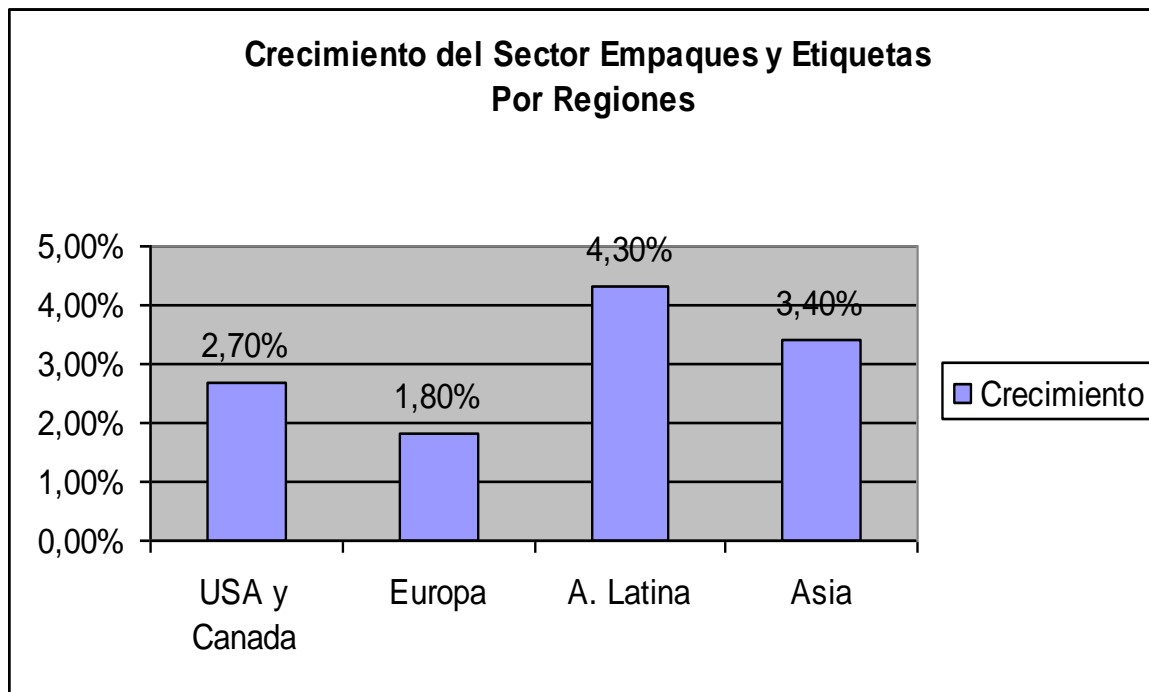


Ilustración 2. Crecimiento del Sector de Empaques y Etiquetas según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).

Fuente: Dane, 2006. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Pira Internacional

Según el estudio adelantado por diferentes gremios empresariales, en compañía del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Productiva, 2009), se identifican algunas tendencias generales en el sector de empaques:

- **Tamaño de los pedidos.** Entre estas tendencias, se destaca el hecho de que los pedidos de los clientes son cada vez de menor cantidad, dada la gran variedad de referencias utilizadas para un mismo producto (por ejemplo, las cuchillas de afeitarse, que hoy se ofrecen en múltiples variedades, para diferentes tipos de piel, en diferentes materiales, números de hojas, paquetes de dos, tres o cuatro repuestos, etc.). La variedad de referencias implica menor volumen en cada tipo de empaque y presentación.
- **Maquila y offshoring.** Las industrias están trasladando sus operaciones de manufactura a países que ofrezcan menores costos de fabricación. Los proveedores de países desarrollados buscan bajar costos produciendo en países que ofrezcan tasas reducidas, menores costos de mano de obra, ventajas arancelarias, o auxilios tributarios por generación de empleo en zonas socioeconómicamente deprimidas.
- **Medio ambiente.** La conciencia ambiental es cada vez mayor, presionando a las industrias para que utilicen productos amigables al medio ambiente, que consuman pocos recursos no renovables y que tengan en general poco impacto ecológico. Este aspecto ofrece al sector de los empaques enormes oportunidades representadas en el desarrollo de empaques con materiales reciclables o biodegradables.
- **Diferenciación.** La permanente necesidad de las empresas por diferenciarse de su competencia, especialmente en mercados de consumo altamente competitivos, fomenta estrategias de diferenciación de productos en toda su cadena de valor. Esto lleva a innovaciones en tipo de empaque, color, materiales y detalles de impresión.

- **Valor agregado.** Los servicios adicionales son un factor de éxito en la nueva economía, y cada vez son más las empresas que buscan proveedores que ofrezcan—y generen— mayor valor en su cadena de suministro.

El Negocio de los Empaques en Colombia

En los últimos años, Colombia ha registrado crecimientos de dos dígitos, por encima del crecimiento promedio de la región y del resto del mundo, como se muestra en la Tabla 2 (Productiva, 2009). En Suramérica, este crecimiento solo es superado por Perú, que no solo alberga grandes competidores sino que además ofrece a estos privilegios arancelarios para la importación de materias primas (papel, resinas plásticas, polietileno, polipropileno, poliéster y foil de aluminio) y beneficios especiales por cada kilo exportado.

Tabla 2. Tasas de Crecimiento del PIB de los países exportadores según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009)

Fuente: Dane, 2006. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Pira Internacional

País	Crecimiento 2005 – 2007
México	4,6%
Colombia	13%
Brasil	-6,2%
Argentina	-33%
Chile	5,2%
Perú	42,6%

El crecimiento económico ha estado acompañado de crecimiento en las exportaciones colombianas hacia otros países de la región (ver Tabla 3). Sin embargo, la dependencia de las exportaciones a Venezuela, que para el año 2008 representaba un 34% del total exportado, es un factor de preocupación dada la inestabilidad política y económica de este país, y especialmente por la volatilidad de la relación bilateral entre ambos países (Productiva, 2009). Se hace necesario diversificar las exportaciones e incrementar los negocios con mercados más estables como los norteamericanos o centroamericanos aprovechando tratados de libre comercio. Tal es el caso de Panamá, que por su ubicación y situación actual se constituye en la puerta de entrada de los empresarios colombianos hacia al mercado centroamericano (Productiva, 2009).

Tabla 3. Tasas de Crecimiento de las exportaciones en Industria gráfica según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2009).

Fuente: Andigraf (2009).

PAIS DE DESTINO	CRECIMIENTO
Venezuela	34%
USA	4%
México	7%
Ecuador	2%
Costa Rica	5%
Panamá	10%
Perú	1%

La industria de la comunicación gráfica en Colombia está altamente fragmentada, con unos pocos empresas grandes y muchos jugadores menores, muchos de ellos informales (Andigraf D. , 2009): 20 empresas concentran la mayor porción del mercado, con una facturación anual de más

de 20 millones de dólares por empresa, principalmente por exportaciones; 214 empresas medianas facturan entre medio millón y 12 millones cada una, más de 9.000 micro y pequeñas empresas con facturación inferior a medio millón por año (ver Tabla 4).

Tabla 4. Principales Indicadores de Ingresos de las Empresas más representativas del sector. Datos según reporte de la Superintendencia de sociedades de 2008.

Fuente: Revista Dinero. 5.000 Empresas. Mayo 29 de 2009

RANKIN	EMPRESA	FACTURACION	CRECIMIENTO	ACUMULADO	UTILIDAD	EBITDA	% PARTIC.
1	FLEXOSPRING	\$ 199.273	5,90%	\$ 199.273	\$ 5.184	7,90%	13,1%
2	CARPAK	\$ 169.557	-1,60%	\$ 368.830	\$ 4.743	10,40%	11,2%
3	PLASTILENE	\$ 147.258	3,50%	\$ 516.088	\$ 112	7,50%	9,7%
4	MINIPAK	\$ 89.335	6,40%	\$ 605.423	\$ 1.047	4,30%	5,9%
5	PLASTICEL	\$ 88.506	12,80%	\$ 693.929	\$ 341	8,10%	5,8%
6	ALICO	\$ 82.345	18,20%	\$ 776.274	\$ 1.050	10,30%	5,4%
7	LITOPLAST	\$ 76.852	1,10%	\$ 853.126	\$ 123	7,50%	5,1%
8	PELEX	\$ 69.531	-3,20%	\$ 922.657	-\$ 559	2,80%	4,6%
9	ECSI	\$ 66.803	2,30%	\$ 989.460	-\$ 2.738	1,80%	4,4%
10	MICROPLAST	\$ 59.750	11,70%	\$ 1.049.210	\$ 4.936	5,60%	3,9%
11	GILPA	\$ 54.198	0,50%	\$ 1.103.408	\$ 1.857	14%	3,6%
12	PLASMAR	\$ 44.134	11%	\$ 1.147.542	\$ 1.399	6,30%	2,9%
13	INTALPEL	\$ 43.769	-12,70%	\$ 1.191.311	-\$ 86	4,60%	2,9%
14	POLIBOL	\$ 40.505	8,20%	\$ 1.231.816	-\$ 6.692	-1,80%	2,7%
15	ALFAN	\$ 29.979	-43,50%	\$ 1.261.795	-\$ 7.631	-1,40%	2,0%
16	DORFAN	\$ 28.656	-7,40%	\$ 1.290.451	\$ 71	4,50%	1,9%
17	PLASFLEX	\$ 28.331	15,70%	\$ 1.318.782	-\$ 2.383	-0,50%	1,9%
18	DIENES	\$ 27.420	93%	\$ 1.346.202	\$ 1.737	8,40%	1,8%
19	ALTALENE	\$ 26.172	14,30%	\$ 1.372.374	\$ 685	9,10%	1,7%

Esta alta fragmentación afecta el mercado de la industria grafica en Colombia de varias maneras. La alta informalidad genera competencia desleal son muchas las empresas que no están constituidas legalmente y que no ofrecen a sus trabajadores las garantías legales de protección social. La estructura de costos resultante le permite a estas empresas informales ofrecer precios finales por debajo de los costos reales de otros competidores, más formales o con operaciones más ajustadas a las normas legales. Como consecuencia de esta fragmentación e informalidad,

hay un gran desconocimiento de la situación real de una buena porción del sector, y son muchas las pequeñas empresas que han salido del juego en los últimos años, a veces por recurrir a medidas de precio desesperadas—por debajo de sus costos reales—en su afán por captar clientes. Esta situación, sin embargo, afecta a todo el sector, a grandes y pequeños, y probablemente se requiera un trabajo mancomunado de gobierno y sector privado para implementar medidas correctivas.

Dinámica de los Mercados Potenciales

Como se puede observar en la Tabla 5, la participación colombiana en el 2006 en las importaciones de varios de los países de la región era aún relativamente pequeña (Productiva, 2009). Este mismo hecho, sin embargo, sugiere que la industria colombiana tiene una gran oportunidad de ganar participación en estos países. En el último año, se conformaron comités sectoriales y regionales con participación activa de representantes de todos los sectores involucrados para hacer recomendaciones tendientes a desarrollar a Colombia como ente exportador (Productiva, 2009). En estos comités participaron entes privados y estatales, incluyendo líderes de la industria gráfica, cámaras de comercio, académicos y entidades gubernamentales como el Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX), Proexport, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Portafolio, 2010).

Tabla 5. Mercados Potenciales y las exportaciones actuales de Colombia al mismo. Datos según Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2008).

Fuente: Andigraf.

País	Consumo 2006 USD\$ MM	Origen de Importación	Exportaciones de Colombia USD\$ MM
USA	395.000	China, Canadá, UK	34,8
Centro A.	500	USA, México y Francia	71,8
Perú	1.800	Colombia; USA, España	18,2
México	6.700	USA, España y China	32,7
Ecuador	300	Colombia, USA y España	29,7
España	28.000	UK, Alemania y Francia	0,8
Venezuela	1.800	Colombia, España y Alemania	140

A partir de las recomendaciones de los comités sectoriales y regionales se infiere que la industria gráfica colombiana debe *aumentar la oferta de servicios de valor agregado, orientarse a las exportaciones, alcanzar una alta madurez, reducir de manera significativa la informalidad, y trabajar en su cadena de valor*. Para ello, la industria gráfica debe involucrar al gobierno como un integrante activo de la cadena de valor, ya que este sector se ve bastante afectado en su competitividad por los altos costos de las materias primas, la energía y el transporte.

4. Proceso de Internacionalización

Para muchas organizaciones resultan atractivos los mercados internacionales, por sus dimensiones y potencial de negocios, y es por eso que con frecuencia se ve a muchas empresas que intentan abordar procesos de internacionalización, aún a costa de ignorar o dejar de lado oportunidades de su mercado local. Tal inquietud internacionalista puede ser válida siempre y cuando se lleve a cabo un análisis metódico que avale las verdaderas oportunidades que como organización tiene de ingresar a esos mercados internacionales. Dicho análisis debe establecer a qué mercados dirigirse, la forma de ingresar a ellos y el modelo de organización que mejor se ajuste a las realidades de esos mercados. Todo este análisis se convierte en una compleja ecuación que debe contar con balance apropiado de los diferentes factores y que ante todo demanda de la alta dirección un entendimiento del negocio, el sector, las condiciones políticas, los recursos naturales, la legislación, el producto, la competencia, las barreras de entrada y todos aquellos aspectos que típicamente ocupan el proceso de planeación estratégica de la organización

Es común encontrar organizaciones que abordaron procesos de internacionalización sin entender la forma en la que dicho proceso podría traer repercusiones sobre su negocio, tal como la pérdida de la rentabilidad al llevar a cabo procesos expansivos radicales, o al intentar colocar su producto en otros mercados donde los márgenes son más estrechos. Para reducir este tipo de riesgos, es importante que la organización lleve a cabo un proceso ordenado que tiene sus inicios en dos sencillos cuestionamientos(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010):

- ¿Qué se espera de la *ventaja competitiva* de la empresa al tener presencia en otros mercados, que *permanezca* o que se *fortalezca*?
- ¿Dónde voy a llevar a cabo mis dos funciones principales, *vender* y *producir*?

Para responder la primera pregunta es importante llevar a cabo un proceso de entendimiento de las ventajas competitivas actuales y cómo estas apoyan el proceso de internacionalización. Y viceversa, procurando entender el impacto de este proceso sobre dichas ventajas competitivas. Esta primera pregunta es la que permite el gerente dar el primer paso en su evaluación y le sirve de fundamento para dar el siguiente paso. Responder el segundo interrogante requiere una evaluación y selección de los sitios de producción, el enfoque de mercadeo y una estrategia geográfica que se ajuste a las condiciones del negocio. Es posible que, una vez se tenga la respuesta para este segundo interrogante, se identifique alguna ventaja competitiva adicional o se vislumbre la posibilidad de repotenciar de algún factor estratégico que hoy no se ha consolidado en una real ventaja competitiva.

Para las empresas multinacionales que han sido exitosas en su proceso de internacionalización, las respuestas a estos interrogantes son la guía que acompaña cada una de las decisiones que día a día deben afrontar sus líderes, y también hacen parte de un ejercicio permanente de revisión

Cuando las organizaciones abordan los procesos de internacionalización lo hacen motivadas por diferentes razones que suelen tener tres objetivos principales, amén de otros secundarios: 1) Crecimiento en ventas; 2) acceso a recursos; y 3) minimización de riesgos(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Estos objetivos están típicamente consignados en las misiones y visiones de las organizaciones y se plantean con frases que típicamente involucran

mensajes de motivación a la relación con clientes, empleados, accionistas y cualquiera que tenga una relación con la organización.

Crecimiento en Ventas

Las ventas de las empresas dependen básicamente de dos factores: el interés de los consumidores en sus productos o servicios, y su disposición y capacidad para comprarlos(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).Normalmente el crecimiento en ventas se traduce en mayores utilidades, suponiendo que cada unidad vendida tenga el mismo margen de ganancia y bajo el entendimiento de cada nueva unidad disminuye el costo fijo por cada unidad producida. Esto explica porque el crecimiento en ventas es un motivo importante para que una empresa se expanda hacia los negocios internacionales. Muchas de las empresas más grandes del mundo obtienen más de la mitad de sus ventas fuera de sus países de origen, con ejemplos tan conocidos como Volkswagen (Alemania), Ericsson (Suecia), IBM (Estados Unidos), Michelin (Francia), Nestle (Suiza), Seagram (Canadá), Sony (Japón) y Unilever (Inglaterra)(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).

En el caso colombiano, el sector de los empaques en Colombia ha sufrido grandes cambios con el crecimiento de la economía en los últimos años y con el ingreso de nuevos competidores de países con los cuales Colombia tiene acuerdos comerciales(Mincomercio, 2009).Dadas estas situaciones las compañías de este sector han actualizado y en otros casos ampliado su capacidad productiva, no sólo para poder suplir la demanda adicional que trae el crecimiento económico de un país, sino también como mecanismo de defensa para enfrentar la entrada de nuevos competidores provenientes de países vecinos. Ese es el caso de empresas de empaques

provenientes de Perú, como Peruplast, Resimplast e Imusa, que han incrementado sus exportaciones a Colombia y por tanto afectan el mercado de este tipo de productos

La adquisición de tecnología también se hace como búsqueda de mejoramiento de disminución de costos, mediante el mejoramiento de procesos que representen ahorros que a su vez se pueden trasladar a los clientes en los precios finales, mejorando las probabilidades de las compañías de mantenerse vigentes en los mercados. Con la crisis de finales del 2008, hubo una desaceleración en la economía colombiana y recesión en varios países de la región de interés para el sector, como Estados Unidos y Holanda(Mundial, 2010).Esta situación se vio acompañada de la entrada de nuevas maquinas importadas al país y de la presencia en el mercado de compañías extranjeras que obligan a replantear las estrategias de la compañías locales para enfrentar una probable sobreoferta de empaques flexibles. De presentarse esta situación, podría llevar al sector a una guerra de precios conducente en el mediano plazo a la quiebra y cierre de muchas compañías. Es probable que en tal coyuntura sólo puedan sobrevivir quienes identifiquen y exploten oportunidades de crecimiento a largo plazo.

Basada en este raciocinio, Flexipack S.A. se ha trazado el plan de aumentar sus ingresos provenientes del exterior, ya sea mediante las exportaciones directas desde Colombia o a través de la apertura de una planta de producción que logre abastecer una región de interés y le permita sobrellevar una eventual crisis en el mercado domestico.

Acceso a Recursos

Los fabricantes y distribuidores buscan productos, servicios o componentes producidos en países extranjeros(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Además, buscan capital, tecnología e

información provenientes del extranjero que puedan utilizar en su países de origen, muchas veces para reducir sus costos. En ocasiones, una empresa opera en el extranjero para adquirir algo que no está disponible en su país de origen. La adquisición de recursos permite a una empresa mejorar la calidad de sus productos y diferenciarse de sus competidores, aumentando potencialmente, en ambos casos, la participación en el mercado y las utilidades.

Aunque una empresa puede usar inicialmente recursos domésticos para expandirse en el exterior, una vez que inicia sus operaciones en el extranjero, los recursos del exterior, como el capital o las habilidades, pueden servir para mejorar sus operaciones domésticas. Tal es el caso de Avon que utilizó su aprendizaje en Latinoamérica en Marketing para llegar al mercado hispano en Estados Unidos(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Flexipack S.A. busca en la internacionalización varios factores como lo son la competitividad tanto para la planta de origen como para una posible nueva planta, ya que aumentando los volúmenes de compra se logran economías de escala y consecuentes reducciones en los costos de materias primas, por mayor poder de negociación. También se busca el acceso a otros países para hacer ahorros en costos de fletes o para vencer barreras de entrada a regiones que no tienen acuerdos comerciales vigentes con Colombia.

Minimizar Riesgos

Para minimizar las fluctuaciones en ventas y utilidades, las empresas muchas veces buscan los mercados extranjeros para aprovechar las diferencias de los ciclos económicos (recesiones y expansiones) que existen entre países(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Las ventas disminuyen o crecen más lentamente en un país en recesión o crecen con mayor rapidez en una

que se expande económicamente. Tal fue el caso de Nestle, que en 2001 tuvo una caída significativa en sus ventas en Europa Occidental y Estados Unidos que se compensó con un crecimiento en ventas en Asia, América Latina y Europa Oriental(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Las empresas pueden evitar el impacto total de las fluctuaciones o reducciones de precios en solo país al obtener provisiones del mismo producto o componente desde diferentes países.

Algunas empresas también ingresan a los negocios internacionales por razones defensivas, pues desean contrarrestar las ventajas que los competidores internacionales pudieran obtener en mercados extranjeros que, a su vez, pudieran perjudicarlas domésticamente(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Es clave para Flexipack hacer un entendimiento más detallado de sus oportunidades en mercados que hoy no son atendidos, como es el caso de algunos clientes de la región central del país que han empezado a desarrollar productos con Flexipack desplazando competidores de dicha región y empezando a servir de referencia para futuros clientes dando una carta de presentación en una eventual incursión en dicha región.

Flexipack S.A. requiere disminuir el riesgo de reducción de sus ingresos por ventas domesticas, y para esto desea aumentar su participación en las ventas internacionales ya sea mediante la exportación directa o mediante la apertura de una planta en una región de interés. De esta manera se incrementarían las oportunidades de estar mejor preparados para una eventual crisis económica o política que involucre las regiones donde actualmente vende. También sería una buena oportunidad para incursionar en países donde se pueda posicionar el nombre de la compañía y así incrementar su valor. Cabe recordar que una compañía no solo vale por sus edificios y maquinas (activos) sino también por el reconocimiento del que su marca goce en el mercado; a mayor cobertura, mejores posibilidades de incrementar el valor de la empresa.

5. Acuerdos y Tratados Internacionales

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia se ha trazado tres objetivos primordiales: internacionalización de la economía, transformación productiva y promoción del turismo (Mincomercio, 2009). En particular, el tema de internacionalización se ve claramente en los esfuerzos dirigidos a concretar tratados de libre comercio, pasando de dos tratados con cuatro países a un total de 12 con aproximadamente 49 países, lo cual le ha dado acceso a un mercado potencial de 1.400 millones de consumidores (Mincomercio, 2009).

Ante los signos de que el panorama positivo de los últimos años empieza a desfigurarse, es necesario hacer un análisis de lo que está por venir y cuáles pueden ser las consecuencias de una crisis inminente, que seguramente obligará enfrentar escenarios complejos de bajas tasas de crecimiento, elevadas tasas de desempleo en las economías industrializadas y déficit fiscal en las economías de primer orden (Mincomercio, 2009). Todo esto puede desembocar en posiciones de política internacional de mayor competitividad y posibles medidas proteccionistas en algunos casos. Es también clave el papel que seguirán desempeñando India, China y Brasil, los cuales seguramente entrarán con mayor fuerza en esta nueva década luego de su excepcional desempeño en la que está terminando, y la forma positiva en que están saliendo de ella. Cabe anotar además la fragilidad de las instituciones globales, evidenciada en casos como el fracaso de la Ronda de Doha, que no logró concretar un acuerdo en temas tan fundamentales como el cambio climático, o un grupo de los veinte (G-20) inefectivo para conseguir resultados efectivos en medidas de control para prevenir nuevas crisis de los mercados financieros (Mincomercio, 2009).

En gran medida, el desempeño de las economías latinoamericanas se monitorea por el indicador de inversión extranjera directa, y los ministros de comercio de la región llevan aceleradas agendas en las que buscan la mejor venta de su país ante sus clientes potenciales del mundo desarrollado (Los autores). En consecuencia, los procesos de integración regionales han quedado rezagados a un segundo plano en muchos casos. Debido a las crisis recientes, el intercambio con los países desarrollados ha caído y, a pesar del buen desempeño de la región, no se está logrando aprovechar el buen momento de una forma exitosa por la no existencia de una política de integración de la región. Más aún, algunos de los instrumentos existentes se han dejado de lado en función de intereses individuales y situaciones políticas coyunturales, como está pasando actualmente entre Colombia y socios históricos como Venezuela y Ecuador.

Acuerdos Clave para el Proceso de Internacionalización

En el contexto del negocio de empaques, se han identificado como claves para Flexipack los mercados con mayor proximidad geográfica y cultural. En el proceso de documentación se identificaron al menos 16 acuerdos con diferentes regiones o países a partir de los cuales deben seleccionarse los que, además de ser próximos, puedan agregar algún factor clave dentro del proceso de incorporar el negocio a mercados internacionales.

Actualmente Colombia cuenta con varios tratados vigentes o en proceso de ser aprobados por los diferentes socios comerciales con los que cuenta el país. Estos tratados se enumeran en la Tabla 6. Acuerdos y Tratados Comerciales Vigentes. Como se puede observar, en la lista se ve una gran diversidad de modalidades y geografías, pero, sobre todo, se evidencia la evolución de la misma herramienta del tratado de libre comercio. Así como existen modelos como el acuerdo

de la Comunidad Andina de Naciones, que obedece al enfoque y evolución que ha tenido dicho organismo regional, hay acuerdos más recientes del tipo TLC, o tratados de libre comercio, que tienen alcances más integrales y pragmáticos. Basado en esta lista, los autores han hecho un primer filtro de tratados sobre los cuales se puede apalancar la estrategia de internacionalización. Resulta crucial analizarlos en profundidad y determinar las oportunidades que cada uno representa para el proyecto. La Tabla 7. Tratados Comerciales Clave y sus Consideraciones, detalla el resultado de dicho filtro y algunas de las consideraciones para cada caso.

Lo anterior se ve reforzado por el análisis que hace la CEPAL, mostrado en la Ilustración 3. CEPAL Acuerdos Comerciales Países del Arco del Pacífico Latinoamericano(Naciones Unidas, 2010). Este análisis refleja el nivel de integración de los países de la Cuenca del Pacífico, que muestran un avance significativo así algunos casos esté aún en proceso de implementación.

Tabla 6. Acuerdos y Tratados Comerciales Vigentes

Fuente:(Mincomercio, 2009)

TRATADO	DESCRIPCION	PAISES CONSIDERADOS	ESTADO	FECHA FIRMA	TIPO
Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Países Andinos	Colombia, Ecuador y Perú negocian con la Unión Europea un Acuerdo Comercial Multipartes que abarca compromisos en todas las áreas del comercio y considera el Trato Especial y Diferenciado como un componente de importancia dentro de la negociación. Este acuerdo se enmarca dentro del programa de internacionalización de la economía y está enfocado a generar empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.	UNION EUROPEA	En Curso		TLC
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)	Las partes de este Acuerdo de conformidad con el artículo XXIV del GATT 1994 y en el Artículo V del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) establecen una zona de libre comercio mediante este Acuerdo y los Acuerdos sobre Agricultura complementarios, suscritos de manera concurrente entre Colombia y cada Estado AEL individual	(AELC/EFTA por sus siglas en inglés): Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein	Firmado	2010	TLC
Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y la República de Colombia	La importancia de este Tratado para Colombia radica en que Canadá ocupa un lugar destacado en el intercambio comercial con el mundo, tanto en bienes como en servicios, y se constituye en uno de los mercados más grandes en materia de flujos de inversión	Canadá	En Curso		TLC
Comunidad Andina - SGP - Andino	La Comunidad Andina es hoy una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El 20 de septiembre de 2006, mediante la Decisión 645, se le otorgó a Chile la condición de País Miembro Asociado de la Comunidad Andina. Igualmente, los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) ostentan la calidad de Miembros Asociados desde el 7 de julio de 2005 brindada con la Decisión 613.	Bolivia, Ecuador y Perú.	Firmado	1973	ACUERDO PREFERENCIAS ARANCELARIAS

TRATADO	DESCRIPCION	PAISES CONSIDERADOS	ESTADO	FECHA FIRMA	TIPO
Centroamérica y Caribe	Colombia ha firmado Acuerdos sobre comercio y cooperación económica con Caricom. Acuerdos de Complementación y de Alcance Parcial con: Costa Rica, Cuba, Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá. Convenio de Cooperación Turística con El Salvador. Tratado de Libre Comercio con los países del Triángulo del Norte de Centroamérica y un Convenio Constitutivo de la Asociación de Estados del Caribe con el fin de fortalecer la cooperación y las relaciones entre los países.	Costa Rica, Cuba, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Caricom (República Dominicana, Guyana, Barbados)	Firmados	1994	ACUERDO
Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI	La Asociación Latinoamericana de Integración - Aladi se creó mediante el Tratado de Montevideo 1980, que reemplazó al de 1960, que había dado origen a la antigua ALALC. El Tratado se aprobó el 12 de agosto de 1980. El Congreso de Colombia aprobó el Tratado mediante la ley 45 de 1981 y el país lo ratificó ante el gobierno de la República Oriental del Uruguay el 20 de julio y entró en vigor el 20 de agosto de 1981.	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, México, Uruguay y Venezuela.	Firmado	1981	ACUERDO
Acuerdo Colombia-Chile	El Acuerdo de Complementación Económica ACE 24 fue suscrito entre Colombia y Chile el 6 de diciembre de 1993, con el objeto de establecer un espacio económico ampliado, de conformidad con lo establecido en el Tratado de Montevideo 1980, e incorporado a la legislación colombiana.	Chile	Firmado	1993	ACUERDO
CAN – Mercosur	El Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional. Este Acuerdo tiene como objetivo la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícolas como industriales	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay	Firmado	2005	ACUERDO

TRATADO	DESCRIPCION	PAISES CONSIDERADOS	ESTADO	FECHA FIRMA	TIPO
TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras	Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) firman un tratado de libre comercio que les permite a los cuatro países incrementar las oportunidades comerciales para bienes y servicios, aprovechar las complementariedades de sus economías, promover las inversiones mutuas que contribuyan a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población	El Salvador, Guatemala y Honduras	Firmado	2009	TLC
TLC Grupo de los Tres	El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó En junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995 y busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. A partir del 20 de noviembre de 2006, Venezuela no hace parte del TLC-G3.	México	Firmado	1995	TLC
TLC Colombia – Chile	El Tratado de Libre Comercio suscrito entre Colombia y Chile abre importantes posibilidades de crecimiento del intercambio comercial y el desarrollo de nuevas áreas, como servicios y compras públicas, para empresarios e inversionistas de los dos países.	Chile	Firmado	2006	TLC
TLC Colombia - Estados Unidos	El cierre de la negociación del Tratado de Libre Comercio TLC de Colombia con los Estados Unidos representa un gran éxito de la política de integración comercial con el mundo, que viene adelantando el gobierno colombiano. Con el TLC Colombia lograría acceso preferencial permanente a los Estados Unidos, convirtiéndonos en un polo atractivo para la inversión nacional y extranjera.	Estados Unidos	En Curso		TLC
TLC Colombia – Panamá		Panamá	En Curso		TLC
Tratado de Inversiones con UK		Reino Unido	En Curso		Tratado de Inversión
Tratado de Inversiones con Kuwait y Emiratos Arabes		Kuwait y Emiratos Árabes	En Curso		Tratado de Inversión

TRATADO	DESCRIPCION	PAISES CONSIDERADOS	ESTADO	FECHA FIRMA	TIPO
ATPA y APTDEA	<p>El Andean Trade Preference Act -ATPA- es un programa unilateral de preferencias arancelarias otorgado por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), por virtud del cual Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a ciertos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en un país beneficiario y que cumplan con los requisitos establecidos. Algunos de los sectores beneficiados son el químico, agrícola, metalmecánico, plástico, artesanías, maderas y muebles y papel y litografía. El APTDEA (Andean Trade Preference and Drug Erradication Act) es una prórroga del APTA por el cual se amplía las preferencias para productos que se encontraban excluidos, como confecciones, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio, calzado y manufacturas de cuero, petróleo y derivados del petróleo, relojes y partes para relojes, entre otros.</p>	Estados Unidos	Firmado		Preferencias Arancelarias

Tabla 7. Tratados Comerciales Clave y sus Consideraciones

Fuente:(Mincomercio, 2009), selección por (Los autores)

TRATADO	PAISES CONSIDERADOS	ESTADO	FECHA FIRMA	TIPO	RELEVANTE	CONSIDERACIONES
Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, México, Uruguay y Venezuela.	Vigente	1981	Acuerdo Preferencial - Multilateral	S	- Son mercados con una inmediatez geográfica inmejorable - Evolución económica muy similar - Similitud en muchos aspectos demográficos - Similar avance en varios aspectos de la industria manufacturera
CAN – Mercosur	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay	Vigente	2005	Acuerdo Preferencial	S	- Evolución económica muy similar - Similitud en muchos aspectos demográficos - Similar avance en varios aspectos de la industria manufacturera
TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras	El Salvador, Guatemala y Honduras	Vigente	2009	Área de Libre Comercio	S	- Facilidad de idioma y cercanía cultural - Similar avance en varios aspectos de la industria manufacturera
TLC Grupo de los Tres	México	Vigente	1995	Área de Libre Comercio	S	- Facilidad de idioma y cercanía cultural - El tamaño de mercado Mexicano es atractivo para cualquier industria
TLC Colombia – Chile	Chile	Vigente	2006	Área de Libre Comercio	S	- Facilidad de idioma - Similar avance en temas económicos

Cuadro IV.2
**PAÍSES DEL ARCO DEL PACÍFICO LATINOAMERICANO: RED DE ACUERDOS
 COMERCIALES PREFERENCIALES, ENERO DE 2010**

	Colombia	Costa Rica	Chile	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	México	Nicaragua	Panamá	Perú
Colombia	X										
Costa Rica		X									
Chile			X								
Ecuador				X							
El Salvador					X						
Guatemala						X					
Honduras							X				
México								X			
Nicaragua									X		
Panamá										X	
Perú											X

En implementación
 Firmado
 En negociación

Fuente: Organización de los Estados Americanos (OEA), Sistema de Información sobre Comercio Exterior [en línea] <http://www.sice.oas.org>.

Ilustración 3. CEPAL Acuerdos Comerciales Países del Arco del Pacífico Latinoamericano(Naciones Unidas, 2010)

Fuente (OEA, 2009)

También es fundamental recordar que estos mecanismos de integración plantean esquemas tendientes a proteger dentro de cada uno a aquellos miembros que de alguna forma por sus condiciones propias podrían estar en desventaja, lo que es conocido como el tratamiento de las asimetrías(Mincomercio, 2009). Para cada tratado existe un manejo específico que deberá ser analizado, identificando posibles situaciones que puedan representar barreras o facilitadores de acuerdo al tipo de posición que se adopte en cada mercado. Algunos de los temas a considerar son:

- **CAN:** Dentro de la Comunidad Andina de Naciones se planteó mantener las preferencias para los países de menor desarrollo, así como apoyar de forma particular a Bolivia(en la mejora de su capacidad exportadora) y Ecuador(en la evaluación de sus políticas comerciales ante la OMC).
- **Mercado Común Centroamericano(MCCA):** Han encargado al Banco Centroamericano de Integración la labor de confeccionar una propuesta social regional orientada a la cohesión mitigando el rezago de las menos favorecidas
- **Mercado Común del Sur (MERCOSUR):** En caso de Mercosur la protección la tienen Paraguay y Uruguay mediante un fondo llevado con aportes de todos pero principalmente de Brasil.
- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):** Las herramientas son las medidas de trato especial y diferenciado (TED) y la asistencia técnica para los países en menor desarrollo económico relativo (PMDER), lista a la cual pertenecen Ecuador, Bolivia y Paraguay.

Expectativas del tema Tratados

Luego de revisar el universo de tratados disponibles se observa que en la actualidad existe una amplia gama de países en los cuales hay oportunidades por cuenta de tratados disponibles, lo que podría incrementar la efectividad al incursionar a un mercado específico. De igual forma, es fundamental entender los alcances de cada tratado de Colombia con el país, así como los tratados con terceros países, entendiendo que cada organismo multilateral plantea fines específicos para favorecer a las naciones en desventaja.

6. Análisis del Entorno

Entendiendo que la organización hace parte de un ecosistema (Ostelwalder A. , 2009), los autores consideran clave llevar a cabo un análisis de los principales aspectos que desde la periferia determinan muchas de las oportunidades o amenazas a ser tenidas en cuenta en la estrategia de la organización. En el desarrollo de este proceso se aplica el planteamiento de modelos de negocios del libro *Business Model Generation*(Ostelwalder A. , 2009), el cual plantea un enfoque de análisis externo basado en cuatro áreas: *Fuerzas de Mercado, Tendencias, Competencia y Macroeconomía*.

Fuerzas de Mercado

En lo relacionado con *Fuerzas de Mercado* se plantea la recopilación de los aspectos que van desde las situaciones críticas de mercado, identificación de los segmentos clave, necesidades y demandas de clientes, lo atractivo del negocio y el costo de cambiar. Particularmente en lo relacionado con la industria de empaques hay varios aspectos a considerar:

Situaciones de mercado. La globalización es un hecho fundamental y más aun con los acuerdos de libre comercio que se firman entre países y regiones; esto trae como consecuencia que no solo se compite con productos locales o regionales sino con competidores globales. Las adquisiciones o fusiones se están dando a nivel de todos los negocios, especialmente en los de canales mayoristas y de grandes superficies, lo que resulta en una concentración de unas pocas

compañías con mucho poder de negociación (Fedesarrollo, 2008). Los departamentos de mercadeo de las compañías emplean cada vez más estrategias de diferenciación, desarrollando sub-referencias de una misma línea de producto para satisfacer las necesidades de nichos de mercado específicos, lo que redundará en mayor amplitud del portafolio de productos, y esto a su vez requiere de mayores esfuerzos logísticos y de planeación para toda la cadena de suministro.

Segmentos de Mercado. Para el negocio de los empaques es fundamental el segmento de los alimentos. Los productos de este segmento son grandes consumidores de empaques, al igual que otros segmentos importantes como la industria de productos de aseo y productos de cuidado personal. Los tres segmentos son estratégicos y de especial atención ya que además tienen una alta correlación con el crecimiento demográfico y con el poder adquisitivo de las personas (Flexipack S.A., 2009).

Necesidades y demandas de los clientes. En el sector de empaques los clientes son muy sensibles al tema de los costos y a la calidad (Flexipack S.A., 2009). Además, en igualdad de condiciones de costo y calidad, un factor diferenciador es el tema del servicio y del tiempo de entrega, y es aquí donde las compañías del sector de empaques deben enfocar esfuerzos para lograr la fidelización de sus clientes.

Costo de cambiar. Un aspecto fundamental en este negocio es el conocimiento del cliente: La relación que se logre establecer con los diversos departamentos de las organizaciones de sus clientes, especialmente con los departamentos de mercadeo, es clave en el crecimiento del negocio, pues es por ese medio que se pueden generar las primeras ideas para desarrollar los productos del cliente. Si la empresa proveedora de empaques participa en estos desarrollos existe una alta probabilidad que le sea adjudicado el suministro de los empaques, dado el alto costo de buscar un proveedor diferente, desconectado del proceso.

Otro aspecto que hace costoso el cambio de proveedor de empaques es el costo de los fotopolímeros, planchas de cirel o caucho que se usan en las maquinas impresoras y que transfieren la tinta a la película a imprimir. La vida útil de estos fotopolímeros depende de su uso pero su costo es significativo por lo cual se hacen acuerdos entre proveedor de empaque y cliente para compartir este costo durante periodos de tiempo que pueden ser hasta de un año. Esto hace que no sea tan fácil el cambio.

Finalmente, las ofertas diferenciadas hacen costoso el cambiar de proveedor, lo cual es especialmente valioso en épocas de revaluación y entrada de competidores extranjeros con ventajas arancelarias en la importación de materias primas.

Margen. Los clientes de alto consumo de empaques normalmente son muy sensibles al precio, y en muchos casos no aceptan más de un 2% de diferencia en el precio con respecto a la oferta más económica que puedan encontrar. Sin embargo, los clientes de consumos moderados de empaques (de 300 a 500 kg por referencia por cada compra) son menos sensibles al precio. De hecho, en algunos casos, este tipo de cliente está dispuesto a pagar hasta un 10 o 15% más en el precio siempre y cuando se les pueda satisfacer en sus necesidades de cantidades mínimas, para disminuir inventarios de empaques. Los márgenes pueden mejorarse en la medida en que la compañía se especialice en nichos de mercado con especificaciones especiales que requieren de mayor valor agregado, reduciendo la elasticidad precio-demanda del negocio.

Tendencias

A nivel de todas los negocios se viven procesos de evolución que se consolidan en tendencias y que típicamente toman diferente forma, profundidad y enfoque dependiendo de la

industria particular que se esté analizando(Hoover, 2006).En este contexto deben analizarse tendencias en tecnología de empaque, temas regulatorios, y situaciones socio-políticas y socio-culturales, intentando llevar a cabo un análisis holístico que analice múltiples perspectivas en medio de las tendencias más relevantes.

Uno de las características más interesantes del sector de empaques es su evolución hacia un concepto mucho más amplio que el de simplemente proteger un producto. Hoy en día, el negocio se entiende como un *enfoque sistémico del proceso de empaque*, que es pieza fundamental durante todas las fases de manufactura, distribución, protección y mercadeo del producto(Choy, 2005).En este sentido, entre las lecciones aprendidas de las más recientes crisis, se ha hecho evidente una necesidad imperativa de reducir los costos por medio de *mejoras significativas en la productividad* que puedan ser transmitidas al resto de la cadena de valor(Choy, 2005). También, se hace imprescindible *construir y desarrollar una marca* que permita sortear de mejor manera las coyunturas normales por las que atraviesa toda industria durante su ciclo de vida, maduración y consolidación. Los procesos de los clientes demandan cada vez menores ventanas de mantenimiento y alistamiento, con tendencia a cero, así como un manejo integral de las soluciones, equipos, entendimiento de procesos y soporte. Otro factor clave a tener en cuenta en los temas de productividad es la tendencia al desarrollo de grandes centros urbanos, y al desarrollo de las industrias alrededor de los mismos arrastrando con ellas todo su aparato productivo.

Por otra parte, la industria de los empaques no es ajena al concepto de *sostenibilidad* y los retos que este concepto implica, en aspectos relacionados con la racionalidad en el uso de servicios públicos, menor consumo de recursos, reciclaje y materias primas renovables y biodegradables(www.pmmi.org, 2009). Esta presión por la sostenibilidad obliga a que se analicen todos los aspectos que de alguna forma pueden redundar en un mejor aprovechamiento de

recursos involucrados en proceso, así como la ruptura de paradigmas sobre el uso, impacto, tratamiento y disposición de insumos, energía y agua.

En lo referente a la tecnología de empaques se observa un cambio importante de empaques rígidos a *empaques flexibles*, reemplazando materiales como la hoja lata y cartón por “pouches”³, con ventajas en valor agregado: seguridad, flexibilidad, conservación, barreras, versatilidad en el manejo publicitario y de mercadeo (Hoover, 2006).

Desde la perspectiva del consumidor se observan constantes cambios pero una clara consolidación de tres temas: *unidades de empaque, salud y estilo* (www.ferrret.com.au, 2010). Debido a la dinámica demográfica, con poblaciones envejecidas, familias con menos hijos y estilos de vida cada vez más individualistas, la unidad de empaque de muchos productos ha ido evolucionando en algunos mercados hacia presentaciones cada vez más reducidas en respuesta a un cambio en la demanda. De igual forma el individuo cada vez más preocupado por su salud y con mucha mayor información acerca de lo que es saludable reclama en cada uno de sus productos un nivel de información altamente detallada, de tal forma que la capacidad de transmitir información del empaque se hace fundamental en el logro de este objetivo. Además, cada vez toma más fuerza el desarrollo de productos de nicho y con ello las soluciones de empaque deben responder a las complejas estrategias de mercadeo donde el aspecto de transmisión de un mensaje y el posicionamiento de la marca juegan un papel determinante.

³*Pouches* son empaques de alto valor agregado, de barrera muy alta para conservación (ej: La ración de alimentación de campaña del ejército) (nota de los autores).

La Industria

Competidores. Los competidores directos de Flexipack S.A. son compañías nacionales en una gran proporción, pero cada vez las circunstancias son más favorables para que compañías de otros países ofrezcan sus productos en el mercado colombiano. El líder del mercado es Flexospring, que tiene poco más del 13% de participación, así que no hay un gran jugador que monopolice o afecte de manera unilateral el sector.(Dinero, 5 Mil Empresas., 2009). Sin embargo, este líder es muy fuerte en licitaciones tanto locales como regionales, sobretodo cuando involucran grandes clientes multinacionales. La oferta de valor de este competidor se sustenta en bajos precios a una calidad aceptable, y con unos tiempos de entrega definidos mediante acuerdos comerciales. El segmento de mayor concentración de sus ventas es el de alimentos, con productos que incluyen leche, cereales, harinas, galletería, confitería, bebidas lácteas y refrescantes, aseo personal y de hogar. Los fabricantes de estos productos están orientados a los negocios de altos volúmenes, y requieren cubrir necesidades de empaques desde el nivel básico (bolsa de punto de pago de las cadenas de supermercados) hasta empaques sofisticados de laminación de 3 y 4 capas con corte laser e impresiones de 10 colores (empaques de alto valor agregado).

Para completar el análisis de los competidores, la Tabla 8 muestra los cinco principales competidores a nivel mundial.

Tabla 8. Cinco de los más grandes jugadores del sector de empaques a nivel mundial.

Fuente: Estados Financieros Públicos(Yahoo Finance, 2010)

NOMBRE	ORIGEN	FUNDACION	VENTAS	LINEAS	GEOGRAFIAS	EMPLEADOS
Tetra Pak	Suecia	1951	12.355		Suecia, Alemania, Francia, España, Holanda, Japón , China, México y Argentina	26000
Amtor	Australia	1926	8.391	PET	Australia, Nueva Zelanda, México, Venezuela	24000
Owens-Illinois	Estados Unidos	1903	7.066	VIDRIO	Estados Unidos, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Polonia, Australia, Nueva Zelanda, China e Indonesia	22000
Crown Holdings	Estados Unidos	1927	7000	LATAS	América, Europa, Asia Pacifico	20500
Rexam	Gran Bretaña	1920	7299		Europa, Estados Unidos, Brasil, China, Egipto, Guatemala, India, Malaysia, México, Polonia and Rusia	22900

Nuevos Jugadores. No parece que se estén desarrollando nuevos jugadores locales de tamaño importante, pero están naciendo nuevas empresas de tamaño pequeño que entran a participar de nichos de mercado muy focalizados por la región donde operan. En algunos casos, algunas de las grandes compañías han decidido vender pero son negociaciones que aun no se han concretado por los montos que implican, y que posiblemente requeriría de la entrada de compañías extranjeras que pudieran aportar experiencia para modificar este modelo de negocios. Colombia aun no ha tenido este tipo de adquisiciones o fusiones en el sector de los empaques, posiblemente por el nivel de riesgo que aun tiene el país, pero es de esperar que eventualmente se seguirá estas tendencia como ha ocurrido recientemente en países de la región como Perú, Chile, Argentina y Brasil(Flexipack S.A., 2009).

Productos Sustitutos. En el negocio de los empaques flexibles algunos de los sustitutos pueden ser los envases en vidrio, en cartón, en hojalata y los termoformados, entre otros. La

tendencia en los últimos años ha sido que los empaques de vidrio y de hojalata se han sustituido en algunos casos por empaques flexibles como sucedió con los segmentos de las gaseosas, aguas y refrescos, leche, mermeladas y conservas, salsas y, en algunos países, el atún (Flexipack S.A., 2009).

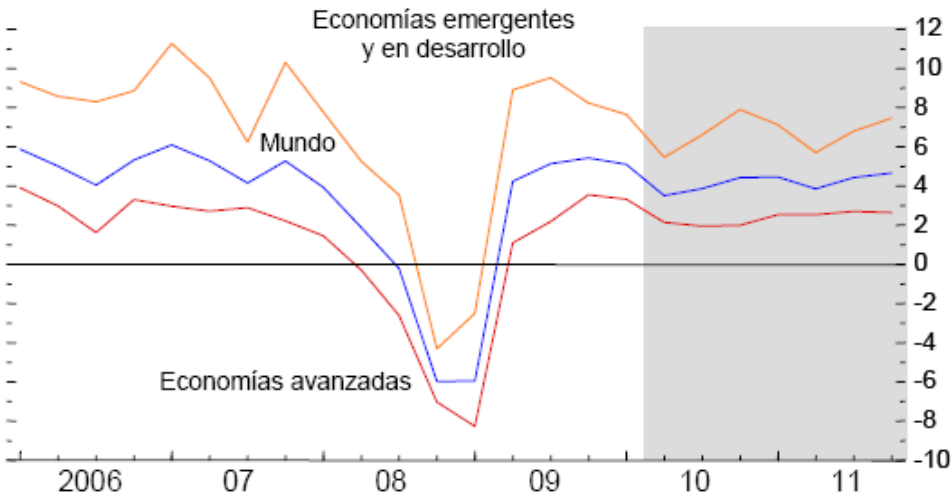
Actores de la cadena de abastecimiento. Los principales actores en la cadena de abastecimiento son los fabricantes de las resinas plásticas (petroquímicas), como Ecopetrol y Propilco en Colombia, o Dow Chemical a nivel internacional (Flexipack S.A., 2009). Estos son actores fundamentales de la cadena de abastecimiento, pues controlan los precios y tienen gran influencia sobre el gobierno para proteger sus intereses con barreras de entrada al país (por ejemplo, mediante aranceles). Esto hace que el sector no sea tan competitivo como debería ser para un país productor y exportador de petróleo.

Factores Macroeconómicos

Los factores que pueden condicionar el comportamiento global de la economía también resultan relevantes para este análisis.

Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Luego de un 2009 que terminó en recesión, pero con pronósticos de crecimiento en el 2010 que superan las expectativas planteadas, parece que las economías emergentes tendrán un papel protagónico y jalonarán el crecimiento que puede tener el PIB Mundial, estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 4,5% para el 2010 y 4,25% para el 2011 (Ilustración 4. Crecimiento del PIB Mundial. Fuente FMI).

Gráfico 1. Crecimiento del PIB mundial
(Porcentaje, variaciones de un trimestre a otro, anualizado)



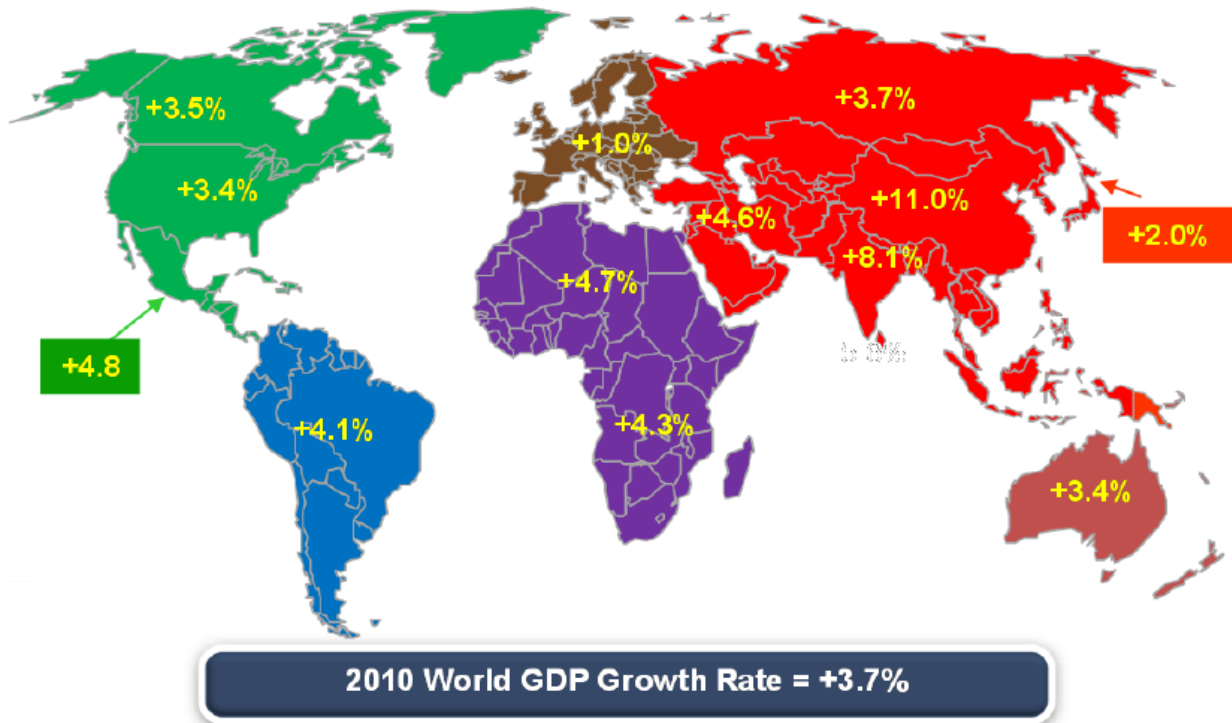
Fuente: Estimaciones del personal técnico del FMI.

Ilustración 4. Crecimiento del PIB Mundial. Fuente FMI

Fuente:(Fondo Monetario Internacional, 2010)

El instituto IHS, menos optimista que el FMI, estima que para el caso de Latinoamérica se pueden esperar crecimientos ente el 4,1% y el 4,8% (ver Ilustración 5), lo cual de todas formas representa unas perspectivas muy favorables de cara a las industrias altamente relacionadas con el consumo, como es el caso de la industria de empaques(Los autores).Debe tenerse precaución, sin embargo, pues el informe de Perspectivas de la Economía Mundial (Mundial, 2010)establece que los riesgos a la baja han aumentado, motivados principalmente por la pérdida de confianza e inestabilidad en la zona Euro, particularmente en lo relacionado con la sostenibilidad fiscal de algunas naciones(Mundial, 2010).

Figure 1. Current 2010 Economic Growth Forecasts for Selected Nations and Regions



Source: IHS Global Insight (May 2010)

Ilustración 5. Crecimiento del PIB por Regiones. Fuente: IHS

Fuente:(IHS, 2010)

Inflación. En lo referente a la inflación (Ilustración 6. Inflación Mundial. Fuente FMI) el FMI sugiere un escenario de inflación moderada, guiada principalmente por las economías avanzadas y como resultado de las expectativas de disminución de la demanda generado por los temores de una nueva turbulencia financiera en la zona Euro, lo que a su vez movió los capitales hacia futuros de oro y petróleo, presionando los mismos hacia la baja.

Gráfico 4. Inflación mundial

(Variación interanual del índice de precios al consumidor, salvo indicación en contrario)



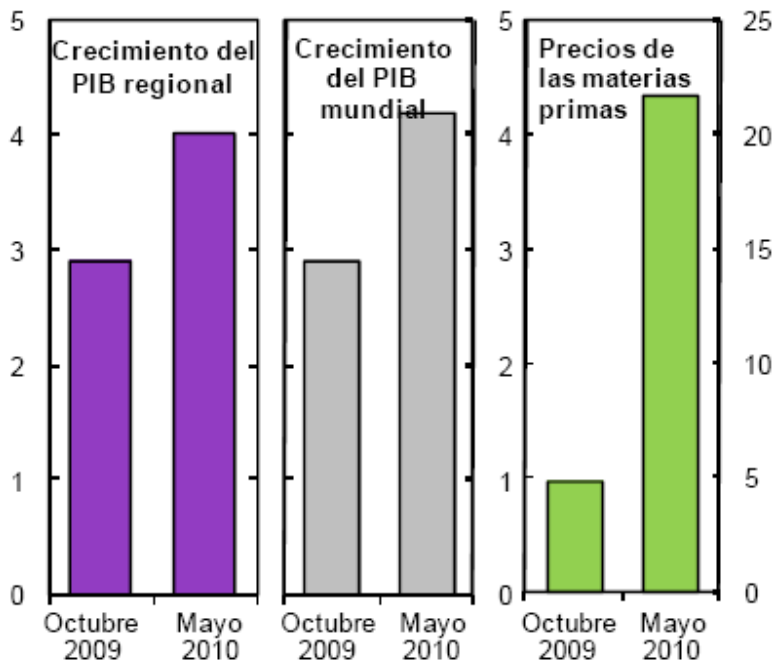
Fuentes: Haver Analytics y cálculos del personal técnico del FMI.

Ilustración 6. Inflación Mundial. Fuente FMI

Fuente:(Fondo Monetario Internacional, 2010)

Latinoamérica impulsada por el alza de las materias primas. Tras la clara recuperación de la economía Latinoamérica se observará un repunte que moverá la dinámica de economías con una alta vocación hacia la exportación de bienes primarios lo cual generará una dinámica interna bastante interesante (Ilustración 7. América Latina y El Caribe: Previsiones de Crecimiento Precios Materias Primas. Fuente: FMI).

ALC: Previsiones para 2010 1/
(Variación porcentual anual)



1/ Promedio ponderado según la PPA

Ilustración 7. América Latina y El Caribe: Previsiones de Crecimiento Precios Materias Primas. Fuente: FMI

Fuente:(Fondo Monetario Internacional, 2010)

7. Análisis Interno

El análisis del entorno se debe complementar con un análisis interno de la organización.

Fortalezas

Costos de materias primas. Las materias primas son compradas en lo posible por medio de canales directos (fabricantes), evitando los intermediarios, de forma que se pueda acceder a precios especiales.

Impresión flexográfica. El excelente equipo formado con los impresores y proveedores de fotopolímeros ha llevado a tener muy buenos resultados en las impresiones, llevando a Flexipack a ser uno de los mejores impresores en *flexografía*. La flexografía es un proceso de impresión sobre materiales flexibles mediante el uso de un fotopolímero, que es una plancha similar al caucho que transporta la tinta desde los cilindros de impresión al material a imprimir. Usando esta tecnología, Flexipack ha logrado imprimir en lineaturas y calidades cercanas (y a veces superiores) a las del proceso de *rotograbado* o *huecograbado*, proceso donde se emplean cilindros de cobre grabados que transfieren la tinta directamente al material a imprimir.

Especialización: Aunque Flexipack es una empresa muy joven ha estado orientada a la fabricación de empaques de alto valor agregado, usando materiales que muchas de las compañías tradicionales del país aun no usan en sus desarrollos, esto ha hecho que Flexipack se focalice en

nichos de mercado muy importantes y está comenzando a tener reconocimiento en el sector, la compañía tiene la oportunidad de hacer alianzas estratégicas para el manejo de materiales especializados que son fabricados por grandes firmas pero que por su estructura no pueden llegar a nichos de mercado de volúmenes pequeños en los cuales Flexipack puede tener una gran oportunidad,

Flexibilidad. La estructura organizacional sencilla y el concepto de atención a nichos de mercado muy específicos donde se ha podido posicionar la empresa, le permite a Flexipack ser muy flexible en cuanto a lotes mínimos de producción y tiempos de entrega.

Tecnología. Equipos modernos en los procesos claves, provenientes de Brasil, España y Colombia y el respaldo tecnológico de proveedores claves para el desarrollo de alianzas estratégicas para el manejo de insumos como lo son las tintas y los fotopolímeros los cuales son de gran importancia dentro de la cadena de valor que se compran a terceros.

Debilidades

Sistema de Información. La plataforma de manejo de información es muy básica, y limita de manera importante la recolección y el análisis de información en los tiempos requeridos, llevando a veces a tomar decisiones sin los elementos de juicio necesarios y ocasionando en muchos casos pérdida de tiempo y altos desperdicios en la planeación de la planta.

Aspectos técnicos. Falta mayor profundidad en los conocimientos y la experiencia en productos de alto valor agregado, como las laminaciones de 3 capas, así como en el manejo de materiales como el foil de aluminio, papel, EVOH y estructuras de barrera.

Portafolio de Clientes. La base de clientes es moderada; falta incrementarla con clientes de mayor reconocimiento nacional y diversificar aún más la base de clientes Pareto⁴.

Procesos Certificados: Flexipack no cuenta con acreditaciones reconocidas lo cual hace que su proceso de consecución de cuentas grandes ya sean compañías nacionales o multinacionales sea aun más complejo.

Concentración del Poder: Se entiende que en una compañía como Flexipack por ser tan nueva, por su tamaño y por su estructura liviana de costos haya una alta concentración de poder y de conocimiento manejado por la gerencia, quien lidera la estrategia y ejecución de penetración del mercado, la programación y planeación de la planta y el manejo de proveedores, pero esto a su vez es de gran riesgo no solo por la alta dependencia que se tiene concentrada en una sola persona sino por la alta probabilidad de perder la objetividad en la toma de decisiones.

Conclusiones del Análisis Interno

Los bajos costos de la empresa, la focalización en productos de valor agregado y de alta exigencia en calidad de impresión son su principal ventaja competitiva frente a la competencia local. Flexipack debe seguir mejorando esta ventaja resolviendo sus limitantes en plataforma de sistema de información, de forma que puedan tomar mejores decisiones, en tiempo real, disminuir aún más los desperdicios, optimizar los niveles de inventarios, y reducir los tiempos muertos en maquina; Aunque se tienen recursos limitados se podrían aprovechar alianzas estratégicas con proveedores claves como lo que proveen las tintas y las planchas de impresión

⁴Aquellos pocos clientes vitales—típicamente el 20% de la clientela—que aportan el grueso de la facturación—típicamente el 80%--según la regla clásica de Pareto. El planteamiento lo hace Joseph Muran en referencia al planteamiento hecho en 1906 por el economista italiano Vilfred Pareto (nota de los autores).

para desarrollar proyectos que brinden ahorros en estos insumos. Por otra parte la compañía debe continuar su proceso de especialización en empaques de valor agregado y podría tratar de hacer alianzas con firmas nacionales o del exterior para el uso de películas de tecnología y seguir innovando atendiendo los nichos de mercado en los cuales Flexipack tiene presencia.

Debe también aumentarse el portafolio de clientes. La estructura actual está planeada para hacer tirajes relativamente cortos (desde 300 kg) pero es importante poder atender también algunos clientes grandes que permitan crecer a las tasas esperadas, pero debe resolver el tema de acreditaciones reconocidas como lo pueden ser Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o ISO.

8. Plan Estratégico

Dado el panorama anteriormente descrito, los autores consideran que Flexipack S.A. debe estructurar un plan de negocio que permita cumplir con los objetivos básicos de internacionalización, pero que también aproveche las oportunidades que se han evidenciado en el mercado regional a través de los tratados actuales y los que se proyecta que el país logre en los años venideros. Para lograrlo, es fundamental que la organización fortalezca su posición estratégica sacándole mayor provecho a sus fortalezas y trabajando en sus debilidades, y lograr que el ingreso a mercados internacionales mitigue algunos de los factores de riesgo que hoy se afrontan.

Existen algunos factores adicionales que recientemente han afectado el ritmo de crecimiento de las operaciones internacionales de las compañías, y que deberán ser tenidos en cuenta al momento de internacionalizarse. Entre ellos se cuentan la expansión y el incremento rápidos de la tecnología, la liberalización de las políticas gubernamentales de flujo transfronterizo comercial y de recursos, el desarrollo de instituciones que apoyan y facilitan el comercio internacional, y la creciente competencia global.

¿Dónde se Va a Vender y Producir?

Retomando la segunda de las preguntas esenciales en un proceso de internacionalización(Graham, 2006), (¿dónde se va a vender y a producir?), es clave que las

organizaciones determinen cuales son los modelos que maximizan los siempre limitados recursos logrando la mejor combinación entre la(s) ubicación(es) de producción y el modelo de llegar hasta los diferentes mercados(Graham, 2006).La selección del sitio de operación forma parte importante de la ejecución de la estrategia del negocio. Existen múltiples factores que deben ser considerados pero pueden ser agrupados en dos grandes tipos: un primer grupo de los físicos y sociales y un segundo grupo de aquellos que caracterizan el ambiente competitivo(Graham, 2006). Estos factores además tienen la complejidad de su dinamismo ya que los mismos conllevan intrínsecamente el cambio como su característica, como lo son los costos, precios, comportamiento de los competidores y la evolución de la tecnología.

Dentro del proceso para definir las ubicaciones en las que se venderá y fabricará existen dos preguntas básicas: ¿Qué mercados se servirán? y, ¿dónde se debe establecer la producción para servir dichos mercados? En este orden de ideas, y considerando el foco en el cliente de Flexipack, los autores consideran particularmente apropiado entender inicialmente qué mercados se atenderán. En algunas industrias de servicios, donde el producto se materializa en el momento en el que está siendo consumido por el cliente, el análisis es único y la respuesta a ambas preguntas es una sola. Por ejemplo, en la industria hotelera, si se quiere servir a determinado mercado, el sitio de producción y prestación de la esencia del servicio son el mismo.

El proceso de determinar una estrategia geográfica debe ser flexible, porque las condiciones de las diferentes regiones cambian. Un plan debe permitir a una empresa tanto responder a nuevas oportunidades en diferentes ubicaciones como retirarse de las menos rentables con los menores costos de salida. También es clave entender que en las estrategias de crecimiento internacional la mezcla de productos y líneas puede sufrir ajustes, pues para algunas organizaciones puede ser interesante crecer más con el portafolio inalterado en las diferentes

geografías, pero también lo puede hacer incorporándole nuevos productos o variaciones de los existentes

Para estructurar la decisión de ubicación los autores plantean una secuencia basada en tres grandes etapas, como se muestra en la Ilustración 8.



Ilustración 8. Etapas selección de lugares venta y producción.

Fuente: Los autores.

Determinar Ubicaciones Alternativas

Para comparar a los países, las organizaciones hacen uso de técnicas de detección basadas en variables extensas que indican oportunidades y riesgos(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). De este modo, los gerentes que están a cargo de la toma de decisiones pueden efectuar un análisis detallado de un número razonable de ubicaciones geográficas. La detección permite descartar opciones y es útil porque, de otro modo una empresa podría considerar muy pocas o demasiadas posibilidades. Algunas de las actividades clave dentro de esta fase son:

- Selección y evaluación de las variables a considerar
- Recolección y análisis de los valores de dichas variables
- Comparación de ubicaciones

Selección y evaluación de las variables a considerar. La determinación de las variables a considerar es un paso importante y puede tener múltiples variaciones de acuerdo al tipo de organización, su estilo gerencial, el momento que la misma esté atravesando o como sucede en muchas ocasiones a oportunidades coyunturales que se considera difícilmente volverían a presentarse. Tradicionalmente se analizan tres tipos de factores en este análisis: *Inamovibles*, *oportunidades* y *riesgos*(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Los autores han incluido un cuarto tipo de factor (*industria*) que permite hacer una análisis más específico para la perspectiva particular de la empresa y sus principales partes involucradas.

- **Factores inamovibles**, son aquellos aspectos sobre los que la organización tiene una posición de aceptación o rechazo. Son planteamientos estructurales que sirven de criterios para determinar si la opción debe ser considerada o no. Podrían hacer parte de este tipo de decisiones temas como el manejo que tenga el país de la propiedad, debido a que para algunas organizaciones es perentorio que se tenga un control total sobre la propiedad es un factor inamovible así que podría sacar del listado de alternativas un país en los primeros inicios del análisis para ciertas organizaciones.
- **Oportunidades**, son todas las situaciones que podría llegar a aprovechar una organización de su ingreso a un nuevo mercado. Deberán quedar enmarcadas en este ámbito temas como la oportunidad de mercado, las tasas impositivas, y todos aquellos paquetes que típicamente desarrollan los países con el propósito de estimular la inversión extranjera.

- **Riesgos**, bajo este grupo deberán quedar las variables que le permitan al análisis considerar los aspectos más relevantes de la apuesta de participación que le permitan determinar el grado de exposición que tendría que afrontar en cada una de las ubicaciones a considerar.
- **Industria**, esta última clasificación busca incorporar el análisis la propia organización puede hacer de la industria en cada uno de los mercados objetivo del estudio. Para dicho análisis haremos uso del planteamiento de Las Cinco Fuerzas(Porter, 1980)

El propósito entonces es plantear variables que permitan tipificar estos cuatro tipos de factores y reflejar de forma cuantitativa la comparación entre las diferentes ubicaciones.

Factores Inamovibles. Dos factores inamovibles que están directamente relacionados con la forma en la que la organización podrá llevar a cabo el ingreso al mercado internacional hacen referencia al manejo de la propiedad y al modelo con el que la organización podría establecer operaciones con participación de socios locales. Se considerarán entonces:

- Propiedad del 100% en manos de extranjeros
- Licencias a subsidiarias de propiedad mayoritaria

Oportunidades. Para la cuantificación de las oportunidades se tienen en cuenta dos aspectos: El flujo de caja del proyecto y la oportunidad del mercado. El flujo de caja del proyecto en cada país se puede reflejar a través de la inversión inicial requerida, los costos directos de la operación en sus variables más relevantes (materia prima, mano de obra y algunos costos indirectos) y la tasa de impuestos que maneja el país. Para el caso de la oportunidad mercado

estaremos considerando su tamaño y la participación de mercado que esperamos tener, ambas evaluadas en dos horizontes de tiempo diferentes: inmediato-mediano plazo y largo plazo. Las variables que lo tipificarían serían:

- Inversión requerida
- Tasa impositiva
- Magnitud del mercado Hoy (hoy: 0-2 años, futuro 3-10 años)
- Magnitud del Futuro (hoy: 0-2 años, futuro 3-10 años)
- Participación de mercado Hoy (hoy: 0-2 años, futuro 3-10 años)

Riesgos. Las variables para tipificar este aspecto hacen referencia principalmente a temas de mercado, situaciones macroeconómicas y temas legales y de comercio. Para el desarrollo de este aspecto en particular basaremos nuestro análisis en entendimientos propios de la industria. Las variables que tipificarían este aspecto son:

- Riesgo cambiario
- Riesgo políticos

Industria. El objeto de este cuarto grupo de variables es el de incorporar una análisis basado en la interpretación de las cinco fuerzas de Porter y donde se podrá incorporar el criterio de las principales partes involucradas del negocio basados en su experiencia y la documentación que se tiene acerca de dichos mercados y el comportamiento particular de la industria. Las variables que la tipificarán serán:

- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores

Para el presente trabajo, los autores y la gerencia de Flexipack S.A. recurrieron a información de referencia del Banco Mundial, el Foro Económico Mundial y de algunos estudios de terceros reconocidos por la calidad de la información que suministran (Los autores). Una vez considerados todos estos aspectos y fuentes, y el tipo de información cuantitativa suministrada por estos entes, se definió en consenso con la gerencia de la empresa un sistema de ponderación para poder comparar directamente las variables anteriormente descritas. Tabla 9. Variables a considerar en la evaluación de ubicaciones, resume la estructura de ponderación finalmente definida, con los pesos de ponderación y rangos de calificación para cada variable valorada.

Tabla 9. Variables a considerar en la evaluación de ubicaciones

Fuente: Los autores.

Tipos	Variables	Peso	Rango Calificación
1. Factores Inamovibles (Aceptables=A, Inaceptables=I)			
	a. Se permite propiedad del 100% a extranjeros		A,I
	b. Se permite licencias a subsidiarias de propiedad m:		A,I
2. Oportunidades (número mayor=calificación preferida)			
			30%
	a. Apertura de un nuevo negocio	15%	0-5
	b. Tasa impositiva	30%	0-5
	c. Magnitud del mercado, Hoy	15%	0-5
	d. Magnitud del mercado, 3-10 años	15%	0-5
	e. Participación de mercado - Futuro	25%	0-5
			100%
3. Riesgo (numero mayor=calificación preferida)			
			30%
	a. Riesgo cambiario	40%	0-5
	b. Riesgo político	60%	0-5
			100%
4. Industria (numero mayor=calificación preferida)			
			40%
	a. Poder de los proveedores	20%	0-5
	b. Poder de los compradores	20%	0-5
	c. Amenaza de productos sustitutos	20%	0-5
	d. Amenaza de nuevos competidores	20%	0-5
	e. Rivalidad entre competidores	20%	0-5
			100%

Valoración y Cuantificación de las Variables de Ubicación

El proceso de recolección de información para la toma de decisiones deberá permitir identificar fuentes de información para resolver el valor a asignar a cada una de las variables. La mayoría de las organizaciones asumen los procesos guiados por procesos poco formales o estructurados y guiados por tendencias o indicios de otros jugadores del sector o en algunos casos respondiendo a oportunidades de mercado (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).

En particular, datos del informe del foro económico mundial presentados en las Ilustraciones 9, 10 y 11 muestran los 12 pilares sobre los que se cimenta la calificación de competitividad de los países analizados. En los ejemplos se destacan los casos de Perú, Venezuela y Colombia, para entender mejor los aspectos evaluados y la forma en la que el informe refleja algunas de las realidades que los medios han constatado, y que también se pueden derivar de la interpretación desprevenida del consumidor de noticias. En particular, se observa un notable avance del Perú, desde el 2007, en la evolución de su posicionamiento general en competitividad, ubicándose como un país orientado hacia la eficiencia. A pesar de tener un PIB históricamente inferior al promedio de Latinoamérica, es indudable la importante dinámica que ha logrado en su crecimiento sostenido de los últimos años.

Para el caso de Colombia, base de la operación de la compañía, si bien es un país con un desempeño que lo ubica en la fase del desarrollo como orientado a la eficiencia, algunos de sus indicadores mostraron un estancamiento pero con una tendencia muy positiva en temas particulares como lo son los pilares del mejoramiento de la eficiencia.

Finalmente está el caso de Venezuela, cuyos indicadores reflejan claramente la situación que se evidencia diariamente en los medios noticiosos: Es una economía con un comportamiento de PIB histórico muy por encima de la media de la región, jalonado por su economía altamente petrolizada, pero con un notorio deterioro en su posicionamiento de los últimos años que lo han llevado del puesto 98 al 113 en tan solo tres períodos (2007,2008 y 2009).

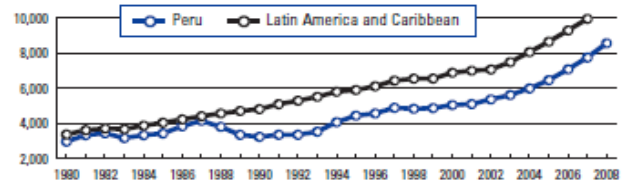
Comparando esta información con la competitividad de las naciones según el estudio “Doing Business” del Banco Mundial (IFC, 2009), el resultado es muy similar para los anteriores tres países, como se muestra en las ilustraciones 12, 13 y 14.

Peru

Key indicators

Population (millions), 2008.....	28.2
GDP (US\$ billions), 2008.....	127.6
GDP per capita (US\$), 2008.....	4,452.5
GDP (PPP) as share (%) of world total, 2008.....	0.35

GDP (PPP int'l \$) per capita, 1980–2008



Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
GCI 2009–2010	78	4.0
GCI 2008–2009 (out of 134).....	83	3.9
GCI 2007–2008 (out of 131).....	86	3.9
Basic requirements	88	4.1
1st pillar: Institutions.....	90	3.5
2nd pillar: Infrastructure.....	97	2.9
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	63	4.7
4th pillar: Health and primary education.....	91	5.1
Efficiency enhancers	59	4.1
5th pillar: Higher education and training.....	81	3.7
6th pillar: Goods market efficiency.....	66	4.2
7th pillar: Labor market efficiency.....	77	4.3
8th pillar: Financial market sophistication.....	39	4.7
9th pillar: Technological readiness.....	77	3.4
10th pillar: Market size.....	46	4.4
Innovation and sophistication factors	85	3.4
11th pillar: Business sophistication.....	68	4.0
12th pillar: Innovation.....	109	2.7

Stage of development

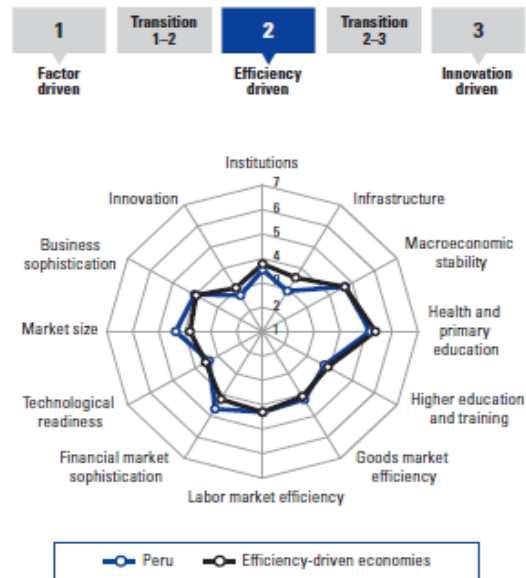


Ilustración 9. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Perú.

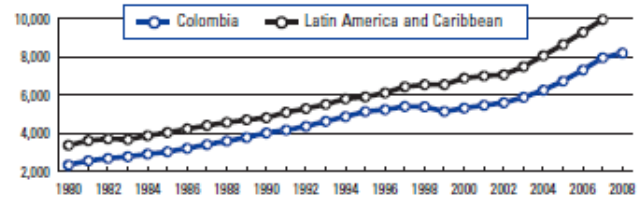
Fuente:(WEF, 2009)

Colombia

Key indicators

Population (millions), 2008.....	46.7
GDP (US\$ billions), 2008.....	240.7
GDP per capita (US\$), 2008.....	4,985.2
GDP (PPP) as share (%) of world total, 2008.....	0.58

GDP (PPP int'l \$) per capita, 1980–2008



Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
GCI 2009–2010	69	4.1
GCI 2008–2009 (out of 134).....	74	4.0
GCI 2007–2008 (out of 131).....	69	4.0
Basic requirements	83	4.1
1st pillar: Institutions.....	101	3.4
2nd pillar: Infrastructure.....	83	3.2
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	72	4.6
4th pillar: Health and primary education.....	72	5.3
Efficiency enhancers	64	4.1
5th pillar: Higher education and training.....	71	3.9
6th pillar: Goods market efficiency.....	88	4.0
7th pillar: Labor market efficiency.....	78	4.3
8th pillar: Financial market sophistication.....	78	4.1
9th pillar: Technological readiness.....	66	3.6
10th pillar: Market size.....	31	4.6
Innovation and sophistication factors	62	3.7
11th pillar: Business sophistication.....	60	4.2
12th pillar: Innovation.....	63	3.2

Stage of development

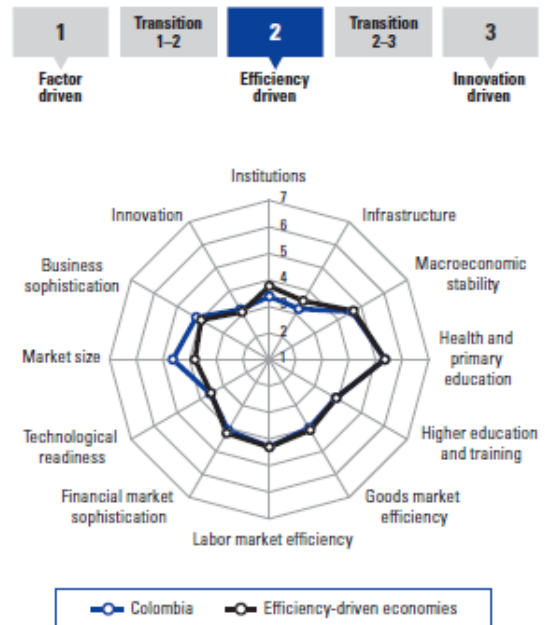


Ilustración 10. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Colombia.

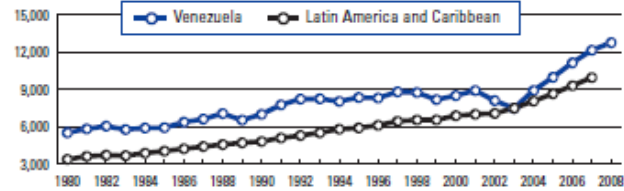
Fuente:(WEF, 2009)

Venezuela

Key indicators

Population (millions), 2008.....	28.1
GDP (US\$ billions), 2008.....	319.4
GDP per capita (US\$), 2008.....	11,388.3
GDP (PPP) as share (%) of world total, 2008.....	0.52

GDP (PPP int'l \$) per capita, 1980–2008



Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
GCI 2009–2010.....	113	3.5
GCI 2008–2009 (out of 134).....	105	3.6
GCI 2007–2008 (out of 131).....	98	3.6
Basic requirements.....	104	3.7
1st pillar: Institutions.....	133	2.4
2nd pillar: Infrastructure.....	106	2.8
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	91	4.4
4th pillar: Health and primary education.....	81	5.2
Efficiency enhancers.....	108	3.4
5th pillar: Higher education and training.....	83	3.7
6th pillar: Goods market efficiency.....	132	2.9
7th pillar: Labor market efficiency.....	133	2.9
8th pillar: Financial market sophistication.....	126	3.1
9th pillar: Technological readiness.....	91	3.2
10th pillar: Market size.....	37	4.6
Innovation and sophistication factors.....	130	2.8
11th pillar: Business sophistication.....	132	3.0
12th pillar: Innovation.....	123	2.5

324

Stage of development

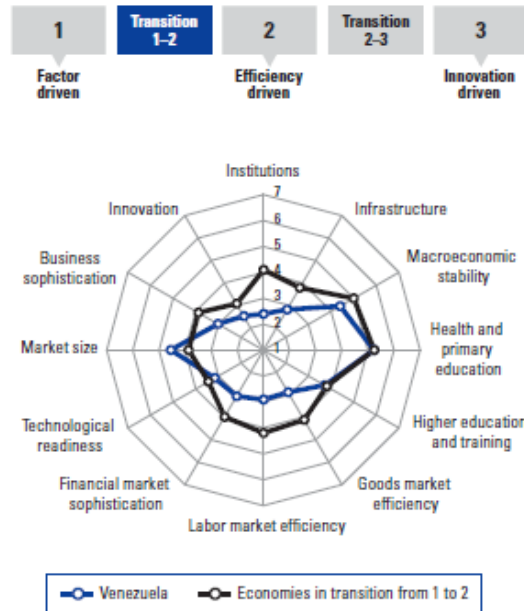


Ilustración 11. Indicadores clave de competitividad del Foro Económico Mundial para Venezuela.

Fuente:(WEF, 2009)

Perú



▶ **Región:** América Latina y el Caribe
▶ **Categoría de ingreso:** Ingreso alto medio

▶ **Población:** 28.836.700
▶ **INB per cápita (US\$):** 3.986,58

▶ [Resultados de la Encuesta a Empresas](#)

Los temas	Doing Business 2010 rank	Doing Business 2009 rank	cambio
Hacer negocios	56	65	+9
Apertura de un negocio	112	117	+5
Manejo de permisos de construcción	116	113	-3
Contrato de trabajadores	112	161	+49
Registro de propiedades	28	40	+12
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversores	20	19	-1
Pago de impuestos	87	84	-3
Comercio transfronterizo	91	98	+7
Cumplimiento de contratos	114	119	+5
Cierre de una empresa	99	99	0

Nota: La clasificación *Doing Business 2009* refleja los cambios metodológicos y la adición de dos países.

Ilustración 12. Variables analizadas por "Doing Business" para Perú.

Fuente:(IFC, 2009)

Colombia



▶ **Región:** América Latina y el Caribe
▶ **Categoría de ingreso:** Ingreso alto medio

▶ **Población:** 44.534.000
▶ **INB per cápita (US\$):** 4.657,68

▶ [Ver datos del país](#)
▶ [Resultados de la Encuesta a Empresas](#)

Los temas	Doing Business 2010 rank	Doing Business 2009 rank	cambio
Hacer negocios	37	49	+12
Apertura de un negocio	74	82	+8
Manejo de permisos de construcción	32	47	+15
Contrato de trabajadores	63	59	-4
Registro de propiedades	51	78	+27
Obtención de crédito	61	59	-2
Protección de los inversores	5	25	+20
Pago de impuestos	115	143	+28
Comercio transfronterizo	97	96	-1
Cumplimiento de contratos	152	149	-3
Cierre de una empresa	32	32	0

Nota: La clasificación *Doing Business 2009* refleja los cambios metodológicos y la adición de dos países.

Ilustración 13. Variables analizadas por "Doing Business" para Colombia.

Fuente: (IFC, 2009)

Venezuela, R.B.



▶ **Región:** América Latina y el Caribe
▶ **Categoría de ingreso:** Ingreso alto medio

▶ **Población:** 27.943.249
▶ **INB per cápita (US\$):** 9.225,63

▶ [Resultados de la Encuesta a Empresas](#)

Los temas	Doing Business 2010 rank	Doing Business 2009 rank	cambio
Hacer negocios	177	178	+1
Apertura de un negocio	142	141	-1
Manejo de permisos de construcción	94	97	+3
Contrato de trabajadores	181	181	0
Registro de propiedades	97	96	-1
Obtención de crédito	177	174	-3
Protección de los inversores	178	178	0
Pago de impuestos	182	179	-3
Comercio transfronterizo	166	167	+1
Cumplimiento de contratos	74	72	-2
Cierre de una empresa	151	151	0

Nota: La clasificación *Doing Business 2009* refleja los cambios metodológicos y la adición de dos países.

Ilustración 14. Variables analizadas por "Doing Business" para Venezuela.

Fuente: (IFC, 2009)

Para el análisis de la industria se llevará a cabo un proceso de calificación basado en la experiencia de las principales industrias y empresas involucradas en el negocio actual de Flexipack S.A., en cada una de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).

Comparación de Ubicaciones

El proceso de implementación de un negocio debe obedecer a un proceso exhaustivo de estudios de mercados, donde se analicen en profundidad y detalle el mercado objetivo entendiendo las múltiples variables. Tal estudio detallado será completado por la gerencia de Flexipack con base en las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, que aspira a caracterizar los mercados y factores clave, suministrando así una primera fotografía que permita abordar mejor los estudios de mercado correspondientes.

Para el análisis comparativo de las variables de ubicación, piedra angular de dicha fotografía caracterizadora, se propone la siguiente fórmula:

$$CalificaciónPaís = Inamovibles \times (Oportunidades + Riesgos + Industria) \quad (1)$$

Según esta fórmula, los factores inamovibles determinan la viabilidad de un país de obtener un resultado en la calificación o no. Es decir, de no cumplir con este criterio fundamental, no tiene ninguna incidencia el resto de las variables para ese país. Adicionalmente, cada uno de los tres grupos de variables tiene un peso ponderado de la siguiente manera:

$$CP = Inamovibles \times (Oportunidades \times 30\% + Riesgos \times 30\% + Industria \times 40\%) \quad (2)$$

Una primera aproximación de dicha comparación para el caso de las variables definidas y el primer listado de ubicaciones objetivo plantea un modelo de calificación mostrado en la Tabla 10.

El cómputo de los valores ahí mostrados se resume de la siguiente forma:

- Se incluyen las variables definidas en cada uno de los tres aspectos a evaluar y planteadas en la sección de selección y definición de variables.
- Para cada ubicación país a evaluar se usan datos de:
 - Banco Mundial Doing Business(DB)
 - Foro Económico Mundial. (FEM)
- En una tercera columna (DIR) se pueden ingresar los datos de forma directa, como en el caso de la magnitud de mercado futuro, que fue calculado como la proyección del

crecimiento del PIB basado en el crecimiento histórico del mismo durante los periodos 2005-2008.

- La cuarta columna (VAL) permite valorar la información recolectada de cada una de las fuentes y permite generar una calificación de cada variable por país. Esta columna evalúa una media si se cuenta con datos de DB y FEM o simplemente una asignación directa del valor en caso de que se trate de un valor introducido de forma directa.

Para generar una calificación homogénea, sumable y comparable directamente entre factores y países, los valores de la Tabla 10 se han normalizado con base en el rango de calificación planteado para cada variable. Es decir, se llevó todo a una escala común tipo Likert, de 1 a 5, en la que la mejor calificación obtenida en una variable determinada recibe un valor de 5 y la peor un valor de 1. Los resultados así normalizados se muestran en la Tabla 11 y en la Ilustración 15.

Adicional a lo anterior y basándonos en los pesos definidos en consenso con la gerencia, se generó una calificación general para el tema de oportunidad y riesgo, que, computado con los datos normalizados arroja los valores definitivos resumidos en la Tabla 12. Basados en esta calificación preliminar, los cuatro países mejor calificados son: Panamá, Costa Rica, El Salvador y Guatemala. El quinto puesto es ocupado por Ecuador, pero debido a la descalificación planteada a nivel de los factores inamovibles debe ser sacada del conteo, al igual que la República Bolivariana de Venezuela.

Tabla 10. Valores de Variables con base en “Doing Business”-DB, el Foro Económico Mundial – FEM y datos directos.

Fuente: Los autores.

Tipos Variables	Peso	Rango Calificación	Panamá		Guatemala		El Salvador		Costa Rica		Nicaragua		Honduras		Venezuela, R.B.		Perú		Ecuador					
			DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL		
1. Factores Inmovilables (Aceptables=A, Inaceptables=I)																								
a. Se permite propiedad del 100% a extranjeros		A,I	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	I	A	A	I	I				
b. Se permite licencias a subsidiarias de propiedad m:		A,I	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	I	A	A	I	I				
2. Oportunidades (número mayor=calificación preferida)			30%																					
a. Apertura de un nuevo negocio	15%	0-5	3	54	28	52	20	50	22	47	15	110	26	80	25	132	19	66	29	127				
b. Tasa impositiva	30%	0-5	29	89	17	88	22	68	26	36	28	96	24	121	32	133	12	77	10	130				
c. Magnitud del mercado, Hoy	15%	0-5		81		71		80		77		107		84		37		46		60				
d. Magnitud del mercado, 3-10 años	15%	0-5		9		4		3		6		4		6		10		8		5				
e. Participación de mercado - Futuro	25%	0-5		5%		7%		7%		7%		5%		5%		5%		1%		5%				
100%																								
3. Riesgo (numero mayor=calificación preferida)			30%																					
a. Riesgo cambiario	40%	0-5	46		88		61		101		124		85		91		63		44					
b. Riesgo político	60%	0-5	69		108		91		47		119		99		133		90		125					
100%																								
4. Industria (numero mayor=calificación preferida)			40%																					
a. Poder de los proveedores	20%	0-5		4		4		4		4		4		4		1		#		2				
b. Poder de los compradores	20%	0-5		4		4		4		4		4		4		4		#		4				
c. Amenaza de productos sustitutos	20%	0-5		2		3		3		1		3		3		4		3		4				
d. Amenaza de nuevos competidores	20%	0-5		4		4		4		4		4		4		5		3		4				
e. Rivalidad entre competidores	20%	0-5		4		4		4		4		4		4		4		#		4				
100%																								

Tabla 11. Calificación de Variables Normalizada.

Fuente: Los autores.

Tipos Variables	Peso	Rango Calificación	Panamá				Guatemala				El Salvador				Costa Rica				Nicaragua				Honduras				Venezuela, R.B.				Perú				Ecuador			
			DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL	DB	FEM	DIR	VAL
1. Factores Inmovilables (Aceptables=A, Inaceptables=I)																																						
a. Se permite propiedad del 100% a extranjeros	A,I		A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	-	I	I	-	I	A	A	-	A	I	I	-	I
b. Se permite licencias a subsidiarias de propiedad m	A,I		A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	A	A	A	-	-	I	I	-	I	A	A	-	A	I	I	-	I
2. Oportunidades (número mayor=calificación preferida)																																						
a. Apertura de un nuevo negocio	15%	0-5	5	5	-	5	1	5	-	3	2	5	-	4	2	5	-	4	3	2	-	3	1	4	-	3	1	-	-	1	2	4	-	3	-	1	-	1
b. Tasa impositiva	30%	0-5	1	3	-	2	4	3	-	4	3	4	-	4	2	5	-	4	1	2	-	2	2	1	-	2	-	-	-	-	5	3	-	4	5	1	-	3
c. Magnitud del mercado, Hoy	15%	0-5	-	2	-	2	-	3	-	3	-	2	-	2	-	3	-	3	-	-	-	-	-	2	-	2	-	5	-	5	-	5	-	5	-	4	-	4
d. Magnitud del mercado, 3-10 años	15%	0-5	-	-	4	4	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	1	1	-	-	2	2	-	-	5	5	-	-	4	4	-	-	2	2
e. Participación de mercado - Futuro	25%	0-5	-	-	4	4	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4
100%			3,3				3,4				3,1				3,6				2,0				2,4				2,6				3,0				2,9			
3. Riesgo (numero mayor=calificación preferida)																																						
a. Riesgo cambiario	40%	0-5	-	5	-	5	-	3	-	3	-	4	-	4	-	2	-	2	-	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-	3	-	4	-	4	-	5	-	5
b. Riesgo político	60%	0-5	-	4	-	4	-	2	-	2	-	3	-	3	-	5	-	5	-	1	-	1	-	2	-	2	-	-	-	-	-	3	-	3	-	1	-	1
100%			4,4				2,4				3,4				3,8				0,6				2,4				1,2				3,4				2,6			
4. Industria (numero mayor=calificación preferida)																																						
a. Poder de los proveedores	20%	0-5	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	2	2	-	-	4	4	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	2
b. Poder de los compradores	20%	0-5	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	2	2	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4
c. Amenaza de productos sustitutos	20%	0-5	-	-	2	2	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-	1	1	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-	4	4	-	-	3	3	-	-	4	4
d. Amenaza de nuevos competidores	20%	0-5	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	5	5	-	-	3	3	-	-	4	4
e. Rivalidad entre competidores	20%	0-5	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	2	2	-	-	4	4	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4
100%			3,6				3,8				3,8				3,4				2,6				3,8				3,6				1,2				3,6			
			3,7				3,2				3,5				3,6				1,8				3,0				2,6				2,4				3,1			

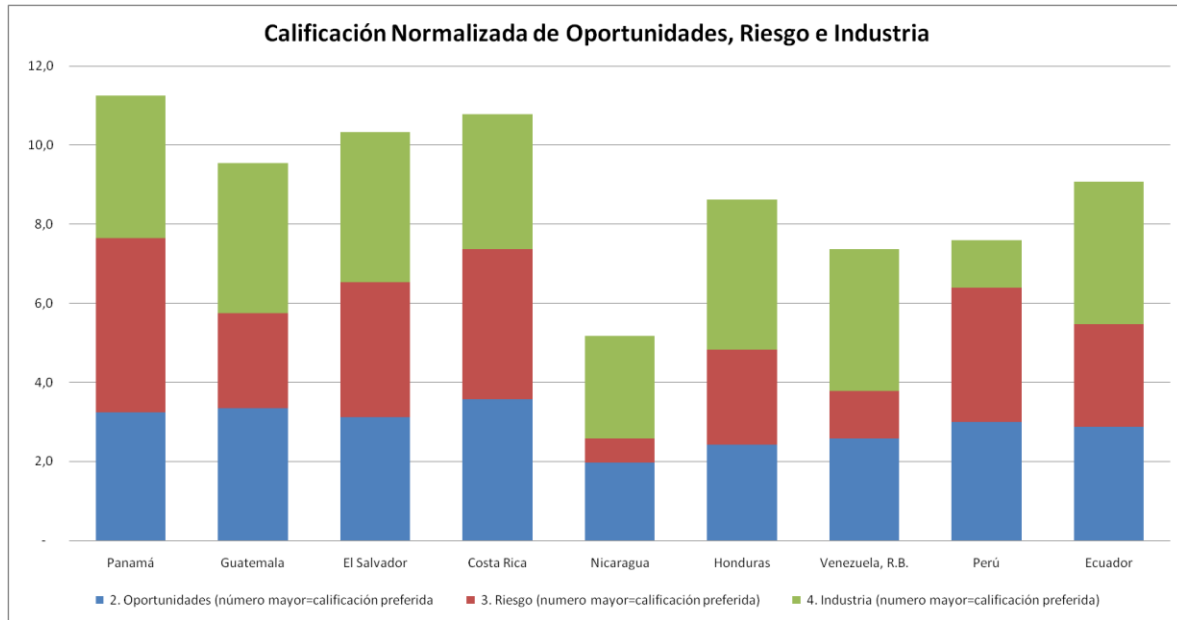


Ilustración 15. Calificación Normalizada de Oportunidades Riesgo e Industria.

Fuente: Los autores.

Tabla 12. Posiciones y calificación de los países analizados.

Fuente: Los autores.

POS	UBICACIÓN	CALIFICACION
1	Panamá	3,74
2	Costa Rica	3,57
3	El Salvador	3,48
4	Guatemala	3,25
5	Ecuador	3,08
6	Honduras	2,97
7	Venezuela, R.B.	2,57
8	Perú	2,40
9	Nicaragua	1,81

9. Limitaciones y Restricciones

Desde la perspectiva del equipo gerencial de Flexipack considera como estratégico el análisis de los pasos que debe dar la organización en la búsqueda de alternativas de crecimiento que aseguren su viabilidad del negocio en el tiempo. Desde esta perspectiva los planteamientos hechos en este proceso cuentan con el total respaldo y deberán someterse a los procesos de planeación, presupuesto y priorización dentro de los planes de los dos (2) años venideros.

Una vez superado el nivel de estrategia es claro que como cualquier organización deberá existir un procesos de adopción de las diferentes iniciativas que se podría ver afectado por la cultura organizacional donde podría anticiparse una alto nivel de compromiso de la mayoría de los involucrados hacia este tipo de iniciativas que puedan traer un desarrollo y prosperidad para la empresa.

10. Conclusiones

Teniendo en cuenta la situación actual de Flexipack S.A., se identificaron algunas situaciones que deben ser consideradas por la gerencia, y que obligan a hacer ajustes en tres aspectos: *Estrategia, estructura, y stakeholders.*

Estrategia

- **Sostenibilidad.** La organización ha logrado estructurar un negocio rentable y con un futuro promisorio pero deberá llevar a cabo un proceso que le permita pasar de un enfoque 100% operativo, enfocado al logro y al corto plazo, hacia un enfoque de mediano y largo plazo en el que se lleve a cabo una cuidadosa planeación estratégica que permita identificar ventajas competitivas potenciales y redefinir un modelo de negocio orientado a asegurar sostenibilidad.
- **Nacionalización.** Antes de abordar cualquier proceso fuera del país es importante que la organización entienda mejor los mercados locales, y las oportunidades existentes en los mismos. En particular, el presente trabajo sugiere que Flexipack estudie opciones para incursionar en un plazo inmediato en zonas como Bogotá, Medellín y el Departamento del Cauca ya que consideramos que la compañía cuenta con una ventaja competitiva de

producto y costos que se puede replicar atendiendo mercados de otras zonas industriales de gran importancia.

Estructura

- **Producto.** Flexipack debe continuar fortaleciendo su oferta de valor ofreciendo productos de valor agregado como laminaciones de 2 y 3 capas, y debe continuar innovando con empaques de diversas formas. Esta orientación ayudará a la compañía a diferenciarse y la llevará a competir con compañías de prestigio en Colombia y en los países en los que incursione.
- **Diseño estructural.** La estructura organizacional no debe perder la ventaja comparativa que representa su actual balance entre tamaño, jerarquía y efectividad en el logro de las diferentes funciones desde las comerciales, pasando por las de producción hasta las funciones operativas, administrativas y de estrategia.
- **Especialización.** Dentro de la estructura actual existen personas con roles que pueden ser incompatibles. Se recomienda que se trabaje en el dimensionamiento, definición y separación de roles que puedan estar afectando la efectividad del equipo de trabajo. Por ejemplo, se recomienda separar las funciones gerenciales hacia una vocación más comercial y fortalecer el área de producción con una jefatura que pueda enfocarse al 100% a la planeación y programación de la planta. La idea es ganar eficiencia disminuyendo los desperdicios, minimizando los tiempos muertos y optimizando los costos de inventarios.

- **Materiales.** Se recomienda que Flexipack aproveche la oportunidad que se presenta en Colombia del uso de materiales de empaque termoencogibles, como el PVC que se usa como etiquetas para vestir los envases de champú y otros productos de cuidado personal. Este es un mercado de gran crecimiento y son pocas las compañías en Colombia que están trabajando en este campo. Los márgenes son atractivos y se recomienda que, alineada con la estrategia de diferenciación, se empleen empaques innovadores y en cantidades ajustadas. Para esto, Flexipack podría establecer una alianza con una compañía ecuatoriana que suministra este tipo de empaque, la idea es poder adquirir este conocimiento sin tener que invertir en tecnología propia y ayudar a esta compañía ecuatoriana a entrar al mercado colombiano mediante una alianza con Flexipack S.A.

Stakeholders

- **Estrategia de Cuentas.** Consistentemente con la recomendación de consolidarse nacionalmente antes de internacionalizarse de lleno, Flexipack debe fortalecerse en la región focalizando su fuerza de ventas en la consecución de clientes importantes de la región como Colombina, Águila Roja, Harinera de Occidente, Tecno químicas, Propal, Yupi, Bimbo, entre otros.
- **Materias Primas.** Flexipack debe continuar trabajando de manera estratégica con los proveedores de materias primas estableciendo una relación gana-gana con proveedores como Packfilm, quienes son los que suministran las películas importadas de Polipropileno Biorientado en todas sus presentaciones y de Polipropileno coextruido. En consecuencia, debe identificar muy bien sus consumos y establecer una contratación

con Packfilm para el suministro de este tipo de materiales. La idea es definir unos precios competitivos y un oportuno suministro de materiales de tal manera que Flexipack no requiera hacer la importación directa mejorando así el nivel de inventarios y el flujo de caja ya que solo se facturaría el material que se vaya consumiendo. Esta misma operación de debe hacer con otros proveedores como los son los de las tintas ya que este insumo representa un porcentaje importante dentro de los costos de fabricación, la idea es establecer una relación con el proveedor de recuperación de los sobrantes de las tintas, convirtiendo estas en otros colores que se puedan usar de manera más rápida de esta manera se optimizaran los inventarios de tintas.

- **Alianzas.** Flexipack está incursionando en los empaques de barrera con base en Nylon Biorientado, un tipo de empaques de uso específico para carnes frías. Flexipack tiene la oportunidad de representar esta línea para el occidente colombiano, un mercado que actualmente es atendido por sólo dos o tres firmas en Colombia, y que tiene gran potencial de crecimiento. Sería estratégico para Flexipack entrar a este mercado ya que sería una de las pocas compañías con esta estructura, y le ayudaría a posicionar el nombre de la compañía como un proveedor de alto valor agregado.

10. Recomendaciones

- **Procesos.** Flexipack debería certificarse bajo la norma ISO. En sus actuales condiciones estructurales y dimensión de sus operaciones sería un proceso relativamente sencillo, pero podría ser muy diferente y más complejo cuando crezca o se expanda más. Esta certificación le ayudaría a la compañía a generar confianza entre sus clientes potenciales, tanto nacionales como del exterior.
- **Internacionalización con valor agregado.** La compañía tiene una ventaja competitiva latente en la fabricación de empaques de alto valor agregado y esta experiencia debe ser aprovechada en la exportación de empaques a otros países.
- **Internacionalización priorizada.** Como recomendación estratégica crucial para Flexipack, los autores sugieren dar prioridad a los países identificados como más favorables en la Tabla 12, para empezar en ellos cualquier iniciativa de internacionalización.
- **Internacionalización “oportunista”.** Inicialmente, y dado que la organización debe afrontar un proceso de expansión de su modelo de negocio en Colombia, antes de internacionalizarse de lleno, se sugiere clave que la exploración del exterior se dé a partir de una explotación de situaciones puntuales (oportunidades coyunturales) y mediante exportaciones básicas.

Bibliografía

- Graham, C. (2006). *Marketing Internacional*. Mc Graw Hill.
- Andigraf. (2008). *Andigraf*. Retrieved 2010 09 from Andigraf: www.andigraf.com.co
- Ostelwalder, A. (2009). *Business Model Generation*.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2010). *Negocios internacionales : ambientes y operaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Dinero. (2010). Crecimiento economico. *Dinero* .
- Comercio, M. d. (2009 йил Febrero). www.mincomercio.gov.co. From www.mincomercio.gov.co
- Comercio, M. d. (n.d.). www.mincomercio.gov.co.
- Productiva, T. (2009). www.transformacionproductiva.gov.co.
- Andigraf, D. (2009). www.trasnformacionproductiva.gov.co.
- Mincomercio. (2009). *Gobierno comprometido con Transformación Productiva*. Bogota.
- OEA. (2009). *Sistema de Información sobre comercio exterior*. From <http://www.sice.oas.org>.
- Choy, F. C. (2005). A systematic approach to manufacturing packaging logistics. *Springer-Verlag London Limited* .
- Hoover, L. (2006). Food packaging trends. *Seafood Today* .
- www.pmmi.org. (2009). Packaging Trends 2010 Brand building, improving efficiency and reducing costs are driving forces heading into 2010. *Packaging Intelligence Brief Series* .
- www.ferret.com.au. (2010). *Maintain food and safety behind the scenes*. From www.ferret.com.au.
- Fedesarrollo. (2008). *Tendencia Economica*.
- Dinero. (2009). 5 Mil Empresas. *Dinero* .
- Yahoo Finance. (2010). www.yahoo.com. From Yahoo.
- Fondo Monetario Internacional. (2010). *Estimaciones del Personal Tecnico del FMI*. FMI.
- Mundial, B. (2010). *Perspectivas de la Economía Mundial* . Banco Mundial.

IHS. (2010). *IHS Global Insight*. IHS.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
New York: Free Press.

IFC. (2009). *Doing Business*. From Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/>

WEF. (2009). *Indicadores de Competitividad*. Foro Economico Mundial.

Michael, P. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
New York: Free Press.

Ostelwalder. (2009). *Business Model Generation*.

Portafolio, D. (2010 йил Marzo). *Portafolio.com*. Retrieved 2010 from Portafolio.

Flexipack S.A. (2009). Archivos de Flexipack.

Los autores. (n.d.).

Naciones Unidas. (2010). *Espacios de convergencia y de cooperación regional, Cumbre de Alto Nivel de América Latina y el Caribe - CEPAL*. Cancun: Naciones Unidas.