



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIO PARA CURWOOD ITAP COLOMBIA EN EL ÁREA DE  
CONSUMIBLES**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS

LUIS ANDRES FAJARDO CAMARGO

PROFESOR GUIA  
RODRIGO BRICEÑO HOLA

MIEMBROS DE LA COMISION  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN  
RICARDO FLORES BARRERA

SANTIAGO DE CHILE

JUNIO 2013

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es desarrollar un Plan de negocio para la introducción del mercado colombiano de la empresa Bemis Itap Curwood, empresa enfocada en el área de consumibles que llamaremos de igual manera films (materiales de empaque y envasado) para la industria de alimentos, con el respaldo de una compañía líder en la fabricación y comercialización de envases flexibles en sur América y sus bases de operación en Estados Unidos, sus enfoques a nivel internacional son las áreas de alimentos, industria medica y el área industrial.

Con base en el objetivo se desarrollo una investigación general sobre el mercado de alimentos e industrias de envases en Colombia su participación de mercado y características, se realizo un diagnostico externo e interno basados en las 5 fuerzas de Porter y en análisis FODA, se expresaron las diferentes variables que permitirán que el negocio sea exitoso y con base a ello se determino la estrategia a seguir, acompañado del alineamiento de la estrategia mundial que tiene la compañía, para la entrada a nuevos mercados, se analizaron los datos numéricos con base en el crecimiento propio y el del mercado del competidor, se diagnostico la situación financiera con una proyección de crecimiento por los siguientes 5 años en base a la estrategia tomada, se termina el análisis con la obtención del valor presente, flujos estimados y un exploración de factibilidad y sensibilidad.

Dada esta realidad se visualiza una oportunidad de continuar con un proceso de expansión, aprovechando el tamaño que presenta el mercado tomado de la competencia de US\$33 millones. Donde también se define un segmento de clientes con un mercado observado de consumo de aproximadamente US\$52 millones objetivo diversificado en productos cárnicos principalmente, ya que es el que mayor beneficio entrega y la identificación de los competidores directos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	9
1.1. Descripción del tema y justificación .....	9
<b>1.2. ASPECTOS GENERALES INFLUENCIAS DEMOGRAFICAS, ECONOMICAS Y SOCIALES</b> .....	9
<b>1.3. INFLUENCIAS DEL MERCADO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR</b> .....	10
<b>1.4. INFLUENCIAS TECNOLOGICAS</b> .....	11
<b>1.5. Objetivos</b> .....	11
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivo Específicos .....	11
<b>1.6. Alcance</b> .....	12
<b>1.7. Resultados esperados</b> .....	12
<b>1.8. Descripción de la organización</b> .....	12
<b>1.9. Visión</b> .....	13
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	14
<b>3. ENTORNO DEL NEGOCIO</b> .....	15
3.1. Actividad Económica.....	15
3.2. Inflación y Mercado Laboral.....	17
3.3. Tratados Comerciales.....	18
3.4. Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y México. ....	18
3.5. Estadísticas. ....	19
<b>4. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE MERCADO ACTUAL</b> .....	20
4.1. Necesidad y Oportunidad de Mercado .....	20
4.1.1. Necesidad .....	20
4.1.2. Oportunidad.....	21
4.2. Diagnostico de la situación actual del Mercado.....	22
4.2.1. Mercado potencial.....	22
4.2.2. Cuantificación del mercado y segmento objetivo .....	23
4.2.2.1. Paso 1 de 4, Investigación y análisis del “market share” de la competencia .....	23
4.2.2.2. Paso 2 de 4, Mercado de alimentos que requiere empaques para su conservación. ....	25
4.2.2.3. Paso 3 de 4, Evaluación del comportamiento sobre el consumo de los alimentos exportaciones 2007 - 2008 .....	26
4.2.2.4. Paso 4 de 4, Los segmentos más atractivos para el desarrollo del plan de negocio .....	29

<b>4.3. Percepción del mercado</b> .....	30
<b>4.3.1. Análisis de segmentos en base a atributos y oportunidades de servicio con base a la encuesta.</b> .....	31
<b>4.3.1. Análisis FODA por segmento</b> .....	31
<b>4.3.2. Importancia del servicio.</b> .....	32
<b>4.3.3. Atributos en la elección de proveedores de empaque.</b> .....	34
<b>4.4. Frecuencia de compras, financiación actual y tipo de compra</b> .....	36
<b>4.5. Análisis de la competencia</b> .....	38
<b>4.5.1. Sealed Air Cryovac (SAC)</b> .....	40
<b>4.5.2. Alico, (Representante de Winpak)</b> .....	40
<b>4.5.3. Carpak (Grupo Carvajal)</b> .....	41
<b>4.5.4. Flexo Spring.</b> .....	42
<b>4.5.5. Plastilene</b> .....	42
<b>4.5.6. Alupack</b> .....	43
<b>4.6. Proveedores</b> .....	44
<b>4.7. Análisis FODA</b> .....	45
<b>4.8. Factores críticos de éxito en la industria</b> .....	45
<b>4.9. Barreras competitivas</b> .....	46
<b>4.10. Costos de inversión</b> .....	47
<b>4.11. Distribuidores.</b> .....	48
<b>4.12. Análisis de las barreras de entrada legales y políticos</b> .....	48
<b>4.12.1. Régimen Tributario</b> .....	48
<b>4.13. Conclusiones del Diagnostico</b> .....	49
<b>5. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b> .....	51
<b>5.1. Mercados Objetivos</b> .....	52
<b>5.2. Productos y servicios ofrecidos</b> .....	56
<b>5.3. Ventajas competitivas</b> .....	57
<b>5.4. Tecnología y know how</b> .....	58
<b>5.5. Productos sustitutos</b> .....	60
<b>5.6. Modelo de ingresos</b> .....	60
<b>5.7. Modelo de comercialización y ventas</b> .....	61
<b>5.7.1. Canales de distribución y asociaciones</b> .....	61
<b>5.7.2. Proceso de ventas</b> .....	61
<b>5.7.3. Fuerza de ventas</b> .....	62
<b>5.7.4. Proyecciones de ventas</b> .....	63
<b>5.8. FODA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS</b> .....	63

<b>6. FLUJO DE OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION</b> .....	64
6.1. Operaciones .....	64
6.1.1. Flujo de operaciones del modelo de negocios.....	65
6.1.2. Plan de operaciones y pedidos de material.....	67
6.1.3. Infraestructura Física: Equipos y Tecnología.....	68
6.1.4. Desarrollo de Comunicación y posicionamiento .....	68
6.2. Programa de implementación y puesta en marcha.....	69
<b>7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR</b> .....	70
7.1. Composición .....	70
7.2. Funciones del equipo principal y de apoyo.....	70
<b>8. PROYECCIONES FINANCIERAS</b> .....	73
8.1. Flujo de Caja Libre .....	73
8.2. Flujo de efectivo .....	75
8.3. Balance y utilidades retenidas.....	77
8.4. Evaluación económica.....	78
8.5. Análisis Break Even Point .....	79
<b>9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b> .....	81
<b>10. CONCLUSIONES</b> .....	83
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	87
<b>ANEXOS</b> .....	89
1. INCIDENCIA DE LA POBREZA. 2002-2010 .....	89
2. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA ENTRE EL 2000 Y EL 2008 .....	89
3. (IPC) POR GRUPOS DE BIENES Y SERVICIO, 2010 .....	90
4. EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ORIGEN AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL 2007 - 2008 .....	90
5. ENCUESTA ELABORADA PARA LOS CLIENTES.....	91
6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA, PREGUNTAS RELEVANTES.....	98
7. ANALISIS FODA POR SEGMENTOS.....	116
8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	118
9. DECRETO N° 4589 DE 2006, DESECHOS, DESPERDICIOS Y RECORTES; SEMI-MANUFACTURADAS; MANUFACTURADAS.....	122
10. DETALLE DE MERCADO DE LOS SEGMENTOS DE LACTEOS Y DERIVADOS, PESCADOS, CARNES Y AVES.....	123
11. PRODUCTOS DE BEMIS ITAP CURWOOD PARA COLOMBIA .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: Tasas de crecimiento anual del PIB 2005 - I / 2011 - II</b> .....	16
<b>FIGURA 2: Variación anual del PIB mensual 2000-2010</b> .....	16
<b>FIGURA 3: Variación mensual del IPC de Alimentos - 2010</b> .....	17
<b>FIGURA 4: Tamaño del mercado</b> .....	24
<b>FIGURA 5: Porcentaje de participaciones competidores.</b> .....	25
<b>FIGURA 6: Segmento clientes</b> .....	26
<b>FIGURA 7: EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ORIGEN AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL. 2007 – 2008, (Miles de US\$ FOB)</b> .....	27
<b>FIGURA 8: EXPORTACIONES DE ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL - VALORACION PORCENTUAL.</b> .....	28
<b>FIGURA 9: EXPORTACIONES DE ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL - VALORACION NUMERICA 2008, (Miles de US\$ FOB).</b> .....	28
<b>FIGURA 10: Resultados de encuesta. Análisis de servicios</b> .....	33
<b>FIGURA 11: Resultados de encuesta, Análisis de servicios, participacion de cada uno</b> .....	34
<b>FIGURA 12: Resultados de encuesta, atributos en la eleccion del proveedor</b> .....	35
<b>FIGURA 13: Resultados de encuesta, atributos en la eleccion del proveedor, participacion de cada uno</b> .....	35
<b>FIGURA 14: Resultados de encuesta, frecuencia de compra</b> .....	37
<b>FIGURA 15: Resultados de encuesta, forma de financiacion</b> .....	37
<b>FIGURA 16: Resultados de encuesta, tipo de compra</b> .....	38
<b>FIGURA 17: mapa modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER</b> .....	47
<b>FIGURA 18: estrategia MUNDIAL DE BEMIS ITAP CURWOOD</b> .....	52
<b>FIGURA 19: mercado del queso en colombia</b> .....	52
<b>FIGURA 20: participacion mercado del queso en colombia</b> .....	53
<b>FIGURA 21: mercado de PESCADO en colombia</b> .....	53
<b>FIGURA 22: participacion mercado del PESCADO en colombia</b> .....	54

<b>FIGURA 23: mercado de carnes y aves en colombia</b> .....	54
<b>FIGURA 24: participacion mercado de CARNES Y AVES en colombia</b> .....	55
<b>FIGURA 25: mapa geográfico y participación en ventas de BEMIS ITAP CURWOOD</b> .....	58
<b>FIGURA 26: SISTEMA GICAV APLICADO A BEMIS ITAP CURWOOD COLOMBIA (COMPOSICIÓN)</b> .....	65
<b>FIGURA 27: FLUJO DE OPERACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	66
<b>FIGURA 28: ORGANIGRAMA DE CURWOOD ITAP COLOMBIA</b> .....	70
<b>FIGURA 29: ANÁLISIS DE BRACK EVEN POINT</b> .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Estadísticas población colombiana</b> .....	19
<b>Tabla 2: Tamaño del mercado</b> .....	24
<b>Tabla 3: Segmentos Clientes</b> .....	26
<b>Tabla 4: segmentos más atractivos</b> .....	29
<b>Tabla 5: Importancia de los atributos para los clientes y segmentos objetivo</b> .....	36
<b>Tabla 6: Sealed Air Cryovac (SAC)</b> .....	40
<b>Tabla 7: Alico, (Representante de Winpak)</b> .....	40
<b>Tabla 8: Carpak (Grupo Carvajal)</b> .....	41
<b>Tabla 9: Flexo Spring</b> .....	42
<b>Tabla 10: Plastilene</b> .....	42
<b>Tabla 11: Alupack</b> .....	43
<b>Tabla 12: PROVEEDORES</b> .....	44
<b>Tabla 13: analisis foda</b> .....	45
<b>Tabla 14: estrategia de porter</b> .....	51
<b>Tabla 15: las 4 p de los segmentos</b> .....	56
<b>Tabla 16: Productos ofrecidos</b> .....	56

<b>Tabla 17: Margen de contribución unitaria materiales plásticos .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 18: Proyecciones de ventas .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 19: FODA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 20: Proyecciones de pedidos.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 21: Cronograma de implementacion .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 21: flujo de caja libre.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 22: flujo de efectivo.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 23: balance y utilidades retenidas .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 24: evaluacion economica.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 25: flujos .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 26: BRACK EVEN POINT .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 27: analisis de sensibilidad.....</b>	<b>81</b>



## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de este trabajo está enfocado en el área de consumibles (materiales de empaque y envasado), con el respaldo de una compañía líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de envases flexibles en sur América, contando con bases de operación en Estados Unidos, México y Brasil, sus enfoques son las áreas de alimentos, industria medica y el área industrial.

Actualmente Bemis Itap Curwood no tiene participación en el mercado Colombiano, el cual surge como una atractiva oportunidad para la expansión de la marca que es líder en los países de Chile y Brasil, el conocimiento de los equipos con los que se da uso al producto es una ventaja que se quiere aprovechar.

Como oportunidad de negocio, el sector alimentos presenta un crecimiento constante y la obtención de productos que permitan la conservación y el alargamiento de la vida útil, resulta ser fundamental en el momento de la elaboración y distribución, Bemis Itap Curwood a encontrado un crecimiento sustentable en los países de la región y ve en Colombia una oportunidad para continuar con su proceso de expansión.

Para la propuesta de este trabajo se han tenido en cuenta la experiencia personal de haber trabajado en empresas del sector como el principal competidor Sealed Air Cryovac, y en empresas de distribución de maquinaria con la que operan los materiales consumibles y proveedoras de empaque como Multivac Colombia.

### **1.2. ASPECTOS GENERALES INFLUENCIAS DEMOGRÁFICAS, ECONÓMICAS Y SOCIALES**

Al aumentar el poder adquisitivo de las personas, se demanda más productos empacados y embalados de manera ágil y práctica; esto hace que el consumo se incremente, la población Colombiana crece en diferentes proporciones dependiendo de la región geográfica, esto se traduce en una mayor demanda de artículos de primera necesidad como alimentos y, en consecuencia, de empaques, a pesar de su índice de

pobreza como se puede ver en el anexo 1 (incidencia de la pobreza. 2002-2010), Colombia tiene un comportamiento positivo en estos últimos años.

En Colombia las mujeres y hombres buscan tener una formación profesional que les brinde una mejor posición social y ventajas económicas, debido a esto, el papel de la mujer ama de casa se ha ido deteriorando, demandando productos de fácil cocción, que no genere pérdida de tiempo y le ayude a continuar con sus actividades diarias, por ello el alto consumo de comidas rápidas, productos contenedores de carnes procesadas y derivados lácteos como el queso.

### **1.3. Influencias del mercado y actitudes del consumidor**

Los ingresos van aumentando a medida que las personas van avanzando en su escala social, por lo tanto se incrementa el consumo y la demanda, por lo que la utilización de empaques será mayor.

Al avanzar en la escala social, el grado de conocimiento es mayor y la exigencia a consumir será más evidente; actualmente podemos ver que la calidad juega un papel importante dentro de los criterios de selección del consumidor y es un determinante en la lealtad hacia el producto<sup>1</sup>. El empaque es un vendedor silencioso.

El aumento en la compra de productos empacados en autoservicios e hipermercados, es precisamente por el incremento en el nivel de ingresos y por el ahorro de tiempo, esto incide en que las personas compren productos debidamente empacados y conservados.

El consumidor de hoy elige de acuerdo con sus propias necesidades expectativas y valores; ésta es la oportunidad que tienen las empresas para conocerlas y satisfacerlas. Lo que lleva a un cambio radical en el diseño y concepto de los empaques de los productos<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://www.bancoldex.com/documentos/1190\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1190_Alimentos_Mayo.pdf)

<sup>2</sup> Empaques para alimentos, abiertos a la innovación, Elías Jaramillo, Alico

#### **1.4. INFLUENCIAS TECNOLÓGICAS**

Están presentes nuevos desarrollos en materiales de empaque y embalaje de menos peso, más económicos, con propiedades de permeabilidad y resistencia a diferentes rangos de temperatura, entre otros, que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente, además de preservar la calidad de los productos.

Empaques y embalajes con formas y dimensiones específicas que facilitan el proceso de almacenamiento y manipulación de los productos, la adecuación al empaque de códigos de barras para llevar el control de los inventarios y el flujo de la mercancía, los materiales de empaque y embalaje deben adaptarse a los requerimientos de los productos y contribuir al aumento de la vida útil del mismo<sup>3</sup>.

#### **1.5. OBJETIVOS**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar un estudio para la introducción de una línea de negocios de la compañía Bemis Itap Curwood en Colombia, Identificando el segmento objetivo y proponiendo una estrategia, que nos permita acceder a la comercialización de los materiales plásticos, identificando el mercado específico y el alcance del proyecto.

##### **1.5.2. Objetivo Específicos**

- Analizar la mejor estrategia, en base a los resultados del estudio de mercado, contemplando el entorno del negocio y buscando enfocarse en los atributos, que conversan con los requerimientos de los clientes.
- Examinar los costos asociados para el desarrollo del negocio, identificando posibles pérdidas y beneficios.
- Determinar el alcance del proyecto y concluir en base a los resultados si el proyecto es viable o descartable

---

<sup>3</sup>ETIQUETA, ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE, Centro Internacional de Negocios, [http://camara.ccb.org.co/documentos/5729\\_etiqueta\\_envase\\_empaque\\_embalaje.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/5729_etiqueta_envase_empaque_embalaje.pdf)

## **1.6. ALCANCE**

El alcance de este proyecto es el estudio y análisis de viabilidad del proyecto, relacionando los temas que se desarrollan en un plan de negocios, acotándolo a los segmentos que actualmente usen equipos de empaque al vacío y limitando el estudio a las plantas productivas de Bemis Itap Curwood y sus filiales, que estén autorizadas para ser proveedoras de Colombia.

## **1.7. RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera obtener como producto del caso, la viabilidad de acceder a la comercialización y distribución de productos consumibles de la marca Bemis Itap Curwood en el país Colombia, generando ventajas competitivas frente a las demás industrias del mismo rubro y si el estudio no es favorable, dejar conclusiones para otra modalidad de venta y distribución, para ello se espera obtener:

- Segmento objetivo
- Caracterización y cuantificación del mercado
- Estrategia adecuada
- Evaluación económica y rentabilidad del proyecto

## **1.8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Bemis Itap Curwood es la organización Multinacional que en el pasar de sus años ha venido adquiriendo compañías para maximizar su operación en países de centro y sur América, para su operación en sur América se apoya de su casa matriz en EEUU Bemis Itap Curwood, su filial en México y su filial en Brasil bajo el nombre de Dixietoga, compañía que elabora el material marca Curwood.

Dixie Toga nació el 30 de junio de 1995, y es una de los mayores fabricantes de embalajes flexibles y semi-rígidos de América Latina, siempre enfocada en ofrecer la mejor solución creativa para sus clientes nacionales e internacionales. Bemis Itap Curwood enfoca su estrategia de negocios en los principios de tecnología e innovación, enfoque en el cliente y excelencia en manufactura, valores convergentes con la cultura de negocios de Dixie Toga

La compañía atiende a los mercados de alimentos, higiene personal y limpieza, bebidas, tabaco, farmacéutico y cosmético, y provee para diversas empresas de Brasil y del exterior. La empresa está estructurada en Unidad de Negocios que se agrupan en siguientes divisiones de embalajes: Flexibles, Rígidos, Descartables, Cartuchos y Etiquetas.

Todas las unidades de la compañía tienen el compromiso con la innovación y la calidad, y eso hace con que a Dixie Toga sea reconocida por su liderazgo, posee iniciativas proactivas como diseño de empaques y CRM (Customer Relation ship Management), demuestran la dedicación continua en pesquisa y desarrollo de productos y servicios enfocados en la obtención de embalajes inteligentes y más atractivos para el consumidor.

Todas las divisiones del grupo Dixie Toga utilizan tecnologías de última generación, encontradas en las mejores industrias de embalajes del mundo. Programas como TPM (Total Performance Management) y MCM (Manufactura de Clase Mundial) dan soporte a los procesos productivos de la empresa, garantizando el alto nivel de calidad en sus productos y servicios<sup>4</sup>.

## **1.9. VISIÓN**

Bemis Itap Curwood es un Grupo capaz de ofrecer soluciones en embalajes y de lograr, en un horizonte de medio a largo plazo, retorno sobre capital empleado, superior a los líderes del mercado mundial.

Su enfoque de negocios esta preferiblemente en América Latina, en segmentos en los cuales pueden crear ventajas competitivas duraderas, a través de la continua reducción de costo en uso y del desarrollo de nuevas habilidades gerenciales a nivel interno.

Buscan permanentemente crecer en las ventas, a niveles superiores a los mercados donde actúan, a través del desarrollo y crecimiento de negocios, beneficiados por la actualización tecnológica, adquisiciones y asociaciones.

---

<sup>4</sup> Fuente: [http://www.dixietoga.com.br/site\\_esp/content/institucional/pg\\_historia\\_inicio.asp](http://www.dixietoga.com.br/site_esp/content/institucional/pg_historia_inicio.asp)  
[http://www.dixietoga.com.br/site\\_esp/content/relacaoinvestidores/pg\\_cvm\\_demonstrativos\\_home.asp](http://www.dixietoga.com.br/site_esp/content/relacaoinvestidores/pg_cvm_demonstrativos_home.asp)

## **2. MARCO TEORICO**

Tecnología Blue Ice: innovación en el proceso de fabricación de plásticos coextruidos, que trae beneficios en transparencia de laminas y beneficios en el proceso de estiramiento de base formada, esta tecnología supera a las tecnologías de la competencia, y los costos de producción no aumentan, al ser un complemento que requiere de una inversión inicial, en reequipamiento de equipo y posteriormente, en consumible (agua), que es posible reutilizar.

Coextruidos: Unión de varias capas termofundidas de diferentes resinas lo que permite obtener VENTAJAS en excelente barrera contra humedad, oxígeno, grasa, aromas, térmica, ambiental y a la luz a través de los pigmentos; mejor resistencia al impacto; mejor sellado; mejor fuerza de punzado y costo más favorable.

Base formada: película inferior usada para termoformar en maquinas de vacío, su principio de deformación es por calor acompañado de presión de aire continua o instantánea.

Proteínas: también llamado industria de plásticos de empaque, films, o consumibles, se relaciona con el envasado de alimentos o productos.

Laminados: proceso de elaboración de materiales plásticos, la laminación se usa generalmente en la última capa del material de empaque, en la unión de películas impresas con películas de otras características.

### **3. ENTORNO DEL NEGOCIO**

Colombia ha experimentado entre 2002 y 2007 un crecimiento acelerado, caracterizado principalmente, por mejoras en la seguridad nacional, por el crecimiento en los precios de commodities, y por las políticas pro-mercado impulsadas por el ex-presidente Uribe. La inversión extranjera alcanzó un record por encima de los 10,000 millones de dólares en el 2008<sup>5</sup> como se puede detallar en el anexo 2 (inversión extranjera directa en Colombia entre el 2000 y el 2008).

Una serie de políticas mejoró el clima de inversión en Colombia: el tratado andino y la erradicación parcial de la producción y venta de drogas alucinógenas. Permanecen como retos para el país, el desempleo, el narcotráfico y mejoras en la infraestructura nacional para soportar una expansión económica.

Debido a la recesión económica mundial y la débil demanda de Colombia en cuanto a exportaciones, la economía del país creció al orden del 2.7% en el 2008 y 0.8% en el 2009 pero se recuperó cerca del 4.5% en el 2010.

#### **3.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

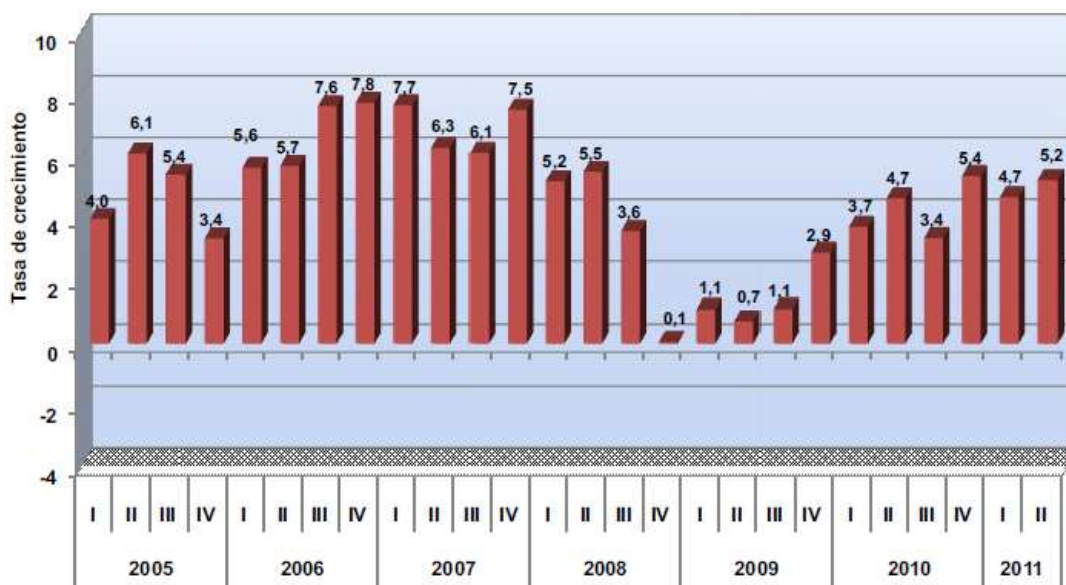
En 2010, el producto interno bruto (PIB) real de Colombia registro una tasa de crecimiento de 4,3%, superior en 2,9 puntos porcentuales (pp) a la observada en 2009, lo que indica el buen desempeño del país en términos económicos. Por el lado de la oferta, se presentaron tasas de crecimiento positivas en todas las actividades económicas, con excepción de la agropecuaria, con variación de 0,0%, y en la que el efecto del invierno en la calidad y transporte de los productos cumplió un papel importante, especialmente en el segundo semestre del año con caídas en la producción y venta.

---

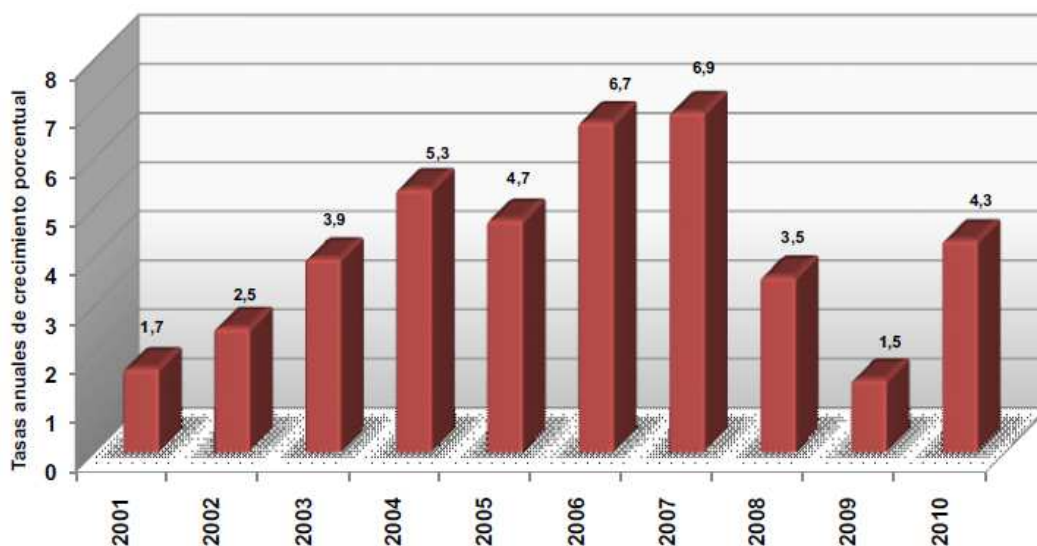
<sup>5</sup> Fuente: <http://www.colombiaespasion.com/es/asi-es-colombia/26-colombia-en-cifras/286-inversion-extranjera.html>

El consumo de los hogares se incremento en 4,5%, lo cual dinamizo el consumo final, en concordancia con los resultados del sector comercio y las buenas condiciones crediticias que se presentaron en el país<sup>6</sup>.

**FIGURA 1: TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB 2005 - I / 2011 - II<sup>7</sup>**



**FIGURA 2: VARIACIÓN ANUAL DEL PIB MENSUAL 2000-2010<sup>8</sup>**



<sup>6</sup> Fuente: DUN Y BRANDSTREET INC.

<sup>7</sup> Fuente: DANE, Colombia, Tasas de crecimiento anual del PIB 2005 - I / 2011 - II

<sup>8</sup> Fuente: DANE, Colombia, variación anual del PIB (Enero - Diciembre) 2000 - 2010

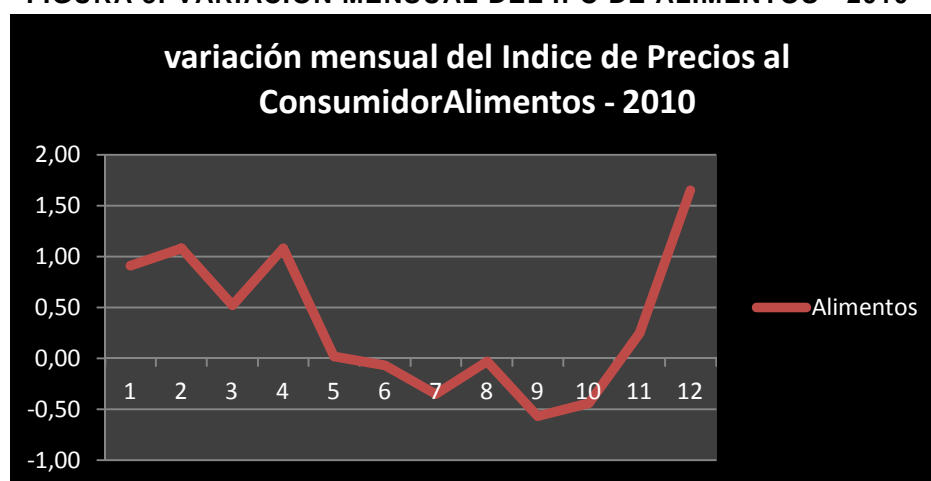


### 3.2. INFLACIÓN Y MERCADO LABORAL.

En 2010, la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) fue de 3,2%, superior en 1,2 pp a la registrada en 2009 como se puede observar en el anexo 3 ((ipc) por grupos de bienes y servicio, 2010), la industria de alimentos mostro una gran variabilidad en el año teniendo cifras por debajo del promedio y un repunte en el último mes por encima del 1,5%. La inflación se mantuvo cercana al punto medio del rango meta (2,0% a 4,0%)<sup>9</sup>. Las mayores presiones inflacionarias se evidenciaron en el último trimestre como resultado del aumento imprevisto en los precios de los alimentos y de algunos bienes y servicios regulados. Las principales causas fueron la fuerte ola invernal y el incremento en los precios internacionales de algunos productos básicos, como petróleo, maíz y trigo, entre otros.

Los precios se elevaron para todos los niveles de ingreso. En efecto, se exhibieron alzas superiores a las presentadas en 2009, especialmente en el segmento de ingresos bajos, donde el grupo de alimentos tiene mayor peso. Las más altas contribuciones a la inflación en 2010 se reflejaron en los grupos de vivienda y alimentos, con un aporte conjunto de 2,3 pp; (ver figura 3, Variación mensual del IPC de Alimentos – 2010 y a su vez, los grupos de alimentación, diversión y transporte registró aumentos superiores al 2009.

FIGURA 3: VARIACIÓN MENSUAL DEL IPC DE ALIMENTOS - 2010<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Fuente: Junta directiva del Banco de la Republica, <http://www.banrep.gov.co/>

<sup>10</sup> Fuente: DANE, Colombia, variación mensual del índice de Precios al Consumidor (IPC) por grupos de bienes y servicios 2010 – 2011, elaboración propia

### **3.3. TRATADOS COMERCIALES.**

Colombia aparece en el umbral de una explosión económica. Existe una tendencia en el entorno de dirigirse a una estructura libre de mercado similar a la de Chile, esto se ve reflejado por mucha gente de negocios en el país. La dificultad para esto, claro es el índice de pobreza y el muy bajo PIB per cápita que estadísticamente prevalecen en el país.

Aún a pesar del índice de pobreza y otros problemas. Colombia se ha embarcado agresivamente en asegurar tratados multilaterales y bilaterales con socios claves en la región y más allá de la misma y se ha establecido con EEUU, Canadá, México, Chile y mercados clave en América Central y está explorando agresivamente en Brasil. Cabe la pena mencionar que el índice de impuestos entre Colombia y Brasil ha caído significativamente: de un 20% unos años atrás ha llegado actualmente a un 6.9%. Se espera que caiga mucho más en los próximos años.

Brasil actualmente no posee TLC con Colombia lo que evidencia una estrategia poco atractiva para los productos de las plantas de esta filial por los costos arancelarios<sup>11</sup>.

### **3.4. TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO<sup>12</sup>.**

El 12 de octubre el Congreso de Estados Unidos aprobó el documento que autoriza el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia.

El ejercicio del TLC entre Colombia y Estados Unidos no será inmediato, ya que debe entrar en un periodo de implementación que abarcará un período entre 8 y 12 meses.

Es un dato relevante para Bemis Itap Curwood y el desarrollo de este estudio, porque actualmente el arancel de importación es de un 15% a un 20%. EEUU posee la tecnología más desarrollada de la compañía, con los materiales Blue Ice, esta tecnología ha sido fundamental en el desarrollo del negocio de la compañía en Sur

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2011062905>, <http://inflacion.com.co/tlc-con-estados-unidos.html>, Conferencia, Bob Mescal, Bemis University 1-9 Octubre 2011, Bemis Itap Company Oshkosh, EEUU

<sup>12</sup> [http://www.sice.oas.org/TPD/AND\\_USA/Studies/COLResumen\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/AND_USA/Studies/COLResumen_s.pdf)

América especialmente en Chile donde la compañía Bemis Itap Chile posee el 40% del mercado de materiales plásticos, el TLC con México es igual de beneficiosos por las plantas ubicadas en México pero este material no tiene los mismos estándares de calidad como la de EEUU, fundamental para poder competir por calidad, el mismo problema se presenta en las tapas laminadas de las plantas de Brasil (tapas laminadas).

### 3.5. ESTADÍSTICAS.

En el siguiente cuadro se describen las principales estadísticas relevantes que evidencian que Colombia es un país con gran población y con un gran atractivo para la inversión, los datos registrados son los oficiales según el organismo oficial de estadística DANE<sup>13</sup>.

**TABLA 1: ESTADÍSTICAS POBLACIÓN COLOMBIANA<sup>14</sup>**

<b>Población Colombiana</b>	• <b>44.725.543 millones de habitantes</b>
<b>Distribución por edad</b>	• 0-14 años: 26,7% • 15-64 años: 67,2% • 65 años y más: 6,1%
<b>Tasa de crecimiento</b>	• 1,156%
<b>Tasa de natalidad</b>	• 17,49 nacimientos/1.000 habitantes
<b>Tasa de mortalidad</b>	• 5,26 muertes/1.000 habitantes
<b>Tasa de migración neta</b>	• -0,67 migrante(s)/1.000 habitantes

<sup>13</sup> Fuente: DANE (dirección administrativa nacional de estadística) estadística 2011

<sup>14</sup> Fuente: DANE, Colombia, INDICADORES COYUNTURALES, elaboración propia

## **4. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE MERCADO ACTUAL**

### **4.1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE MERCADO**

#### **4.1.1. Necesidad**

Los estudios analizados en el entorno del negocio nos da una visión clara de la evolución del país en los últimos años, el comportamiento del producto interno bruto en el último año y su posición con números positivos durante la crisis económica desatada en el 2009 han mostrado fortaleza y seguridad en las acciones que el gobierno ha emprendido en temas económicos y sociales. El interés de los inversionistas extranjeros, la disminución de la violencia y narcotráfico han apalancado una mejor calidad de vida para varios sectores del país y una expectativa positiva para otros, sin dejar de observar la pobreza (37,2% para el 2010)<sup>15</sup> que sigue siendo teniendo cifras muy altas.

El mercado de los alimentos se ha visto afectado positivamente por el crecimiento del consumo en los hogares en un 4,5%, la inflación se vio afectada por las contribuciones en alimentos, a causa de la ola invernal y el crecimiento de los precios internacionales de algunos productos mencionados anteriormente, el mayor registro se evidencio en hogares donde el ingreso promedio es más bajo.

El comportamiento en la industria de alimentos se ha orientado por la necesidad de encontrar una mejor calidad y presentación en sus productos, debido a las regulaciones y exigencias sanitarias. Esto ha alertado a las industrias sobre la búsqueda de desarrollar alternativas en la conservación y preservación de los alimentos.

El crecimiento en sectores de mayor consumo como la industria cárnica y láctea (quesos), han activado las alarmas en las empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de los insumos para lograr estas características; es ahí donde los empaques plásticos han evolucionado no solo en números sino en mejores aplicaciones.

---

<sup>15</sup> Fuente: anexo 1 (incidencia de pobreza)

#### **4.1.2. Oportunidad**

El sector de empaques y envases consume anualmente el 52% en peso de materias primas plásticas, es decir, 313.040 toneladas lo cual muestra la importancia dentro del sector plástico y su impacto en la cadena productiva, los empaques, sus funciones y los diseños son asociados al eslabón de la cadena productiva correspondientes a la conversión, la variedad de diseños, involucra la impresión, el sellado, troquelado, sistemas de apertura y cierre, dosificación, compromisos asociados entre estos y la integridad del empaque diseño y seguridad del producto.

Las exportaciones de alimentos se han visto beneficiadas positivamente desde el 2008 donde según cifras obtenidas por el DANE se mostro un aumento del 124% en la exportación de carnes y derivados, 31% en pescados crustáceos y moluscos, y un 99% en lácteos y derivados, estos productos deben transportarse congelados y/o envasados al vacío por reglamentación<sup>16</sup>.

Las compañías que producen o comercializan estos productos tienen exigencias adicionales en calidad y suministro; ayudadas por la evolución de los envases, los desarrollos y necesidades en otorgar a los clientes productos con más valor agregado como lo son:

- Envases enfocados en el producto.
- Envases con información impresa en el paquete.
- Sistemas de fácil apertura y posibilidad de resellar el envase.

Estas condiciones son adecuadas para Bemis Itap Curwood para entrar a competir en este mercado exigente.

Las ventas desarrolladas por la industria de maquinaria tuvo una importante reactivación en el año 2010 donde una de las empresa dedicada a la comercialización de equipos de envasado al vacío logro cifras record con la venta de aproximadamente

---

<sup>16</sup> Estudio prospectivo de los empaques plásticos flexibles y semi-rigidos en Colombia, universidad de los Andes, Universidad Nacional, Instituto de capacitación e investigación del plástico y del caucho (ICIPC), Acoplásticos, Diciembre 2003

27 equipos automatizados de la marca Multivac Colombia<sup>17</sup> que a diferencia del año 2009 había logrado ventas de aproximadamente 12 equipos, este fenómeno beneficia a las empresas comercializadoras de plásticos consumibles usados en estos equipos, donde Bemis Itap Curwood puede ser un participante en el suministro de materiales en Colombia.

## **4.2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

### **4.2.1. Mercado potencial**

Las tendencias mundiales del mercado de alimentos giran hacia los empaques personalizados, que suplen las necesidades y las preferencias del cliente. Las empresas de alimentos cuentan con la posibilidad de agregar valor a sus productos mediante la incorporación de empaques funcionales.

El mercado agroalimentario requiere mejores condiciones de preservación y estabilidad de los alimentos, menores costos de operación, amigabilidad ambiental y ausencia de aditivos artificiales. Las empresas que ofrecen alimentos cumpliendo estas condiciones, cuentan con mejores argumentos para incursionar en los mercados.

Los sectores alimentarios, requieren nuevos y evolucionados materiales y presentaciones que refuerzan la identidad de marca y la conservación de las características, como el sabor, el olor y la textura de los alimentos, entre los que se destacan:

- Los empaques de barrera, que mantienen el alimento bajo condiciones ambientales adecuadas para su conservación. Esto se logra en el caso de los alimentos, mediante materiales adecuados que mantienen por más tiempo las características del producto y garantizan que el consumidor no perciba alteraciones. Esto refuerza la percepción de calidad en el alimento.
- Los empaques flexibles, ofrecen múltiples alternativas de imagen, resaltando la imagen de sus productos, garantizar su conservación, lograr una mayor cobertura

---

<sup>17</sup> Fuente: bases de datos Multivac Colombia - newsletter anual 2010

geográfica sin la necesidad de costosas cadenas de frío, entre muchas otras propiedades que un empaque especializado puede brindarle.

Los empaques flexibles dominan el crecimiento del mercado mundial de los empaques para los alimentos, fenómeno que ha empezado a desplazar empaques tradicionales, como la lata o el vidrio, porque ofrecen múltiples posibilidades de forma, color, textura, impresión y acabado, que hacen la publicidad más efectiva, mejoran el manejo de inventarios y facilita la logística. Entre estos empaques se destacan las bolsas para empaque al vacío y para atmósferas modificadas.

#### **4.2.2. Cuantificación del mercado y segmento objetivo**

Para determinar el tamaño del mercado potencial y los segmentos objetivos, se analizaron variables que se involucran en los siguientes 4 pasos.

- Paso 1 de 4, Investigación y análisis del “market share” de la competencia con referencia en las ventas realizadas en el año 2010.
- Paso 2 de 4, Mercado de alimentos que requiere empaques para su conservación, apoyado de las bases de datos obtenidas en las ferias ANDINA-PACK y tecno cárnicas, así como información de la web.
- Paso 3 de 4, Evaluación del comportamiento sobre el consumo de los alimentos en los últimos años por las exportaciones y proyecciones.
- Paso 4 de 4, Los segmentos más atractivos para el desarrollo del plan de negocio, se evalúan por diferentes características o atributos que nos pueden ayudar a decidir en cuales enfocarse.

##### **4.2.2.1. Paso 1 de 4, Investigación y análisis del “market share” de la competencia**

Para determinar el tamaño del mercado y del cliente, se tomo como referencia las ventas realizadas por las empresas competidoras en el 2010<sup>18</sup>, lo que nos dio un

---

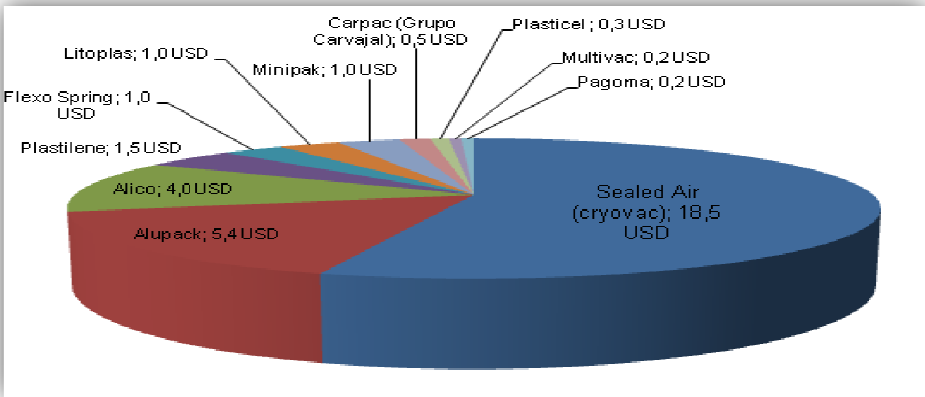
<sup>18</sup> Fuente: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-empaques-y-envases-de-Colombia.html>

tamaño en ventas de **33,6 millones de dólares** repartidos en dos grupos, el primero un gran competidor y principal fuente de adquisición, Sealed Air Cryovac, industria que se estudiara detalladamente en el análisis de competidores, y el segundo grupo repartido, entre industrias que tienen presencia mediana en Colombia, igualmente se realizo un segundo estudio con el ranking 2010 de las empresas de los diferentes rubros, cárnicos, pescados y derivados lácteos, para determinar el tamaño de clientes a los que se puede enfocar.

**TABLA 2: TAMAÑO DEL MERCADO.**

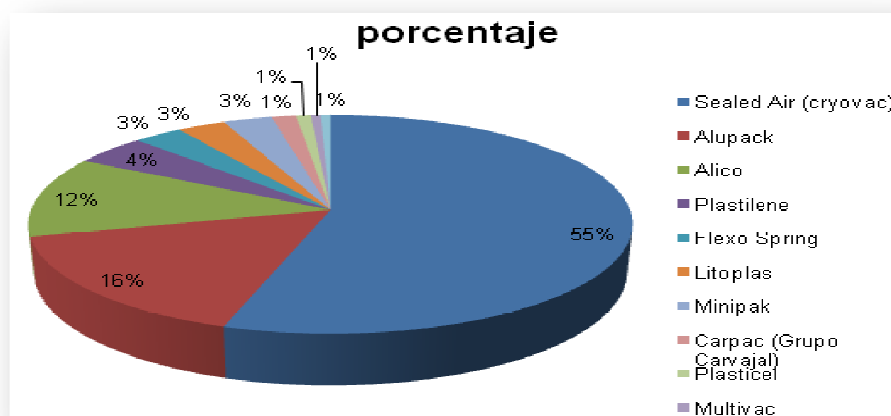
Proveedor	ventas materiales 2010 en millones de dólares	porcentaje
<b>Sealed Air (cryovac)</b>	18,5 USD	55,06%
<b>Alupack</b>	5,4 USD	16,07%
<b>Alico</b>	4,0 USD	11,90%
<b>Plastilene</b>	1,5 USD	4,46%
<b>Flexo Spring</b>	1,0 USD	2,98%
<b>Litoplas</b>	1,0 USD	2,98%
<b>Minipak</b>	1,0 USD	2,98%
<b>Carpac (Grupo Carvajal)</b>	0,5 USD	1,49%
<b>Plasticel</b>	0,3 USD	0,89%
<b>Multivac</b>	0,2 USD	0,60%
<b>Pagoma</b>	0,2 USD	0,60%
<b>Total</b>	<b>33,6 USD</b>	<b>100%</b>

**FIGURA 4: TAMAÑO DEL MERCADO**





**FIGURA 5: PORCENTAJE DE PARTICIPACIONES COMPETIDORES.**



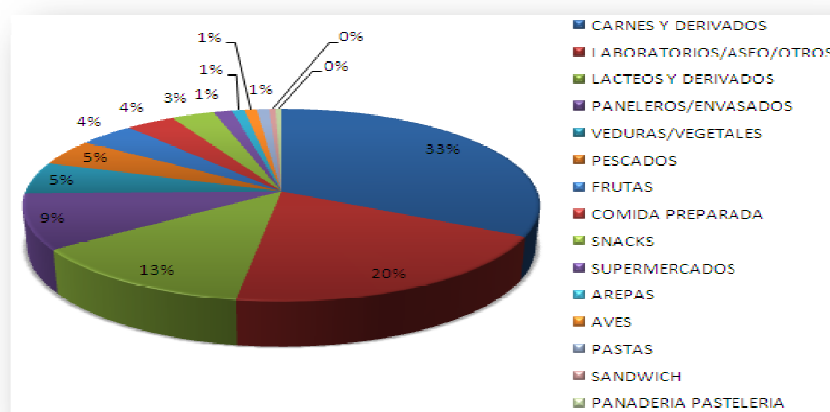
**4.2.2.2. Paso 2 de 4, Mercado de alimentos que requiere empaques para su conservación.**

En base a los datos obtenidos se realizó un estudio del mercado de clientes que actualmente tiene la competencia, se determinó el tamaño de cada uno y la cantidad que representa esta información es relevante para determinar los segmentos que se van a atacar, teniendo en cuenta que el principal competidor tienen participación en los más relevantes, la participación de la industria cárnica, láctea, y laboratorios son los que abarcan la mayoría de participación del total de la industria.

**TABLA 3: SEGMENTOS CLIENTES<sup>19</sup>**

SEGMENTO	TAMAÑO	NÚMERO DE CLIENTES OBJETIVO
Arepas	0,89%	2
Aves	0,89%	2
carnes y derivados	32,44%	73
comida preparada	3,56%	8
Frutas	4,00%	9
laboratorios/aseo/otros	20,00%	45
lácteos y derivados (quesos)	12,89%	29
paneleros/envasados	9,33%	21
Pastas	0,89%	2
Pescados	4,44%	10
Sándwich	0,44%	1
Snacks	3,11%	7
supermercados	1,33%	3
verduras/vegetales	5,33%	12
panadería pastelería	0,44%	1
<b>total</b>		<b>225</b>

**FIGURA 6: SEGMENTO CLIENTES**



Para respaldar este paso se obtuvo un estudio detallado de los segmentos objetivos y el mercado de cada uno presentado en el capítulo 5 numeral 5,1 Mercados Objetivos.

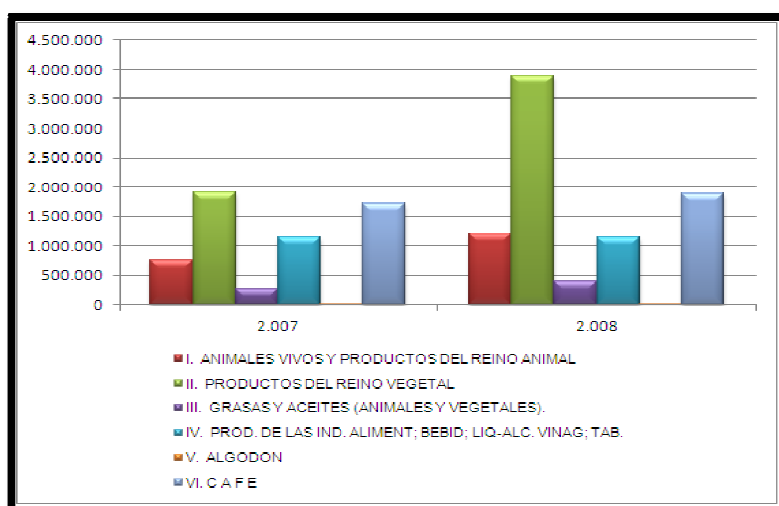
#### **4.2.2.3. Paso 3 de 4, Evaluación del comportamiento sobre el consumo de los alimentos exportaciones 2007 - 2008**

A continuación se relacionan las exportaciones de alimentos del periodo 2007 – 2008 donde a pesar de vivir una época de recesión se observó una creciente participación de

<sup>19</sup> Fuente: Base de datos de Andina pack 2009, alimentec 2009 y otras bases de datos

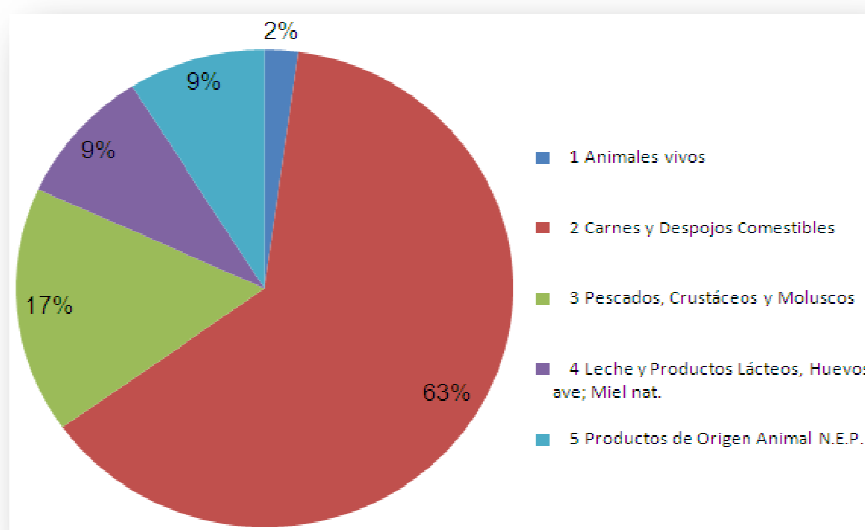
la industria cárnica, pescados, leche y derivados y otros de la industria, ver la tabla completa en el anexo 4 (exportaciones de productos de origen agropecuario y agroindustrial 2007 - 2008).

**FIGURA 7: EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ORIGEN AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL. 2007 – 2008, (MILES DE US\$ FOB)<sup>20</sup>**

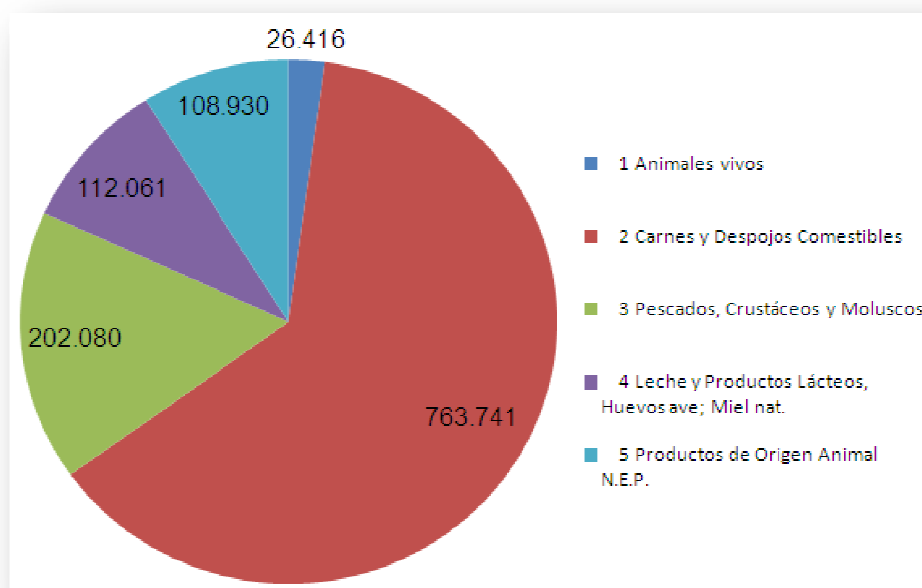


<sup>20</sup> Fuente: Elaboración propia en base a las exportaciones de productos de origen agropecuario y agroindustrial, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con base en información DIAN - DANE.

**FIGURA 8: EXPORTACIONES DE ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL - VALORACION PORCENTUAL.<sup>21</sup>**



**FIGURA 9: EXPORTACIONES DE ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL - VALORACION NUMERICA 2008, (MILES DE US\$ FOB).<sup>22</sup>**



Observando el comportamiento de las exportaciones de alimentos en las principales industrias, detallado en la figura 8 y 9, las carnes llevan la delantera con un mercado del 63%, gracias a sus productos derivados tipo exportación, como lo son carnes frías procesadas, igualmente carne despostada.

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración propia en base a las exportaciones de productos de origen animal

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración propia en base a las exportaciones de productos de origen animal

La industria pesquera participa activamente en las exportaciones debido a la ventaja competitiva que tiene el país por estar rodeada de los 2 océanos y ser un país rico en aguas para el cultivo de trucha y otras especies.

La industria láctea ha tenido una participación menor pero no descartable por lo que sus principales derivados son quesos, los cuales requieren estar empacados al vacío.

#### 4.2.2.4. Paso 4 de 4, Los segmentos más atractivos para el desarrollo del plan de negocio

Para determinar cuáles son los segmentos más atractivos para los productos que desarrolla Bemis Itap Curwood, se realizó una tabla comparativa, teniendo en cuenta los atributos de los clientes y datos que se corroboraron en la feria Andina-Pack a través de conversaciones con los directores comerciales y fuerza de ventas de los clientes.

**TABLA 4: SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS**

SEGMENTO	VIDA UTIL (Y.U.)	(Y.U.) CON EMPAQUE	COSTO DEL PRODUCTO	DISPOSICION A PAGAR	SUSTITUTOS	SEGMENTO ATRACTIVO
AREPAS	↑	↑	↓	↓	✓	✗
AVES	↓	↑	↑	↑	✗	✓
CARNES Y DERIVADOS	↓	↑	↑	↑	✗	✓
COMIDA PREPARADA	↓	↑	↑	↑	✓	✗
FRUTAS	↓	↑	↓	↓	✓	✗
LABORATORIOS / ASEO/ OTROS	↓	↑	↑	↑	✓	✓
LACTEOS Y DERIVADOS	↓	↑	↑	↑	✗	✓
PANELEROS/ ENVASADOS	↑	↔	↓	↓	✓	✗
PASTAS	↓	↔	↓	↓	✓	✗
PESCADOS	↓	↑	↓	↓	✗	✓
SANDWICH	↓	↑	↑	↑	✗	✓
SNACKS	↑	↔	↓	↓	✓	✗
SUPERMERCADOS	↑	↓	↓	↓	✓	✗
VEDURAS/ VEGETALES	↓	↑	↓	↓	✓	✗
PANADERIA PASTELERIA	↓	↑	↓	↓	✓	✗

*Indiferente/igual*    *Negativo/Bajo*    *Positivo/Alto*    *Si*    *No*

Los segmentos más atractivos para el desarrollo del plan de negocio son por cantidad y necesidad tecnológica, los segmentos de Carnes procesadas, Aves, pescados y la industria láctea (quesos), como se muestra en la tabla (4). Los productos desarrollados

por Bemis Itap Curwood pueden entrar a competir por calidad, conservación del producto y tecnología aplicada a cada producto, permitiéndoles ventajas competitivas y durabilidad; además minimización de costos por devoluciones y pérdidas por productos perecederos.

#### **4.3. PERCEPCIÓN DEL MERCADO**

La percepción del mercado se obtiene, de las oportunidades de servicio y atributos que los clientes le dan mayor importancia, podemos determinar, en cuál de ellos estamos con fortalezas y en cual tenemos debilidades, se accede a datos importantes sobre el comportamiento de los clientes, realizando una encuesta donde se detalla las necesidades, atributos y comportamientos de compra, se obtiene información de varios proveedores, se envían a 350 correos, de los cuales respondieron 32 potenciales y observaron la encuesta 93 personas. Esto cubre las principales regiones del país. Se realiza a través de una encuesta vía web, enviada a la base de datos obtenida por las ferias anteriores Andina-pack, alimentec, y otros entregada por colaboradores en Colombia.

La primera parte se enfoca en información del cliente objetivo, esta información no fue completada en su mayoría, pues los clientes en Colombia son indiferentes a entregar información sobre las empresas e información personal, debido al factor seguridad el cual ha sido tema prioritario en el otorgamiento de datos. La segunda parte de la encuesta busca información acerca del conocimiento en materiales de empaque, y enfoca al cliente en mencionar las preferencias de compra, atributos problemas frecuentes. La tercera parte de la encuesta busca encontrar el comportamiento del cliente frente a sus proveedores actuales y su conformidad frente a los atributos mencionados.

En el anexo 5 (encuesta elaborada para los clientes) se expone la encuesta con las 24 preguntas realizadas.

En el anexo 6 (resultados de la encuesta, preguntas relevantes), se presentan los resultados de la encuesta.

#### **4.3.1. Análisis de segmentos en base a atributos y oportunidades de servicio con base a la encuesta.**

Al contrario de la cantidad de mercado de exportación, la mayoría de clientes que respondieron la encuesta corresponde a mercado lácteo. Los clientes actuales poco conocen de tecnología de empaques, soluciones que le pueden dar atributos adicionales a la vida útil de sus productos, la mayoría no conocen o no se les ha suministrado esta tecnología, como lo es la tecnología abre fácil, que es la más común. Esto es comprobado en la visita realizada a las instalaciones de uno de los grandes supermercados donde se evidenció la presencia de materiales flexible sin esta tecnología en la mayoría de productos envasados al vacío.

Las tecnologías de impresión son poco conocidas y utilizadas por los clientes, factor decisivo en la elección de un producto. Los avances en impresión *Roto Grabada* permiten al consumidor tener una presentación más viva del producto a consumir, por lo que este aspecto es una gran oportunidad para Bemis Itap Curwood quien tiene en su planta de Oshkosh, Londrina y México, instalada estas tecnologías. Los materiales como atmosfera modificada y retortables son materiales desarrollados mundialmente para una conservación superior; estas tecnologías se adoptaron en países como Chile, Brasil y Argentina, permitiendo la exportación de productos en el continente asiático, donde el tiempo de transporte era un factor negativo en la vida útil de los alimentos.

#### **4.3.1. Análisis FODA por segmento**

Para determinar las variables que nos permiten encontrar los mejores segmentos de acuerdo a los productos de Bemis itap Curwood y el mercado se elaboro un análisis FODA para cada segmento, reafirmando los segmentos más atractivos y evidenciando las variables que se tendrán en cuenta en la estrategia y matriz FODA general presentada en el anexo 7 (análisis FODA por segmentos)

#### 4.3.2. Importancia del servicio.

Según el análisis de servicios que se muestra en la figura 10, el servicio más relevante que los clientes perciben es la disminución de devoluciones del producto por material de empaque, atributo que permite tener una variable fundamental por la excelente calidad de los productos Bemis Itap Curwood. Las variables que pueden afectar este servicio son:

- Hombre, maquina y variables inherentes al proceso.
- La calidad del material, siendo esto fundamental en el proceso de conformación del producto.
- La recepción de materias primas, hasta la elaboración y entrega final del material.
- La asesoría en desarrollos tecnológicos es la variable a tener en cuenta, ya que hace parte de la ventaja competitiva para los productos Bemis Itap Curwood.

Otra variable muy relevante es la asesoría en desarrollos tecnológicos, por lo que los clientes desean mas visitas comerciales periódicas y acompañamiento técnico, variable en la que Bemis Itap Curwood es muy fuerte por la calidad de su relación con el cliente y el desarrollo de proyectos de empaque apoyado por la casa matriz y sus filiales, los laboratorios y el Bemis Innovation Center<sup>23</sup> permiten que al cliente tener soluciones de empaques para productos y procesos complejos.

Los precios acordes a precios de mercado se pueden comparar con los que actualmente ofrece SAC Cryovac<sup>24</sup>, ya que por ser productos de alta tecnología y desarrollados especialmente para cada tipo de alimento no entran en el precio de los materiales de empaque comunes

La detención del proceso productivo por incumplimiento se evalúa en base a falta de stock y variables inherentes al desarrollo de la entrega normal de material, para este servicio es muy importante lograr la comunicación con el cliente, buscando obtener

---

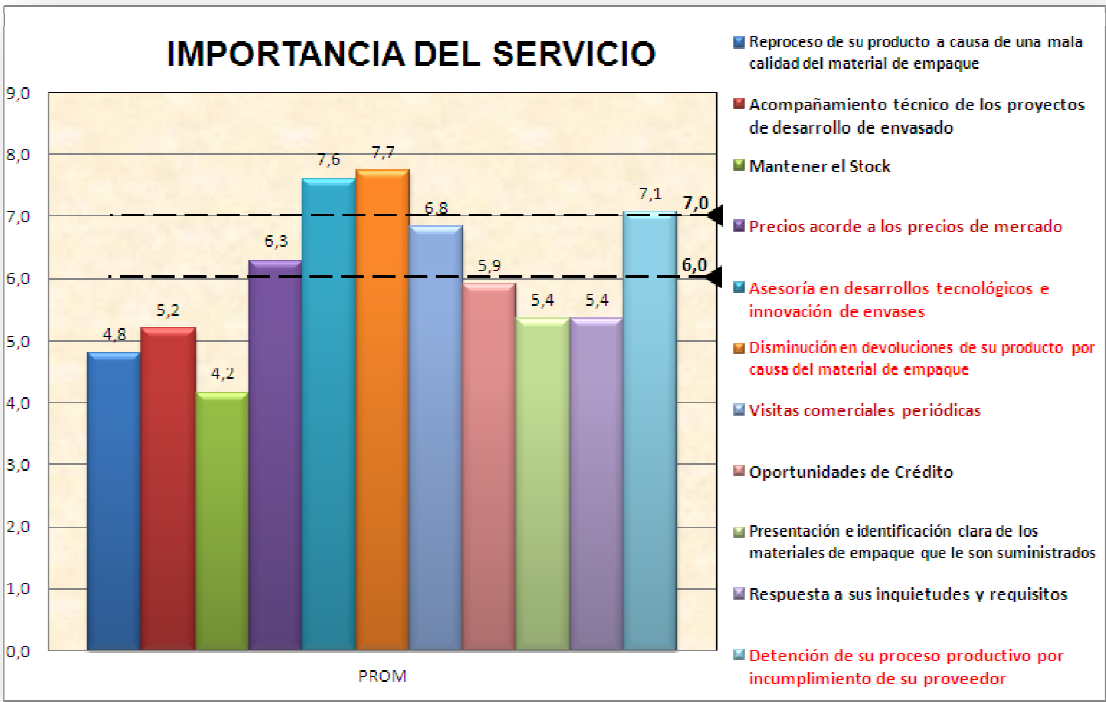
<sup>23</sup> Bemis Innovation Center in Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, centro de estudios de envases

<sup>24</sup> Precios no obtenidos en el estudio



información sobre la demanda de materiales que se tenga para sincronizarla con el tiempo de entrega y stocks de seguridad, esta variable disminuye cuando se tiene almacenado material como stock de seguridad en las bodegas del cliente, con reposiciones permanentes, variable que se tendrá en cuenta en la evaluación económica.

**FIGURA 10: RESULTADOS DE ENCUESTA. ANÁLISIS DE SERVICIOS<sup>25</sup>**



<sup>25</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

**FIGURA 11: RESULTADOS DE ENCUESTA, ANÁLISIS DE SERVICIOS, PARTICIPACION DE CADA UNO<sup>26</sup>**



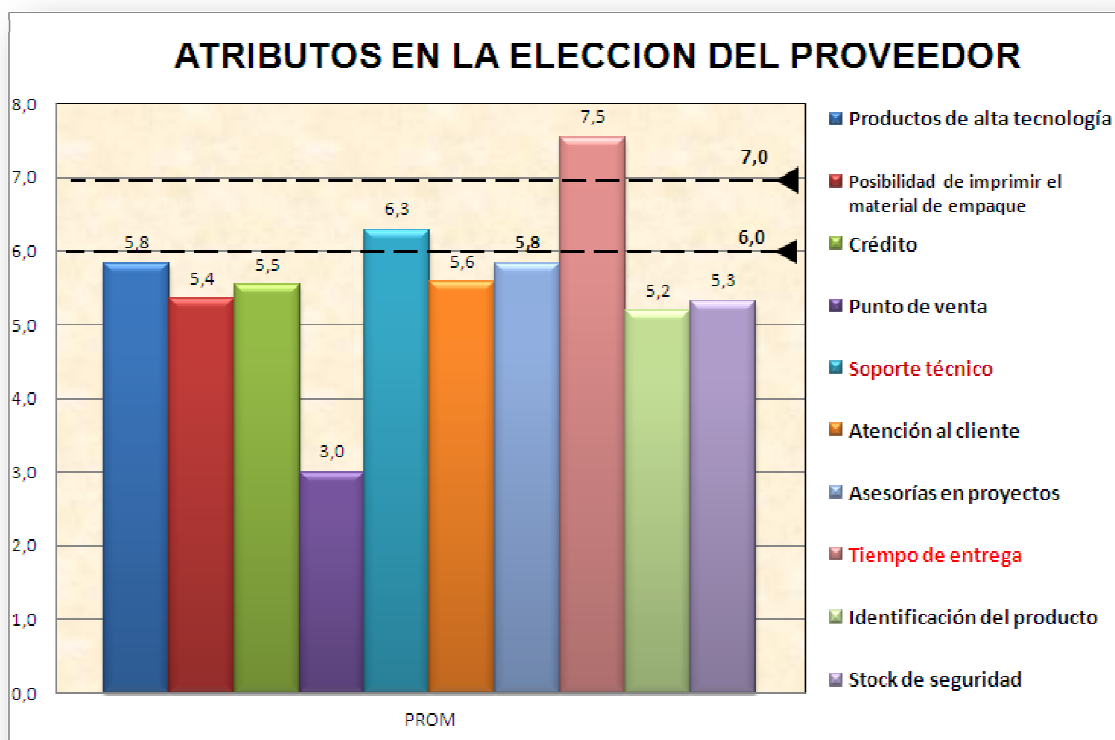
#### 4.3.3. Atributos en la elección de proveedores de empaque.

Según el análisis de los atributos que se muestra en la figura 12 y 13, el atributo más relevante que los clientes tienen en cuenta a la hora de la elección del proveedor es el tiempo de entrega, variable que será tomada en cuenta en la matriz FODA al ser un producto importado, donde las variables que pueden afectar este atributo son:

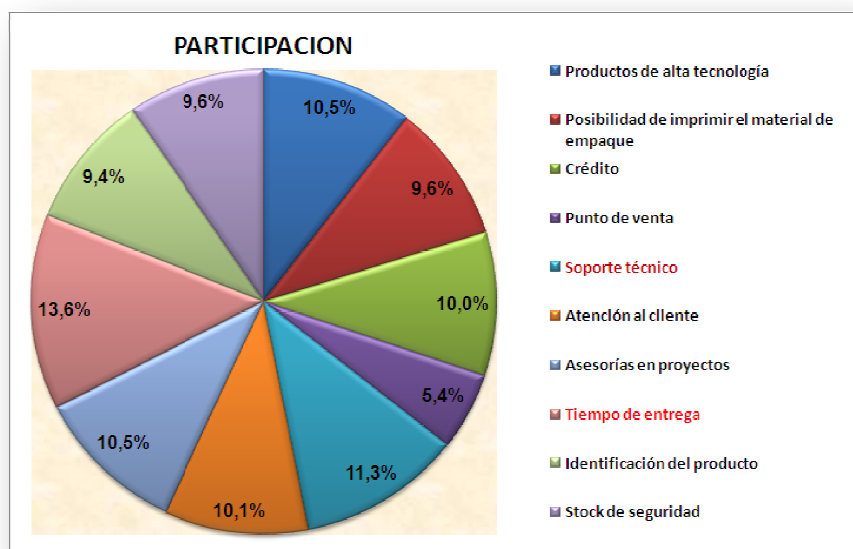
- Demoras en producción del proveedor (plantas de Bemis Itap Curwood)
- Pedidos no acorde con las cantidades mínimas.
- Contenedores no consolidados a tiempo.
- Aspectos geográficos y ambientales.
- Incumplimiento de servicios tercerizados
- Comunicaciones (personas y Tecnologías de Información)

<sup>26</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

**FIGURA 12: RESULTADOS DE ENCUESTA, ATRIBUTOS EN LA ELECCION DEL PROVEEDOR<sup>27</sup>**



**FIGURA 13: RESULTADOS DE ENCUESTA, ATRIBUTOS EN LA ELECCION DEL PROVEEDOR, PARTICIPACION DE CADA UNO<sup>28</sup>**



<sup>27</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

<sup>28</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Los atributos que se evaluaron en la encuesta son en su mayoría ventajas competitivas para Bemis Itap Curwood, como el soporte técnico, productos de alta tecnología, asesorías en proyectos, se pueden tener desventajas en otros atributos los cuales son mencionados en la Tabla (6) y que serán tomados en cuenta en el análisis FODA

**TABLA 5: IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS PARA LOS CLIENTES Y SEGMENTOS OBJETIVO**

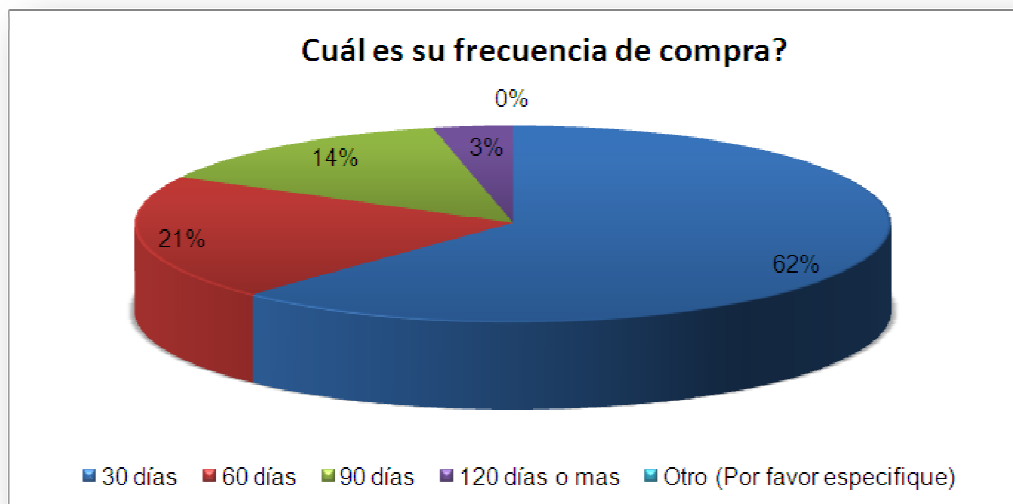
ATRIBUTO	PROMEDIO DEL ESTUDIO	PARTICIPACION EN DECISION DEL CLIENTE	POSICION DE BEMIS ITAP CURWOOD
Productos de alta tecnología	6	10,8%	FUERTE – MATERIALES PARA CADA SEGMENTO
Posibilidad de imprimir el material de empaque	5	9,0%	FUERTE – ROTOGRAFADO, FLEXOGRAFIA
Crédito	5	9,3%	DEBIL - EN ESTUDIO, APOYO CON BANCO BEMIS
Punto de venta	3	5,6%	MEDIO - OFICINA EN BOGOTA
Soporte técnico	6	10,7%	FUERTE - LOCAL CON APOYO INTERNACIONAL
Atención al cliente	5	9,7%	FUERTE - DIRECTO CON APOYO INTERNACIONAL
Asesorías en proyectos	6	10,5%	FUERTE - DIRECTO CON APOYO INTERNACIONAL
Tiempo de entrega	8	14,0%	DEBIL - MATERIAL IMPORTADO
Identificación del producto	6	10,8%	FUERTE – GESTION DE TRAZABILIDAD
Stock de seguridad	5	9,6%	DEBIL – CERO PARTICIPACION ACTUAL

#### 4.4. FRECUENCIA DE COMPRAS, FINANCIACIÓN ACTUAL Y TIPO DE COMPRA

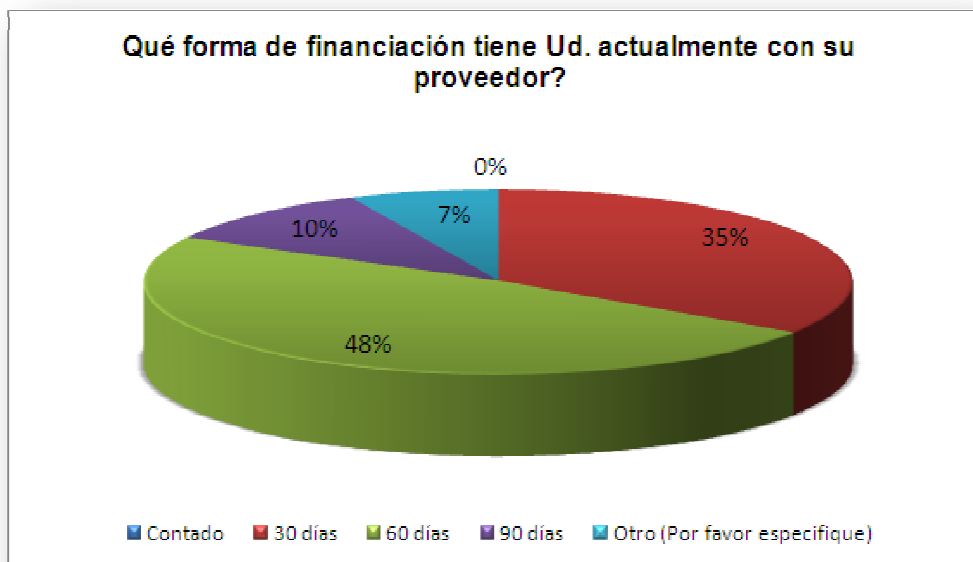
Como resultado en la frecuencia de compra, el 62% de los encuestados realiza sus compras cada 30 días, por lo que necesariamente se tendía que tener suficientes pedidos para alimentar importaciones mes a mes, manejando tiempos casi perfectos, o la viabilidad de manejar stocks, por lo que se genera la necesidad de tener bodegas arrendadas o servicio de almacenamiento tercerizado, la forma de pago más común es a 60 días, situación que nos arroja la necesidad de financiamiento por medio de la casa matriz o por medio de compañías financieras, para soportar los días de descalce de ingresos y egresos, o evaluar un nuevo modelo con el cliente.

Las compras son periódicas<sup>29</sup> junto con la frecuencia de compra, se puede optar por negociaciones a 3 meses o más, con entregas mes a mes y facturación a 60 días, para poder ser competitivos con los modelos de financiación de los proveedores actuales.

**FIGURA 14: RESULTADOS DE ENCUESTA, FRECUENCIA DE COMPRA<sup>30</sup>**



**FIGURA 15: RESULTADOS DE ENCUESTA, FORMA DE FINANCIACION<sup>31</sup>**

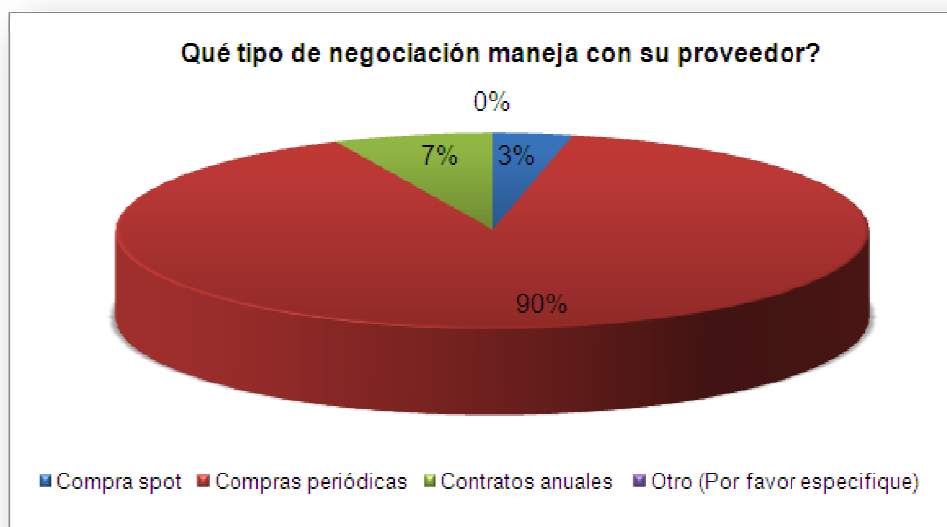


<sup>29</sup> Figura 16, análisis con base a los resultados de la encuesta

<sup>30</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

<sup>31</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

**FIGURA 16: RESULTADOS DE ENCUESTA, TIPO DE COMPRA<sup>32</sup>**



#### **4.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El mercado se caracteriza por ser de importación, con la excepción de películas de baja barrera o de ninguna barrera producidas por compañías locales: Alico, Carpak, Flexo Spring y Plastilene.

Carpak (del grupo Carvajal); está enfocada la elaboración de películas como películas rígidas y es el líder clave en el segmento.

Flexo Spring; posee la fabricación de películas formadas, pero con poca participación en ese mercado.

Las importaciones en el sector de materiales de empaque se destacan porque los productos llegan principalmente de México y Europa, mayoritariamente por Sealed Air Cryovac México, tomando una ventaja grande por el tratado de libre comercio entre Colombia y México. Así como en varios mercados de América Latina, Sealed Air Cryovac tiene una posición de liderazgo en el sector y ha establecido una buena organización en Colombia; no tiene instalaciones manufactureras en Colombia, posee oficinas técnicas y de ventas en Bogotá, Medellín y Cali (ciudades con el 70% de la

<sup>32</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

economía representativa) con un crecimiento fuerte en el soporte técnico proporcionado por la operación en México.

Air Sealed Cryovac tiene relaciones muy fuertes con Zenú<sup>33</sup> (procesador clave de carnes) así como la compañía Nutresa (compañía afín a Zenú), su casa matriz se encuentra en Medellín. Grupo Nutresa domina el mercado de comida en Colombia teniendo la mayor parte de marcas en el mercado local con fuertes exportaciones hacia América Central, México y hasta Estados Unidos. Grupo Nutresa en un estudio no oficial posee un porcentaje de mercado en Colombia que excede el 65%.

Alico tiene una relación formal con diversas compañías incluidas Wipak para la formación de películas y Atlantis-Pak (Russia) para cubiertas de plástico. Alico es el líder en películas no formables.

Los dos exitosos abastecedores de materiales en la industria de alimentos: Sealed Air Cryovac y Alico poseen:

1. Fuerza, muy talentosos en ventas de país y staff de soporte técnico.
2. Habilidad de mantener inventarios considerables de películas y repuestos de maquinas en sus instalaciones en Colombia.
3. Alta dependencia de una plataforma I+D offshore para asegurar películas con tecnologías de punta en Colombia<sup>34</sup>.

A continuación se analizara a los competidores más relevantes, se presenta para cada uno una matriz FODA, donde la información mencionada con respecto a fortalezas, debilidades, están relacionadas directamente con el competidor, las amenazas y oportunidades están relacionadas con BEMIS ITAP CURWOOD

---

<sup>33</sup> Alimentos cárnicos Zenú, principal productor de alimentos cárnicos procesados en Colombia

<sup>34</sup> Aplica para la compañía Sealed Air (Cryovac)

#### 4.5.1. Sealed Air Cryovac (SAC)

**TABLA 6: SEALED AIR CRYOVAC (SAC)<sup>35</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de Películas flexible anual (2010, US\$ 18.5 MM)</li> <li>• Estimado de Ventas Totales: US\$ 30MM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Operaciones: Bogotá Ventas / Soporte Técnico.</li> <li>• Oficinas: Bogotá, Cali , Medellín</li> <li>• <a href="http://www.cryovac.com/la">www.cryovac.com/la</a></li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las categorías y segmentos de clientes con uso de materiales de empaque al vacío en Colombia.</li> <li>• Fuertes relaciones con clientes como Zenú, Noel y Alpina – Clientes clave en Colombia.</li> <li>• Principales Supermercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las películas que se fabrican en las plantas de Estados Unidos y México se venden en Colombia.</li> <li>• Importa la mayoría de sus películas de sus operaciones en México</li> <li>• Productos de alta tecnología y desarrollo</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de largo tiempo en el mercado, posición dominante en todas las categorías.</li> <li>• Fuerza organizacional con el 100% de cobertura técnica.</li> <li>• Presencia en tres mercados grandes: Bogotá, Cali, Medellín y otros.</li> <li>• Experiencia en maquinaria, flexibilidad y voluntad de financiar pequeñas a medianas empresas de carnes y quesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas estándar de todos los clientes, por arrogancia de sus comerciales.</li> <li>• Reaccionan lentamente a la presencia de abastecedores alternativos.</li> <li>• Exceso de confianza en el mercado capturado</li> <li>• Poseen los precios más altos del mercado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar preferiblemente con películas Bemis Itap Curwood</li> <li>• Incursionar con productos de alta tecnología que sean sustitutos mejorados de los productos de SAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede agrupar grandes consumidores.</li> <li>• Cobertura técnica general, conocimiento de ajustes en materiales - maquinaria, beneficioso para las películas de SAC</li> <li>• Convenios con fabricantes de maquinaria como Multivac</li> </ul>

#### 4.5.2. Alico, (Representante de Winpak)

**TABLA 7: ALICO, (REPRESENTANTE DE WINPAK)<sup>36</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de ventas de Películas flexibles anual (2010, US\$ 4.0 MM)</li> <li>• Estimado de Ventas Totales: US\$ 25.0MM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calle 10 Sur 50 FF 63, Medellín</li> <li>• Oficinas a lo largo del país sus principales sedes son en Bogotá y Cali</li> <li>• <a href="http://www.alico-sa.com">www.alico-sa.com</a></li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zenú particularmente con películas de baja barrera, en películas no formadas</li> <li>• Alpina con un fuerte negocio en películas no formadas.</li> <li>• Clientes en Centro América debido al bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semi rígidos, cubiertas, películas flexibles y Equipos.</li> <li>• Tecnología con alternativas diferenciadoras, envase de fácil apertura, sus productos no propios llegan de Europa (abastecimiento de Wipak) y abastecimiento de Canadá por la misma empresa.</li> </ul>

<sup>35</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC

<sup>36</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC



<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con manufactureros claves como Wipak y Atlantis Pak</li> <li>• Presencia en supermercados en películas no formadas.</li> <li>• Flexibilidad con el uso de maquinaria en comodato por el uso de sus materiales, para asegurar clientes</li> <li>• Planta de impresión local.</li> <li>• flexibilidad crediticia y bajos precios.</li> <li>• Precios favorables por producción local y economía de escalas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción propia de películas de media barrera sin posibilidad de fabricar Alta Barrera, (producto usado para una alta conservación).</li> <li>• Organización muy dispersa, compañía dirigida por un núcleo familiar con una pobre estrategia central de negocios.</li> <li>• productos de media calidad.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidato fuerte para alianza o adquisición, tiene un mercado ya establecido, con productos y consumidores.</li> <li>• Excelente porcentaje de mercado en el negocio de no formado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede agrupar granes consumidores.</li> <li>• Convenios con fabricantes de maquinaria como Multivac</li> <li>• Puede ser absorbida por la compañía Sealed Air (Cryovac), convirtiéndose en líder absoluto en calidad y precio</li> </ul>

#### 4.5.3. Carpak (Grupo Carvajal)

**TABLA 8: CARPAK (GRUPO CARVAJAL)<sup>37</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de ventas de Películas flexibles anual (2010, US\$ 0.5 MM)</li> <li>• Estimado de Ventas Totales: US\$ 98.5MM</li> <li>• Parte del gran Grupo Carvajal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calle 29 N6 A-40, Cali</li> <li>• Oficinas de ventas localizadas en las ciudades principales de Colombia.</li> <li>• <a href="http://www.carpak.com.co">www.carpak.com.co</a></li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su target va todos los niveles de consumidores en Colombia y utiliza su base en Cali para exportar principalmente a los mercados Andinos.</li> <li>• Excelentes relaciones con altos niveles de consumidores base.</li> <li>• Capaz de vincularse en grandes negocios del Grupo Carvajal para obtener un soporte comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres divisiones principales por orden de tamaño:</li> <li>• Empaques rígidos, tubos laminados y empaques flexibles.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy conectado con los jugadores del mercado Colombiano.</li> <li>• Buen servicio y rápida respuesta debido a su fuerte cobertura.</li> <li>• Financieramente fuerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desapareció del mercado de películas flexibles cuando falló en incursionar en el mercado formado y no formado con productos extruidos</li> <li>• Falta de alianzas estratégicas con la mayoría de empresas empacadoras los limita a que su tecnología fluya.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidato fuerte para alianza o adquisición, tiene un mercado ya establecido, con productos y consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retornar al mercado de películas flexibles, podría crearse en un competidor fuerte (después de SAC) debido a la voluntad evidente de Carpak de inversiones de capital.</li> <li>• Habilidad de convencer a grandes consumidores de cambiar debido al fuerte nexo familiar en la industria alimenticia.</li> </ul>

<sup>37</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC

#### 4.5.4. Flexo Spring.

**TABLA 9: FLEXO SPRING<sup>38</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de ventas de Películas flexibles anual (2010, US\$ 1.0 MM)</li> <li>• Estimado de Ventas Totales: US\$ 103.4MM (D&amp;B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas Centrales: Calle 14 # 62-21, Bogotá</li> <li>• www.flexospring.com.co</li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zenú y consumidores de mediano tamaño, aparentemente solo no formado.</li> <li>• Abastece a consumidores materiales formados de pequeño tamaño.</li> <li>• Amplio rango de productos ofrecidos incluidos consumidores más allá del alcance de los materiales de vacío.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Películas de soplado y productos con películas de moldes de inyección, amplio rango en composición incluyendo Laminas con PE o Al o PP/etiquetas PE y BOPP / Películas COEX para líquidos (leche y yougurt) / Capsulas plásticas / botellas alimenticias y no alimenticias (lubricantes) / manipulación evidente en capsulas aluminio para la industria de fármacos e industrias de licor, cestas, tubos largos, etc.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de buena calidad en películas superiores.</li> <li>• Muy bien posicionado en el mercado Colombiano.</li> <li>• Fuerte financieramente.</li> <li>• Fuerte mercado exportador para Perú, Ecuador y Venezuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay tecnología disponible en materiales formados, con clientes establecidos no es considerado un real competidor.</li> <li>• Muchos productos poco énfasis.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser candidato a adquisición por la película de soplado.</li> <li>• Conexión con industria de fármacos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser comprado por competidores en el sector de films que no están presentes en Colombia, como una iniciativa de expansión</li> </ul>

#### 4.5.5. Plastilene

**TABLA 10: PLASTILENE<sup>39</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de ventas de Películas flexibles anual (2010, US\$ 1.5 MM)</li> <li>• Estimado de Ventas Totales: US\$ 134.4MM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Central / Planta: Autopista Sur. Kilometro 8, Zona industrial Cazuca, Bogotá</li> <li>• Oficinas de Venta: Cali</li> <li>• www.plastilene.net</li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en el pequeño y mediano nivel del consumidor base con ligero éxito con grandes consumidores particularmente aquellos en y a las afueras de Bogotá.</li> <li>• Muy fuerte con el consumidor agroindustrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque principal, negocio agroindustrial con LDPE films.</li> <li>• 3 mayores iniciativas en films flexibles (todas LDPE): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líquidos</li> <li>• Flexibles</li> <li>• Encogibles</li> </ul> </li> </ul>

<sup>38</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC

<sup>39</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solido en el soplado LDPE films, tecnología y operaciones.</li> <li>• Exitoso exportador para Venezuela y América Central.</li> <li>• Considera buenas impresiones.</li> <li>• Solida compañía financiera.</li> <li>• flexibilidad crediticia y bajos precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología limitada, particularmente, medianas a altas barreras de film.</li> <li>• Enfoque total, solamente en LDPE.</li> <li>• Mayor target es en el agro no alimenticio.</li> <li>• Experiencia limitada con materiales no formados de bajos precios.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser un candidato para alianza o compra, si el target de mercado es principalmente posicionado en LDPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser comprado por competidores de films presencialmente no en Colombia como una base para una iniciativa de expansión</li> </ul>

#### 4.5.6. Alupack

**TABLA 11: ALUPACK<sup>40</sup>**

<b>VENTAS</b>	<b>UBICACION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimado de Ventas de en sector de fármacos Totales: US\$ 5.4MM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas centrales / Planta: Calle 20c # 42-15 Bogota</li> <li>• <a href="http://www.alupack.net">www.alupack.net</a></li> </ul>
<b>CLIENTES RELEVANTES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target en todos los clientes de fármacos en Colombia y Venezuela (87% porcentaje de mercado) abastecedor de empaques en base de aluminio en mercado local.</li> <li>• Abastece a todos los clientes fármacos, excepto en Tecnoquimicas (importador de materiales de Bayer Europa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras base de aluminio para fármacos: Lids para Yogurt/Jugo/Agua, incluyendo blíster de papel aluminio, Alcan/Amcor, papel/Polietileno/papel aluminio, carbonal Italiano, PVC/PVdC (Eneos) packs de blíster selladores.</li> <li>• Provee de servicio de impresión con 8 colores Rotograbado (tecnología de punta),</li> <li>• Evidente manipulación de empaque</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en el mercado en Fármacos con un 87% de market share.</li> <li>• Reputación de alto servicio y productos de calidad (72 horas de lead time).</li> <li>• Cultura de órdenes de pequeños lotes, muy reconocido por el mercado de Fármacos.</li> <li>• Distribuye a una línea alta de clientes para Fármacos.</li> <li>• Compra a bajos costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una débil compañía en cuanto a lo financiero.</li> <li>• Planta manufacturera obsoleta en Bogotá.</li> <li>• Algunas compañías Farmacéuticas realizan sus impresiones en sitio.</li> <li>• No se encuentra altamente reconocido en Fármacos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser candidato a adquisición, mercado establecido / productos y clientes.</li> <li>• Rápida entrada futura en el mercado Fármacos de Colombia con una buena posición en la compañía en cuanto a las cuentas clave con una línea de productos especializada.</li> <li>• Reduce el índice de riesgo en inversiones, aún así puede proveer la crítica masa necesaria para soportar la entrada inicial al mercado.</li> <li>• Puede expandirse a dar servicio a otros mercados como el sector alimenticio, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adquisición por parte de un competidor podría poner en peligro la entrada al sector alimenticio por parte del mercado de Fármacos, además del mercado en Colombia.</li> <li>• Los abastecedores asiáticos están vendiendo productos en base a papel aluminio a Fármacos a muy bajos precios.</li> </ul>

<sup>40</sup> Fuente: elaboración propia con colaboración de DUN Y BRANDSTREET INC

#### 4.6. PROVEEDORES

Los principales proveedores que se tendrán en cuenta, son las diferentes plantas de producción de Bemis Itap Curwood alrededor del mundo, y sus colaboradores, para el desarrollo local se ha buscado proveedores en infraestructura, logística y transporte, manejo de aduanas y agente de importación, se realizó en conjunto con las directivas de Estados Unidos las visitas a estos proveedores de servicio.

**TABLA 12: PROVEEDORES**

PRODUCTOS	SERVICIOS Y OPORTUNIDADES
<p><b>BEMIS - CURWOOD - EEUU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Películas alta barrera</li> <li>• Materiales Encogibles con barrera</li> <li>• Termoformado</li> </ul>	<p><b>BEMIS GRAPHICS - EEUU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre prensa</li> <li>• Análisis y acompañamiento en proyectos de empaque</li> </ul>
<p><b>BEMIS - DIXIETOGA - BRASIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmes Flexibles</li> <li>• Envases Rígidos y Máquinas</li> <li>• Etiquetas, Cartuchos, Tubos Laminados</li> </ul>	<p><b>COLMAS COLTRANS - COLOMBIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenciamiento aduanero</li> <li>• Importación</li> </ul>
<p><b>BEMIS - MEXICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmes Flexibles</li> <li>• Formación de bags (zíper)</li> </ul>	<p><b>TEKNOLIDESMA - COLOMBIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de entrega</li> </ul>
	<p><b>PERFEC SEAL<sup>41</sup> - EEUU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado médico hospitalario</li> <li>• Cobertura respirable Tyvec®</li> <li>• Películas termoformables</li> </ul>

<sup>41</sup> <http://www.perfecseal.com/> Copyright © 2011 Bemis Company, Inc. Proveedor no autorizado actualmente por Bemis, para la comercialización de empaques médicos en Colombia

#### 4.7. ANÁLISIS FODA

TABLA 13: ANALISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presencia en clientes a nivel mundial como Nestlé, Coca Cola, kimberly Clark, Bimbo, Palmolive</li> <li>▪ Diferenciación de productos con respecto a los competidores medianos y pequeños.</li> <li>▪ Productos con alta tecnología con productos patentados difíciles de duplicar, para competir con el principal competidor, Sealed Air Cryovac</li> <li>▪ Capital propio con capacidad de financiar al cliente en la adquisición de los productos de empaque</li> <li>▪ Posibilidad de inversión y capital de riesgo por parte de la casa matriz</li> <li>▪ Capacidad de patrocinar visitas a las plantas productivas a clientes grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado nuevo por explorar</li> <li>▪ Competidores con bajos precios</li> <li>▪ Tiempo de respuesta en entrega de producto</li> <li>▪ Cantidades mínimas de producción para materiales impresos</li> <li>▪ Fuerza de ventas local</li> <li>▪ Inexperiencia en oportunidad crediticia para los clientes</li> <li>▪ Mejor acceso a los clientes por los competidores</li> <li>▪ Tiempo de traslado de técnicos y expertos</li> <li>▪ Clientes con contratos de largo periodo con la competencia</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso de clientes finales a productos con valor agregado</li> <li>▪ Segmentos atractivos del mercado en la industria medica</li> <li>▪ Nuevas exigencias por exportaciones , envasado al vacío o atmosfera modificada</li> <li>▪ Retiro de barreras comerciales internacionales TLC con EEUU y México</li> <li>▪ Productos diferenciados en una industria que poco ha sido enfocada y con solo un competidor desarrollado</li> <li>▪ Prepotencia por parte de los asesores comerciales del principal competidor</li> <li>▪ Monopolio en soluciones Tecnologías de empaques del competidor principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado liderado por un competidor fuerte en tecnología, Sealed Air Cryovac, reacción que pueda tener</li> <li>▪ Competencia con precios bajos por falta de avance tecnológico y solución de necesidades apropiadas</li> <li>▪ Alianzas estratégicas de empresas de fabricación de plásticos y marcas de provenientes en equipos de vacío y atmosfera modificada, de la UE, EEUU y CANADA , ofreciendo soluciones completas a costos posiblemente más bajos</li> <li>▪ Nuevos productos o servicios de la competencia sustitutos o innovadores</li> <li>▪ Surgimiento de nuevos competidores, y fusiones de empresas del rubro</li> </ul>

#### 4.8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA

La industria de empaques y embalajes tiene una variedad de productos de un mismo cliente muy relevante, los desarrollos y tecnologías de impresión local han sido suficientes para abastecer las demandas cortas.

Las grandes marcas en la industria han realizado adquisiciones acompañadas de otorgamientos de contrataciones a compañías conocidas, la burocracia es un factor determinante en estas negociaciones ya que la falta de conocimiento de cómo se dan los negocios en niveles de mandos medios, perjudican la estabilidad de las compañías, información obtenida de la competencia indica posibles otorgamientos de contratos con baja probabilidad de acceso.

En la operación es fundamental la respuesta de los proveedores, una cadena logística eficaz, y una estrategia clave en el desarrollo de marketing para dar a conocer al cliente las tecnologías clave en el envase y protección adecuados para su producto, que le permitan obtener beneficios adicionales.

#### **4.9. BARRERAS COMPETITIVAS**

Se propone el modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER, para ello se toman cada una de los puntos del análisis y se enfoca a Bemis Itap Curwood en Cada uno de ellos, se puede observar el análisis de PORTER en el anexo 8 (análisis de las cinco fuerzas de PORTER)

#### **AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

- Competidores bien posicionados
- Valor de la marca del principal competidor SAC
- Costos fijos altos
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Acceso a canales de distribución

#### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

- Clientes poco organizados
- Producto con pocos sustitutos
- Producto de alto costo para el cliente
- Sensible al precio

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

- Proveedores de servicios no muy bien organizados gremialmente
- Proveedor principal es la casa matriz
- Fácil integración hacia atrás
- Productos de alto costo

## AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

- Productos sustitutos con poca tecnología
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Poco nivel percibido en la diferenciación del producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

FIGURA 17: MAPA MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



### 4.10. COSTOS DE INVERSIÓN

Los costos de inversión, son todos aquellos relacionados con el desarrollo de pruebas de productos, los costos de desarrollo de la persona que se encargara de realizar las gestiones con los clientes, costos de transporte, salariales, importación de muestras, costos de muestras, alimentación.

Otros valores que se tendrán en consideración en la evaluación financiera son los relacionados con la servicio de comercio exterior y gestión de oficina, valores de logística, impuestos, y costos relacionados con la operación propia como comunicaciones, papelería, tecnologías de Información, y viajes, estarán implícitos en el costo del flete del producto valores en metros lineales.

El detalle de estos Costos se relaciona en la evaluación financiera

#### **4.11. DISTRIBUIDORES.**

No se tendrán distribuidores asociados a la comercialización del producto, la razón principal es que la estrategia de precios competitivos asociados a calidad no permiten la obtención de márgenes mayores al negocio propio, se ha dejado solo como una posibilidad, igualmente aparece como la amenaza un posible distribuidor que comercialice en el tiempo productos de otras marcas de origen Asiático o de países con producción más económica.

#### **4.12. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA LEGALES Y POLÍTICOS**

##### **4.12.1. Régimen Tributario**

Derechos Arancelarios:

##### **a. GRAVAMENES.**

Los gravámenes del arancel comprenden derechos *ad-valorem*, cuyo pago debe hacerse en moneda legal del país.

La exportación de mercancías estará libre de gravámenes.

##### **b. NORMAS SOBRE CLASIFICACION DE MERCANCIAS.**

La clasificación de mercancías encuentran en el anexo 9 (decreto nº 4589 de 2006, desechos, desperdicios y recortes; semi-manufacturadas; manufacturadas), “Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones”



Se destaca la partida arancelaria de los materiales plásticos, mencionada en el capítulo 39 del arancel.

Decreto Numero 4589 de 2006, (27 DIC 2006, Capítulo 39) “Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones”

- Plástico y sus manufacturas

*Notas:* En la Nomenclatura, se entiende por *plástico* las materias que son sometidas a una influencia exterior (generalmente el calor y la presión y, en su caso, la acción de un disolvente o de un plastificante), son o han sido susceptibles de adquirir una forma por moldeo, colada, extrusión, laminado o cualquier otro procedimiento, en el momento de la polimerización o en una etapa posterior, forma que conservan cuando esta influencia ha dejado de ejercerse.

#### **4.13. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

Introducir los productos de Bemis Itap Curwood, desde sus plantas de EEUU, Brasil y México representa buscar una estrategia que nos lleve a atacar directamente a la compañía Sealed Air Cryovac, por las siguientes razones:

- Productos Bemis Itap Curwood diferenciados que pueden competir contra los productos diferenciados de Cryovac
- Productos enfocados en cada segmento, como los importados por Cryovac
- Las dos compañías presentan proveedor externo, materiales importados
- Ejecutivos comerciales en ascenso, permitirá un mejor clima entre cliente-empresa
- Los principales problemas son por calidad de producto, las dos compañías tienen ventajas competitivas en ese atributo
- Al enfocarnos en una estrategia que ataque al competidor principal, estaremos abarcando mercado del resto de la competencia.

- El tiempo de entrega es una de las variables mas criticas, se debe evaluar los costos de tener stock
- El segmentos de Sándwich no se tendrá en cuenta por la poca participación del segmento en el mercado y la necesidad de productos con desarrollos costosos
- El segmento de laboratorios y otros, requiere de la aprobación de una planta especial de Bemis Itap Curwood, por lo que no se tendrá en cuenta, es una oportunidad

## 5. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

La estrategia propuesta es la **estrategia de reto de mercado en los costados, en segmentos múltiples (4)**, enfocándonos en los puntos débiles del competidor líder, el cual maneja el **55%** del market share, se han escogido 4 segmentos de clientes que tienen un potencial de mercado de US\$52 millones, en los que podemos ofrecer atributos como:

- Productos diferenciados por segmento
- Conocimiento de variables organolépticas
- Apoyo internacional de expertos en empaques por segmento
- Respaldo de clientes fuertes a nivel mundial con presencia en Colombia

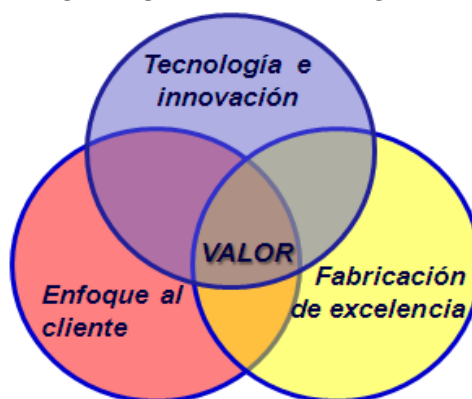
Se busca penetrar el mercado y obtener rentabilidades sustentables en el tiempo, consiguiendo como meta para el primer año, la obtención del 3% del Market Share del principal competidor (55% del mercado de Sealed Air) y un market share final del 1,7% del mercado total de materiales en Colombia, proyección valorada con los datos representativos del mercado de los 4 segmentos de 52 millones de dólares, y un estimado de 860.236,05 USD.

TABLA 14: ESTRATEGIA DE PORTER<sup>42</sup>.

		<i>Forma de competir</i>	
		Costos	Diferenciación
<i>Entorno competitivo</i>	Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
	parte del mercado	Enfoque en costos	<b>Enfoque en diferenciación</b>

<sup>42</sup> Fuente: Estrategias Genéricas Competitivas, Manuel Aranda Ogayar, Porter, 1980

FIGURA 18: ESTRATEGIA MUNDIAL DE BEMIS ITAP CURWOOD<sup>43</sup>



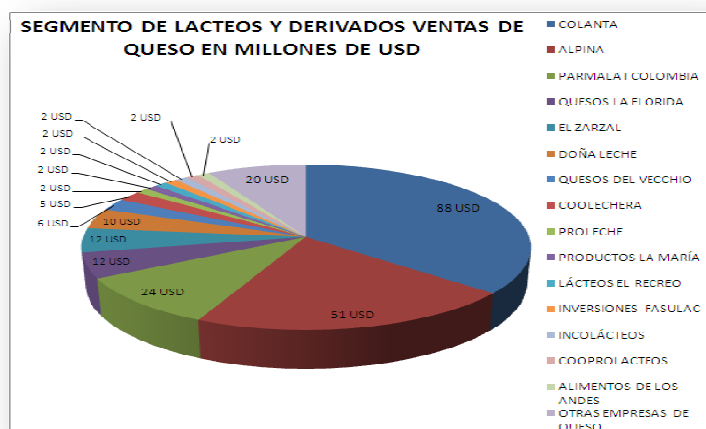
El modelo de estrategia a aplicar se alinea con el modelo internacional exigido por la compañía, para ello se tienen en cuenta las 3 atributos y que rodean la propuesta de valor.

### 5.1. MERCADOS OBJETIVOS

Segmentos: **Derivados lácteos (quesos), pescado, aves, cárnicos y derivados**

En las figuras 19, 20, 21, 22, 23 y 24, se pueden observar los tamaños individuales de cada segmento con respecto a la participación de los principales clientes, en el ANEXO 10 (detalle de mercado de los segmentos de lácteos y derivados, pescados, carnes y aves), se encuentra el detalle de las ventas y participación de cada uno de los clientes.

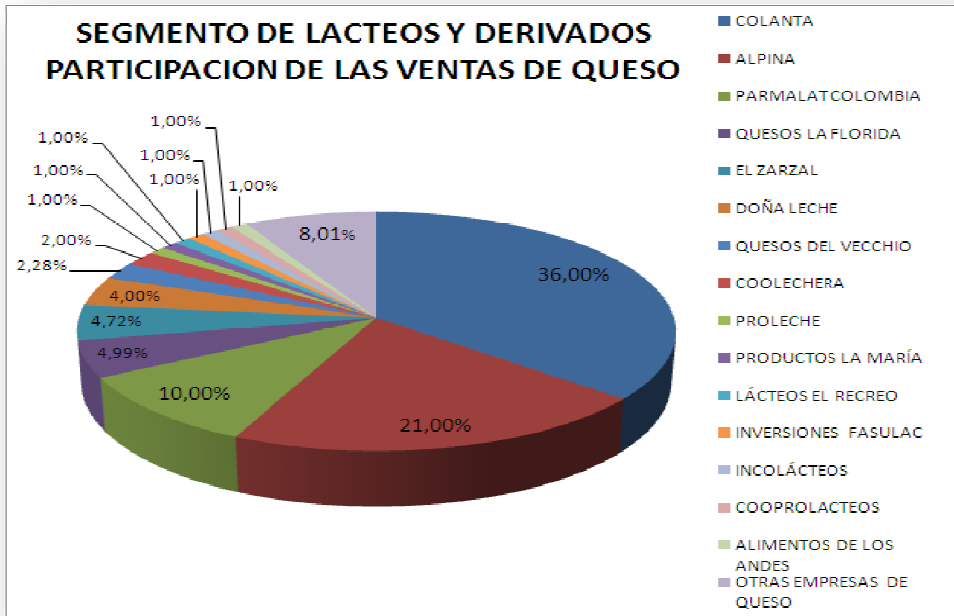
FIGURA 19: MERCADO DEL QUESO EN COLOMBIA<sup>44</sup>



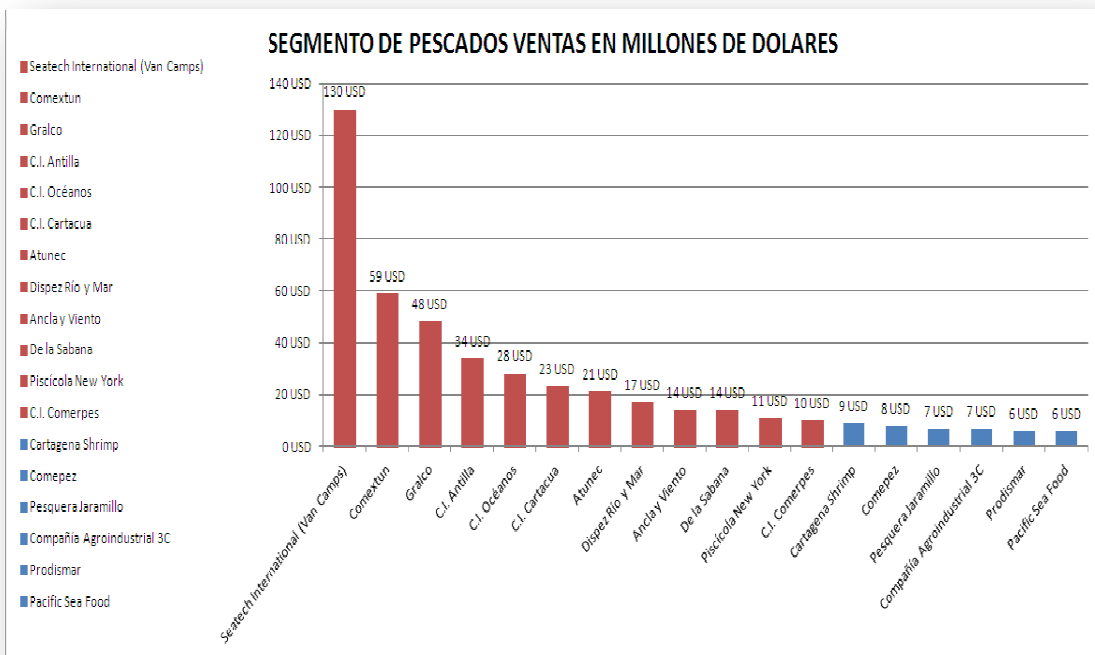
<sup>43</sup> Fuente: Estrategia competitiva de todas las filiales de Bemis, board meeting 2011, Oshkosh, EEUU

<sup>44</sup> Fuente: Elaboración propia con base en, <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-8/sector-destacado-lacteos/ha-cambiado-el-mercado-de-quesos.htm>, <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-lacteos>

**FIGURA 20: PARTICIPACION MERCADO DEL QUESO EN COLOMBIA**

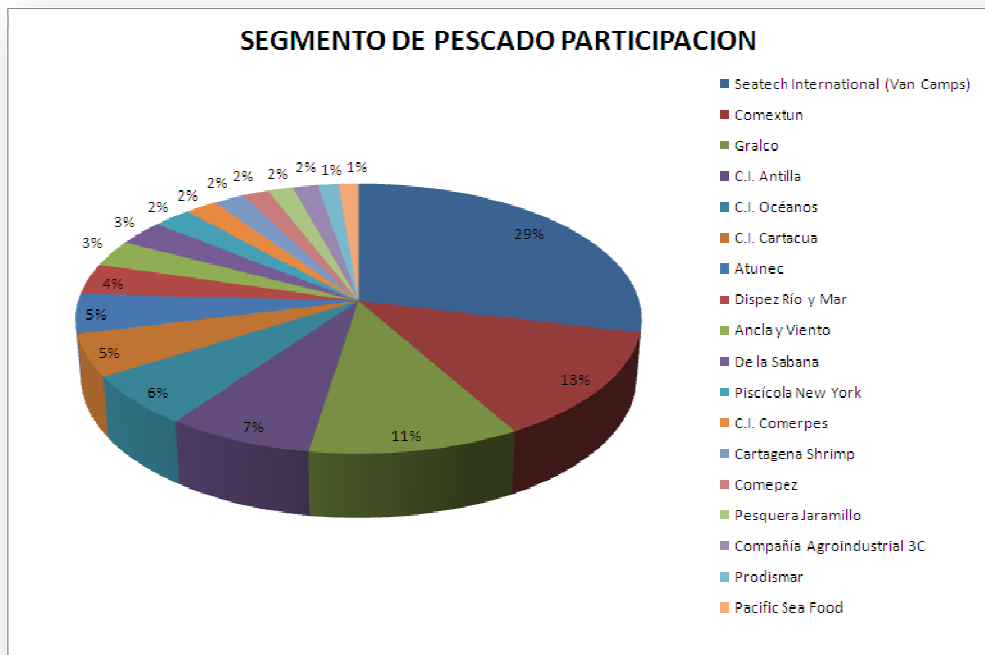


**FIGURA 21: MERCADO DE PESCADO EN COLOMBIA<sup>45</sup>**

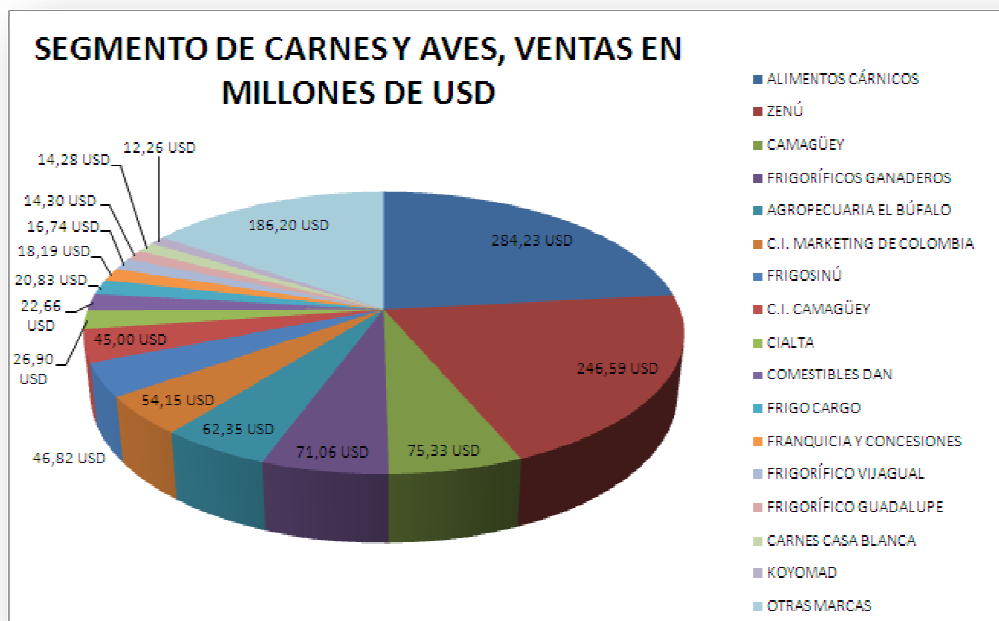


<sup>45</sup> Fuente: Elaboración propia con base en, <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-sector-pesca-de-Colombia.html>

**FIGURA 22: PARTICIPACION MERCADO DEL PESCADO EN COLOMBIA**

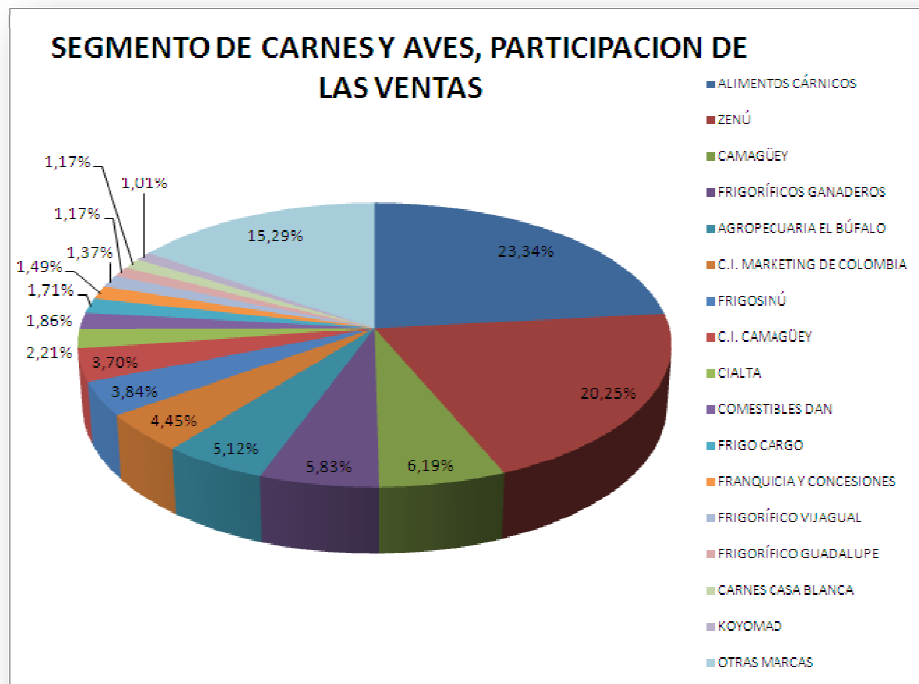


**FIGURA 23: MERCADO DE CARNES Y AVES EN COLOMBIA<sup>46</sup>**



<sup>46</sup> Fuente: Elaboración propia con base en, <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-carnicos>, se toman en cuenta 2 segmentos para la grafica, Carnes y Aves

**FIGURA 24: PARTICIPACION MERCADO DE CARNES Y AVES EN COLOMBIA**



Los segmentos se caracterizan por tener 3 o 4 empresas, con las más grandes participaciones en el mercado, las cuales suman la mayor participación en el consumo de materiales de empaque principal interés para las estrategias mencionadas, se caracterizan por la calidad de sus productos y la oportunidad de incorporarse con productos específicos que buscan, la conservación, presentación, diferenciación y preservación.

Todos los segmentos escogidos, tienen características similares en el despliegue de la estrategia en, precio, plaza, promoción, la principal diferenciación esta en el producto especializado para cada segmento.

Para el estudio se unen 2 segmentos Canes y Aves, ya que son los mismos fabricantes y las ventas se presentan en conjunto, para el análisis financiero se toma como un solo segmento, para los detalles de productos y ventas por productos se individualizan.

**TABLA 15: LAS 4 P DE LOS SEGMENTOS<sup>47</sup>**

SEGMENTO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
<b>Derivados lácteos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empaque para conservación y/o maduración</li> <li>•Servicio de asesoría en empaques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Homogéneo, para todos los clientes, costos, precio de la competencia (Cryovac) y la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Venta directa</li> <li>•Todo Colombia</li> <li>•Bodegas tercerizadas y oficina en Bogota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relaciones personales con los clientes (visita a planta de Bemis)</li> <li>•Crear y mantener una imagen</li> <li>•Publicidad (material diverso)</li> <li>•Venta personal</li> </ul>
<b>pescado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empaque para conservación especial agresividad producto</li> <li>•Servicio de asesoría en empaques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>
<b>aves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empaque para conservación, especial agresividad producto</li> <li>•Servicio de asesoría en empaques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>
<b>cárnicos y derivados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empaque para conservación y/o maduración , alta barrera</li> <li>•Servicio de asesoría en empaques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La misma estrategia de precio derivados lácteos</li> </ul>

## 5.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

Los productos disponibles para el mercado Colombia son los siguientes, se evalúan de acuerdo a los segmentos elegidos:

**TABLA 16: PRODUCTOS OFRECIDOS**

SEGMENTO	PRODUCTOS
<b>DERIVADOS LACTEOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas retractiles (shrink bags) para quesos</li> <li>• Bolsas de vacio 7 capas sello especial</li> <li>• Films ice ® para formación</li> <li>• Films ez peel ®</li> <li>• Ez peel® reseal films</li> <li>• Films semi-rígidos</li> <li>• Impresión flexo gráfica y roto grabada</li> <li>• Anti-fog</li> <li>• Integra Score® Films</li> </ul>
<b>PESCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Films ice ® para formación y no formación</li> <li>• Films laminados para hueso - espinas</li> <li>• Films ez peel ®</li> <li>• Bolsas de vacio para hueso - espinas</li> <li>• Bandejas cpet</li> </ul>

<sup>47</sup> Fuente: Elaboración propia con base en las características de productos industriales, sección alimentos, sección acciones para países de Sur América, Bemis University 1-9 Octubre 2011, Bemis Itap Company Oshkosh, EEUU



---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión flexo gráfica y roto grabada</li> </ul>
<b>AVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas retractiles (shrink bags) especial pavos</li> <li>• Films ice® para formación (granulometría)</li> <li>• Chub films</li> <li>• Cook-in® (deli) feature</li> <li>• Films laminados</li> <li>• Bolsas de vacío, para aves de corral</li> <li>• Bandejas cpet (base contenedor de líquidos)</li> <li>• Tub and lid</li> <li>• Impresión flexo gráfica y roto grabada</li> </ul>
<b>CARNICOS Y DERIVADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pet ice® films carnes</li> <li>• Films ice® para formación y no formación carnes</li> <li>• Films laminados para carnes</li> <li>• Chub films para carnes</li> <li>• Surround™ bolsas retractiles (shrink bags) para carnes</li> <li>• Films ez peel® carnes</li> <li>• Films semi-rígidos procesados cárnicos</li> <li>• Bolsas de vacío especial carnes</li> <li>• Hffs slider cárnicos</li> <li>• Freshcase® films carnes</li> <li>• Bandejas cpet (base contenedor de líquidos)</li> <li>• Impresión flexo gráfica y roto grabada</li> <li>• Integra Score® Films</li> </ul>

---

Las características de cada producto se pueden apreciar en el anexo 11 (productos de Bemis Itap Curwood para Colombia)

### **5.3. VENTAJAS COMPETITIVAS**

- Máxima productividad en todas las actividades a nivel mundial
- Proactividad cíclica en el desarrollo de productos
- Desarrollo del potencial y de las habilidades de las personas
- Posición líder en el mercado de envases flexibles en el mundo

- Innovación a través de la tecnología de punta<sup>48</sup>
- Visitas a plantas productivas a los clientes con base en ventas realizadas
- Poseer un centro de análisis de productos de los clientes y desarrollo de envases especiales, Bemis innovation Center
- Equipo experto en alimentos y experiencia en productos a nivel mundial

**FIGURA 25: MAPA GEOGRÁFICO Y PARTICIPACIÓN EN VENTAS DE BEMIS ITAP CURWOOD**



#### 5.4. TECNOLOGÍA Y KNOW HOW

Para el desarrollo del proyecto es fundamental poseer un conocimiento y habilidades técnicas en toda la cadena, desde la etapa de selección de proveedores de insumos para la producción hasta la relación postventa, la estructura organizacional en cada país está respaldada por ingenieros de alimentos, microbiólogos, ingenieros mecánicos y muchas especialidades que se han caracterizado por adecuar sus conocimientos a la industria de empaques.

Poseer especialista por cada línea de producto – segmento, como lo es Carnes, permite obtener productos adecuados para cada alimento para conservación al vacío, el desarrollo de I + D, no se basa en un producto en sí, o en un país, se evalúa y estudian

<sup>48</sup> Plantas de producción con maquinaria exclusiva en Bemis Estados Unidos, Bemis México y Dixietoga Brasil

todos los proyectos requeridos por cada uno de los clientes de Bemis Itap Curwood a nivel mundial.

Para el proyecto Colombia podemos destacar:

Selección del Gerente de Ventas: Especialista, Ingeniero Mecánico, con experiencia en maquinaria de empaques y en la industria de plásticos con enfoque en alimentos, capacitado en Alemania, Estados Unidos e Italia en cada variable del producto.

Customer Service: Especialista en comunicación con el cliente con experiencia en industrias plásticas y de maquinaria, estudios complementarios en alimentos y en conservación de productos perecederos.

Podemos agregar:

- Logística del proceso de devolución post-consumo, direccionamiento de Bemis Itap Curwood
- Administración de inventarios, con apoyo de la filial en Chile
- Páginas web<sup>49</sup> (mantenimiento) y la administración de la información que afecta a Colombia, mediante la conectividad con el servidor maestro en Estados Unidos y apoyo de la compañía prestadora de servicios en Colombia.
- Estandarización de pedidos centralizados con direccionamiento a los 3 países proveedores.

Como apoyo a la gestión que respalda el producto y el conocimiento, podemos mencionar Bemis Itap Curwood tiene aproximadamente 440 patentes en el mundo, (Productos, Procesos y Materiales), cuenta con la siguiente tecnología y capacidad física.

---

<sup>49</sup> [www.Bemis.com](http://www.Bemis.com), [www.dixietoga.com.br](http://www.dixietoga.com.br), [www.curwood.com](http://www.curwood.com)

<b>LINEAS E INSTALACIONES</b>	<b>TECNOLOGIAS APLICADAS</b>
7.2 millones de metros cuadrados en áreas	Tecnología Curpolene®
216 Impresoras (Flexo grafía y Huecograbado)	Tecnología ICE®
59 Líneas de Encogibles	Tecnologías Barrera
135 Líneas de Filmes Soplados	Tecnología Anti-Fog
20 Líneas de Filmes Bi-Orientados	Tecnología de Embalaje Sellado a Frio
11 Líneas de Extrusoras Cast	Tecnología Re-sellable
40 Laminadoras	Tecnología Esterfane® OPET & OPP
18 Coatings (metalización, extrusión y líquido)	Revestimiento Tyvek®
375 Máquinas Bag/Pouching	
38 Termoformadoras	

### 5.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Todos los relacionados con congelación de productos, plástico stretch, este último no mantienen el mismo nivel de conservación de producto.

### 5.6. MODELO DE INGRESOS

Se define el precio de venta por la unidad de medida internacional para los productos plásticos de empaque en Dólares por metros USD/metro, este oscila entre el valor mínimo y el valor máximo, tolerancias que no exceden el 10% del valor por ser un producto diferenciado y el enfoque de la estrategia que no va dirigida a competir por precio aunque por los bajos costos de personal y el apoyo de la casa matriz el precio tendrá una variación a favor del cliente, logrando tecnología a precios competitivos, en la tabla 17 se ilustra un ejemplo de los precios por metro estimados para el cliente final, estos se relacionan por producto y por segmento, para todos los productos se ha definido un margen del 20% para el proyecto.

**TABLA 17: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIA MATERIALES PLÁSTICOS**

<b>materiales film Derivados lacteos (quesos)</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>Costo usd / mL</b>	<b>Costo Flete usd / mL</b>	<b>Costo Total usd / mL</b>	<b>PVP / usd por metro</b>
Bolsas retractiles (shrink bags) para quesos	0,23	0,07	0,30	0,38 USD

Tasa importación	30%
Margen PVP (precio venta publico)	20%

El costo de venta se justifica por ser un producto diferenciado que traerá ahorros en producción y postproducción, captación de clientes, tecnología asociada al envase transmitida al producto empacado, también se justifica en parte por cubrir totalmente los costos variables más los costos fijos. Con este precio se quiere demostrar competitividad con el competidor más fuerte, que se tiene una participación del 55%, valor que tomamos de referencia según estudios de mercado.

## **5.7. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

### **5.7.1. Canales de distribución y asociaciones**

Se usara una empresa para la gestión de logística y transporte local con alcance a ciudades y municipios, por la razón de los costos iniciales y el bajo flujo de comercialización, la coordinación será acompañada del responsable comercial de Bemis Itap Curwood Colombia y la persona designada a servicio al cliente.

Para la gestión de transporte, importación y almacenamiento del material se tendrá como apoyo a una compañía con experiencia en este tipo de producto, para el apoyo en gestión y comunicación con las plantas productivas, se tendrá inicialmente el apoyo del jefe de logística de Curwood Itap Chile<sup>50</sup>.

La gestión comercial con el cliente se realizara presencial y personalmente con una persona designada para la dirección comercial en Colombia y servicio al cliente, bajo el apoyo del personal de calidad de Curwood Itap Chile, se usara el sitio web como medio de información alterno.

### **5.7.2. Proceso de ventas**

Para realizar la gestión comercial se ha definido los siguientes ítems

- Selección de clientes (empresas) en cada segmento objetivo.

---

<sup>50</sup> Curwood Itap chile, apoyara logísticamente y técnicamente (calidad) a Colombia, sin cargos, convenio de nuevas filiales, board meeting 2011

- Contacto con cliente de forma presencial, vía telefónica, e-mail o web.
- Visitas coordinadas, acompañadas de pruebas y validación de materiales
- Presentación de una propuesta de venta directa, para lograr acuerdos y alianzas.
- Producto entregado de acuerdo a negociación.
- Recepción de nuevos pedidos, a través de nuestro servicio post-venta y de pedidos. (Telefónico, e-mail, web y presencial)

### **5.7.3. Fuerza de ventas**

La gestión comercial designada para cautivar a los posibles compradores, se realizara inicialmente por el gerente comercial de Bemis Itap Curwood Colombia, su principal asignación está enfocada en lograr acuerdos comerciales con los principales clientes de los segmentos seleccionados donde los materiales plásticos están diseñados en función del producto, para afianzar la marca a través de acuerdos con ellos.

En compañía del gerente comercial se encuentra el apoyo en la gestión de servicio al cliente, también se tendrá apoyo de sus filiales en Chile, Estados unidos, México y Brasil, con personal técnicamente mas entrenado en desarrollo de productos, especialistas en conservación de alimentos y en aplicaciones.

En un principio se consideran pocas personas localizadas en Colombia quienes generaran las ventas, pero con el tiempo precisando en el plazo de dos años después de puesto en marcha el plan de negocio se estima agregar vendedores y personal técnico para apoyar el proceso de venta y lograr las metas proyectadas para esos periodos.

#### 5.7.4. Proyecciones de ventas

Las proyecciones presentadas están enfocadas en relación al principal competidor y su participación en los segmentos y mercado objetivo del primer al quinto año, por el cual estimamos llegar a un 15%, enfocándonos en el aprovechamiento de las ventajas competitivas en las estrategias del proyecto, las unidades para las cantidades vendidas son expresadas en metros.

**TABLA 18: PROYECCIONES DE VENTAS<sup>51</sup>**

Ítem	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>Participación de mercado</b>	0,62%	1,23%	1,85%	2,47%
<b>Cantidades vendidas</b>	683.064	1.366.129	2.049.193	2.732.258

Ítem	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
<b>Participación de mercado</b>	2,47%	5,18%	8,16%	11,43%	15,00%
<b>Cantidades vendidas</b>	2.732.258	5.464.516	8.196.774	10.929.032	13.661.290

#### 5.8. FODA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS

**TABLA 19: FODA RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo BEMIS, posee financiamiento propio, cuenta con los principales clientes a nivel mundial y un amplio portafolio para abastecer el mercado de empaques de conservación en Colombia, es fuerte en innovación y desarrollo y alta tecnología en sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado en expansión, con segmentos en desarrollo, y un gobierno enfocado en expansión comercial a diferentes países con alianzas comerciales representadas en TLC con países de gran consumo, exigencias internacionales enlazadas con productos desarrollados que no existen actualmente en Colombia, soporte técnico comercial con lineamientos internacionales que han dado a Bemis posicionamiento y éxito con sus clientes actuales</li> </ul>

<sup>51</sup> Fuente: Elaboración propia. Basado en proyección de ventas

## **6. FLUJO DE OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **6.1. OPERACIONES**

Las operaciones para el desarrollo exitoso de la venta de productos se mostraran desde la parte inicial de la cadena, teniendo en cuenta las diferentes plantas de producción, el material tendrá como base de producción los países de Estados Unidos, México y Brasil, la entrega final del producto tendrá como variable la dependencia en su fabricación, para ello la comunicación entre el cliente, la filial Colombia y cada una de las plantas de producción es fundamental, Bemis itap Curwood a desarrollado una exitosa estrategia en la implementación de sistemas logísticos y de entrega a tiempo, buscando informar a todos los involucrados cada instancia del proceso, evitando flujos equivocados de información y priorizando entregas, la capacidad de cada planta es tomada en cuenta en el momento de la fabricación de los materiales, donde se delega la producción a las plantas que tengan menos flujo o en las que se estén fabricando materiales de la misma especificación, esto genera ventajas para disminuir la variable geográfica, asegurando al cliente confianza en la planeación de su producción.

A nivel mundial se ha trabajado con cada cliente, buscando generar asociaciones más que clientes, las variables como clima y demografía son tenidas en cuenta en el momento de los despachos de materiales, las plantas de Brasil y México poseen equipo de contingencia para atacar estas variables en caso de daños en la cadena de suministro.

Colombia no participa en las decisiones de producción, ni en la elección de proveedores para la fabricación del material, estas operaciones se han presentado a los responsables de cada país con el respaldo de socios estratégicos como navieras, aduanas y proveedores de insumos para la fabricación, el responsable de cada país solo informa los pedidos y obtiene información sobre tiempos de entrega y cantidades.

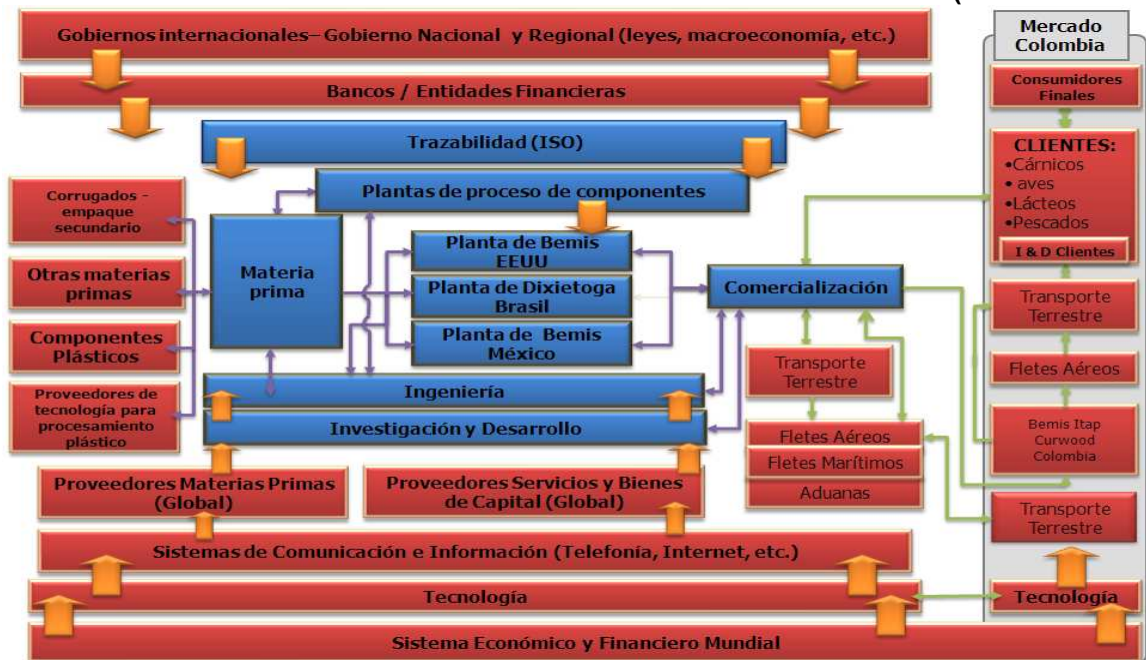
Cada país es responsable de realizar la logística de importación y distribución de producto, para Colombia esta estará apoyada por la filial en Chile donde se han manejado operaciones exitosas en consolidación de contenedores y reducción en tiempos de entrega.



### 6.1.1. Flujo de operaciones del modelo de negocios

Para definir las actividades a realizar para la obtención de ventas se relacionan a continuación, en desarrollo del modelo de Gestión Integral de la cadena de Valor (GICAV) adaptado a las filiales:

FIGURA 26: SISTEMA GICAV APLICADO A BEMIS ITAP CURWOOD COLOMBIA (COMPOSICIÓN)<sup>52</sup>



- Flujo legal y financiero →
- Flujo operacional externo →
- Flujo operacional interno →

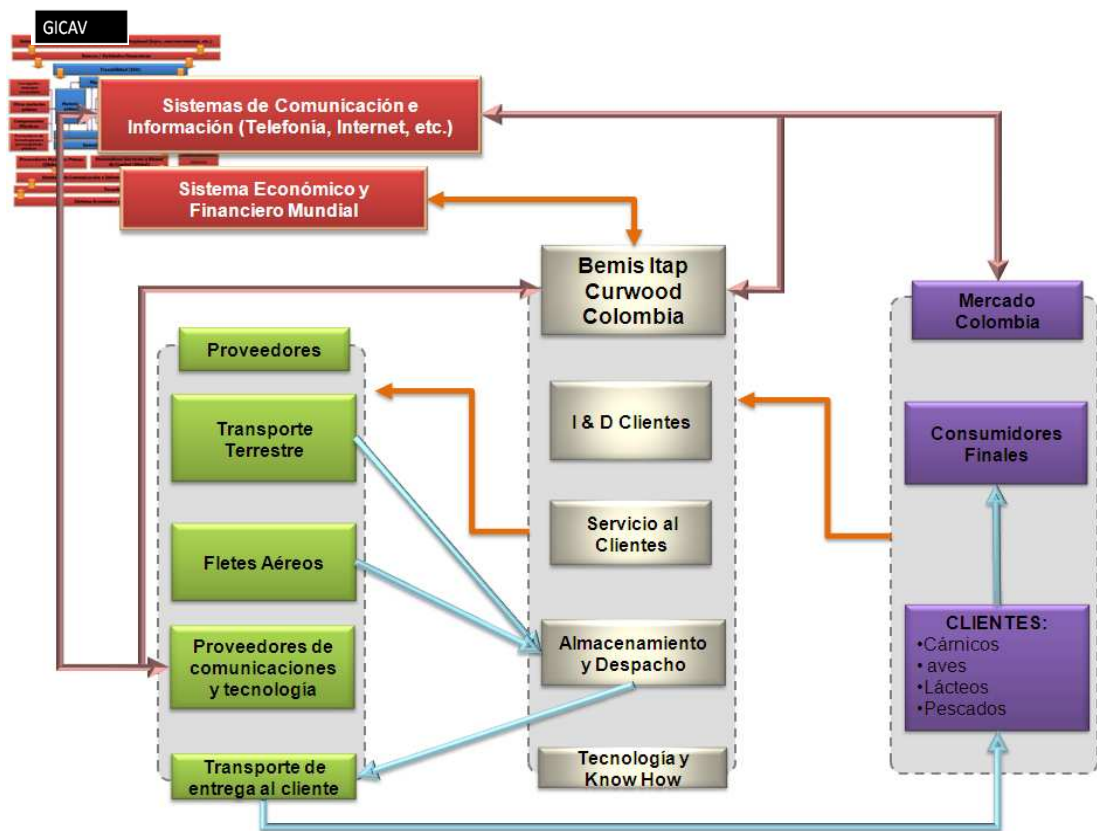
**Flujo legal y financiero:** Todo lo relacionado con movimiento de monedas, deudas, cobros, financiación, etc, se ilustra desde los proveedores de las plantas de producción, hasta el mercado de Colombia y la interrelación en la cadena.

<sup>52</sup> Fuente: elaboración propia, basado en las operaciones de Bemis Dixietoga, "información confidencial", Dirección de Operaciones, Apuntes de Curso, Modulo 2 Gestión integral de la cadena de valor Octubre de 2011, por Ivan Braga.

**Flujo operacional externo:** Es todo lo relacionado con movimiento de producto, desde la adquisición de componentes o materias primas, hasta la entrega del producto final o venta a la filial Colombia, considerando venta con entrega en la fábrica.

**Flujo operacional interno:** Se refiere a la secuencia de, movimiento del producto desde la entrega en la planta de producción hasta la entrega al cliente o consumidor final.

**FIGURA 27: FLUJO DE OPERACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO<sup>53</sup>**



Flujo legal y financiero →

Flujo de materiales →

Flujo de información →

**Flujo legal y financiero:** Parte desde el diagrama mundial (sistema económico y financiero mundial), la especificación de movimiento de monedas, deudas, cobros,

<sup>53</sup> Fuente: Elaboración propia, basado en las operaciones de Bemis Dixietoga, "información confidencial"

financiación, etc., el flujo se especifica desde los clientes hacia la empresa y un flujo hacia los proveedores, con este flujo la empresa paga a sus proveedores de materia prima y demás servicio que subcontrata

**Flujo materiales:** Es todo lo relacionado con movimiento de producto terminado desde la planta de producción, hasta la entrega del producto final o venta a la filial Colombia, considerando venta con entrega al cliente en su ubicación geográfica.

**Flujo de información:** El flujo de la información corre a través de todos los niveles, proveedores, la propia empresa y los clientes. Es apoyada por los sistemas de servicios web de la empresa, proveedores y clientes, que servirá de puente para transferir y capturar la información y tener acceso a las necesidades del mercado. Lo más importante es la información de la disponibilidad sobre los productos, precio y accesibilidad a ellos; utilizando las herramientas del sistema para hacer pedidos y declarar su satisfacción, es fundamental para disminuir los tiempos de entrega, variable crítica y debilidad por las distancias desde la fabrica hasta el cliente.

### 6.1.2. Plan de operaciones y pedidos de material

Las cantidades de metros de materiales a requerir, se estiman gracias a las proyecciones de ventas efectuadas, donde existe un mix de productos especializados para cada segmento lo cual apoya la estrategia y nos ayuda a tener mayor participación de mercado. A continuación se las cantidades de productos a solicitar.

**TABLA 20: PROYECCIONES DE PEDIDOS<sup>54</sup>**

PROYECCION DE PEDIDOS					
	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	UNIDAD
<b>1 año</b>	683.064,49	683.064,49	683.064,49	683.064,49	metros
<b>2 año</b>	1.366.128,97	1.366.128,97	1.366.128,97	1.366.128,97	metros
<b>3 año</b>	2.049.193,46	2.049.193,46	2.049.193,46	2.049.193,46	metros
<b>4 año</b>	2.732.257,95	2.732.257,95	2.732.257,95	2.732.257,95	metros
<b>5 año</b>	3.415.322,43	3.415.322,43	3.415.322,43	3.415.322,43	metros

**Servicio de transporte:** El transporte para el movimiento de los productos a las plantas de producción de los clientes será tercerizado y este será manejado mediante pago de

<sup>54</sup> Fuente: Elaboración propia. Basado en estimaciones de pedidos y participación de mercado, deducidos de la evaluación económica y proyección financiera

fletes y algunas condiciones de exigencia de entrega del producto. Estos se harán a través de empresas de transporte de mercancía.

**Proveedores del sistema web y comunicaciones:** Se realizarán contratos con proveedores de servicio de internet y de comunicaciones, con una frecuencia anual, buscando fortalecer y agilizar los trámites con los clientes, plantas de producción, proveedores de servicios y todos aquellos que participen en la gestión, se apoyara de la plataforma que tiene cada sede productiva, los cuales manejan plataformas SAP.

### **6.1.3. Infraestructura Física: Equipos y Tecnología**

Para la operación inicial no se contara con una oficina propia, se ha realizado un convenio con el Gerente Comercial y servicio al cliente para que se opere desde su ubicación personal, el almacenamiento del producto será tercerizado, buscando de esta manera tener sistemas tipo cross Doking, se aplicara la estrategia de controlar los inventarios donde el cliente usando un modelo de consignación y reposición cada mes, para ello la comunicación entre el cliente y la empresa es una variable muy importante por ello las asociaciones con los proveedores web y de comunicación.

La inversión en tecnología solo será en telefonía, tecnologías de la información como computadores y todo lo relacionado con manejo y operación de internet, se realizara una pequeña inversión en un vehículo para la gestión de visitas y el desplazamiento para la realización de pruebas de materiales.

### **6.1.4. Desarrollo de Comunicación y posicionamiento**

**Desarrollo de comunicaciones:** Establecer un sistema que converse con las diferentes escalas de dirección, del cliente interno y externo, la compañía vende productos enlazados a un servicio para ello es fundamental contar con sistemas que permitan el logro de estas necesidades, teniendo en cuenta servicios tercerizados en páginas web, sistemas de correo físico y electrónico, sistemas de comunicación fija (telefonía y fax), y móvil, se tendrá presente para su expansión las redes sociales y

grupos que tengan relación con el enfoque del negocio; para la presentación de las diferentes tecnologías que aplicarían a la compañía se tendrán presentes las ferias comerciales como ANDINA-PACK, Tecno cárnicos y otras del sector alimentos y plásticos.

## 6.2. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Para la implementación y puesta en marcha se ha desarrollado un calendario partiendo desde el año 2012, el programa de implementación es presentado en la tabla 20

**TABLA 21: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION<sup>55</sup>**

ACTIVIDAD	AÑO 2012			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	2 TRIMESTRE
Definición del negocio				
Constitución legal				
Contratación de personal (customer service)				
Definición de contratos con outsourcing				
Adquisición equipos de oficina				
Acuerdos con plantas productivas				
Estrategias comerciales				
Puesta en marcha				

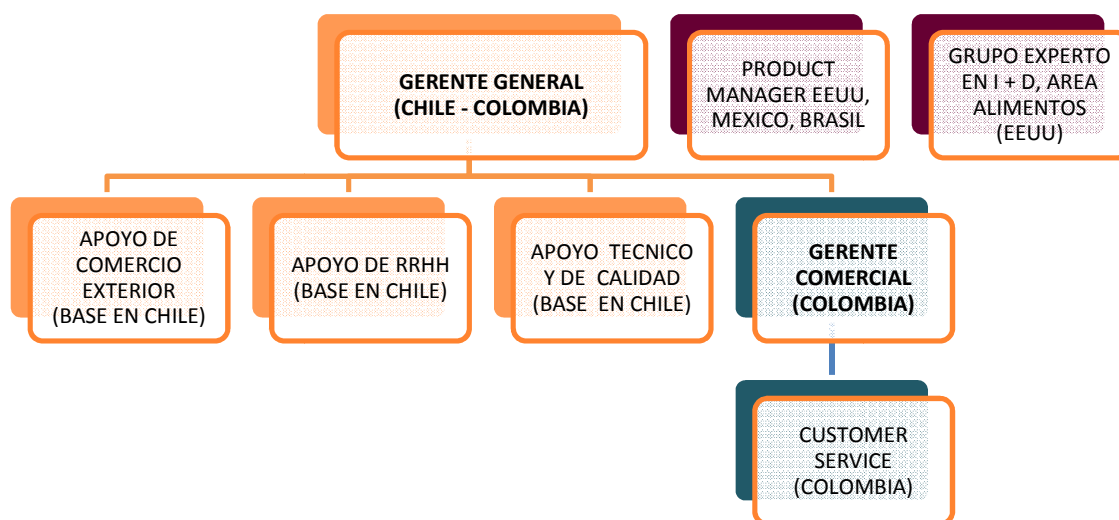
<sup>55</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

### 7.1. COMPOSICIÓN

La compañía estará conformada por 2 personas localmente y de relación directa del flujo de la cadena, entre las plantas de producción y el cliente, la base de direccionamiento será Chile y los apoyos serán el personal de calidad, comercio exterior y recursos humanos de Chile, los expertos técnicos en cada producto fabricado por Bemis Itap Curwood y expertos en desarrollos y tipo de alimento serán de las filiales de Brasil, Estados Unidos y México, a continuación se relaciona el organigrama de la empresa:

FIGURA 28: ORGANIGRAMA DE CURWOOD ITAP COLOMBIA<sup>56</sup>



### 7.2. FUNCIONES DEL EQUIPO PRINCIPAL Y DE APOYO

El equipo se encuentra bajo el direccionamiento de la Gerencia General de Chile, el apoyo directo se recibirá de las áreas de la filial en Chile y el apoyo en producto y especialistas en alimentos se recibirá de cada planta productiva, la Gerencia de Chile

<sup>56</sup> Fuente: Elaboración propia, bajo direccionamiento de Bemis Itap Curwood

tendrá esta responsabilidad hasta que se conforme de manera independiente la organización en Colombia.

**GERENTE GENERAL CHILE – COLOMBIA:** tendrá como responsabilidad de controlar los procesos de apoyo, será el responsable del control de gastos y ser el apoyo financiero a la filial Colombia, se maneja con la información entregada por el Gerente comercial, será quien presente los resultados a la filial de Brasil, la cual ha sido designada para el control y auditoría de Colombia y Chile

**GERENTE COMERCIAL COLOMBIA:** estará bajo la responsabilidad de Luis Fajardo Camargo, Ingeniero Mecánico y Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, persona que liderara el proyecto en todas sus fases y principal candidato para la Gerencia General cuando los resultados y operaciones muestren completa independencia, controlara los gastos y será quien realice las gestiones comerciales directas al cliente, responsable de la autorización de pedidos y gestiones de importación, otorgara los plazos de pago de acuerdo a gestión de negociación y llevara la dirección en proyectos de envasado.

**CUSTOMER SERVICE (COLOMBIA):** Será la persona responsable de realizar la coordinación de pedidos de los productos a las diferentes plantas, compras de productos no técnicos, hará la gestión de preventa y postventa, apoyo principal del Gerente Comercial, coordinara las visitas e itinerarios de viajes, será quien realice las gestiones que hace el Gerente Comercial cuando este se encuentre ausente

**APOYO DE COMERCIO EXTERIOR (BASE EN CHILE):** persona que coordinara el calendario logístico e informara estado de pedidos, fechas de fabricación y entrega, tendrá la principal interacción con la agencia de aduanas y outsourcing logístico en Colombia

**APOYO DE RRHH (BASE EN CHILE):** Realizara todas las gestiones de contrataciones y todo lo relacionado con capacitación y nomina.

**APOYO TECNICO Y DE CALIDAD (BASE EN CHILE):** Su principal función es garantizar la calidad de producto, tendrá la responsabilidad de las reclamaciones de los clientes y apoyo en pruebas de productos en Colombia, entregara informes de calidad y laboratorio.

**PRODUCT MANAGER EEUU, MEXICO, BRASIL:** Equipo de apoyo de cada producto ofrecido y/o vendido, su principal función es capacitar a los responsables en Colombia y a los clientes.

**GRUPO EXPERTO EN I + D, AREA ALIMENTOS (EEUU):** Equipo de apoyo en todos los desarrollos de pruebas de productos finales, su principal función es analizar las variables organolépticas y definir el producto más adecuado para el alimento a empacar.



## 8. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 8.1. FLUJO DE CAJA LIBRE

Mercado objetivo Vr Us\$	<b>34.854.076,83</b>
--------------------------	----------------------

	año1	año2	año 3	año 4	año 5
Mercado objetivo (metros)	110.702.554	105.431.003	100.410.479	95.629.028	91.075.265

	año1	año2	año 3	año 4	año 5
Costos variables tot unit/metro	<b>0,25 USD</b>	<b>0,26 USD</b>	<b>0,28 USD</b>	<b>0,29 USD</b>	<b>0,31 USD</b>
Costos de venta/PVP/metro	<b>0,31 USD</b>	<b>0,33 USD</b>	<b>0,35 USD</b>	<b>0,36 USD</b>	<b>0,38 USD</b>

#### Consideraciones para el KT

CXC (cuentas por cobrar)	<b>0</b>
IVA inversiones	<b>16%</b>
CXP (cuentas por pagar)	<b>sin crédito</b>

tasa de cambio en Colombia	<b>2.000</b>
cambio de mils a micras	<b>25,54</b>
Tasa importacion y aduanas	<b>30%</b>
Margen PVP (precio venta publico)	<b>20%</b>

Los valores que se encuentran en la proyección financiera se estimaron en dólares, para hacer referencia a la moneda con la que se realizaran las cotizaciones de material (US\$).



## 8.2. FLUJO DE EFECTIVO

TABLA 23: FLUJO DE EFECTIVO

Item	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Ventas	0	215.059,01	215.059,01	215.059,01	215.059,01	860.236,06	1.806.495,72	2.845.230,76	3.983.323,07	5.228.111,52
Ventas acumuladas	0	215.059,01	430.118,03	645.177,04	860.236,06	860.236,06	2.666.731,78	5.511.962,54	9.495.285,61	14.723.397,13
Efectivo recibido en el mes										
Efectivo recibido en 30 días										
Efectivo recibido en 60 días										
Total recibido		215.059,01	215.059,01	215.059,01	215.059,01	860.236,06	1.806.495,72	2.845.230,76	3.983.323,07	5.228.111,52
Total recibido acumulado		215.059,01	430.118,03	645.177,04	860.236,06	860.236,06	2.666.731,78	5.511.962,54	9.495.285,61	14.723.397,13
cuentas por cobrar		-	-	-	-	-	-	-	-	-

FLUJO DE EFECTIVO										
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Flujos por operaciones										
Recibo de efectivo por ventas	-	215.059,01	215.059,01	215.059,01	215.059,01	860.236,06	1.806.495,72	2.845.230,76	3.983.323,07	5.228.111,52
Otros recibos										
<b>TOTAL EFECTIVO RECIBIDO</b>		<b>215.059,01</b>	<b>215.059,01</b>	<b>215.059,01</b>	<b>215.059,01</b>	<b>860.236,06</b>	<b>1.806.495,72</b>	<b>2.845.230,76</b>	<b>3.983.323,07</b>	<b>5.228.111,52</b>
<b>EGRESOS</b>										
Efectivo pagado en producción		172.047,21	172.047,21	172.047,21	172.047,21	688.188,85	1.445.196,58	2.276.184,61	3.186.658,45	4.182.489,22
Efectivo pagado en sueldos		9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Efectivo pagado en marketing		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Efectivo pagado GG		<b>1.830,00</b>	<b>1.830,00</b>	<b>1.830,00</b>	<b>1.830,00</b>	<b>7.320,00</b>	<b>7.320,00</b>	<b>7.320,00</b>	<b>7.320,00</b>	<b>7.320,00</b>
Efectivo pagado en arriendo		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Efectivo pagado en inventario	57.349,07	-	-	-	63.083,98	63.083,98	69.249,00	75.872,82	82.985,90	-
Efectivo pagado en impuesto		9.545,13	9.545,13	9.545,13	9.545,13	38.180,52	142.599,22	177.130,15	256.796,61	343.931,81
<b>TOTAL EFECTIVO PAGADO</b>	<b>57.349,07</b>	<b>196.422,34</b>	<b>196.422,34</b>	<b>196.422,34</b>	<b>259.506,32</b>	<b>848.773,35</b>	<b>1.716.364,80</b>	<b>2.588.507,58</b>	<b>3.585.760,96</b>	<b>4.585.741,03</b>

<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>(57.349,07)</b>	<b>18.636,67</b>	<b>18.636,67</b>	<b>18.636,67</b>	<b>(44.447,31)</b>	<b>11.462,71</b>	<b>90.130,92</b>	<b>256.723,18</b>	<b>397.562,10</b>	<b>642.370,50</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACU.</b>		<b>18.636,67</b>	<b>37.273,34</b>	<b>55.910,02</b>	<b>11.462,71</b>	<b>22.925,42</b>	<b>113.056,34</b>	<b>369.779,52</b>	<b>767.341,62</b>	<b>1.409.712,12</b>
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>										
Efectivo en activos	18.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efectivo IVA inversiones	2.912,00	-		(2.912,00)	-	(2.912,00)	-	-	-	-
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>(21.112,00)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.912,00</b>	<b>-</b>	<b>2.912,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>										
inversion requerida	100.085	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos por deudas a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos por deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>100.085,28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	21.624,21	18.636,67	18.636,67	21.548,67	(44.447,31)	14.374,71	90.130,92	256.723,18	397.562,10	642.370,50
<b>BALANCE INICIAL DE EFECTIVO</b>		<b>21.624,21</b>	<b>40.260,89</b>	<b>58.897,56</b>	<b>80.446,23</b>	<b>21.624,21</b>	<b>35.998,92</b>	<b>126.129,84</b>	<b>382.853,02</b>	<b>780.415,12</b>
<b>BALANCE FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>21.624,21</b>	<b>40.260,89</b>	<b>58.897,56</b>	<b>80.446,23</b>	<b>35.998,92</b>	<b>35.998,92</b>	<b>126.129,84</b>	<b>382.853,02</b>	<b>780.415,12</b>	<b>1.422.785,62</b>
Total financiamiento	100.085									

### 8.3. BALANCE Y UTILIDADES RETENIDAS

TABLA 24: BALANCE Y UTILIDADES RETENIDAS

BALANCE GENERAL Y UTILIDADES RETENIDAS										
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Efectivo	21.624,21	40.260,89	58.897,56	80.446,23	35.998,92	35.998,92	126.129,84	382.853,02	780.415,12	1.422.785,62
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventario	57.349,07	57.349,07	57.349,07	57.349,07	120.433,05	120.433,05	189.682,05	265.554,87	348.540,77	348.540,77
Crédito IVA inversiones	2.912	2.912	2.912	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>81.885</b>	<b>100.522</b>	<b>119.159</b>	<b>137.795</b>	<b>156.432</b>	<b>156.432</b>	<b>315.812</b>	<b>648.408</b>	<b>1.128.956</b>	<b>1.771.326</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
Inversiones de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200
Depreciación acumulada		910	1.820	2.730	3.640	3.640	7.280	10.920	14.560	18.200
<b>TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>18.200,00</b>	<b>17.290,00</b>	<b>16.380,00</b>	<b>15.470,00</b>	<b>14.560,00</b>	<b>14.560,00</b>	<b>10.920,00</b>	<b>7.280,00</b>	<b>3.640,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.085</b>	<b>117.812</b>	<b>135.539</b>	<b>153.265</b>	<b>170.992</b>	<b>170.992</b>	<b>326.732</b>	<b>655.688</b>	<b>1.132.596</b>	<b>1.771.326</b>
<b>PASIVOS</b>										
Cuentas por pagar		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO DE ACCIONISTAS</b>										
Capital aportado	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085	100.085
Utilidades (perdidas)		17.727	35.453	53.180	70.907	70.907	226.647	555.603	1.032.511	1.671.241
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>100.085</b>	<b>117.812</b>	<b>135.539</b>	<b>153.265</b>	<b>170.992</b>	<b>170.992</b>	<b>326.732</b>	<b>655.688</b>	<b>1.132.596</b>	<b>1.771.326</b>
<b>ITEM</b>	<b>0Y</b>	<b>1Q</b>	<b>2Q</b>	<b>3Q</b>	<b>4Q</b>	<b>1Y</b>	<b>2Y</b>	<b>3Y</b>	<b>4Y</b>	<b>5Y</b>
Balance inicial de utilidades retenidas		-	17.727	35.453	53.180	-	70.907	226.647	555.603	1.032.511
Más: Utilidades netas		17.727	17.727	17.727	17.727	70.907	155.740	328.956	476.908	638.730
Menos: Dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Balance final de utilidades retenidas</b>		<b>17.727</b>	<b>35.453</b>	<b>53.180</b>	<b>70.907</b>	<b>70.907</b>	<b>226.647</b>	<b>555.603</b>	<b>1.032.511</b>	<b>1.671.241</b>

## 8.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA

TABLA 25: EVALUACION ECONOMICA

ITEM	0Y	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
EBITDA	-	112.727,21	301.979,14	509.726,15	737.344,61	986.302,30
FLUJO DE CAJA NETO	(83.404,40)	19.318,04	90.130,92	256.723,18	397.562,10	642.370,50
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	(83.404,40)	(64.086,36)	26.044,56	282.767,74	680.329,84	1.322.700,33
FLUJO CON VALOR TERMINAL	(83.404,40)	19.318,04	90.130,92	256.723,18	397.562,10	3.302.124,54

ITEM	VALORIZACIÓN
PRM <sup>57</sup>	4,29%
Rf <sup>2</sup>	0,0497
r (riesgo país) <sup>2</sup>	0,0481
Beta <sup>58</sup>	3,35
Tasa de descuento	24,15%
VPN Flujo Caja Libre	509.909
TIR Flujo Caja Libre	118%
TIR Total	149%
Recuperación Inversión	1,9
Inversión Máxima Requerida	100.085

VAN terminal	901.740,60
VAN Flujo Operativo	509.909,16
VAN Total	1.411.649,76

Los valores que se tuvieron en cuenta para estimar el Beta se expresan en la fuente 58, tomando como base la sección de Packaging y container, el Beta original es de 0,85, se le suma un factor de 2,5 el que es tenido en cuenta por ser un proyecto en desarrollo, el proyecto presenta un VAN con numero positivos y un valor de la TIR de 118%, valor que supera al valor de la tasa de descuento de 24,15%, indicando que es un proyecto rentable para la compañía Bemis, y que se obtienen ganancias posterior a su inversión desde el primer año, el flujo con valor terminal se calcula como perpetuidad, para ello el flujo en el último año (año5), se fracciona teniendo la misma tasa de descuento y se adiciona nuevamente el flujo obtenido en el último año.

<sup>57</sup> Fuente: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/441/387>

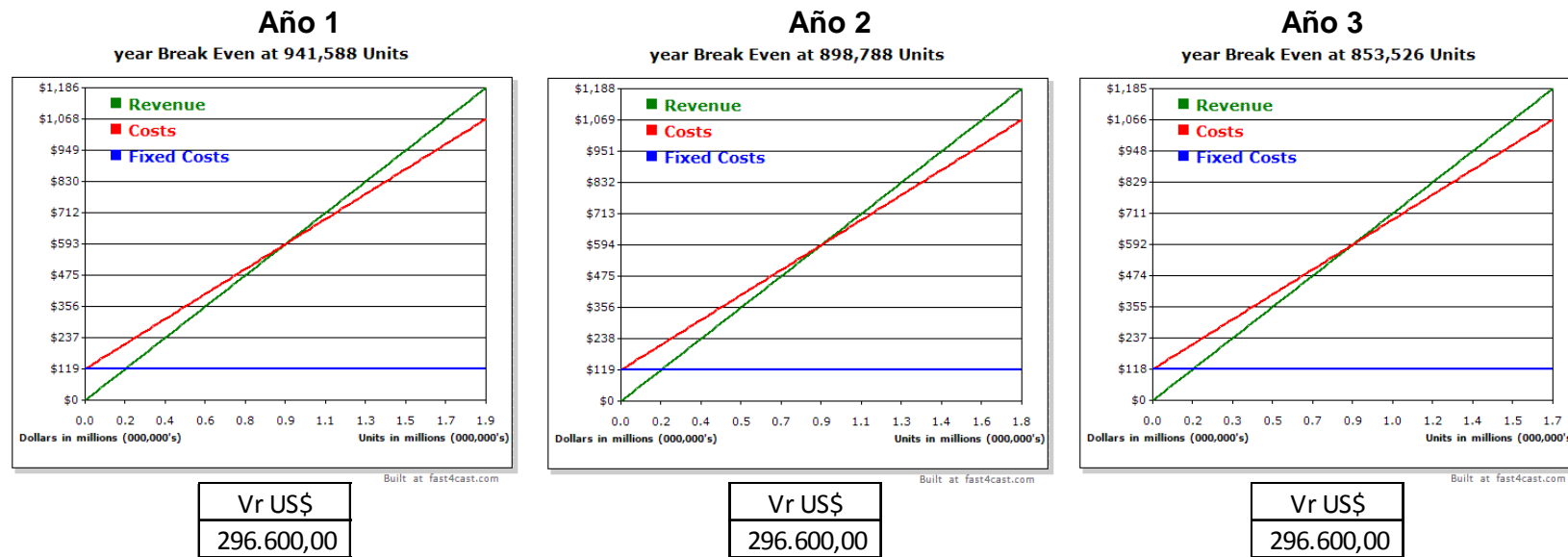
<sup>58</sup> Fuente: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) (sección Packaging & Container)

**TABLA 26: FLUJOS**

ITEM	0Y	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
FLUJO DE CAJA NETO	(83.404)	19.318	90.131	256.723	397.562	642.370
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	(83.404)	(64.086)	26.045	282.768	680.330	1.322.700
<b>PRI</b>	<b>1,9</b>					

**8.5. ANÁLISIS BREAK EVEN POINT**

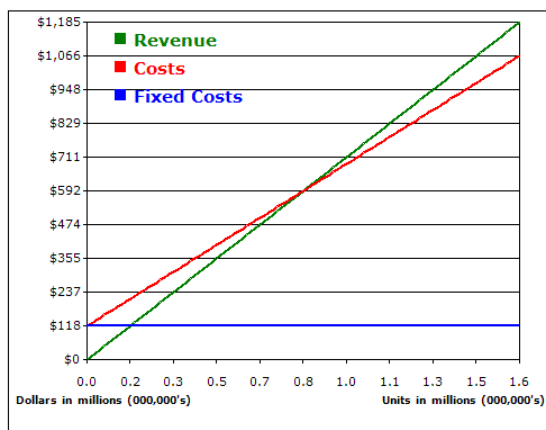
**FIGURA 29: ANÁLISIS DE BRACK EVEN POINT<sup>59</sup>**



<sup>59</sup> Fuente: <http://www.fast4cast.com/break-even-calculator.aspx>.

### Año 4

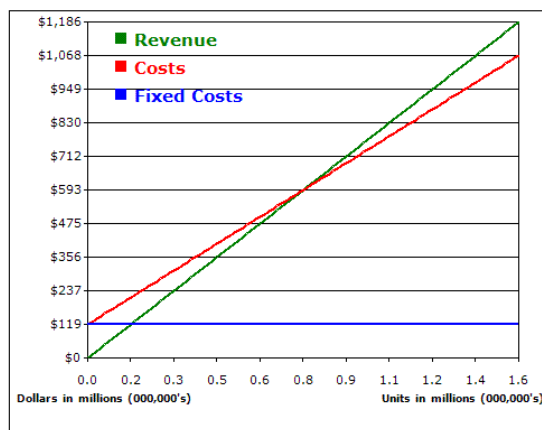
year Break Even at 812,603 Units



Vr US\$
296.600,00

### Año 5

year Break Even at 775,425 Units



Vr US\$
296.600,00

El análisis de Break Even Point para todos los años es de US\$ 296.200 con cantidades variables para cada año, disminuyendo cada año, debido al porcentaje de incremento en el precio de material que corresponde al 5% anual<sup>60</sup>, para graficar el cálculo del Break Even Point se redondean los valores para que sea admitido en el programa, los valores reales se observan en la tabla 27, donde se puede observar la diferencia en las unidades requeridas.

**TABLA 27: BRACK EVEN POINT**

Análisis de Break Even año 1		Análisis de Break Even año 2		Análisis de Break Even año 3	
Q de producto	Vr US\$	Q de producto	Vr US\$	Q de producto	Vr US\$
42.052,71	296.600,00	897193,0538	296.600,00	854469,575	296.600,00
Análisis de Break Even año 4			Análisis de Break Even año 5		
Cantidad de producto	Vr US\$	Cantidad de producto	Vr US\$	Cantidad de producto	Vr US\$
813780,5476	296.600,00	775029,093	296.600,00		

<sup>60</sup> Fuente: Departamento de finanzas de Dixetoga Brasil\*información confidencial



## 9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

**TABLA 28: ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

ITEM	Pesimista	Conservador	Optimista
<b>VARIACIÓN EN EL PRECIO</b>	<b>-30%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>
VPN (\$)	\$(572.445,17)	\$509.909	\$1.342.489
Variación VPN	-212,26%	0,00%	163,28%
TIR	no viable	118,00%	284,51%
Variación TIR	-	0%	141,11%
Inversión total requerida	\$ 100.609,1	\$83.404,4	\$70.170,0
Variación en Inv total requerida	21%	0%	-16%
<b>VARIACIÓN EN CANTIDADES</b>	<b>-30%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>
VPN (\$)	\$364.863	\$509.909	\$698.469
Variación VPN	-28%	0,00%	37%
TIR	101%	118,00%	136%
Variación TIR	-15%	0%	16%
Inversión total requerida	\$83.404	\$83.404,4	\$83.404
Variación en Inv total requerida	0,00%	0%	0,00%
<b>VARIACIÓN COSTOS FIJOS ANUALES</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>-30%</b>
VPN (\$)	\$482.293	\$509.909	\$531.152
Variación VPN	-5,42%	0,00%	4,17%
TIR	110,98%	118,00%	123,36%
Variación TIR	5,95%	0%	4,54%
Inversión total requerida	\$83.404	\$83.404,4	\$83.404
Variación en Inv total requerida	0%	0%	0%
<b>VARIACIÓN COSTOS DE VARIABLES</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>-30%</b>
VPN (\$)	\$(569.098)	\$509.909	\$1.339.914,90
Variación VPN	-211,61%	0,00%	162,78%
TIR	no viable	118,00%	259,08%
Variación TIR	-	0%	119,56%
Inversión total requerida	\$83.404	\$83.404,4	\$83.404
Variación en Inv total requerida	0,00%	0%	0,00%

La variación en el precio es sensible indicando una máxima disminución 14%. Puede ser muy interesante, si se logra atenuar en el momento obtener beneficios con descuentos por precio en la compra de volúmenes grandes para empresas como Zenú o Colanta líderes en el mercado de alimentos, sin llegar a una guerra de precios con el principal competidor Sealed Air Cryovac, pues no es parte de la estrategia.

La variable cantidad de productos vendidos no es una variable crítica ya que el mercado es muy extenso y podemos soportar cambios en la demanda de producto si sostenemos los precios y los costos, con un 20% de los productos obtenemos valores positivos.

Los costos fijos no es una variable que afecte, si ocurre un cambio drástico ya que la estructura para Colombia es muy liviana y podemos aumentar hasta 6,5 veces estos costos, lo que nos puede ayudar si deseamos incrementar la fuerza de ventas y personal técnico para la operación, al igual que el arrendamiento de bodegas directas y arrendamiento de equipos para realizar la operación logística.

Puede soportar un alza en los CV hasta del 14%, si este es superado, no es atractivo. Establecer economías de escala y mitigar los costos con la casa matriz es fundamental, igualmente se tiene la ventaja del TLC que entrara a regir en aproximadamente 1 año, los cálculos se tuvieron en cuenta con el valor actual de arancel que corresponde a un 20%, la consolidación de contenedores ayudan a mitigar estos costos, pero esto se logra solamente cuando tenemos cantidad suficiente para importar, establecer contratos con clientes grandes será otra ventaja en el momento de bajar estos costos, la eficiencia en la producción permitirá obtener entregas a tiempo, razón por la que las plantas productivas juegan un papel muy importante, para no llegar a transportar grandes cantidades de material por carga aérea lo cual incrementa los costos.

## 10. CONCLUSIONES

Colombia es actualmente un país que se encuentra en la mira de las industrias a nivel mundial, la posibilidad de inversión en el país, se ve fortalecida por las políticas de seguridad y el sostenimiento en épocas de crisis, el crecimiento del 4,3% en el PIB presentado en el 2010, demuestra que posee un buen desempeño económico; por otro lado la población colombiana es de 44 millones, de los cuales el 50% aproximadamente tiene poder adquisitivo, lo que se refleja en el aumento en el consumo en los hogares del 4,5%, oportunidad para las industrias de alimentos que han diversificado su portafolio de productos con la adquisición de otras empresas.

Crece el mercado de alimentos y con ello la producción, distribución y almacenamiento de productos, razón por la que el empaque es fundamental, evidencia de ello la participación de la industria plástica y la diferencia que se evidencia en los productores y distribuidores, los dos mayores y completos competidores para el mercado de materiales plásticos de empaque en Colombia son Sealed Air Cryovac y Alico, los dos poseen una considerable estructura organizacional muy adecuada para poder cumplir con las necesidades de ese mercado. Sealed Air Cryovac es el claro líder en el mercado Colombiano y cuenta con un fuerte soporte por parte de su centro de operaciones regional en México y su diferenciación en los productos que ofrece, razón por la que no ha encontrado un competidor fuerte que logre quitarle mercado en productos especializados, Sealed Air Cryovac tiende a seguir el mismo acercamiento que se vive en México con una fuerte política cohesiva regional que se extiende en Colombia (y los otros mercados de América Latina) con un éxito comprobado, medido por el gran porcentaje de mercado que posee, no nos enfocamos en Alico por ser este último un competidor con productos no diferenciados y estrategias de precios.

El éxito de la iniciativa del mercado de plásticos en Colombia para Bemis Itap Curwood, requerirá un acercamiento cohesivo coordinado para la región cubriendo especificaciones de productos, precios de productos y cobertura en servicio al cliente, razón de la presentación del proyecto de tesis y alineado con la estrategia internacional de Bemis Itap Curwood, se logra encontrar razones para acceder a implementar esta estrategia.

Los segmentos 4 escogidos fueron escogidos por su tamaño y las variables que poseen sus productos, estos requieren empaques especializados, las características organolépticas que acortan la vida útil del producto permiten proponer un mix especializado de productos elaborados por Bemis Itap Curwood, la mayoría patentados y que serán fundamentales en la estrategia de atacar al líder, por ser productos que no posee la industria de empaques en Colombiana.

Se estudio el mercado por separado, clientes y competidores, donde basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se establece un % de mercado a atacar frente al competidor principal el cual posee una participación del 55%, y obteniendo Bemis Itap Curwood una participación gradual del 3% anual y en aumento, obteniendo ventas y rentabilidades en el 1 año, que superan la inversión inicial, la cual es respaldada por la casa matriz en Estados Unidos.

Los precios de venta se obtuvieron a partir de los costos de importación e internación de material que para la operación en Colombia son de un 30%, el margen de ganancia se estableció en un 20% para todos los productos, el incremento anual de los precios del material será de un 5% de acuerdo a las directrices de la filial de Brasil (dixietoga), de acuerdo a la evaluación financiera se puede soportar una disminución del orden del 14%, y un mínimo de cantidades del orden del 20% de la estimación inicial, para poder soportar la inversión.

Se ha designado a 2 personas para la operación directa en Bogota, y una serie de estrategias para la gestión de la cadena de suministro como lo es entregar servicios a terceros, buscando tener eficiencia y costos fijos sustentables, para ello se expuso el acompañamiento que tendrá el desarrollo del proyecto por parte de las plantas productivas en Estados Unidos, Brasil y México, soportando costos de tecnología y Know how, estas personas responden a la estrategia escogida resultado del estudio la cual es atacar al principal competidor.

El estudio dejó resultados positivos en la encuesta realizada con la principal preocupación de los tiempos de entrega para lo cual se describió el modelo de movimientos operacionales que permitirá entregas a tiempo y reacciones en caso de contingencia de alguna de las plantas productivas, la percepción del cliente está alineada con las soluciones en producto y servicio que se expone en el documento.

Se obtiene un resultado positivo en la evaluación económica, dejando un VAN positivo de US\$509.909,16; para cinco años y una TIR del 118% que se encuentra muy por encima de la tasa de descuento para el proyecto, concluyendo que el proyecto es realmente atractivo generando fuertes ganancias.

El valor que se debe tener para la inversión es de US\$100.085 que obtendrá un retorno en el primer año, demostrándose que es atractivo para inversión.

Se concluye que la sensibilidad del proyecto posee sus principales implicancias en la variación en el precio una máxima disminución del 14%, en cantidades del orden del 20% sobre el consumo inicial, se puede soportar un alza en los CV hasta del 14%, pero esta variable puede ser delicada si ocurren variables en el precio internacional del petróleo, factor que gatilla costos adicionales a los insumos para la fabricación de materiales plásticos, los costos fijos nos dejan una oportunidad de apoyar la gestión futura de ventas, otorgamiento de bonos por ventas o crecer en infraestructura.

Bemis ha tenido un proceso interesante de expansión, con la compra de compañías, en los países donde participa, se expusieron recomendaciones de algunos competidores interesantes para una futura adquisición como lo es Alico, oportunidad de fortalecer la estrategia y desarrollar producción local con lineamientos internacionales.

### **Aspectos Críticos de la Implementación**

Los aspectos más críticos de la implementación de la estrategia propuesta estrategia de reto de mercado en los costados, en segmentos múltiples, son precisamente la reacción de esta compañía al enfrentarse con su principal competidor internacional, al llegar Bemis al mercado

Colombiano los puntos débiles del competidor se pueden convertir en oportunidades, aspectos como la mejora del servicio, puede ser revertida con el fortalecimiento o el cambio de su fuerza comercial, al ser capacitada en servicio al cliente, crear una conciencia del cliente en el 1 lugar y reforzar los conocimientos en los atributos de su producto, enfocándola en los principales segmentos del mercado, ya que su capacidad comercial es grande.

Una contra estrategia de nuevos precios con una alineación del mercado es lo mas critico para Bemis quien no es conocido en el mercado actual.

El principal competidor puede reaccionar de manera diferente a lo actualmente vivido con empresas medianas y pequeñas ya que no las ve como grandes competidores a pesar de que les ha quitado parte del mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. pagina web, Proyecciones 2010
- Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. Tesis bajo la guía del profesor Rodrigo Briceño Hola.
- Pagina web con información de industria cárnica
- Pagina web relacionada con la industria de alimentos
- Pagina web de la nota, extracción de información financiera de empresas del sector plástico y de las diferentes industrias de alimentos
- Página web interactiva, para realización de encuestas
- Documento Sector Cárnico en Colombia, proexport Colombia, Enero, 2010
- Documento sealed air 2010, annual report
- Resolución numero 005109 de 2005, Invima Colombia
- Documento TLC tratado de libre comercio
- Empaques para alimentos, abiertos a la innovación, Elías Jaramillo, Organización Alico
- Etiqueta, envase, empaque y embalaje, Centro Internacional de Negocios
- DUN Y BRANDSTREET INC, estudio para Bemis Itap Company
- Junta directiva del Banco de la Republica
- Bemis University 1-9 Octubre 2011, Bemis Itap Company Oshkosh, EEUU
- Estudio prospectivo de los empaques plásticos flexibles y semi-rigidos en Colombia, universidad de los Andes, Universidad Nacional, Instituto de capacitación e investigación del plástico y del caucho (ICIPC), Acoplásticos, Diciembre 2003
- Multivac Colombia - newsletter 2010
- Estrategias Genéricas Competitivas, Manuel Aranda Ogayar, Porter, 1980
- Dirección de Operaciones, Apuntes de Curso, Modulo 2 Gestión integral de la cadena de valor Octubre de 2011, por Ivan Braga

## Páginas Web:

- [http://www.sice.oas.org/TPD/AND\\_USA/Studies/COLResumen\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/AND_USA/Studies/COLResumen_s.pdf)
- [http://www.bancoldex.com/documentos/1190\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1190_Alimentos_Mayo.pdf)
- [http://www.sice.oas.org/TPD/AND\\_USA/Studies/COLResumen\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/AND_USA/Studies/COLResumen_s.pdf)
- [http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2011062905,](http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2011062905)
- <http://inflacion.com.co/tlc-con-estados-unidos.html>
- [http://camara.ccb.org.co/documentos/5729\\_etiqueta\\_envase\\_empaque\\_embalaje.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/5729_etiqueta_envase_empaque_embalaje.pdf)
- [http://www.dixietoga.com.br/site\\_esp/content/institucional/pg\\_historia\\_inicio.asp](http://www.dixietoga.com.br/site_esp/content/institucional/pg_historia_inicio.asp)
- [http://www.dixietoga.com.br/site\\_esp/content/relacaoinvestidores/pg\\_cvm\\_demonstrativos\\_home.asp](http://www.dixietoga.com.br/site_esp/content/relacaoinvestidores/pg_cvm_demonstrativos_home.asp)
- <http://www.colombiaespasion.com/es/asi-es-colombia/26-colombia-en-cifras/286-inversion-extranjera.html>
- <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-sector-pesca-de-Colombia.html>
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)
- <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=456268>
- [http://www.bancoldex.com/documentos/1190\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1190_Alimentos_Mayo.pdf)
- <http://www.journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/441/387>. 2010
- <http://www.banrep.gov.co/>



## ANEXOS

### 1. INCIDENCIA DE LA POBREZA. 2002-2010<sup>61</sup>

Año	Nacional	Cabecera	Resto	13 Áreas metropolitanas	Otras Cabeceras
2002	49,4%	45,3%	60,9%	35,9%	59,3%
2003	47,7%	44,7%	56,3%	36,4%	57,0%
2004	47,4%	43,6%	58,3%	34,2%	57,6%
2005	45,0%	41,1%	56,4%	32,2%	54,3%
2008	42,0%	37,2%	57,1%	26,9%	52,1%
2009	40,2%	35,8%	54,3%	25,6%	50,7%
2010	37,2%	33,0%	50,3%	23,2%	47,3%

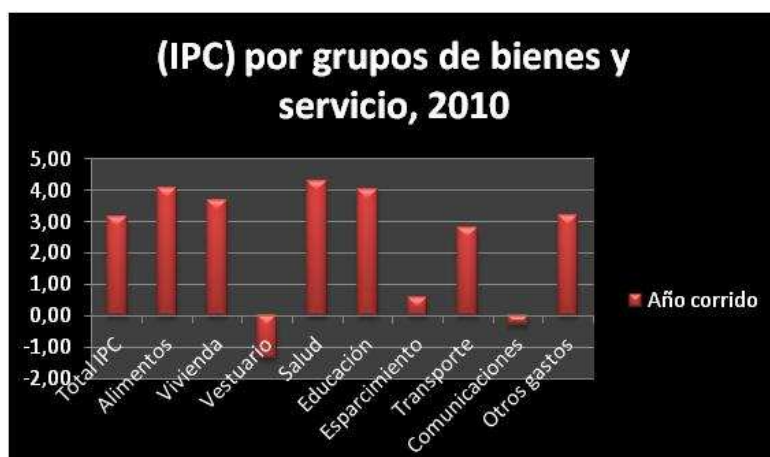
### 2. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA ENTRE EL 2000 Y EL 2008<sup>62</sup>



<sup>61</sup> Fuente: Cálculos MESEP con base en Encuestas de Hogares del DANE

<sup>62</sup> Fuente: <http://www.colombiaespasion.com/es/asi-es-colombia/26-colombia-en-cifras/286-inversion-extranjera.html>

### 3. (IPC) POR GRUPOS DE BIENES Y SERVICIO, 2010<sup>63</sup>



### 4. EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ORIGEN AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL 2007 - 2008<sup>64</sup>

DESCRIPCION	(Miles de US\$ FOB)	
	2007	2008
<b>I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL</b>	<b>755.066</b>	<b>1.213.228</b>
1 Animales vivos	125.976	26.416
2 Carnes y Despojos Comestibles	340.974	763.741
3 Pescados, Crustáceos y Moluscos	154.234	202.080
4 Leche y Productos Lácteos, Huevos ave; Miel nat.	56.426	112.061
5 Productos de Origen Animal N.E.P.	77.457	108.930
<b>II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL</b>	<b>1.905.439</b>	<b>3.880.258</b>
6 Plantas Vivas y Productos de la Floricultura	1.120.432	1.101.035
7 Legumbres, Plantas, Raíces, tubérculos Alimentic.	102.626	97.857
8 Frutos Comestibles, Cortezas de Agrios y melón	618.692	708.313
9 Otros Café, Te, Yerba, Mate y Especies	25.869	1.923.022
10 Cereales	5.511	6.706
11 Productos de Molinería, Malta, Almidones y Fec.	18.818	25.731
12 Semillas y Frut.Oleag., Semi., simiente, frut.div. Plan.Ind. y Med.	10.632	14.114
13 Gomas, Resinas y Otros Jugos y Extractos veget.	346	1.773
14 Materias para Trenzar y Otros Productos de Origen Vegetal	2.513	1.707
<b>III. GRASAS Y ACEITES (ANIMALES Y VEGETALES).</b>	<b>271.454</b>	<b>399.599</b>
15 Grasas y Aceites (Animales y Vegetales)	271453,9181	399.599

<sup>63</sup> Fuente: DANE y elaboración propia

<sup>64</sup> FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con base en información DIAN - DANE.

<b>IV. PROD. DE LAS IND. ALIMENT; BEBID; LIQ-ALC. VINAG; TAB.</b>	<b>1.147.300</b>	<b>1.140.873</b>
<b>16 Preparados de Carnes, Pescados, Crustáceos y moluscos</b>	34.266	37.938
<b>17 Azúcares y Artículos de Confitería</b>	494.133	397.879
<b>18 Cacao y sus Preparados</b>	62.165	76.940
<b>19 Preparados a Base de Cereales, Harinas, Almidones, Féculas.</b>	109.132	132.774
<b>20 Preparados de Legumbres, Hortalizas, Frutas y otras Plantas</b>	45.110	41.410
<b>21 Preparados Alimentos Diversos</b>	277.440	334.526
<b>22 Bebidas, líquidos Alcohólicos y Vinagre</b>	53.125	57.232
<b>23 Residuos y Desperdicios de la Industria Alimenticia</b>	19.510	24.831
<b>24 Tabaco</b>	52.419	37.343
<b>V. ALGODON</b>	<b>2.717</b>	<b>1.736</b>
<b>52 Algodón. 1/</b>	2.717	1.736
<b>TOTAL AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL. SIN CAFE</b>	<b>4.081.976</b>	<b>6.635.694</b>
<b>C A F E 2/</b>	<b>1.714.343</b>	<b>1.883.221</b>
<b>TOTAL AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL</b>	<b>5.796.319</b>	<b>8.518.915</b>
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>29.976.089</b>	<b>37.625.882</b>

## 5. ENCUESTA ELABORADA PARA LOS CLIENTES<sup>65</sup>

### Materiales de Empaque de alimentos

#### 1.- Materiales de Empaque de alimentos

Esta encuesta es para evaluar todo lo relacionado, con sus necesidades de empaque, evaluación de proveedores y análisis de las mejoras que podrían entregarse.

1. Cuál es su nombre?

2. Cuál es el nombre de la empresa?

3. Cuál es su cargo en la empresa?

4. Cuál es su correo electrónico?

\*5. Indique la industria en la que se especializa su compañía

<sup>65</sup> <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1127550>

- Derivados lácteos
- Carnes o derivados
- Pescados o derivados
- Otro (Por favor especifique)

6. Quien influye en la decisión de compra de los materiales de empaque de su empresa, que porcentaje de decision tiene

1.

2.

3.

4.

\*7. Cuáles de los siguientes tipos y variedad de películas para envase de alimentos conoce Ud.

- Resellable
- Abre fácil (easyopen)
- Antiempañante (antifog)
- Materiales de empaque rígidos
- Materiales de empaque flexible
- Materiales Tyvek
- Encogibles
- Retortables
- Películas impresas en flexografía
- Películas impresas en rotograbado
- Atmosfera Modificada (MAP)
- Pasteurizables
- Otro (Por favor especifique)

\*8. Cuáles de los siguientes materiales se maneja en su planta de producción

- Resellable
- Abre fácil (easyopen)
- Antiempañante (antifog)
- Materiales de empaque rígidos
- Materiales de empaque flexible
- Materiales Tyvek

- Encogibles
- Retortables
- Películas impresas en flexografía
- Películas impresas en rotograbado
- Atmosfera Modificada (MAP)
- Pasteurizables
- Otro (Por favor especifique)

\*9. De las siguientes oportunidades de servicio cual es la mayor o menor importante, califique de 1 a 12 y ordene de mayor a menor importancia, siendo 1 el menos importante y 12 la más importante

	calificación
• Mantener el Stock	Elija una <input type="text"/> *
• Oportunidades de Crédito	Elija una <input type="text"/> *
• Visitas comerciales periódicas	Elija una <input type="text"/> *
• Asesoría en desarrollos tecnológicos e innovación de envases	Elija una <input type="text"/> *
• Disminución en devoluciones de su producto por causa del material de empaque	Elija una <input type="text"/> *
• Detención de su proceso productivo por incumplimiento de su proveedor	Elija una <input type="text"/> *
• Reproceso de su producto a causa de una mala calidad del material de empaque	Elija una <input type="text"/> *
• Respuesta a sus inquietudes y requisitos	Elija una <input type="text"/> *
• Presentación e identificación clara de los materiales de empaque que le son suministrados	Elija una <input type="text"/> *
• Acompañamiento técnico de los proyectos de desarrollo de envasado	Elija una <input type="text"/> *
• Precios acorde a los precios de mercado	Elija una <input type="text"/> *

\*10. Qué importancia le da a los siguientes atributos, en la elección de su proveedor de empaques de alimentos?; use una escala de 1 a 10, y ordene de mayor a menor importancia, siendo 1 el menos importante y 10 el más importante

	calificación
• Productos de alta tecnología	Elija una <input type="text"/>
• Posibilidad de imprimir el material de empaque	Elija una <input type="text"/>
• Crédito	Elija una <input type="text"/>

- Punto de venta
- Soporte técnico
- Atención al cliente
- Asesorías en proyectos
- Tiempo de entrega
- Identificación del producto
- Stock de seguridad

Elija una	▼
Elija una	▼
Elija una	▼
Elija una	▼
Elija una	▼
Elija una	▼
Elija una	▼

11. Que problemas se han presentado con sus actuales o antiguos proveedores de empaque, menciónelos?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

12. Cuáles son los nombre de sus proveedores actuales de materiales de empaque?

Proveedor 1.

Proveedor 2.

Proveedor 3.

13. Qué porcentaje del total de lo que Ud. compra tiene cada uno de sus proveedores de materiales de empaque? escríbalo frente a cada uno siguiendo el orden dado en la pregunta 12

Proveedor 1.

Proveedor 2.

Proveedor 3.

\*14. Está conforme con su(s) proveedor(es) actual(es)?

si  no  Ns/Nr

15. Siguiendo el mismo orden escrito en la pregunta 9, califique de 1 a 11 los atributos mencionados y entregados por sus proveedores actuales ordene de mayor a menor siendo 11 la calificación más alta y 1 la más baja

	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
• Mantener el Stock	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Oportunidades de Crédito	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Visitas comerciales periódicas	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Asesoría en desarrollos tecnológicos e innovación de envases	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Disminución en devoluciones de su producto por causa del material de empaque	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Detención de su proceso productivo por incumplimiento de su proveedor	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Reproceso de su producto a causa de una mala calidad del material de empaque	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Respuesta a sus inquietudes y requisitos	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Presentación e identificación clara de los materiales de empaque que le son suministrados	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Acompañamiento técnico de los proyectos de desarrollo de envasado	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>
• Precios acorde a los precios de mercado	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>

16. Siguiendo el mismo orden escrito en la pregunta 9 y con base en la pregunta 8, ordene y califique de 1 a 9 a su proveedor actual, siendo 9 la calificación más alta y 1 la más baja (no repetir calificación)

	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
• Productos de alta tecnología	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Elija una"/>

- Posibilidad de imprimir el material de empaque
- Crédito
- Punto de venta
- Soporte técnico
- Atención al cliente
- Asesorías en proyectos
- Tiempo de entrega
- Identificación del producto

\*17. Qué forma de financiación tiene Ud. actualmente con su proveedor?

- Contado
- 30 días
- 60 días
- 90 días
- Otro (Por favor especifique)

\*18.Cuál es su frecuencia de compra?

- 30 días
- 60 días
- 90 días
- 120 días o mas
- Otro (Por favor especifique)

19. Qué cantidad en kilos o metros en promedio Ud. compra al año?



\*20. Qué tipo de negociación maneja con su proveedor?

- Compra spot
- Compras periódicas
- Contratos anuales
- Otro (Por favor especifique)

\*21. Cuál es el tiempo de respuesta de su proveedor posterior a una orden de compra o requerimiento?

- Inmediato
- 15 días
- 30 días
- 60 días
- 90 días
- Otro (Por favor especifique)

\*22. Cuál es la procedencia de los materiales de empaque que ud. compra a su proveedor?

- Son de origen Nacional
- Son Importados
- Nacionales e Importados

\*23. Como se informa de los productos de empaque y empresas de empaque que Ud. requiere?

- A través de asesores comerciales
- En revistas y medios especializados
- En internet
- En ferias
- A través de páginas amarillas
- Consultando con algún amigo o empresa conocida
- Otro (Por favor especifique)

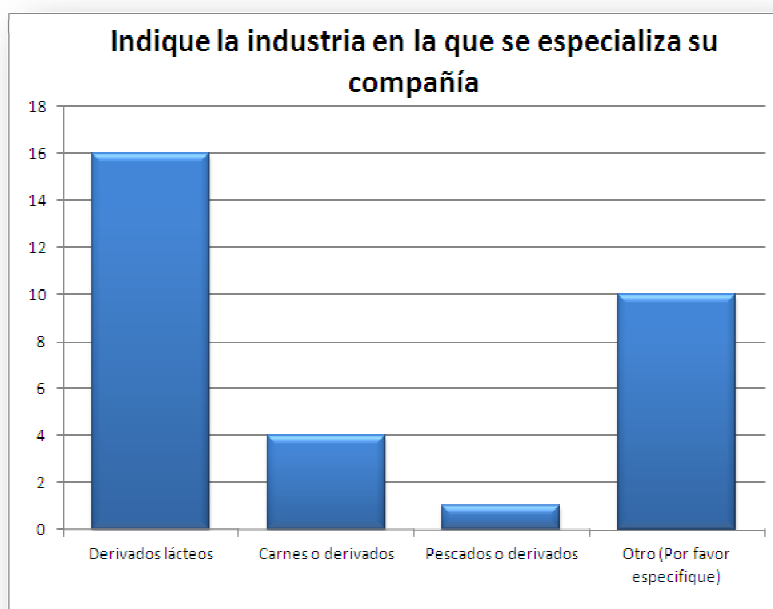
\*24. Quien realiza el servicio de empaque y envasado de los productos que ud fabrica?

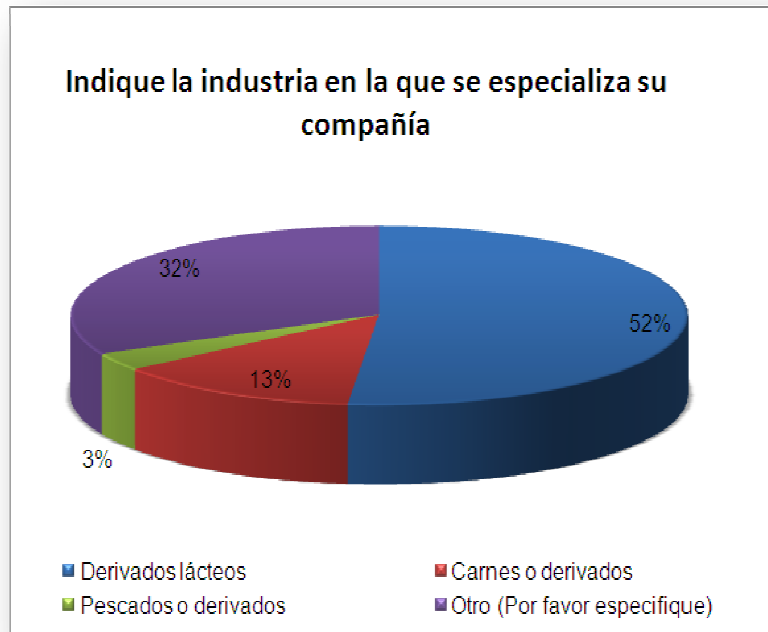
- Directamente la empresa
- Es tercerizado
- Prestamos servicios de empaque y envasado(maquilador)
- Otro (Por favor especifique)

## 6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA, PREGUNTAS RELEVANTES

Pregunta 5

**Indique la industria en la que se especializa su compañía**

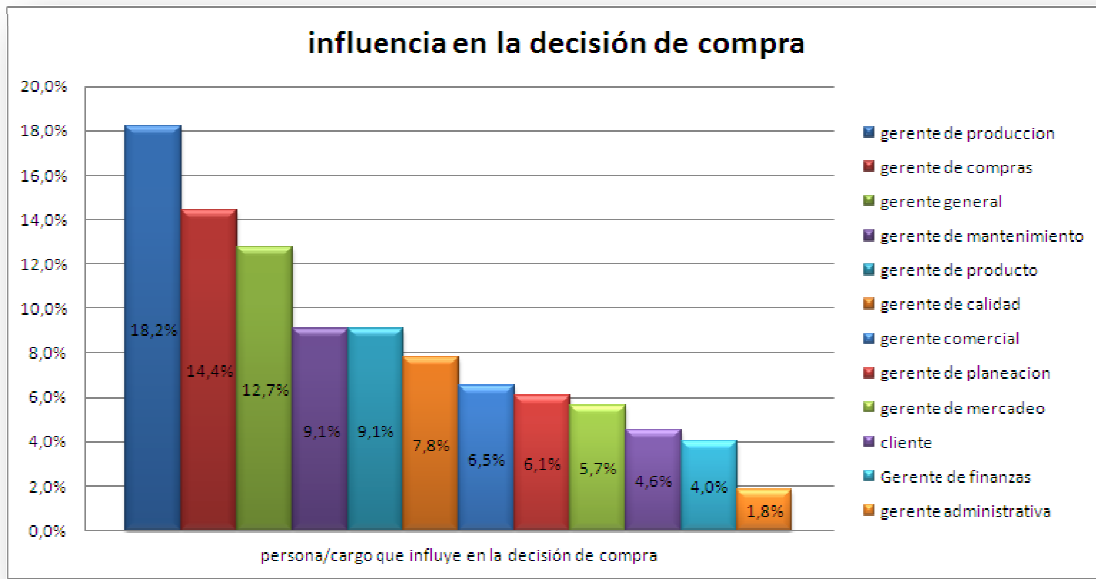




Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,161	El "83,87%" eligieron: Derivados lácteos Otro (Por favor especifique) La opción menos elegida representa el "3,23%": Pescados o derivados
Intervalo de confianza (95%)	[1,680 - 2,643]	
Tamaño de la muestra	31	
Desviación típica	1,369	
Error estandar	0,246	

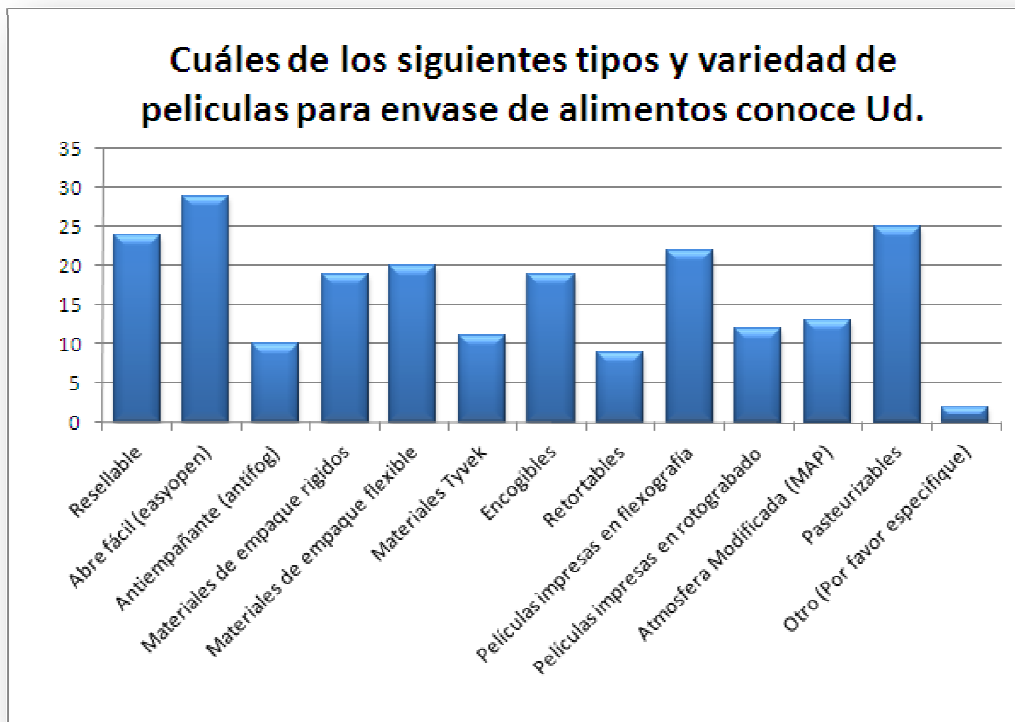
Pregunta 6

**Quien influye en a decisión de compra de los materiales de empaque de si empresa, que porcentaje tiene.**

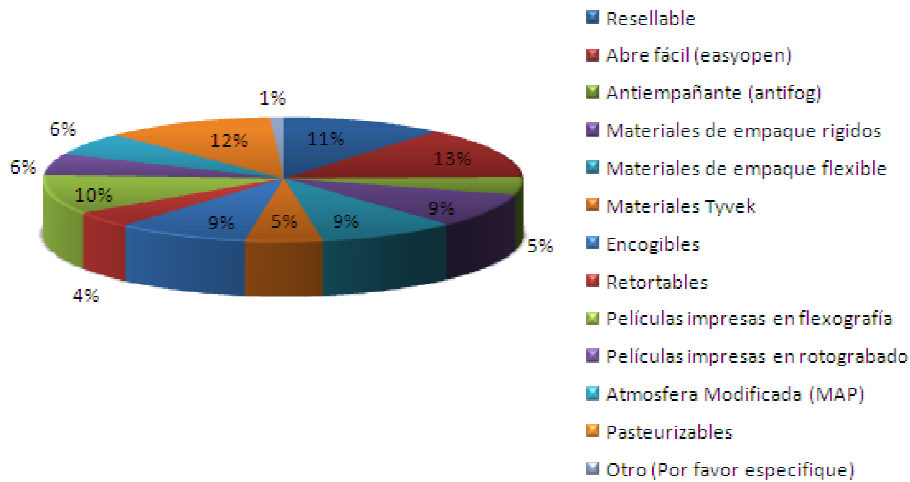


Pregunta 7

**Cuáles de los siguientes tipos y variedad de películas para envase de alimentos conoce Ud.**



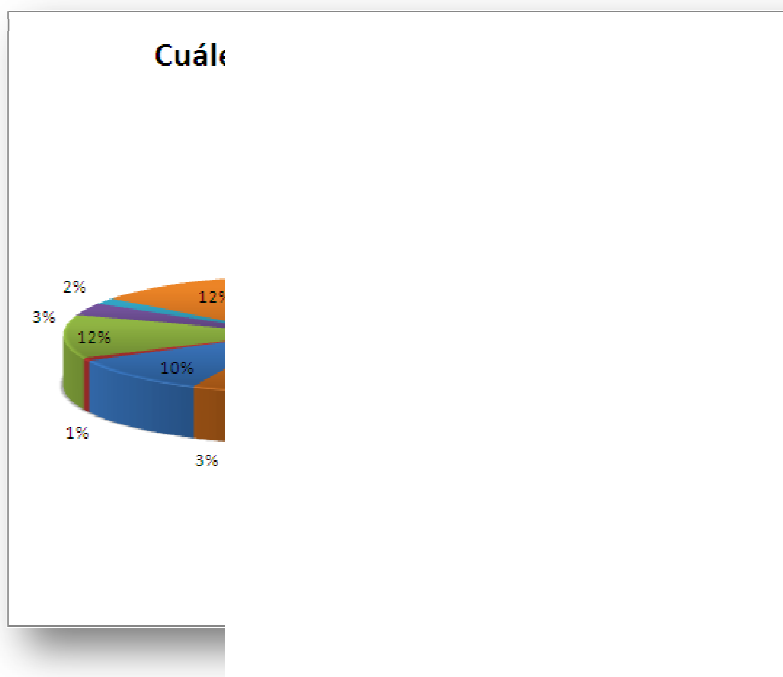
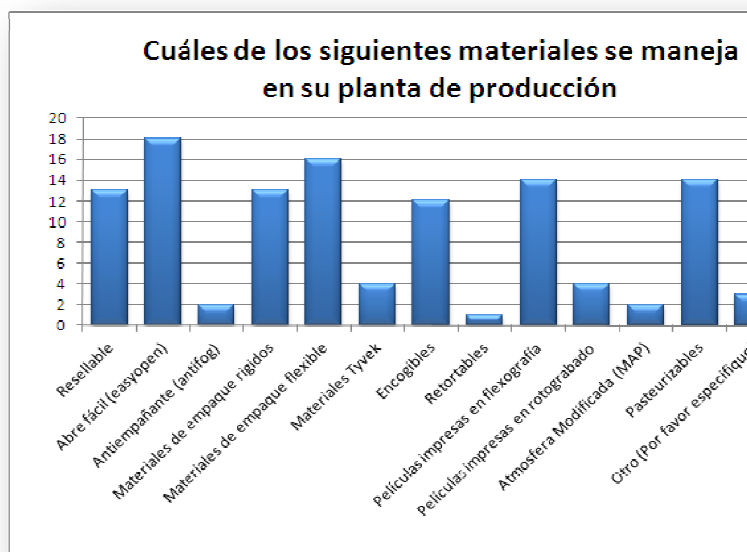
**Cuáles de los siguientes tipos y variedad de películas para envase de alimentos conoce Ud.**



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	43,419	El "93,55%" eligieron: Abre fácil (easyopen) Pasteurizables La opción menos elegida representa el "6,45%": Otro (Por favor especifique)
Intervalo de confianza (95%)	[42,919 - 43,920]	
Tamaño de la muestra	215	
Desviación típica	3,746	
Error estandar	0,255	

Pregunta 8

**Cuáles de los siguientes materiales se maneja en su planta de producción**



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	22,516	El "80,65%" eligieron: Abre fácil (easyopen) Materiales de empaque flexible La opción menos elegida representó el "3,23%": Retortables
Intervalo de confianza (95%)	[21,836 - 23,196]	
Tamaño de la muestra	116	
Desviación típica	3,737	
Error estandar	0,347	

ERROR: undefined  
OFFENDING COMMAND: image

STACK:

/unknownerror  
-dictionary-  
--image--