

**CASO DE ESTUDIO  
AMCOR PET EN COLOMBIA, CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATEGIA  
COMPETITIVA**

**ERIKA ALEXANDRA MARTINEZ OLAYA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CALI  
2009**



**CASO DE ESTUDIO  
AMCOR PET EN COLOMBIA, CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATEGIA  
COMPETITIVA**

**ERIKA ALEXANDRA MARTINEZ OLAYA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CALI  
2009**

**CASO DE ESTUDIO  
AMCOR PET EN COLOMBIA, CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATEGIA  
COMPETITIVA**

**ERIKA ALEXANDRA MARTINEZ OLAYA**

**TRABAJO DE GRADO**

**DIRECTORA  
DOCTORA ANA MILENA YOSHIOKA  
DIRECTORA DE POSTGRADOS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CALI  
2009**

---

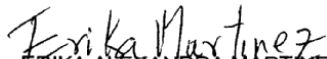
Santiago de Cali, Julio 11 de 2009

Doctor  
**JUAN VIANEY GOMEZ**  
Decano Académico de la facultad  
De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es  
**"AMCOR PET EN COLOMBIA, CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATEGIA  
COMPETITIVA"**

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el  
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

  
**ERIKA ALEXANDRA MARTÍNEZ OLAYA**  
Código 6277095572250762

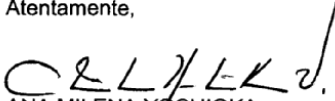
---

Santiago de Cali, Julio 11 de 2009

Doctor  
**JUAN VIANEY GOMEZ**  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "**AMCOR PET EN COLOMBIA, CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATEGIA COMPETITIVA**", realizado por la estudiante Erika Alexandra Martínez Olaya, código 6277095572250762, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

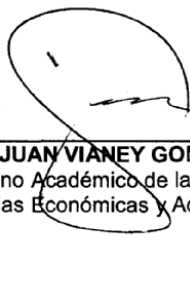
Atentamente,

  
ANA MILENA YOSHIOKA  
Tutora del Trabajo de Grado

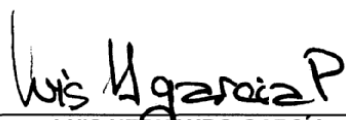
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13  
de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

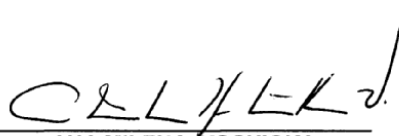
Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana. Para optar por el título de Magister en Administración.



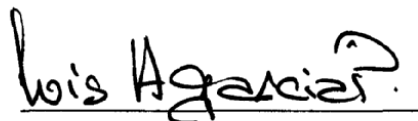
**JUAN VIANEY GOMEZ**  
Decano Académico de la Facultad  
de Ciencias Económicas y Administrativas



**LUIS HERNANDO GARCÍA**  
Director Adjunto  
Maestría en Administración de Empresas



**ANA MILENA YOSHIOKA**  
Tutora del Trabajo de Grado



JURADO



JURADO

Santiago de Cali, 11 de julio de 2009

---



## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, esta es la llave para volver a estar a su lado

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos a mi Directora de Tesis, Dra. Ana Milena, porque a pesar de sus limitaciones de tiempo, con gran paciencia me orientó; al Gerente General de AMCOR Pet Packaging de Colombia S.A., por compartir conmigo su historia; a mi Jefe por todo el apoyo brindado.

## CONTENIDO

	Página
AMCOR PET EN COLOMBIA	3
ENFRENTANDO UN NUEVO RETO	3
MAYOR MARGEN CON MENORES UNIDADES	4
PET	5
UN FUTURO QUE PARECE NO TENER RESTRICCIONES	5
AMCOR LA CORPORACION: DE PEQUEÑO MOLINO DE PAPEL A MAYOR FABRICANTE DE EMPAQUES	7
CONTEXTO INTERNACIONAL DEL MERCADO DEL PET	8
TENDENCIAS DEL MERCADO A NIVEL MUNDIAL	11
AMCOR PET. EL GOLIAT DE LOS ENVASES	11
SECTOR PLASTICO Y PET EN COLOMBIA	16
AMCOR PET: LLEGANDO A COLOMBIA	19
UN DUELO DE TITANES	21
TAMAÑO DEL MERCADO Y PARTICIPACION DE AMCOR PET EN COLOMBIA	24
PRINCIPALES COMPRADORES DE ENVASES EN PET EN COLOMBIA	24
COSMETICOS Y ASEO PERSONAL	25
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	26
PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES	27
AMCOR PET COLOMBIA: CAMBIANDO EL RUMBO PARA DIVERSIFICARSE	27
PRESENTANDO LOS RESULTADOS AL 2008	30
ANEXOS	32
BIBLIOGRAFIA	42
INDICE	45

## LISTA DE TABLAS

	Página
<b>TABLA 1.</b> Ventas de la compañía por división de negocio a 2008	34
<b>TABLA 2.</b> Ranking de los principales fabricantes de Empaques de Consumo por sector, 2004/5	37
<b>TABLA 3.</b> Colombia: principales países compradores de resina PET de origen Colombia.	38
<b>TABLA 4.</b> Colombia: principales países proveedores de la resina PET	38
<b>TABLA 5.</b> Distribución uso de envases PET en Colombia en 2006	38

## LISTA DE FIGURAS

	Página
<b>FIGURA 1.</b> Proceso productivo PET.	32
<b>FIGURA 2.</b> Estructura de Negocios de AMCOR LIMITED.	34
<b>FIGURA 3.</b> Composición de las ventas por división de negocio y por zona geográfica comparativo 2006-2008.	34
<b>FIGURA 4.</b> Datos financieros AMCOR LIMITED.	36
<b>FIGURA 5.</b> Evolución de la demanda de PET en Europa y en el mundo desde 2004.	36
<b>FIGURA 6.</b> Ubicación de plantas, oficinas e in house de AMCOR PET alrededor del mundo a 2006.	37
<b>FIGURA 7.</b> Participación por empresa del mercado de envases PET en Colombia.	39

## LISTADO DE CUADROS

	Página
<b>CUADRO 1.</b> Las adquisiciones y desinversiones más importantes hechas por AMCOR.	35
<b>CUADRO 2.</b> Estado financiero AMCOR PET en Colombia	40
<b>CUADRO 3.</b> Estado financiero AMCOR PET en Colombia	41

## **LISTA DE ANEXOS**

	Página
<b>ANEXO A.</b> Explicación general proceso productivo	32
<b>ANEXO B.</b> Estructura de negocios de AMCOR LIMITED	33



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Cali

Julio 10,2009

## **AMCOR PET EN COLOMBIA CAMBIANDO EL RUMBO DE SU ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

### **ENFRENTANDO UN NUEVO RETO**

A comienzos del año 2008 Ricardo Díaz, Gerente General de AMCOR PET en Colombia, se encontraba en su oficina preparando el informe que debía presentar en su próximo viaje a Miramar, Estados Unidos, dos años después de haberse implementado por sugerencia suya una novedosa estrategia en la sucursal de AMCOR PET en Colombia.

Un factor decisivo en la contratación del señor Díaz, hacía tres años, había sido su experiencia como Gerente de la división de bebidas hidratantes de una reconocida multinacional de gaseosas, industria en la que AMCOR PET había enfocado sus ventas de envases de PET<sup>1</sup> hasta el año 2006.

Su rol dentro de la organización lo convertía en el funcionario de más alto rango dentro de AMCOR PET Colombia, reportando directamente al Director para el Área Andina<sup>2</sup>. Entre muchas otras de sus responsabilidades se encontraba la definición del presupuesto y planificación de producción, a fin de garantizar el volumen óptimo de productos necesarios para cubrir los requerimientos del mercado, así como la definición de las políticas y estrategias comerciales, encaminados a establecer los lineamientos a seguir en cuanto a precios, mercados objetivos y desarrollo de nuevos proyectos que permitieran ofrecer un servicio al cliente de forma oportuna.

El Sr. Díaz además de contar con más de 10 años de experiencia en cargos similares tenía un MBA de una reconocida universidad norteamericana. A sus 46 años era una persona caracterizada por su gran rapidez mental, liderazgo, creatividad, habilidad para el manejo de cifras y para relacionar información tomada de diversas fuentes.

Antes de viajar, él debía tener muy claros los resultados de la decisión que implementó en Colombia marcando diferencia frente a las sucursales de la compañía en los demás países de la región; debía demostrar que definitivamente esta decisión fue clave para el crecimiento que AMCOR Colombia había presentado en los últimos años y que de no haberse tomado, se le habría condenado a un desempeño pobre frente al que registraban para el mismo periodo las demás filiales de Brasil, Ecuador, Perú, Venezuela y Argentina,

---

<sup>1</sup> Polietilentereftalato, resina derivada del petróleo utilizada para la fabricación de envases rígidos y otros empaques.

<sup>2</sup> Fuente: Descripción de cargo, Gerente General, Revisión 1, Documentos APPCO.



con las que siempre comparaban a Colombia y quienes habían optado por mantener intacto su enfoque hacia negocios con un alto número de unidades como lo son los de bebidas gaseosas e hidratantes.

La estrategia ideada por Díaz buscaba posicionar a AMCOR PET como la empresa con mayor volumen de ventas en la industria de envases en Colombia, manteniendo unos retornos que cubrieran las expectativas de la corporación, la cual se había enfocado mucho en el número de unidades vendidas y el desempeño comparativo frente a las demás filiales de la zona.

Díaz sustentaba su decisión en que Colombia era un país con un mercado naciente en el consumo de envases en PET y que la tendencia de utilizar este tipo de envases se empezaba a extender a otras industrias como las de cuidado personal y aseo, lo que permitiría diversificar su portafolio de clientes el cual para esta época se encontraba altamente concentrado en la industria de bebidas carbonatadas, el 73% de las ventas se hacían a Coca Cola Femsa; esa cifra preocupaba bastante a Díaz ya que este cliente le había comunicado a finales del 2005 su decisión de abrir una nueva licitación para la operación de otra de sus plantas *in house*<sup>3</sup> la cual requeriría de una inversión que él había estimado en 3 millones de dólares americanos.

Si esta cifra era incluida en el presupuesto 2006 - 2007 tenía una alta probabilidad de ser aprobada por el tamaño e importancia que tenía para AMCOR este cliente, pero Díaz también sabía que por tratarse de un monto tan alto limitaría su capacidad de incursionar en los mercados que él había identificado como alternativos y que le permitirían diversificar su portafolio reduciendo su dependencia con Coca Cola Femsa. Por ello, él decidió que lo más efectivo para lograr posicionar a AMCOR PET en Colombia, no era invertir este monto en la nueva planta *in house* para Coca Cola Femsa y prefirió optar por hacer esta inversión en maquinaria que le permitiera adaptarse a las necesidades del mercado naciente e incursionar en este.

Si Díaz no lograba demostrar la efectividad de su estrategia frente a los altos ejecutivos de AMCOR PET en Miramar, echaría por la borda casi 7 años de arduo trabajo en que la corporación había logrado algún reconocimiento manteniendo y posicionándose como proveedor de envases para bebidas en Colombia y probablemente terminarían cerrando la sucursal en este país por no cumplir con los resultados esperados.

#### MAYOR MARGEN CON MENORES UNIDADES

En el año 2006, Díaz había determinado que, si bien la demanda naciente no cumpliría con los volúmenes por unidades que podían esperar en Miramar, si podía llegar a duplicar el margen por unidad vendida lo que lo convertía en altamente atractivo para la filial. En su estrategia planteó que, sin dejar de atender el mercado de bebidas con el que nació AMCOR PET en Colombia, podían buscar acceder a nuevos mercados identificados como potenciales. Logró convencer de ello a los ejecutivos de la corporación acostumbrados a seguir su estrategia de enfocarse en negociaciones de varios millones de unidades mensuales y a evaluar a partir de allí el desempeño de las sucursales; algunos de ellos, con gran entusiasmo por la posibilidad de explorar nuevos horizontes en un mercado

---

<sup>3</sup> Plantas *in house*: Plantas de fabricación de envases ubicadas dentro de la planta de producción del cliente muy utilizadas para productos de fabricación en línea con altos volúmenes de unidades fabricadas por día.

naciente y otros con algo de recelo al pensar que se ponía en riesgo la posición lograda en Colombia, aprobaron la inversión en las nuevas máquinas inyector- sopladoras.

Para 2008 Díaz debía demostrar que efectivamente había sido mejor enfocarse en menor número de unidades vendidas con mayor margen, confirmando que fue una buena decisión destinar los recursos para la compra de máquinas adaptadas a las necesidades de un mercado, en el que ninguna otra filial en América latina había incursionado hasta este momento.

Era imposible fabricar envases para la industria de cuidado personal en las mismas máquinas en que se fabricaban los de bebidas gaseosas, por los altos desperdicios que se generarían; por ello, para incursionar en este mercado naciente se requirió invertir en seis nuevas máquinas inyector-sopladoras con características especiales que no tenían las máquinas actuales de AMCOR PET. Se buscaron máquinas para producción en un solo paso<sup>4</sup> lo que permitió lograr formas más exactas, mejores acabados, menor gramaje por envase y mejor diseño, también se requirió que permitieran fabricar un menor número de unidades por ciclo de producción.

## PET<sup>5</sup>

### UN FUTURO QUE PARECE NO TENER RESTRICCIONES

Hoy en día es difícil levantar la mirada y no encontrar un producto hecho con alguno de los trescientos tipos de plástico conocidos. Desde sencillos juguetes hasta complejas piezas automotrices y aeroespaciales, el futuro de estos materiales parece no tener restricciones. Uno de estos materiales plásticos de aparición reciente es el PET, una resina poliéster de glicol etilénico y ácido tereftálico utilizada en la industria textil como también en la de envases y empaques<sup>6</sup>.

El PET se fabrica a partir de dos materias primas derivadas del petróleo: etileno (etilen glicol) y paraxileno (ácido tereftálico). Requiere una serie de procesos para permitir una correcta transformación. Estos procesos son secado, deshumidificador, y cuando se utiliza material recuperado un proceso de cristalizado<sup>7</sup>.

El PET fue patentado como un polímero para fibra por J.R Whinfield y J.T Dickinson en 1941; su producción comercial de fibra de poliéster comenzó en 1955 y a partir de 1976 su principal uso se dio en la fabricación de envases ya que ofrece ventajas como: mayor resistencia al impacto, menor peso, posibilidad de ser reciclado, claridad, buenas propiedades de barrera contra el CO<sub>2</sub>, alta resistencia a la tensión bajo orientación, resistencia a diferentes temperaturas de llenado, cierre hermético, no altera las propiedades del contenido, no es tóxico, proporciona brillo y menor sabor residual frente a otros materiales.

---

<sup>4</sup> El proceso de fabricación en un solo paso consiste suministrar en la tolva pellets para obtener directamente envases, integrando el proceso de inyección y el de soplado en una sola máquina evitando la necesidad de preformas.

<sup>5</sup> Fuente: Artículo “La era de los nuevos materiales”, Revista Manufactura web edición 02/01/2009, Dino Rozenberg,

<sup>6</sup> Ver Figura 1. Diagrama Proceso productivo PET.

<sup>7</sup> Ver Anexo A. Explicación general proceso productivo.

Ha sido utilizado para envasar licores, medicamentos, limpiadores líquidos, productos para el aseo personal, agroquímicos y principalmente en la industria alimenticia por ejemplo para envasar refrescos, agua purificada, vinagre, aderezos, miel y aceite comestible.

Algunas particularidades del mercado de envases en PET son<sup>8</sup>:

- El mercado de los envases de plástico en PET busca sustituir a los envases de otro tipo de material, principalmente a los elaborados con vidrio ya que reduce los desperdicios por ruptura o daño dentro de la cadena de suministro y los costos logísticos por tener menor peso; se dice que cuando los envases en PET sustituyan completamente a los envases de vidrio, el mercado alcanzará su madurez.
- Los envases en PET se dirigen a un mercado industrial de forma directa, ya que son las empresas productoras de diversos artículos las que adquieren los envases para contener sus productos y son estas las que hacen llegar el envase al consumidor final. Esta situación hace que se presenten dos particularidades; por un lado, aunque las empresas que demandan estos envases reconozcan algunos fabricantes de envases, no necesariamente exista una identidad de marca ya que por lo general consideran que es un producto genérico. Por otro lado, hace que no exista un alto grado de especialización en los canales de distribución de este sector, hay poca intermediación entre el fabricante o importador de ellos y el comprador de los envases, permitiendo así que los envases lleguen al cliente sin mayores complicaciones, con mejores precios y de la mejor manera con pocos actores o personas de por medio.
- El perfil de estas empresas compradoras de envases es muy amplio ya que va desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales; para hacer promoción en este mercado las empresas fabricantes utilizan: páginas amarillas, directorios especializados, internet (portales comerciales) y canales directos como: *telemarketing*, ferias especializadas (empaques envase y embalaje).
- Las compras de los clientes de los envases de PET, se encuentran en función a las ventas que ellos tengan de sus productos, tanto a nivel nacional como internacional, aunque cabe señalar que en el caso de las botellas de plástico, cuando éstas son utilizadas para contener bebidas, se tiene un volumen de compra mayor cuando hay eventos deportivos internacionales como olimpiadas o mundiales de fútbol, así como cuando hay verano. En el caso de envases para alimentos, no hay un periodo estándar de aumento en las compras de envases, puesto que estos se consumen todo el año, sin embargo se puede establecer que los meses de noviembre y diciembre son en los que se registran mayor número de ventas en todos los alimentos y por lo tanto, mayor consumo de envases.
- Las tendencias en el mercado en lo que se refiere a nuevos desarrollos y estándares de calidad son lideradas principalmente por las empresas multinacionales, se cree que el riesgo asumido por las innovaciones implementadas por este tipo de empresas obedece a cierto conocimiento proveniente de su experiencia, pero sobretodo de investigaciones de mercados realizadas y su capacidad de inversión para informar al consumidor del cambio ocurrido con su producto. Otro concepto impulsado por las empresas multinacionales es la diferenciación en los productos, aunque es relativamente nuevo se ha convertido en

---

<sup>8</sup> Fuente: Página en Internet de PROEXPORT <[www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)> Fecha: 12/03/2009. Documento: Análisis mercado Empaques y embalajes Proexport –BID

una de las mayores barreras encontradas en la comercialización de este tipo de productos pues se ha desarrollado en el cliente la imperiosa necesidad de contar con atención personalizada, muestras físicas, soporte continuo en el desarrollo, diseño y utilización del producto en sus plantas de producción.

- El precio final del envase tiene alta importancia, como en la mayoría de los productos del sector de envases, ya que por lo general para las empresas que utilizan envases en PET no es viable que el costo del envase supere el 10% de sus costos.

### **AMCOR LA CORPORACIÓN<sup>9</sup>: DE PEQUEÑO MOLINO DE PAPEL A MAYOR FABRICANTE DE EMPAQUES**

AMCOR LIMITED<sup>10</sup> es un grupo de empresas compuesto por cinco divisiones operativas en cinco áreas geográficas - Australasia, América del Norte, América Latina, Europa y Asia<sup>11</sup>. La historia de AMCOR, se remonta al año 1860 cuando Samuel Ramsdem, joven albañil originario de Yorkshire, llegó a Australia en busca de fortuna y estableció el primer molino de papel en Victoria, Melbourne. Poco a poco se fue dando a conocer a lo largo y ancho de Australia y durante muchos años esta pequeña compañía fue conocida como APM Manufacturera de Papel Australiana, llegando a ser muy importante en este país por ser pionera no solo en los productos y las mejoras que siempre busco ofrecer Ramsdem, sino también por ser la primera en recoger el papel con un caballo y carreta para reciclarlo.

A comienzos del siglo XX empezó a extender sus ventas a Nueva Zelanda, aunque sus plantas permanecían en Australia logró contactar y cautivar a varias empresas que requerían de papeles de alta calidad. Posteriormente desarrollaron otras variedades de papeles adaptadas a las necesidades de consumo, como por ejemplo papel para la fabricación de bolsas, lo que detonó el crecimiento de esta empresa. A mediados de este siglo XX ya era una compañía mediana y decidieron incursionar en el proceso de producción de los tradicionales empaques de papel, para ello constituyó tres empresas especializadas en la fabricación de estos empaques, dos de las cuales estaban en territorio australiano y una tercera en Nueva Zelanda, pasando de ser uno de los proveedores para la industria de bolsas y empaques en papel a uno de los fabricantes de este tipo de productos.

Para los años 70, la compañía contaba con una amplia oferta de empaques de papel y seguía siendo un fuerte proveedor de papeles de la mejor calidad para Australasia. En este momento empezó la década de adquisiciones estratégicas y el establecimiento de asociaciones comerciales con el fin de ampliar y diversificar las actividades de la empresa, se captaron nuevos socios para fortalecer el músculo financiero de la compañía y poder empezar a mirar hacia nuevos países, principalmente en Europa que era un mercado con una demanda creciente en empaques y que presentaba ciertas semejanzas en gustos y tendencias con su mercado original. En 1998, fecha en la que empezó la ola de desinversiones para AMCOR y con motivo de la venta del aserradero australiano, Brown & Dureau Building Materials Pty. Ltd., el Director Gerencial de AMCOR, Russell Jones manifestó: ...“esta venta continúa el proceso de racionalización dentro de AMCOR

---

<sup>9</sup> Página en Internet de AMCOR:< [www.amcor.com](http://www.amcor.com)> Fecha: 15/02/2009

<sup>10</sup> Ver Figura 2. Estructura de negocios de AMOR LIMITED.

<sup>11</sup> Ver Anexo B Estructura de negocios de AMCOR LIMITED.

y está en línea con la estrategia de AMCOR de hacer foco en los productos, mercados y tecnologías que ofrecen buen prospecto de crecimiento a futuro<sup>12</sup>. Los negocios que estamos vendiendo son rentables y el precio de venta está por encima de su valor real. Sin embargo, consideramos que son actividades no centrales. Un negocio central para AMCOR es el de botellas PET, con el que tiene el objetivo de reemplazar el vidrio, y este es un segmento del mercado en el que seguiremos haciendo foco<sup>13</sup>... Con esta declaración marcó la pauta de la importancia que tendría desde ese momento la división de PET dentro de la corporación<sup>14</sup>.

Para 2006 AMCOR era un fabricante líder mundial en envasado ofreciendo una amplia gama de plástico, fibra, metal y productos de los envases de vidrio, junto con servicios relacionados con el embalaje, con ventas por alrededor de US \$ 7,3 mil millones anuales, 16.000 empleados en todo el mundo, 72.000 accionistas y 230 plantas en 38 países<sup>15</sup>.

AMCOR es un ejemplo claro de las razones por las cuales las más grandes empresas competidoras del sector de empaques, han utilizado estrategias como las adquisiciones consolidadas en deudas y las ventas de operaciones para afianzar su posición dentro de la economía mundial de la industria de empaque. Debido principalmente: al exceso de capacidad en los mercados maduros, al *boom* y la burbuja de la bolsa de acciones, a la aparición de grandes mercados de capital en los Estados Unidos y en Europa en coincidencia con bajas tasas de interés.

### **CONTEXTO INTERNACIONAL DEL MERCADO DEL PET.**

Según Rafael Blanco Vargas, presidente del Centro Empresarial del Plástico en México, en los últimos cinco años se han desarrollado 50.000 mezclas y aleaciones de polímeros. Las industrias de los países europeos llevan la delantera en el desarrollo y han patentado 80% de los descubrimientos, mientras que Estados Unidos se mantiene como el mayor consumidor mundial<sup>16</sup>.

La industria de los envases de plástico ha crecido un 10% anual a partir de 1960, éste crecimiento se sustenta en varios factores, como lo es el desarrollo de la industria petroquímica, lo cual permitió la obtención en grandes volúmenes de resinas sintéticas a bajo precio. Así también ha influido la cultura de practicidad y la expansión de ciertos mercados como el de bebidas.

En los últimos tres años (2005 a 2007), la industria del envase y embalaje ha mantenido una tasa de crecimiento promedio del 9.6% según datos de la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje.

El consumo *per cápita* de materiales plásticos ya se considera un indicador del desarrollo económico de los países y que, en este sentido Europa va a la vanguardia, en el año

---

<sup>12</sup> Ver Figura 3. Composición de ventas por división de negocio y por zona geográfica comparativo.

<sup>13</sup> Stock Exchange Announcement, 'Amcor Sells Part, of Rigid Plastic Business', 12 de noviembre de 1998, [www.amcor.com/default.aspx?id=661](http://www.amcor.com/default.aspx?id=661) Fecha: 01/04/06

<sup>14</sup> Ver Cuadro 1. Adquisiciones y desinversiones mas importantes hechas por AMCOR.

<sup>15</sup> Ver Figura 4. Datos financieros AMCOR LIMITED.

<sup>16</sup> Fuente: [www.manufacturaweb.com/nivel2.asp](http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp). Fecha 14/01/2009

2006 consumió 250 kilogramos/habitante/año, seguido por Estados Unidos con 99 kilos y Japón con 97 kilos. Para el mismo año en América Latina, Argentina y Brasil se registraron consumos *per cápita* de 50 kilos, y México de apenas 25,5 kilos y Venezuela 18 kilos<sup>17</sup>. Cifras que comparadas con el estimado del consumo promedio mundial de plásticos en 1998, unos 24 kilos *per capita*, muestran el crecimiento que ha presentado en tan solo 8 años.

Las resinas PET, se pueden asimilar a un *commodity*, ya que el precio es fijado por el mercado, pues hay fabricantes en todo el mundo. Existen incluso, países donde la producción se beneficia por subsidios en la energía, los impuestos o la mano de obra, lo que agrega cierta tensión a las negociaciones; esto sin tener en cuenta que en general las resinas ofrecidas por uno u otro proveedor son de calidades similares. Por eso, fabricantes globales tienen que innovar para mejorar y abaratar el producto, y de esta manera recuperar la iniciativa y el liderazgo<sup>18</sup>.

En cuanto a las principales empresas fabricantes de la resina PET se encuentra Eastman Chemical Company, ENKA y Mossi & Ghisolfi. Estas empresas no solo fabrican resina para la producción de envases sino también para empaques flexibles, textiles y otros; no tienen interés alguno en integrarse hacia adelante porque les implicaría hacer grandes inversiones y desenfocarse de su negocio que les exige alta inversión en I&D.

El acceso a este insumo no es restringido, pero el volumen comprado establece una diferencia en la capacidad de negociación y precios otorgados a cada cliente por los fabricantes de resinas; muchas empresas pequeñas para acceder a estas materias primas deben asociarse para comprar por medio de las asociaciones de sus respectivos países. Para la gran mayoría de las empresas fabricantes de este tipo de envases la resina PET tiene alto impacto en el costo, ya que puede concentrar hasta el 40% del total, situación que crea una alta dependencia de factores externos.

Es común que las empresas fabricantes de envases en PET tengan un listado de resinas y proveedores aprobados este puede llegar a ser muy amplio y la compra se puede basar en el precio y en los aranceles que aplique de acuerdo al país de donde se importen las resinas.

Los principales países importadores de la resina de PET durante los años 2002 a 2005 fueron Corea del Sur con un 36,2 %, Estados Unidos 19,5%, Tailandia 12%, México 10,9%, Taiwán 10,2% y Venezuela 6,5%.

El principal mercado exportador fue Brasil con un 64% del tonelaje exportado en el año 2000 y el 57% en el año 2001. Durante el año 2002 las importaciones de Brasil totalizaron 5.875 toneladas. La balanza comercial del sector en este país es tradicionalmente negativa, a pesar de que gran parte de la producción nacional se destina a la exportación, que crece significativamente cada año. En el año 2005, el valor de las exportaciones alcanzó los US \$394.713 millones, en 2006 la cifra llegó a los US \$456.871 millones, lo

---

<sup>17</sup> Ver Figura 5. Evolución de la demanda PET en Europa y el mundo desde 2004.

<sup>18</sup> <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/tendencias/innovacion-3-visiones> Fecha 25/02/2009

que equivale a un incremento del 15,7 %<sup>19</sup>. El precio promedio por tonelada pasó de US \$1.028 a US \$1.009 y a US \$928 respectivamente en los años 2000 - 2002.

En el 2005 las transacciones de la industria de envases plásticos en PET en Canadá sumaron alrededor de US \$6.426 millones, según un estudio de la compañía Levesque, Beaubien Inc. La industria del envase es uno de los principales sectores de la economía, en el cual trabajan más de 52 mil empleados.

En América Latina representan mercados potenciales para exportar, países como Chile, Ecuador y centro América entre otros, ya que son mercados en crecimiento en los cuales el precio pagado por producto final es mucho mejor y menos competido que el de mercados ya maduros como el europeo<sup>20</sup>.

Desde el año 2002, en Latinoamérica, han incursionado nuevas empresas productoras principalmente de preformas<sup>21</sup> para envases PET dada la gran demanda por parte de las empresas embotelladoras de gaseosas en el mercado local y externo, la fabricación de envases de uso industrial impulsó también el crecimiento de esta actividad, no obstante los problemas de contrabando en algunos productos plásticos y el efecto negativo de la subida del crudo en el mercado externo, que se ha registrado durante algunos periodos.

El factor que limita la competitividad de las empresas latino americanas es su estructura y estrategia, ya que las empresas de envases de plástico se encuentran en los extremos, o pertenecen a grandes grupos extranjeros o son familiares. Para el caso de las familiares su estrategia de mercado se dirige localmente o cuando mucho, nacionalmente; por otro lado su competencia se basa principalmente en precios y no en calidad o nuevos diseños.

#### TENDENCIAS DEL MERCADO A NIVEL MUNDIAL

A raíz de una mayor toma de conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y para cumplir los requisitos de la legislación de Europa y EE.UU, diversas empresas han desarrollado en los últimos veinte años tres tipos novedosos de envases: las botellas de PET retornables, las botellas de PET multicapa que contienen material reciclado en la capa intermedia y una barrera funcional virgen en contacto con el alimento, y las botellas de PET monocapa que tienen material reciclado descontaminado en contacto directo con el alimento<sup>22</sup>.

Una de las principales tendencias en lo referente a envases en PET es el ecodiseño, herramienta de gestión ambiental, que permite obtener ventajas a través de estrategias de prevención y desarrollo de productos sustentables (prevención de la contaminación y disminución de costes). Con esta práctica, se busca el diseño de nuevos envases que

---

<sup>19</sup> Fuente: [www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/1073/2/EnvasesDePlastico-ICEX.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/1073/2/EnvasesDePlastico-ICEX.pdf) Fecha 04/03/2009

<sup>20</sup> Fuente: Documento Chile: Estudio de envase y embalaje 2005. Oficina económica central de la embajada de España en Santiago de Chile (ICEX)

<sup>21</sup> Preforma: Un preenvase que consiste en una especie de “tubo de ensayo” realizado por inyección, este posteriormente se convierte en envase por medio del proceso de soplado. Ver figura 6.

<sup>22</sup> Fuente: Artículo “La era de los nuevos materiales”. Por: Dino Rozenberg.

contaminen menos, mejorando la calidad de los productos que contienen y reduciendo los costes.

Un estudio del comportamiento de la producción y consumo de envases en PET en el mundo entero, señala que en el año 2000 fue de 180 millones de toneladas, para el año 2010 se espera que la producción mundial alcance los 300 millones de toneladas y para el 2040 los 800 millones. Además en este estudio se señala que este crecimiento no estará enfocado en Europa y Norteamérica sino en Asia y Suramérica<sup>23</sup>.

### **AMCOR PET<sup>24</sup>: EL GOLIAT DE LOS ENVASES**

Entre 1993 y 2000, la industria de empaques había madurado sustancialmente a nivel mundial, con tasas de crecimiento que se asemejan a las tasas de crecimiento de los PIB. Para el año 2000, la industria de empaques creció a razón de un 3.95% por año; el crecimiento del PIB mundial del mismo período fue de 3.6% anual<sup>25</sup>.

A partir de mediados de los 90's, algunas de las multinacionales más grandes involucradas en la economía global de los empaques sufrieron 'racionalizaciones' y reestructuraciones sustanciales, lo que causó una situación en la que, como sucede en otros sectores, hay grandes concentraciones de capital. Esto se debe a que las empresas con alcance global trataron de evitar los aspectos más dañinos de la competencia del libre mercado, consolidando su participación en ciertos sectores de productos particulares de la economía global de la industria de los empaques y en regiones particulares de la economía mundial. Para el año 2003, Euromonitor International calculó que se habían completado más de 2000 acuerdos que directamente "llevaron al crecimiento de grandes ventas en empresas del más alto nivel<sup>26</sup>."

Para el año 2000, la demanda de empaques estaba comenzando a llegar a un punto de saturación en muchos países desarrollados, ciertos analistas estaban preocupados debido a que un exceso de capacidad amenazaba los márgenes de ganancias y muchas empresas de este sector estaban en riesgo de una desvalorización sustancial de sus reservas de productos<sup>27</sup>.

Fue esta situación, en la que había superproducción por un lado y disponibilidad de capital en moneda en los Estados Unidos y en Europa (debido a bajas tasas de interés) por el otro, la que llevó a una reestructuración global del sector de empaques. Esta tenía como objetivo consolidar la posición en el mercado mundial de aquellas firmas involucradas, para así reducir la amenaza de que hubiera demasiada competencia o absorciones hostiles. Su resultado fue el surgimiento de un número de empresas de empaques de gran tamaño con alcance global.

---

<sup>23</sup> Estudio sobre perspectivas del procesamiento de materiales plásticos.

Profesor, Dr. Ing. E. H. Walter Michaeli – IKV – A achen

<sup>24</sup> [www.amcor.com](http://www.amcor.com) Fecha 25/02/2009

<sup>25</sup> Tim Rothwell, 'The Packaging Marketplace: A Global View', Octubre del 2002  
[www.packworld.com/cds\\_print.html?rec\\_id=15082](http://www.packworld.com/cds_print.html?rec_id=15082), Fecha 10/04/09.

<sup>26</sup> Euromonitor International, *The World Market for Consumer Packaging*, Julio del 2005, pág. 423.

<sup>27</sup> 'The Packaging Marketplace: A Global View', Octubre del 2002 en:  
[www.packworld.com/cds\\_print.html?rec\\_id=15082](http://www.packworld.com/cds_print.html?rec_id=15082), Fecha 10/04/09.



En la cima de este conjunto de empresas mundiales, diez empresas principales incrementaron su participación en las ventas de empaques a nivel mundial a alrededor de un 17.5% para el año 2004, un incremento de más del 2% comparado con el 2001.<sup>28</sup> A pesar de que hubo algunas inversiones reales nuevas en el sector de empaques de la economía mundial, lo más frecuente fue que las inversiones realizadas fueran sólo de naturaleza puramente financiera<sup>29</sup>.

Junto con esta serie rápida de fusiones y adquisiciones dentro del sector de empaques, hubo una tendencia de las diez principales empresas a medir las ganancias internas cada vez más rigurosamente<sup>30</sup>, como aspecto clave para la toma de decisiones con respecto a la venta de operaciones y el cierre de plantas de producción de bajo rendimiento<sup>31</sup>. Esto, a su vez, recibió un nuevo estímulo debido al estancamiento y el exceso de capacidad mencionados con anterioridad, característico de los mercados maduros tales como Europa Occidental y Norte América y los miles de pronósticos económicos que indicaban la importancia de las 'economías en desarrollo' para explicar una participación en aumento en el mercado.

Distintas empresas se especializaban en ciertas regiones y en líneas de productos específicas. Por lo tanto, si bien cierto grado de competencia era inevitable entre ellas, las multinacionales más grandes se habían cuidado de no provocar un exceso de competencia.

Con respecto a la posición de AMCOR en la economía global de empaques y envases, su crecimiento había sido sorprendente en el período entre 1995 y 2005. De acuerdo a un informe de Euromonitor de Agosto de 2003, AMCOR LIMITED figuraba como la sexta compañía más extendida en el mundo para fines del año financiero de 2002. Dos años más tarde (2005), de acuerdo a informes de la empresa, AMCOR figuraba tercera en la clasificación global de ventas en los mercados de empaques (en términos de capitalización bursátil, ventas y ganancias) justo debajo de Tetra Pack y Smurfit-Stone Container.

Con la adquisición del departamento internacional de envases y envasado PET de Schmalba Lubeca en el año 2002, AMCOR le apuntaba a US \$10.73 millones en nuevos negocios en el primer año y US \$40.24 millones por año a partir del tercer año. Esta transacción se realizó por un monto total de US\$1.540 millones y se esperaban beneficios por acción positivos para AMCOR a partir del primer año. Según Russell Jones (Amcor's

---

<sup>28</sup> Euromonitor International, *The World Market for Consumer Packaging*, Julio del 2005, pág. 406.

<sup>29</sup> Doug Henwood, *After the New Economy* (New York: The New Press, 2003), pág. 221-2. Es más, Henwood señala que en los Estados Unidos "la compra de un porcentaje tan pequeño de acciones como el 10% por un inversor extranjero se considera una inversión directa, aunque parezca una negociación de cartera. El razonamiento lógico es que la compra de una participación tan grande no es en realidad un negocio a corto plazo, sino parte de una estrategia de negocios a largo plazo. Pero vale la pena subrayar nuevamente que los movimientos financieros se hacen tanto para reacomodar propiedades como para proveer fondos para una actividad económica real". Ver también: Peter Gowan, *The Global Gamble: Washington's Faustian Bid for World Dominance* (London & New York: Verso, 1999), pág. 8-18.

<sup>30</sup> Ver Tabla 2. Ranking de los principales fabricantes de Empaques de Consumo por Sector, 2004/5

<sup>31</sup> En el caso de AMCOR, un rendimiento del 15 % de utilidad antes de financiamiento y de impuestos al promedio de fondos empleados.

Managing Director), el precio de compra representaba un EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de 6.7 veces, cifra establecida con criterios estrictamente definidos por AMCOR, la que se calculó que en tres años alcanzaría un EBITDA del 15%.

De esta forma AMCOR se convirtió en la principal productora de envases de Europa, adicionalmente logró mejorar sustancialmente la posición de AMCOR en Norte América y acceder al mercado Latinoamericano; pasando a ser el líder mundial de envases en PET reiterando su estrategia de adquirir negocios claves para posicionarse como líder en cada segmento.

Así mismo, AMCOR esperaba con esta transacción lograr el objetivo de mantener su crecimiento del beneficio después de impuestos en un 10% y que esta adquisición, junto con otros negocios, condujera el crecimiento en el 2003. La adquisición fue financiada por una combinación de emisión de acciones, deuda y la venta del 45 por ciento que poseía de la empresa Australia Kimberly-Clark.

Los principales mercados de AMCOR hasta el 2002 habían sido históricamente, Europa, Norte América, Australia y Nueva Zelanda; en su estrategia de expansión AMCOR determinó que China y América Latina le significarían una mayor cobertura de mercados y por ello esta nueva adquisición de AMCOR estaba en línea con su principal objetivo dominar sectores específicos de la economía mundial de empaques, principalmente con respecto a envases PET, envases flexibles y embalajes de especialidades en todo el mundo, y convertirse en un actor importante en empaques y distribución en los Estados Unidos<sup>32</sup>. De hecho, la reestructuración de AMCOR LIMITED, como muchas empresas transnacionales, pasó de ser un acontecimiento intermitente a ser una situación casi permanente.

En línea con esta estrategia en el año 2003, AMCOR adquirió el paquete de activos de producción de PET de Alasud filial de ALCOA, empresa que ocupaba el segundo lugar en ventas en el mercado en envases en PET y tapas en toda Latino- América, con esta adquisición AMCOR logró posicionarse como líder en esta zona atraído principalmente por su creciente mercado; pagó US \$ 115 millones por las operaciones de fabricación de envases PET, que tuvo ventas de US \$ 130 millones en 2002.

Para 2003, AMCOR contaba con trece plantas en América Latina y Alasud con nueve ubicadas en Brasil, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay y Chile. Una vez que la operación se hizo, AMCOR inicio un proceso de re-ingeniería de sus plantas de América Latina. Con esta transacción las ventas anuales de productos de su división PET en todo el mundo ascendieron a US \$ 4.000 millones.

Después de realizar estas compras se reestructuró AMCOR TWINPAK AMERICA con el objeto de que sus operaciones productivas y demás funciones estuvieran alineadas con las nuevas unidades comerciales que se crearon, como resultado de esta compra la antigua división AMCOR PET AMERICAS es parte del grupo AMCOR PET PACKAGING.

---

<sup>32</sup> Amcor's 'vision statement' in its 2000 *Full Year Financial Report (Concise)*, where it aimed to be a "top three participant in (its) chosen markets" and a "top five global packaging company".

Esta reestructuración surgió luego de una serie de factores: primero, la fuerte presencia de AMCOR en los mercados maduros de Norte América y de Europa Occidental, y los problemas continuos de exceso de capacidad en esos mercados, ha amenazado la rentabilidad DE AMCOR; segundo, muchos de los clientes más grandes de AMCOR ya han empezado a trasladar secciones sustanciales de sus operaciones a regiones del mundo con bajos salarios, forzando a AMCOR a seguir a sus principales clientes a través del mundo y tercero, el surgimiento masivo de cadenas mundiales de hipermercados como Wal-Mart e Ikea han puesto mayor presión en los fabricantes para bajar los costos de producción. Como resultado, AMCOR había estado bajo mucha presión en los años 2004 – 2005.

El aumento de precios de las materias primas (petróleo en particular) lo llevó a un incremento de los costos de producción generando demoras y dificultades con respecto a la capacidad de AMCOR de transmitir este incremento de costos a sus clientes corporativos principales. En particular, la preocupación se centró en que estos actores corporativos más grandes cambiaran a la 'auto-fabricación' de envases. Esta preocupación se hizo evidente cuando Coca Cola (en Norte América) anunció que desarrollaría sus propias líneas de fabricación de botellas de plástico, lo que a su vez llevó a especular que AMCOR estaría reticente a empujar el aumento de precios en sus contratos de suministro<sup>33</sup>.

Para 2006 AMCOR PET, la división de envases rígidos en PET de AMCOR contaba con presencia en 19 países: Alemania, Bélgica, España, Francia, Italia, Polonia, Turquía, Reino Unido, Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, USA, México, Perú, Venezuela, Ecuador, India y Marruecos<sup>34</sup>. Más de 5.300 personas en 63 plantas de fabricación en estos países y 20 plantas *in house*. Así mismo reportaba ventas por US \$3.100 millones de Dólares.

Sus líneas de productos se enfocaban en:

- Preformas
- Envases para bebidas gaseosas y agua
- Envases para jugos y bebidas isotónicas
- Línea farmacéutica
- Línea de envases para licores
- Línea de aseo personal y cosméticos

En 2006 AMCOR Limited estaba evaluando la posibilidad de hacer una importante reestructuración de sus operaciones comerciales en Europa, con el cierre de dos plantas de fabricación de productos flexibles. El cierre de estas plantas, localizadas en Colodense (Bristol, Reino Unido) y Hochheim (Alemania) tendría como resultado la pérdida de más de 300 empleos.

Sin embargo, informes del año 2006 de la prensa financiera sugirieron que era improbable, al menos en el corto y mediano plazo, que AMCOR Limited estuviera en posición de emprender otra ola de adquisiciones corporativas globales, debido a

---

<sup>33</sup> Robert Guy, 'Old refrain from a new chief' *Australian Financial Review*, 29 August 2005. For Amcor's major global customer accounts, see Appendix 3.

<sup>34</sup> Ver Figura 6. Ubicación de plantas oficinas e in house AMCOR PET en el mundo.

probables dificultades para reunir el suficiente capital y su posible exceso de capacidad. En cambio, la empresa señaló que una reestructuración interna con foco en el recorte de costos y la venta o cierre de empresas no centrales (valoradas en cientos de millones de dólares), sería el paso estratégico. Es más, el CEO de AMCOR, Ken MacKenzie, implementó un estilo de dirección similar al del Gerente General Jack Welsh, al recomendar una estrategia de 'arreglo, cierre o venta' para todas las operaciones que no cumplieran las expectativas de la corporación<sup>35</sup>.

Mientras que la gerencia propuso tal estrategia como la única solución viable para mejorar los márgenes de ganancias anuales, se anunció que la remuneración de los ejecutivos senior había sufrido un incremento del 91% en un período de cinco años. Esta tendencia también se reflejó en Colombia en donde entre el año 2005 a 2007 los gastos operacionales de administración llegaron casi a duplicarse en parte por los altos salarios del equipo administrativo.

## **SECTOR PLÁSTICO Y PET EN COLOMBIA.**

En los últimos años se presentó un crecimiento del consumo *per cápita* de plásticos en Colombia llegando a un promedio de 14 kilogramos/año frente a Argentina y Brasil que tienen consumos *per cápita* de 50 kilogramos/persona, y México de 25.

En cuanto a la producción de productos plásticos en Colombia, para el año 2002 un 80% del valor de la producción reportada correspondía a los siguientes grupos: formas básicas del plástico (35,8%), envases y vasijas (20,2%), película tubular y fibra (16,5%) y artículos para el hogar (7,7%).

Para el periodo 2002 – 2003, el subsector envases plásticos fue uno de los que mayor incidencia tuvo en el crecimiento del conjunto industrial (1,23%), reportando un crecimiento del (7,24%), lo cual es una cifra alentadora frente a la caída que todo el sector plásticos sufrió en el 2001. En lo que se refiere a exportaciones del sector plástico, el subsector envases se situó en un tercer lugar con US \$ 227 millones, por debajo de otros subsectores como otros productos químicos y químicos industriales. Vale la pena recalcar que el principal comprador de estas exportaciones fue la comunidad Andina.

Por otra parte, la capacidad instalada para la producción de resinas plásticas en Colombia es de 847.000 Ton / año de la producción local, un 35% se destina a exportaciones. Para el trienio 2001 – 2003, los mayores volúmenes de producción de materias primas se dieron en su orden en policloruro de vinilo, polímeros de polipropileno, poliestireno, polietileno de baja densidad y PET, de esta última resina se debe aclarar que la capacidad en el 2003 fue de 45.000 toneladas, equivalente al 5,31% de la capacidad instalada total para resinas plásticas en este país, cifra constante desde 2001, lo que implica que en esos años no hubo ampliación de la capacidad instalada. De esta

---

<sup>35</sup> Anthony Hughes, 'Amcor finds itself boxed in', *Australian Financial Review*, 23 January 2006.

producción local un 35% se destinó a la exportación directa, el resto se transformó en diversos productos (láminas ó envases) dentro del territorio nacional. La resina PET ocupó el cuarto lugar de las resinas plásticas que Colombia exportó<sup>36</sup>.

En el año 2005, la estructura sectorial de la demanda en términos de tonelaje de resinas utilizado por la industria local fabricante de productos intermedios y finales de plástico, los empaques y envases constituyeron el mayor mercado y a él se destino algo más de la mitad del tonelaje procesado (52%).

El ingreso del PET a Colombia es reciente, comenzó a utilizarse para la fabricación de envases de aceite a mediados de la década de los noventa, su consumo fue creciente durante varios años y cayó en 1999, cuando el precio del dólar se dejó flotar libremente, hasta el primer semestre de 2001, un comportamiento estable con tendencia a la reevaluación. La tasa de cambio es una de las variables que más influye en el desempeño de las empresas del sector plástico, esta situación unida a la tendencia al alza a nivel mundial del precio del barril de petróleo hizo que para las empresas nacionales fuera más costoso adquirir resinas importadas<sup>37</sup>.

Del año 2003 en adelante la resina PET se convirtió en uno de los principales rubros de consumo de materias plásticas en Colombia, superando en crecimiento de la demanda interna a los polietilenos de baja densidad que tradicionalmente figuraban en el primer lugar; esto se ve claramente reflejado en una reducción sustancial del volumen de exportaciones de esta resina frente a un incremento gradual de las importaciones<sup>38</sup>.

En este periodo, Colombia pasó de tener por muchos años una inflación, que sin ser hiperinflación no logró bajar, a mantener durante 2000, 2001, 2002 un incremento en precios de solo un dígito. El procesamiento local de un mayor tonelaje de esta resina se ha apoyado tanto en cierto crecimiento de la demanda interna, limitada aún por las bajas tasas de expansión de la economía nacional, como en el empeño de exportar más semiproductos y manufacturas. El valor total de las exportaciones en PET cayó principalmente como reflejo de menores precios de la resina a nivel internacional, la relación USD/tonelada pasó de 1.028 en 2000, a 928 en 2002 y posteriormente a 853 en 2003<sup>39</sup>.

Para el 2003, el país registró una tasa de crecimiento de 3,74% cifra superior a la observada en los cinco años previos. Esto se vio claramente reflejado en el incremento de la demanda de diversos sectores como el de cuidado personal, que en muchos casos utilizaban envases plásticos incrementando las ventas de las empresas que los fabricaban<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Ver Tabla 3. Colombia Principales países compradores de resina PET de origen Colombia.

<sup>37</sup> Tomado de revista Plásticos en Colombia 2002 – 2003, Número 32, Publicación de la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas Acoplásticas.

<sup>38</sup> Ver Tabla 4. Colombia Principales países proveedores de resina PET.

<sup>39</sup> Fuente: Plásticos en Colombia 2004 – 2005 No. 34, Publicación de la Asociación colombiana de industrias plásticas Acoplásticas.

<sup>40</sup> ibid

Desde el año 2003 la demanda se vio impulsada por un aumento importante en la inversión, con una expansión de 18,7%, en términos reales. Para este periodo de tiempo el restablecimiento de la confianza en el país, los avances en el ajuste fiscal y la política monetaria en lo referente a tasas de interés, fueron los factores que más contribuyeron a esta aceleración de la economía. Este crecimiento impulsó la confianza para que nuevas empresas multinacionales del sector envases como San Miguel Industrial y AMCOR PET incrementaran su nivel de inversión hasta en un 30% en Colombia.

Las resinas de PET se fabrican en el país con las calidades requeridas para los envases retornables y no retornables, la distribución de su uso para el año 2004 demuestra que un 24,12% es para envases retornables (caso gaseosas) y un 75,87% se concentra en envases no retornables para el año 2006, esta proporción cambia sustancialmente dando un porcentaje mucho mayor a los envases no retornables<sup>41</sup>.

Para el año 2004 el consumo de envases PET en Colombia se concentró en cuatro grandes ciudades y sus zonas de influencia; Bogotá (45%), Medellín (18%), Barranquilla (15%) y Cali (12%).

En el periodo comprendido entre 2004 y 2006, el segmento de los envases en PET observó un incremento promedio del 10% de la producción, originado por dos situaciones de demanda: la consolidación del uso de envases de plástico en la industria cosmética, (shampoo y algunas cremas), la sustitución del vidrio por este material, sobre todo en las industrias farmacéutica y de bebidas.

A nivel interno el mayor volumen de ventas para las empresas que fabrican envases y preformas se concentra en la venta de envases, ya que las preformas vendidas son los excedentes que no son soplados para cubrir la demanda de sus clientes de envases.

Existen diversos productos que son bien identificados por el público en general con un envase específico en PET, como el caso de la Coca Cola, 91% de sus ventas en supermercados se hace en botellas PET, el 11% retornable y el 89% restante en no retornables. Al igual que ocurre con el agua mineral también predomina el PET, con un 72%, y fuerte desarrollo de los envases de 600ml.

La exportación de envases de plástico se realiza de una forma indirecta, a través de los productos que transportan, ya que no es común que se exporten los envases. Las exportaciones se concentran principalmente en preformas ya que estas ocupan menos volumen que los envases soplados, reduciendo los costos logísticos. Estas exportaciones están estrechamente ligadas al comportamiento del tipo de cambio.

Colombia no cuenta con fabricación local de los equipos requeridos para esta industria, por lo cual estos se importan y los principales países proveedores han sido Estados Unidos, Italia y Alemania; en los últimos años se ha visto la creciente tendencia a comprar a otros proveedores como Canadá, Japón, China y otros países asiáticos. En cuanto a los moldes su producción nacional es limitada en cantidad, variedad y complejidad técnica, por este motivo muchas empresas recurren también a proveedores externos como

---

<sup>41</sup> Ver Tabla 5. Distribución uso de envases PET en Colombia en 2006.

Estados Unidos, Portugal, Italia y Alemania. En muchos casos, los proveedores de las máquinas son los mismos de los moldes ya que la garantía de la maquinaria está sujeta al uso de partes y moldes originales.

En Colombia se han identificado algunas tendencias de consumo de envases en PET como son<sup>42</sup>:

- Mercado aún en crecimiento en el consumo de bebidas con valores agregados envasadas en PET como: tes, hidratantes, aguas saborizadas, bebidas vitaminizadas, jugos con alto contenido de fruta.
- Por el tamaño del mercado, pequeño comparado con el de otros países de la zona como México y Brasil, los volúmenes demandados por los clientes son mucho menores (van desde 10.000 unidades en adelante); situación que exige tener maquinaria que permita cambios rápidos, bajos niveles de desperdicios y corridas pequeñas.
- Aún falta mucha conciencia sobre el impacto en el medio ambiente por parte de la mayoría de las empresas que demandan este tipo de envases, por lo cual no es fácil convencer a los clientes de utilizar material reciclado para sus envases ya que consideran erróneamente que puede contaminar su producto.
- En Colombia se ha visto que frente a otros países el temor de las empresas que usan envases en PET a afectar su producto, influye mucho más para que no cambien tan fácilmente a otro tipo de empaque, ya que en muchos casos al ensayar las otras alternativas ofrecidas han visto que no mantienen las características del producto a contener intactas o no presentan tan buen desempeño a lo largo de la cadena logística, variables que hasta el momento solo les ofrece el PET.
- El consumidor final de la industria vinícola tiene la concepción de que un vino envasado en PET es de menor categoría y menos confiable que uno envasado en *tetrapack*, por lo cual se debe hacer un gran esfuerzo para cambiar esta arraigada concepción para poder penetrar este mercado.
- La relación entre cliente y proveedor de este tipo de envases pocas veces va hasta involucrarse en el establecimiento y verificación de cumplimiento de normas medioambientales y de seguridad.
- En los últimos años se ha incrementado la tendencia de las principales empresas fabricantes de envases en PET a establecer contratos de suministro por varios años con sus clientes, con el fin de cubrir los altos costos de inversión que requiere el desarrollo de nuevos productos para sus clientes; esta situación estrecha la relación entre el proveedor y cliente.

### **AMCOR PET: LLEGANDO A COLOMBIA**

Particularmente en Colombia, AMCOR PET se hizo a las dos plantas *in house* con las que contaba Schmalbach en este país para proveer a Coca Cola Company, una estaba ubicada en La Calera y otra en Medellín. Básicamente esta unidad de negocio estaba centrada en el suministro de envases para bebidas carbonatadas y posteriormente en el año 2003 adquirió la división de envases en PET de ALCOA.

En el año 1998 Schmalbach había comprado en Colombia una empresa familiar llamada Volcán, fundada a comienzos de los años ochenta, ubicada en Itagüí y se dedicaba a la

---

<sup>42</sup> Plásticos en Colombia 2004 – 2005, Acoplasticos, No.34.

fabricación de envases farmacéuticos y para bebidas. Volcan era el principal proveedor para Pepsi Co de envases para su producto Gatorade y esto la convirtió en una empresa atractiva para ser adquirida por la multinacional de envases Schmalba Lubeca. Cuando AMCOR PET adquirió los negocios de Schmalbach se convirtió también en el proveedor exclusivo para la línea Gatorade (Pepsi Co.) en Colombia.

Pero comprar dos empresas con culturas diferentes en menos de un año y tratar de alinearlas no fue tarea fácil, ya que esto requirió no solo de un plan para retener al personal más capacitado, buscar capacitar al que no lo estaba y seleccionar al que se requería; en razón a que muchas de las personas de producción no tenían la capacitación requerida para poder maniobrar las nuevas maquinas adquiridas por AMCOR. Entonces, se implementó un programa integral para hacer que la gente se identificara con la cultura organizacional y desarrollara el sentido de pertenencia a esta.

La cultura de seguridad industrial que se manejaba en las empresas adquiridas distaba mucho de los altos estándares que en todas las plantas AMCOR se han manejado y que forman parte vital de sus indicadores de desempeño, por ello hubo que socializar al nuevo equipo con estos procedimientos y se invirtió más de US \$ 4 millones en venta y remodelación de la maquinaria e infraestructura que no cumplía los estándares de seguridad requeridos.

Para finales del año 2004, AMCOR PET COLOMBIA ya había superado por completo este proceso de engranaje y contaba con una planta de inyección soplado (proceso dos etapas) en Itagüí, una planta *in house* en Medellín que era operada para Coca Cola Femsa, una planta en La Calera operada también para Coca Cola Femsa y una planta en Bogotá.

Con el objetivo de mejorar y fortalecer la relación con los clientes en el año 2004 se contrató como Gerente Comercial a Julia Monsalve<sup>43</sup>, quien tenía más de 7 años de experiencia en el manejo de clientes en Tapón Corona, otra empresa muy fuerte y de alto reconocimiento por ser fabricante de tapas para envases y que para esta época contaba con una pequeña división de envases en PET. Julia Monsalve se encargó de fortalecer las relaciones con los principales clientes, Coca Cola Co, Pepsico Gatorade quienes para el 2005 concentraban alrededor del 75% del total de las ventas de Colombia.

Uno de los grandes logros de Julia Monsalve en el año 2004 fue la asignación del contrato para suministro de la línea Listerine de Pfizer, también logró mantener y fortalecer la posición de AMCOR PET como proveedor de algunos laboratorios con la venta de envases farmacéuticos, probablemente estas dos líneas de negocio fueron los primeros pasos que dio AMCOR PET en Colombia para buscar diversificar su mercado, pero vale la pena recalcar que esto no se dió como parte de una estrategia clara de la organización si no simplemente como una iniciativa de Julia, quien sabiendo que dentro de los negocios que heredó AMCOR PET de la compra de ALCOA estaban varios de envases farmacéuticos buscó fortalecer y en muchos casos reivindicar estos contratos de suministro logrando para 2005 que estas ventas representaran el 11% del total de la compañía.

---

<sup>43</sup> Los nombres han sido cambiados a solicitud de los protagonistas.



A nivel general, durante los años 2002 a 2006 la estrategia de AMCOR PET se enfocó principalmente en fortalecer y captar clientes para envases del segmento de bebidas quienes demandaban altos volúmenes de envases, ya que consideraban que de esta forma se conseguiría tener una participación importante en el mercado colombiano puesto que según sus cálculos el segmento de bebidas envasadas en PET podía manejar un volumen de más de 40 millones de unidades por año.

De manera paralela, AMCOR PET fortaleció mucho su posición como proveedor de preformas para empresas sopladoras logrando un volumen anual de unidades vendidas de 30 millones a 2005; para este mismo año las ventas totales de AMCOR PET en Colombia fueron de 215 millones de unidades vendidas.

## UN DUELO DE TITANES

Tal como se podrá observar en las características de las principales empresas del sector, para establecer una empresa de este tipo se debe tener un capital importante ya que la maquinaria, partes y moldes requeridos tienen altos costos. Adicionalmente se requiere capital para asumir la curva de aprendizaje en lo que se refiere al manejo de la maquinaria, el logro de altos estándares de calidad exigidos por los clientes de mayor demanda y la reducción de desperdicios que requiere de pericia, mayor inversión en tecnología y en capital humano.

En Colombia las empresas que concentran el mayor volumen de ventas de envases en PET y que son directos competidores de AMCOR PET Colombia son:

- ALPLA - WERKE ALWIN LEHNER GMBH & CO. KG<sup>44</sup>  
Empresa austriaca, dedicada a la fabricación y diseño de envases plásticos y tapas, así como al desarrollo y manufactura de moldes, maquinaria y sistemas de empaque. La primera planta de su división de PET en Sudamérica la instalaron en San Joaquín, Carabobo, Venezuela en 1968, porque tres de sus grandes clientes tenían fábricas allí, pero no menos porque al fundador Alwin Lehner le encantaba el país. Más tarde abrieron más en Valencia, Barcelona y Maracaibo.

Actualmente, la división de negocio de envases en PET de la compañía cuenta con 57 plantas en 20 países, con aproximadamente 6.000 empleados, es una empresa certificada ISO 9001, con tecnología de punta en sus procesos. Producen líneas de envases en PET para alimentos, cosméticos y farmacéuticos. Venden los productos, directamente a las empresas fabricantes de artículos que requieren un empaque para su transporte.

Para el año 2006, sus ingresos por ventas de envases de PET en Colombia se calcularon aproximadamente en US \$ 6.7 millones<sup>45</sup>.

- INYECCION TECNICA DE PLASTICOS LTDA.- INTECPLAST LTDA.  
Empresa colombiana fundada en 1982, pioneros en la fabricación en este país de envases farmacéuticos en PET. Recientemente, la compañía ha ampliado su capacidad

<sup>44</sup> [www.alpla.com](http://www.alpla.com), [www.advantageaustria.org](http://www.advantageaustria.org) Fecha 03/03/2009

<sup>45</sup> Fuente: [www.mercosuronline.com/consultoria\\_y\\_estudios.php](http://www.mercosuronline.com/consultoria_y_estudios.php) Fecha 03/03/2009

de producción en las líneas de soplado, con la adquisición de maquinas de extrusión soplado de estaciones múltiples con cabezales para diferentes materiales (Polietileno, Polipropileno, Polivinil cloruro).

En los últimos años han buscado posicionarse también en el mercado de alimentos y bebidas, fortaleciendo sus líneas de producción de envases PET en inyección soplado. En su portafolio de productos ofrece también tapas inyectadas en polietileno, preformas y serigrafía<sup>46</sup>.

Para el año 2006, sus ingresos por ventas de envases en PET en Colombia se calcularon aproximadamente en US \$8.2 millones<sup>47</sup>.

- **IBERPLAST S.A.**

La Compañía Iberoamericana de Plásticos IBERPLAST S.A., es una empresa fundada en 1989 dedicada a la fabricación y comercialización nacional e internacional de envases y empaques elaborados con resinas plásticas, acero cromado y aluminio para bebidas carbonatadas, agua mineral y otros productos líquidos; es una empresa perteneciente a la organización ARDILA LULE, el grupo industrial más importante de Colombia, propietario de empresas destacadas en distintos sectores: gaseosas, textiles, metalmecánica, agroindustrias, vidrio, radio, televisión, automotores, plásticos, entre otros.

En poco tiempo logró ubicarse como una de las empresas más importantes del país. Cuenta con su propia línea de inyección de preformas en PET ubicada en Bogotá, desde donde provee a diversas empresas; así también tiene su línea de soplado enfocada principalmente en las necesidades de las empresas de su mismo grupo económico.

Para el año 2006, sus ingresos por ventas de envases en PET en Colombia se calcularon aproximadamente en US \$9.9 millones<sup>48</sup>.

- **CORPORACIÓN PLASTICA S.A., CORPLAS.**

Fundada en 1978, tiene una amplia experiencia en extrusión - soplado, extrusión - estirado - soplado, e inyección. Procesan PET, PVC, Polietileno, Polipropileno, y demás materiales especiales. Localizados en la costa Atlántica colombiana, en la ciudad de Cartagena de Indias. Envases PET, PVC, PEAD, PP, para múltiples aplicaciones como: productos agroquímicos, aceites comestibles, cosméticos, alimentos, desde 30 ml hasta 4000 ml. Elaborados en colores natural, ámbar o blanco. Impresión por *screen* a una o varias tintas. Con capacidad de fabricación de envases hasta de 10 litros. CORPLAS posee la capacidad de fabricar 120 millones de botellas anuales.

Para el año 2006, sus ingresos por ventas de envases en PET en Colombia se calcularon aproximadamente en US \$3.9 millones<sup>49</sup>.

- **SAN MIGUEL INDUSTRIAL S.A. SMI,**

---

<sup>46</sup> Fuente: [www.intecplast.com.co](http://www.intecplast.com.co)

<sup>47</sup> Fuente: [www.mercosuronline.com/consultoria\\_y\\_estudios.php](http://www.mercosuronline.com/consultoria_y_estudios.php)

<sup>48</sup> ibid

<sup>49</sup> ibid

Es una empresa peruana fundada en 1943, con una larga tradición en el ramo textil y químico. A lo largo de todos estos años, la empresa se ha caracterizado por su constante innovación y mejora en la calidad de sus productos, habiéndose diversificado en tres unidades de negocio: Textil, Productos Químicos y Envases PET<sup>50</sup>.

Su división de PET se ha convertido en una de las cuatro principales productoras de envases PET de América Latina. SMI posee actualmente el 80% de participación en el mercado peruano, en donde sus principales clientes son: Alicorp, Palmas del Espino (aceites comestibles), la Corporación José R. Lindley, Ambev, Backus y Kola Real (bebidas gaseosas y aguas).

Desde Perú exporta envases PET por al menos 500 millones de unidades a países como Bolivia, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Surinam, Aruba y Curazao. En estos países sus principales clientes son la Corporación Boliviana de Bebidas, que es una filial de Backus, en Ecuador las principales empresas fabricantes de Coca-Cola, Pepsi Cola y Ajecuator.

Cuenta con dos plantas en Colombia, una de las cuales es *in house* para SAB Miller valorada en US \$6 millones y tiene capacidad de fabricar 30 millones de unidades al mes, principalmente con su producto Pony Malta en 330cc y 1500cc<sup>51</sup>. El ingreso de SMI al mercado colombiano se realizó en octubre del 2005, con el objetivo de instalar una primera planta para producir botellas de agua con y sin gas de 600 cc. Para el año 2006, su división de envases en PET en Colombia registró ventas por un monto aproximado de US \$5.3 millones<sup>52</sup>.

- TAPON CORONA DE COLOMBIA

Empresa manufacturera perteneciente al grupo Innopack, fundada en Bogotá en el año de 1966, con el objeto de abastecer tapas coronas a la industria de bebida y cuya actividad se centra en el ofrecimiento de soluciones de empaque: tapa corona, tapa *twist off*, tapa plástica, preforma y envases PET.

Para el año 2006 su división de envases en PET registro ventas por un monto aproximado de US \$22 millones<sup>53</sup>.

## **TAMAÑO DEL MERCADO Y PARTICIPACIÓN DE AMCOR PET EN COLOMBIA.**

Se calcula que en el año 2006 se registraron ventas para el sector de envases en PET por US \$160 millones, la tendencia en los años posteriores ha marcado un crecimiento superior al 25% en el volumen de ventas, dicho crecimiento se concentró en las empresas mas grandes del sector, quienes tuvieron el capital requerido para ampliar su capacidad instalada y ajustarse rápidamente a las necesidades del mercado; el común denominador de estas empresas es que son multinacionales.

---

<sup>50</sup> Fuente: [www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)

<sup>51</sup> Fuente: [www.presencia.confiep.org.pe/index](http://www.presencia.confiep.org.pe/index) Fecha 10/03/2009

<sup>52</sup> Fuente: [www.mercosuronline.com/consultoria\\_y\\_estudios.php](http://www.mercosuronline.com/consultoria_y_estudios.php). Fecha 23/03/2009

<sup>53</sup> Fuente: Documentos AMCOR PET.

Se puede decir que si bien en Colombia existen múltiples pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de este tipo de envases, este es un mercado altamente concentrado en donde no más de siete empresas tienen aproximadamente el 58% de las ventas totales del sector<sup>54</sup>.

La proliferación de estas pequeñas empresas que concentran casi el 16% de las ventas totales del sector, se ha dado básicamente por la gran facilidad que se tiene actualmente para adquirir maquinaria originaria de China a muy bajos costos; estas máquinas se caracterizan por implicar procesos muy manuales y en muchos casos sirven para fabricar pequeños volúmenes. Se han concentrado en el proceso de soplado pues no cuentan con el capital necesario para invertir en inyectoras y poder fabricar sus propias preformas, compran las preformas que necesitan para fabricar sus envases a las siete empresas que en Colombia tienen inyectoras y que son las mismas que concentran el mayor volumen de ventas.

Existe otro grupo de no más de diez empresas medianas que si bien no cuentan con inyectoras si concentran el 26% del mercado, todas ellas son empresas nacionales de gran tradición que han logrado sobrevivir y mantenerse a la llegada de empresas multinacionales.

En lo que se refiere a la posición de AMCOR PET registró ventas por US \$34 millones en el año 2006, cifra que demuestra la posición que había logrado dentro del mercado esta empresa. En el periodo entre 2005 y 2006 AMCOR PET vendió 277,7 millones de unidades de envases, entre 2006 y 2007 logró ventas por 325 millones de unidades.

## **PRINCIPALES COMPRADORES DE ENVASES EN PET EN COLOMBIA.**

### **COSMETICOS Y ASEO PERSONAL:**

Tal como ha sucedido con otros renglones de la industria en las últimas décadas en Colombia, el sector de productos cosméticos y de aseo personal se ha convertido en un importante protagonista de la economía regional. Bien podría decirse que el Valle del Cauca fue 'cuna' de esa industria, ya que en esta región se asentaron las primeras grandes multinacionales del sector, tales como Colgate Palmolive, Johnson & Johnson y BDF<sup>55</sup>.

Luego entraron en escena otras grandes firmas, de capital nacional o extranjero, como Tecnoquímicas, Lutecia de Colombia, Sanofy Siyntelabo, Unilever, entre otras, todas especializadas en el ramo de la higiene y el cuidado personal. Desde un detergente hasta un rubor, pasando por un jabón de tocador, una toalla absorbente, aceites esenciales, dentífricos, espumas de afeitado o preparaciones cosméticas, se fabricaban en esta zona del país y desde allí se exportaban a todo el mundo. Sólo Colgate Palmolive en el año 2005 vendió en el exterior productos por US \$35 millones de dólares.

---

<sup>54</sup> Ver Figura 7. Participación por empresa del mercado de envases PET en Colombia. Fecha 10/05/2009

<sup>55</sup> [www.elpais.com.co/historico](http://www.elpais.com.co/historico) Fecha 28/07/2008

GRAN EXPANSIÓN. De acuerdo con Jaime Concha, director de la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo Personal de la Asociación Nacional de Empresarios, ANDI, ...“el sector en términos reales creció a un ritmo de más del doble del sector industrial en el periodo comprendido entre 1996 y 2006”...

Para el año 2006, la industria cosmética y de aseo personal generó el 4% del empleo industrial, el 6% del valor agregado de la industria y el 4% de la producción total. Hacia 1996 ninguna de esas cifras superaba el 3%, señaló el directivo. Por ello, el valor de la producción nacional del sector en la última década pasó de US \$1.103 millones a US \$2.176 millones.

Según Concha, no sólo las grandes firmas eran protagonistas del mercado, sino las pequeñas y medianas empresas que fabricaban jabones y productos de aseo. Estas últimas constituían el 55% de los afiliados a la Cámara Cosmética y de Aseo de la ANDI.

La ANDI estimó que en el 2012 Colombia se convertirá en uno de los tres países latinoamericanos con más alto consumo *per cápita* en cosméticos. Es decir, estará después de Brasil y México. En ese año nuestro país estará en capacidad de exportar US \$1.200 millones en productos cosméticos.

La posible firma del Tratado de Libre Comercio, TLC, con los Estados Unidos es una oportunidad para que la industria cosmética y de aseo personal expanda sus ventas hacia el mayor mercado de consumo de estos productos en el mundo.

El auge de peluqueros, esteticistas y dermatólogos, contribuyó al desarrollo y la demanda de productos del sector cosmético y de aseo. Según estudios de la ANDI, se calculó que para 2008 podía haber más de 150.000 profesionales de la peluquería y estética que distribuyeran productos cosméticos.

En venta directa, se estimó que para el mismo año habrían más de 600.000 personas que devengarán ingresos de esta actividad. Los empleos directos de la industria cosmética y de productos de aseo e higiene personal sumaron alrededor de 20.000, según registros oficiales del año 2006.

Las exportaciones colombianas de productos cosméticos y de aseo personal fueron US \$450 millones en el año 2007. Sin contar con el mercado interno colombiano que creció alrededor del 13% anual. Multinacionales como Henkel, Belcorp y Yanbal han realizado inversiones por más de US \$35 millones en la expansión de sus plantas. Adicionalmente, marcas como la brasilera Natura han ingresado con un alto impacto al mercado local<sup>56</sup>.

Colombia tiene múltiples acuerdos comerciales con varios países de la región, lo que le permite a las compañías ubicadas en el país tener un acceso preferencial a un mercado de US \$33.000 millones y 1.300 millones de personas.

## INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Fuente: [www.investinbogota.org](http://www.investinbogota.org) Fecha: 25/05/2009

<sup>57</sup> Fuente: [www.revistaalimentos.com.co/edicion4](http://www.revistaalimentos.com.co/edicion4) Fecha: 01/06/2009

Apalancado en un acelerado consumo interno, el mercado de las bebidas en Colombia muestra una dinámica en ascenso. Cada año se suman nuevas compañías y productos a este sector que ofrecía espacio para crecer. Estos son los principales segmentos:

**Gaseosas.** De acuerdo con la firma Raddar, sólo el mercado de gaseosas facturó US \$600 millones al año. La bebida se consumió en todos los estratos, aunque los estratos medios abarcaban el 62% de ese consumo, un 29% se dirigió a los estratos bajos, mientras los altos apenas ocupaban un 9% de dicho mercado. Las ciudades de mayor consumo de gaseosas coincidieron con las de mayor población. De acuerdo con Raddar, hacia Bogotá se destinaba el 21% del total de las ventas, Medellín el 14%, Cali el 12% y Barranquilla el 6%. Entre las ciudades pequeñas, se destacó Manizales con un consumo del 5% y Bucaramanga con un 4%.

**Aguas.** En Colombia se calculó que las personas consumen 15 litros de agua envasadas al año. Raddar también afirmó que en el país se vendieron más de US \$17 millones al año en agua envasada. Además éste es un segmento que demostró estar en auge: marcas como Dasani lograron una presencia en cerca de 40.000 puntos de venta, mientras las marcas de agua embotellada continuaban proliferando. Carulla, Éxito, Oma, Juan Valdez, Carrefour, son sólo ejemplos de algunos negocios que lanzaron su propia marca de agua.

**Otras bebidas no alcohólicas.** Representaban el 8% de la producción total. Una cifra nada desdeñable si se compara con la mayor de todas las categorías en este macro sector, correspondiente a los productos lácteos, los cuales alcanzaron el 13%.

Un estudio de la firma ACNielsen reveló que dentro de las principales promociones más exitosas adelantadas en supermercados en el 2005, cinco estaban relacionadas con el mercado de las bebidas. El consumidor buscó los precios especiales y los productos gratis por medio de la compra de conjuntos de producto. (3x2, 6x5).

#### PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES

Postobón reportó un crecimiento cercano al 36% en sus ventas de bebidas en el 2007 respecto a las del 2006. En dicho año la compañía vendió US \$198 millones, mientras en el 2007 pasó a vender US \$270 millones.

Bavaria, la compañía cervecera más grande del país, empresa del grupo Sab Miller, también tuvo presencia en el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas con productos como los refrescos de frutas, maltas y aguas. Con respecto a esta última, 2007 fue el año en el que la marca Brisa lanzó al mercado el agua saborizada y con gas del mismo nombre. Sin embargo, la compañía percibió que “el mercado de aguas es decreciente”. Sustentaron esta hipótesis en las cifras pues, en jugos de fruta, la compañía pasó de vender US \$31,8 millones en 2006 a US \$14,2 millones en 2007, mostrando una variación negativa.

El agua embotellada también reflejó un crecimiento pobre en ventas para Bavaria: mientras en el 2006 éstas alcanzaron los US \$48,7 millones, en 2007 alcanzaron solo los US \$49,4 millones; con un pequeño crecimiento dado por efecto tasa de cambio más no si se mide en pesos colombianos en donde se observa un decrecimiento del 10,6%. Sin

embargo, cabe anotar que la nueva marca de agua Brisa fue lanzada apenas a mediados de 2007.

El relanzamiento de Pony Malta en PET, en cambio, sí marcó un éxito en las bebidas no alcohólicas de Bavaria. Las ventas del producto crecieron un 33%, apalancado en el rediseño de la marca, un nuevo empaque y la estrategia publicitaria. Las ventas de Pony Malta en el 2007 alcanzaron US \$169 millones, frente a los US \$126 millones logrados en el 2006.

La Industria Nacional de Gaseosas (Coca Cola Femsa), compañía adscrita al mercado de las bebidas no alcohólicas y responsable de marcas reconocidas como agua Manantial, Sprite y Coca Cola, presentó ingresos operacionales de US \$375 millones en el 2006, de acuerdo con los estados financieros publicados en la Superintendencia de Sociedades.

En esta categoría también se destacó Pepsi Cola Colombia con ventas equivalentes a los US \$47,3 millones.

Bavaria también alertó que el mercado de refrescos decreció en el año 2007. “Había aumentado 7,8% en el 2006, pero disminuyó 1,7% en el 2007”. La explicación que se aduce para tal hecho es simple: la subida de las tasas de interés afectó a los consumidores que venían de una temporada destacada por el consumo de bienes durables, el endeudamiento familiar se duplicó y esto afectó el gasto de consumo. Por esta razón, los gastos en bienes y servicios no esenciales están bajando, pues los consumidores deben pagar las obligaciones crediticias que ya empiezan a mostrar cifras de incumplimiento<sup>58</sup>.

### **AMCOR PET COLOMBIA: CAMBIANDO EL RUMBO PARA DIVERSIFICARSE**

Para junio de 2006, Díaz finalmente optó por enfocar sus esfuerzos en diversificar su mercado para reducir la dependencia de pocos clientes con alto poder de negociación sobre la empresa por concentrar el mayor volumen de ventas. Por ello en vez de solicitar US \$3 millones para invertir en la maquinaria que exigía la nueva licitación de Coca Cola FEMSA, en el presupuesto del año 2006 – 2007 propuso la adquisición de nueva maquinaria para fabricación en un solo paso (inyecto sopladoras) con menor número de cavidades para facilitar los cambios rápidos y reducir los volúmenes mínimos por pedido para diversificar su portafolio.

Una de sus motivaciones para esta decisión fue la tendencia observada en los países con un consumo más maduro de PET, en donde las empresas de bebidas carbonatadas que manejan altos volúmenes buscaban tener en sus propias plantas y manejar su proceso de fabricación de envases comprando sus propias máquinas sopladoras y aprendiendo a operarlas para reducir su compra solamente a preformas; situación que afectaría a toda la organización ya que las preformas por ser productos con menor valor agregado generaban menor margen frente al de un envase.

Presentó la propuesta ante la corporación y se le asignaron USD\$5 millones para cumplir su propósito, pero los altos ejecutivos de Miramar le dejaron claro que AMCOR

---

<sup>58</sup> Fuente: [www.revistaalimentos.com.co/edicion4](http://www.revistaalimentos.com.co/edicion4) Fecha: 25/05/2009

COLOMBIA, por ningún motivo podía reducir el número de unidades vendidas que hasta el cierre de 2006 estaba reportando, por el contrario ellos esperaban un crecimiento mínimo en número de unidades para los próximos tres años del 15%.

Díaz con el apoyo de Julia Monsalve, quien ahora era su mano derecha, consideró que era buena idea apoyarse en los negocios que ya tenía desarrollados AMCOR PET en otras filiales alrededor del mundo, para buscar identificar qué estrategia podían copiar y desarrollar así nuevos mercados diferentes a los de bebidas, por ello contactaron a sus pares en España, Italia y Estados Unidos; escogieron estos países porque todos tenían en común, ser mercados maduros en el consumo de envases en PET y por que sus principales ventas no provenían del segmento de bebidas carbonatadas.

Recolectaron información sobre cuáles eran los negocios mas representativos de cada una de estas filiales y encontraron en común un negocio: Johnson & Johnson, lo que para ellos representó una excelente idea: ¿porque no enfocarse en buscar establecer una negociación para el suministro de sus envases en Colombia?, aprovechando la imagen unificada que maneja Johnson & Johnson a nivel mundial y las relaciones que esta tenía con otras filiales de AMCOR PET.

Julia Monsalve supo que a finales de 2006, Johnson & Johnson abriría licitación como lo hace periódicamente para el suministro de los envases de su línea *Baby*, que incluía champú, colonias y aceites; el volumen aproximado de suministro para esta línea era 2 millones de unidades por mes, cifra que solo representaba alrededor del 20% de las ventas mensuales que se hacían a Coca Cola, pero que Díaz y Monsalve consideraron era la oportunidad que estaban esperando para lograr entrar a otro segmento del mercado, el de cuidado personal, con una ventaja adicional, entrarían como proveedor de la marca líder del segmento.

En caso de que AMCOR obtuviera la licitación necesitaría invertir no solo los USD \$5 millones que le habían sido asignados para ampliar su capacidad y adaptar su maquinaria a los requerimientos de los nuevos segmentos a los que se quería dirigir, si no que necesitaría probablemente mucho mas dinero, esto le preocupaba mucho a Díaz quien era consciente de la dificultad que tendría para que la corporación aprobara una nueva inversión, sin embargo la decisión estaba tomada.

En diciembre de 2006 la licitación para el suministro por dos años de la línea *Baby* de Johnson & Johnson le fue asignada a AMCOR PET después de una ardua puja entre varios licitantes. Díaz viajó a Miramar presentó este logro y la solicitud de una ampliación del monto presupuestado para ser invertido en la filial Colombia en dicho año; regresó a Colombia con US \$3 millones más para invertir en ese nuevo propósito.

Una vez contó con el contrato para el suministro a Johnson & Johnson, Díaz logró que le dieran el aval para ubicar una planta mas cerca a la de su nuevo cliente con el fin de ofrecer un tiempo de respuesta óptimo y reducir costos de fletes; por ello y teniendo en cuenta que debía enfocar sus esfuerzos en crecer con el nuevo cliente, se tomó la decisión de cerrar la planta que estaba ubicada en Bogotá y abrir una nueva planta cercana a Yumbo (Valle), lugar en donde estaba la planta de Johnson & Johnson, además en cercanías al departamento del Valle estaba otro de sus clientes más importantes Pepsi Co., con su planta de Gatorade ubicada en Caloto (Cauca) y el que hasta ahora había



sido su único cliente del segmento de aseo personal con el que esperaba seguir manteniendo una presencia en este segmento, Pfizer con su planta de Listerine en Cali (Valle).

Se buscó de acuerdo a la ubicación geográfica de los principales clientes especializar cada planta, por ello la maquinaria que estaba en la planta de Bogotá, que casi toda era de inyección, fue trasladada a la planta de Itagüí concentrando toda la operación de inyección de preformas en esta planta, teniendo en cuenta que en Medellín se tenía la planta *in house* para Coca Cola la cual demandaba un buen volumen de preformas para soplar los envases de Coca Cola.

Se ubicó toda la operación de inyección soplado de envases para llenado en caliente (envases para Gatorade) y de inyectado soplado (envases que serían para Johnson & Johnson y Listerine) en una nueva planta en la zona franca de Palmaseca, en Palmira (Valle); punto geográfico estratégico por su cercanía al puerto de Buenaventura, al que llegaban las importaciones de materia prima, y al aeropuerto, además estaba a 15 minutos de la planta de Johnson & Johnson y por tratarse de zona franca permitiría ofrecer a los nuevos clientes la posibilidad de hacer una exención de impuestos por medio de un Plan Vallejo para quienes como Johnson & Johnson eran altamente exportadores.

En el año 2007, Johnson & Johnson adquiere la división de Listerine que pertenecía a Pfizer lo que estrechó aún más la relación de suministro con AMCOR PET, quien para este momento logró vender a Johnson & Johnson más de 4 millones de envases, teniendo en cuenta las dos divisiones de negocio de J&J (Listerine y Baby), esto significó un crecimiento en este segmento del 50% frente al 2006.

Julia Monsalve por su parte se enfocó en la búsqueda de nuevos posibles negocios logrando para 2007 ser proveedor de otras empresas como Industrias Jocali Ltda. (Líder del segmento aseo hogar en Antioquia con su línea de productos MAXO), Belleza Express S.A (reconocida empresa de productos para la belleza y cuidado personal), Prebel S.A (líder en productos para cuidado personal) y Unilever Andina Colombia Ltda. Esto hizo que la filial de Colombia se convirtiera en la más diversificada de América.

Para lograr estos nuevos desarrollos, Monsalve reestructuró el departamento comercial creando una nueva división encargada de Investigación y nuevos desarrollos con el fin de prestar el soporte técnico para el desarrollo de nuevos envases adaptados a las necesidades de cada cliente, lo que se convirtió en una fortaleza para la filial Colombia, ya que otros proveedores de envases en PET no ofrecían la asesoría ni el soporte para diseñar los envases que cada cliente requería adaptados a sus necesidades, teniendo en cuenta no solo su proceso productivo, sino también la imagen que el cliente quería proyectar de su marca y producto al consumidor final. Esta idea le surgió a Monsalve basada en el modelo de la filial de Estados Unidos, en donde estaba ubicado el centro de investigación y desarrollo de AMCOR, que prestaba soporte a todas las filiales a nivel mundial.

## PRESENTANDO LOS RESULTADOS AL 2008

Las últimas cifras del cierre del año 2007 comparadas con las de 2005, demostraban que si bien AMCOR Colombia logró incrementar su volumen de ventas en un 28.4%, su utilidad neta se redujo sustancialmente<sup>59</sup>.

Díaz basó su presentación de resultados en el crecimiento del 27% que se logró en las ventas de productos personalizados (ventas por encargo), segmento que durante el periodo en que se implementó el nuevo enfoque diseñado por él, llegó a representar el 16% del volumen total de ventas de AMCOR, enfatizó en que fue un acierto el desarrollo de envases diseñados a la medida de cada cliente con el soporte del nuevo Ingeniero de proyectos y que seguirían enfocando sus esfuerzos en el fortalecimiento de esta forma de llegar a los clientes.

Adicionalmente planteó que seguirían impulsando la estrategia para fortalecer aún mas su posición en los nuevos segmentos pues según las proyecciones y el análisis que había hecho del potencial de crecimiento del mercado, esperaba que para el año 2008 se obtuviera un incremento en ventas superior al 20%. Ya que para este año se estaban desarrollando nuevos proyectos estrella en cada segmento: suministro de envases para tés helados, para una línea de cremas, colonias y shampoo del mercado infantil, para una nueva línea de salsas y para una reconocida marca de suplementos vitamínicos entre otros.

Demostró también que según los datos de la corporación para el cierre del 2007, AMCOR COLOMBIA se había convertido en la filial con el portafolio más diversificado de América y con mayor facilidad de adaptación a situaciones particulares de los clientes. Coca Cola Femsa pasó a concentrar solo el 20% del total de ventas después de haber tenido el 75%, lo cual también fue un logro que Díaz resaltó en su presentación, ya que había reducido sustancialmente la dependencia de un solo cliente lo que le permitía tener una mejor posición en las negociaciones. Este desempeño obtenido como resultado de la diversificación del mercado objetivo en Colombia marco un hito en el cambio de rumbo de la estrategia corporativa; ya que Díaz había logrado demostrar que no solo el mercado de grandes volúmenes podía ser atractivo para AMCOR, si no que existían otros mercados muy atractivos con mayores rendimientos por explorar.

Por último, Díaz recalcó que el desempeño de las utilidades presentadas en 2007 (US\$-1.217 millones) y 2008 (US\$-5.936 millones) se había dado por la reclasificación como gastos no operacionales de algunos gastos financieros y no financieros en los que incurrió la organización; como ampliación de sus plantas, apertura de planta en el Valle del Cauca, adquisición de nueva maquinaria para subsidiar el crecimiento exponencial de sus ventas. Esto trajo como consecuencia un aumento de los gastos financieros y la ampliación del equipo administrativo necesario para operar la nueva planta en el Valle del Cauca; así también surgió la necesidad de cambiar los perfiles de algunos cargos buscando captar personal con mayor experiencia lo que implicó un incremento en los costos de nómina.

---

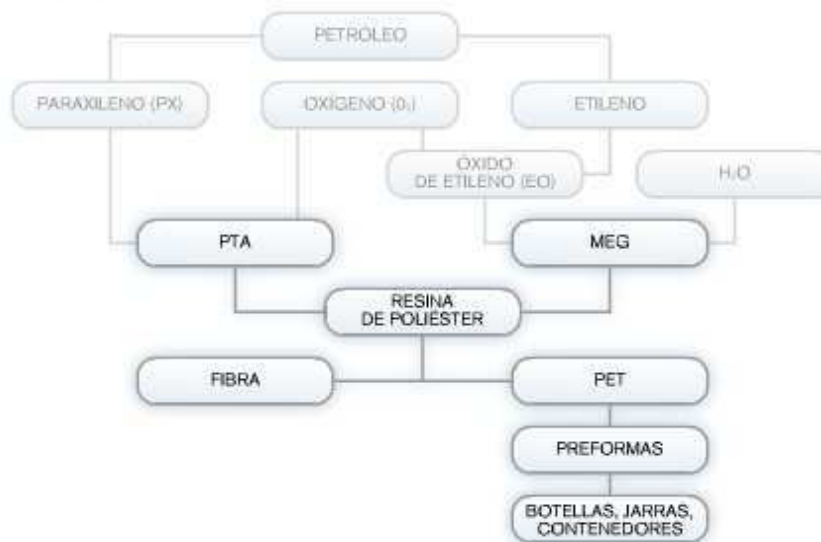
<sup>59</sup> Ver Cuadros 2 y 3 . Estado financiero Amcor Pet en Colombia

En la presentación se recalco que los ingresos no operacionales habían crecido entre 2005 y 2007 a raíz de los retornos que la empresa había recibido por inversión en acciones de otras empresas de AMCOR Limited.

La tarea asignada a Díaz por la casa matriz fue diseñar un plan de choque para en el 2008 controlar los gastos de administración que se habían duplicado entre 2006 a 2007 y estaban afectando las utilidades de la compañía.

**FIGURA 1.** Proceso productivo PET

**Diagrama Proceso Productivo PET**



Fuente: [www.laseda.es](http://www.laseda.es)

## **ANEXO A.** Explicación general proceso productivo de envases en PET<sup>60</sup>

Básicamente existen tres sistemas para la realización de cuerpos huecos en PET: la Inyección – Soplado (en dos pasos), el Soplado de Preformas (existen dos procesos en este sistema, la generación de la preforma y el posterior soplado de la misma) y la Extrusión Soplado (mas conocido como “one step” ó Inyector - Soplado). Cada uno de ellos presenta sus ventajas e inconvenientes.

La Técnica de Inyección – Soplado realiza el envase partiendo de dos procesos, un preenvase (denominado preforma) que consiste en una especie de “tubo de ensayo” realizado por inyección. Las preformas son envases aún no soplados que solo presentan el gramaje y el cuello o “*finish*” que serán los definitivos en el envase.

La preforma una vez fabricada es enfriada y posteriormente se calienta ligeramente, estando caliente una cánula estira esa preforma adaptándose a las paredes del molde. Gracias a este proceso, las moléculas se acomodan en forma de red; esta disposición da al material propiedades de alta resistencia mecánica así como baja permeabilidad a gases y vapores.

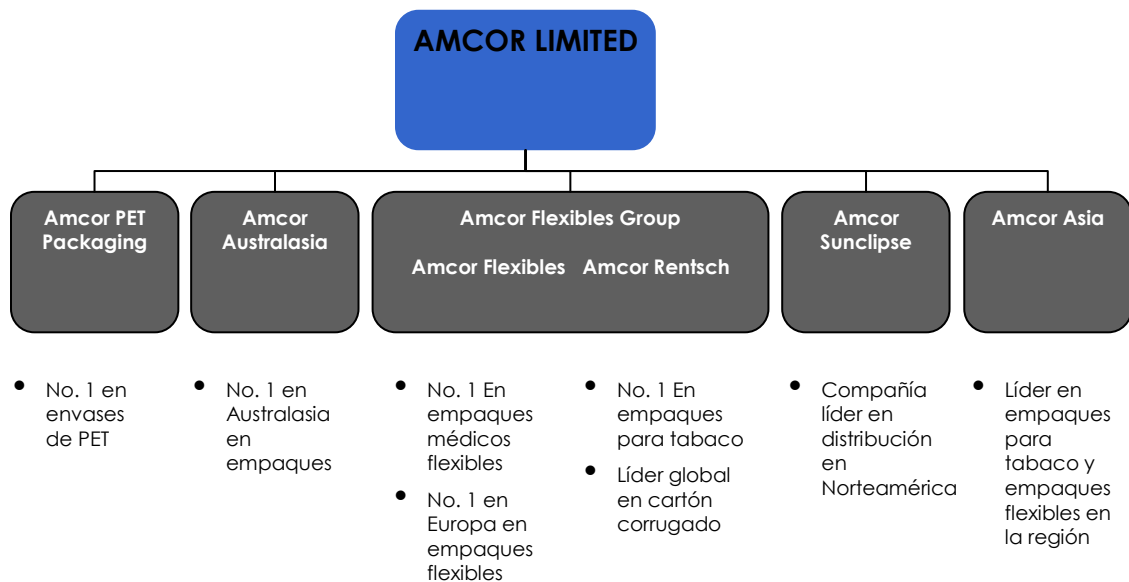
Las máquinas para este tipo de producción pueden ser adquiridas por separado lo que permite:

<sup>60</sup> Fuentes primarias personal del área de producción de Amcor.  
[www.textoscientificos.com/polimeros/pet/moldeado](http://www.textoscientificos.com/polimeros/pet/moldeado)

- 1- Adquirir preformas, delegando este proceso a un proveedor con mayor experticia, evitando las dificultades técnicas de la fase de producción de estas.
- 2- Adquirir el envase en PET.

Para soplar preformas se hace un proceso similar al descrito anteriormente, la diferencia radica en que la preforma puede ser realizada en una inyectora o se puede adquirir por medio de un fabricante de preformas.

**FIGURA 2.** Estructura de Negocios de AMCOR LIMITED



Fuente: Página [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

## **ANEXO B.** Estructura de negocios de AMCOR LIMITED

Amcor consta de cinco divisiones de negocios, incluyendo:

- **AMCOR Asia:**

Es el proveedor líder en la región con aproximadamente 17% del mercado de envases para tabaco, también fabrica envases flexibles para productos como golosinas, alimentos para mascotas, bebidas gaseosas, helados y galletas. Cuenta con cinco plantas en China, Singapur y Malasia, las cuales se especializan en la producción de todas las formas de embalaje para la industria del tabaco.

- **AMCOR Australasia:**

Suministra una amplia gama de productos de empaque y embalaje para empresas de Australia y Nueva Zelanda. Entre sus productos están: latas para bebidas, sistemas de cierre para envases, envases flexibles, envases en vidrio para el sector vinícola, láminas de cartón, cajas de cartón corrugado, soluciones de empaque a granel para productos en presentaciones desde 250 kilos en adelante; adicionalmente tiene dos divisiones: AMCOR grupo de innovación y soluciones (asesoría para soluciones de

empaque de acuerdo a las necesidades del producto) y AMCOR reciclaje (servicios de reciclaje para los desechos del sector industrial).

- **AMCOR flexibles:**

Líder mundial en empaques flexibles para múltiples segmentos de mercado; maneja 41 plantas en 14 países: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido; consta de 3 divisiones: AMCOR FLEXIBLES ALIMENTACIÓN, AMCOR FLEXIBLES SALUD (suministros hospitalarios, envases farmacéuticos, envases para productos sanitarios) y AMCOR RENTSCH (empaques de tabaco).

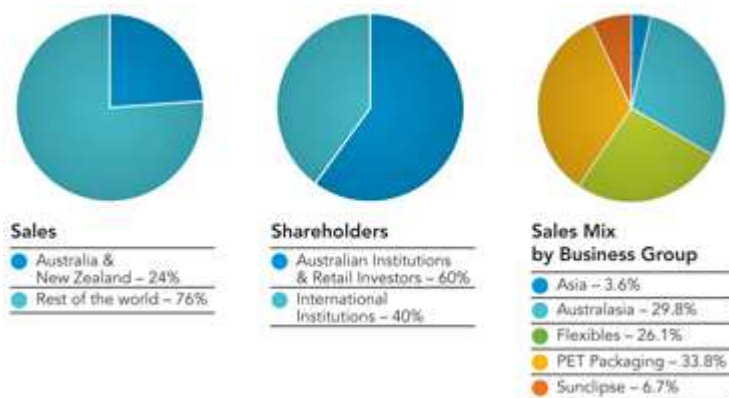
- **AMCOR Sunclipse:**

Fabricación de cartón corrugado y distribución. Además, vende otros suministros de empaque, productos de limpieza, y artículos promocionales. Su mercado está en los Estados Unidos y México.

- **AMCOR PET:**

El mayor fabricante de envases PET en el mundo, Amcor PET Packaging suministra envases para empresas de alimentos y bebidas.

**FIGURA 3.** Composición de las ventas por división de negocio y por zona geográfica comparativo 2006 – 2008



Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

**TABLA 1.** Ventas de la compañía por división de negocio a 2008

División	Ventas en millones USD	EBITDA en millones USD
Amcor Asia	91	32,01
Amcor Australasia	1.733	259,89
Amcor Flexibles	2.248	228,20
Amcor PET Packaging	2.295	295,10
Amcor Sunclipse	865,7	57,92
Amcor Limited (Grupo)	7.292,5	837,59

Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

**CUADRO 1.** Las adquisiciones y desinversiones más importantes hechas por AMCOR

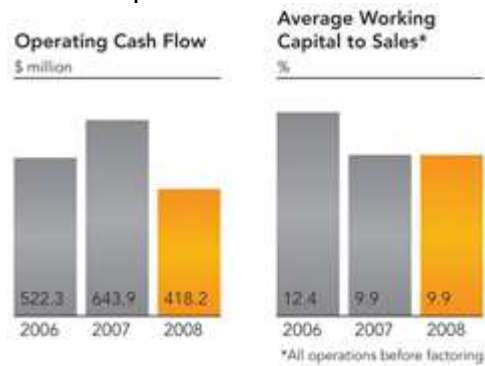
ADQUISICIÓN		DESINVERSIÓN	
AÑO	EMPRESA / LUGAR	AÑO	EMPRESA
1984	Embalajes corrugados/ Europa, Amcor Fibre Packaging Europe	1998	Venta de su papelera Burnie, la cual se encontraba en apuros, lo que provocó aproximadamente 200 despidos.
1985	John Sands Tarjetas de agradecimiento, Grupo Leigh- Mardon impresos / Australia	1998	Aserradero australiano, Brown & Dureau Building Materials Pty. Ltd., con el propósito de recaudar capital por medio de la liberación de activos.
1986	Molino de Papel / EEUU	1998	Venta de algunos negocios no centrales en todo Australasia en 1998, incluyendo: sus operaciones comerciales gráficas australianas, el negocio de termoformado australiano Serv-Pack, su negocio de software basado en Nueva Zelanda, Kiwiplan, y de Amcor Containers Packaging.
1989	Australian Rigid Plastics Division, una empresa Australiana dedicada a la fabricación de envases rígidos en polietileno.	1998	Australian Rigid Plastics Division
1989	Adquiere Twinpak empresa con buena presencia en Norte América, fabricante de envases en PET y bolsas tejidas.		
1999	Alianza estratégica con la New Zealand Dairy Iela para fabricar componentes de latas de acero para el mercado australiano.	1999	Fibpak que producía bolsas tejidas en Canadá
1999	Smurfit Tobacco Products una de las principales embaladoras rivales, Jefferson Smurfit Group. Ubicadas en Dublín y Belfast	1999	Venta de negocio de embalajes corrugados con base en Europa, Amcor Fibre Packaging Europe
1999	Empresa de empaques flexibles basada en Maryland Stevens Flexible Packaging, EEUU.	1999	Venta de su inversión del 50% en Kimberly-Clark Australia.
2000	Poly Laupen, Suiza	2000	45% restante de inversión en Kimberly-Clark Australia
2000	Pechiney Zhongshan Packaging Company, una operación importante de embalajes flexibles ubicada en el sur de China <sup>61</sup> .	2000	Amcor Flexibles Incorporated, EEUU
2000	Creó Amcor Flexibles Europe, a través de una fusión triple de sus propias instalaciones de embalajes flexibles con las de Danisco Flexible y Akerlund & Rausing, con una participación de un 67% de Amcor en la nueva empresa.	2003	Venta de la participación del 65% en su operación comercial de productos en North Cap a su socio minoritario Silgan Holdings Inc.
2002	Tobepal, España		

2002	Rexam Food Flexible Packaging con base en el Reino Unido, con plantas en Ledbury y Thetford, Reino Unido <sup>62</sup> .		
2002	Expandió sus negocios de distribución, Amcor Sunclipse, a través de la adquisición de la Apollo Paper Company con base en Texas.		
2002	Schmalbach-Lubeca, lo que transformó a Amcor en la más grande productora de PET en la economía global.		
2003	Adquisición de la línea de negocio de envases en PET de ALCOA en America.		

Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

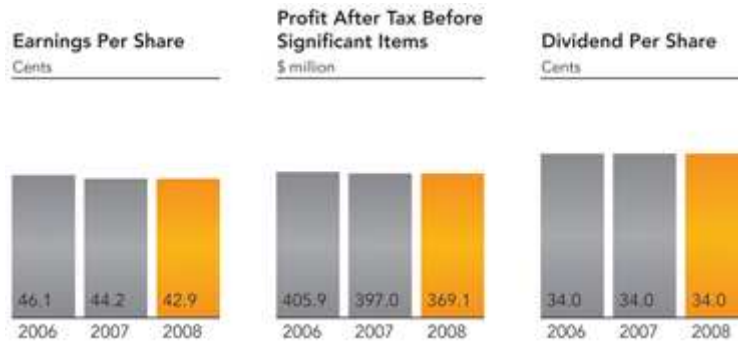
#### FIGURA 4. Datos Financieros AMCOR LIMITED

Flujo de caja AMCOR LIMITED comparativo 2006 – 2008



Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

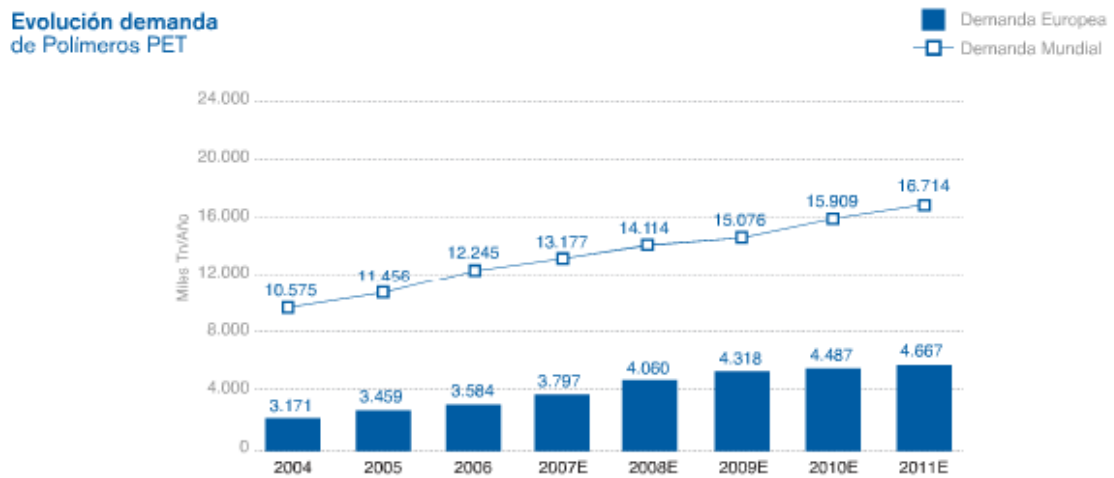
Ganancias por acción, comparativo 2006 – 2008



Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)



**FIGURA 5.** Evolución de la demanda de PET en Europa y en el mundo desde 2004



Datos elaborados por la Compañía a partir de diferentes publicaciones  
Fuente: [www.laseda.es](http://www.laseda.es)

**FIGURA 6.** Preforma



Fuente: [www.peru.acambiode.com](http://www.peru.acambiode.com)

**TABLA 2 .** Ranking de los principales fabricantes de Empaques de Consumo por Sector, 2004/5<sup>63</sup>

Sector	1	2	3
Vidrio	Owens-Illinois	Saint-Gobain	BSN Glasspack
Latas de Metal	Crown Holdings	Toyo Seikan Kaisha	Rexam
Aerosoles	Crown Holdings	US Can	BWAY Corporation
Embalajes Flexibles	Bemis	Amcor	Sealed Air Corporation
Cartones Plegables	Graphic Packaging	Mead Westvaco	Mayr-Meinhof
Cartones para Líquidos	Tetra Pak	International Paper	SIG Combibloc
Envases PET	Amcor	Constar	Ilela

Fuente: Euromonitor International

**FIGURA 6.** Ubicación de plantas, oficinas e in House de AMCOR PET alrededor del mundo en el año 2006.



Fuente: [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

**TABLA 3.** Colombia: principales países compradores de resina PET de origen Colombia<sup>64</sup> (Cifras en porcentaje de toneladas importadas)

PAIS	AÑO 2003	AÑO 2008
Venezuela	64,7%	80,3%
Ecuador	20,3%	0,04%
Chile	4,6%	13,3%
Perú	4,7%	0%
Brasil	0%	0,8%

Fuente: [www.mercosuronline.com](http://www.mercosuronline.com)

**TABLA 4.** Colombia: Principales países Proveedores de la resina PET (Cifras en porcentaje de toneladas importadas)

PAIS	AÑO 2003 <sup>65</sup>	AÑO 2008 <sup>66</sup>
Corea del Sur	40%	4,3%
Méjico	20%	81,3%
Estados Unidos	11%	5,9%
Tailandia	11%	0,4%
Taiwan	13%	1,8%
India	0%	3,5%

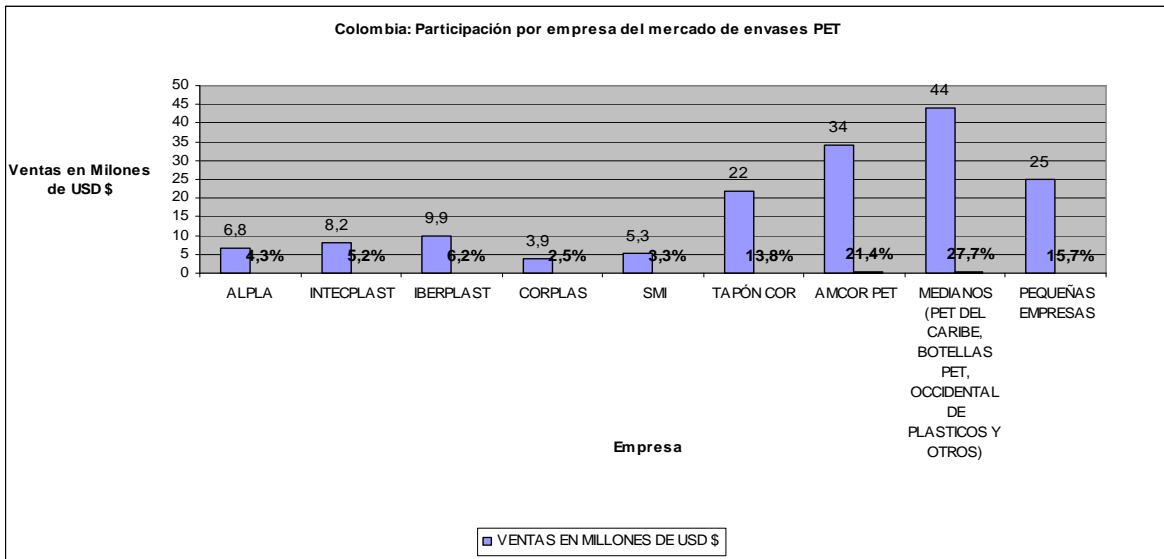
Fuente: [www.mercosuronline.com](http://www.mercosuronline.com)

**TABLA 5.** Distribución uso de envases PET en Colombia en el año 2006<sup>67</sup>

USO/ MATERIAL	2006 TON	% PARTICIPACIÓN
Aceites / PET no retornable	8.418	22,3
Aguas / PET no retornable	6.870	18,2
Gaseosa / PET retornable	3.020	8
Gaseosa / PET no retornable	9.211	24,4
Total Gaseosas	12.231	32,4
Bebidas isotónicas / PET no retornable	2.680	7,1
Otro usos / Licores, jugos, aseo, agroquímicos, Pet no retornable	7.550	20
TOTAL RETORNABLE	3.020	8
TOTAL PET NO RETORNABLE	34.730	92
TOTAL	37.750	100

Fuente: Estudio Andi, Araujo Ibarra & Asociados S.A. 2004 – 2007

**FIGURA 7.** Participación por empresa del mercado de envases PET en Colombia (Datos Año 2006), cifras en millones de Dólares<sup>68</sup>.



Fuente: Basado en datos de: [www.mercosuronline.com/consultoria\\_y\\_estudios.php](http://www.mercosuronline.com/consultoria_y_estudios.php), [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)

**CUADRO 2.** Estados financieros AMCOR PET en Colombia <sup>69</sup>

<b>BALANCE GENERAL APPCO (Cifras en millones de USD\$)</b>				
	<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	14.850	21.122	27.077	44.047
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.666	13.706	19.496	28.076
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.516</b>	<b>34.828</b>	<b>46.573</b>	<b>72.124</b>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.469	22.609	23.841	37.020
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	650	508	9.166	16.887
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14.119</b>	<b>23.117</b>	<b>33.007</b>	<b>53.906</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.397</b>	<b>11.711</b>	<b>13.566</b>	<b>18.217</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>25.516</b>	<b>34.828</b>	<b>46.573</b>	<b>72.124</b>

**CUADRO 3. Estados Financieros AMCOR PET en Colombia**

<b>ESTADO DE RESULTADOS (Cifras en millones de USD\$)</b>					
	<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>Variación en % de 2005 a 2007</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	32.067	35.018	41.189	57.769	28,45%
<b>COSTOS DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS</b>	25.863	27.282	35.116	47.583	35,78%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	6.204	7.736	6.073	10.186	-2,11%
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b>	2.819	3.595	5.593	9.106	98,38%
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTA</b>	2.429	2.791	2.354	1.971	-3,10%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	955	1.350	-1.874	-891	-296,13%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	669	2.302	3.922	4.259	486,60%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	1.312	2.840	3.583	7.696	172,97%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACIÓN</b>	312	812	-1.534	-4.327	
<b>AJUSTES POR INFLACION</b>	64	93			
<b>IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	451	939	-317	1.609	
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	-75	-34	-1.217	-5.936	

## BIBLIOGRAFIA

AMCOR PET. Documentos internos.

APPCO. Documentos, Descripción de cargo, Gerente General, Revisión 1

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIAS PLÁSTICAS ACOPLÁSTICOS.  
Revista Plásticos en Colombia 2002 – 2003, no. 32 y 2004 – 2005 no. 34.

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. y ENGEL, James F. Comportamiento del consumidor. 9 ed. Thomson, 2002.

DIAN, archivos magnéticos

EUROMONITOR INTERNATIONAL, *The World Market for Consumer Packaging*, Julio del 2005, p. 406 – 408 – 409 - 421 – 423, tabla 90

GOWAN, Peter. *The Global Gamble: Washington's Faustian Bid for World Dominance* (London & New York: Verso, 1999), p. 8-18.

GUY, Robert. 'Old refrain from a new chief' *Australian Financial Review*, 29 August 2005. For Amcor's major global customer accounts, see Appendix 3

HENWOOD, Doug. *After the New Economy* (New York: The New Press, 2003), p. 221-222

HUGHES, Anthony. 'Amcor finds itself boxed in', *Australian Financial Review*, 23 January 2006.

JOHANSSON, Johny. *Global Marketing: Foreign entry, local marketing & Global Management*. 3 ed. Mc Graw-Hill higher education, 2003.

KOTABE, Masaaki y HELSEN, Kristhian. *Global Marketing Management*. 3 ed. John Wiley & Sons, Inc. 2004.

KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. *Dirección de marketing*. 12 ed. Pearson Educación, 2008.

MICHAEL E, Porter. *Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*. 11 ed. Deusto, 2003

MICHAELI , E. h. Walter, Dr. Ing. *Estudio sobre perspectivas del procesamiento de materiales plásticos*. – IKV – A achen.

NIETO CHURRUCA, Ana, LLAMAZARES GARCIA-LOMAS, Olegario y CERVIÑO FERNANDEZ, Julio. *Marketing Internacional, casos y ejercicios prácticos*. 1ra. ed. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2004.

OFICINA ECONÓMICA CENTRAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN SANTIAGO DE CHILE (ICEX). Estudio de envase y embalaje, 2005.

REVISTA CAMBIO, 1001 compañías del año en Colombia. número 829, Casa Editorial El Tiempo, 21 a 27 de mayo de 2009.

ROTHWELL, Tim. A Global View, The Packaging Marketplace, Octubre del 2002  
[www.packworld.com/cds\\_print.html?rec\\_id=15082](http://www.packworld.com/cds_print.html?rec_id=15082), acceso: 10/04/06.

ROZENBERG, Dino. “La era de los nuevos materiales”. CNNEXPANSION.com, 28 de noviembre de 2007.

See Amcor’s ‘vision statement’ in its 2000 *Full Year Financial Report (Concise)*, where it aimed to be a “top three participant in (its) chosen markets” and a “top five global packaging company”.

STOCK EXCHANGE ANNOUNCEMENT, ‘Amcor Sells Part, of Rigid Plastic Business’, 12 de noviembre de 1998.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Revista Estados financieros 22.000 empresas, resultados y perspectivas del sector real en Colombia. ed. 1 y 2

### ***Paginas web consultadas***

[www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co) Documento: Análisis mercado Empaques y embalajes Proexport – BID

[www.amcor.com](http://www.amcor.com)

[www.amcor.com/default.aspx?id=661](http://www.amcor.com/default.aspx?id=661). Acceso 1/04/06

[www.euromonitor.com/gmid/scripts/PrintReports.asp?page=QDZwp&prmCntry=WO&geogCode=32](http://www.euromonitor.com/gmid/scripts/PrintReports.asp?page=QDZwp&prmCntry=WO&geogCode=32), pág. , acceso 16/06/2005. Ver también: Stock Exchange Announcement.

[www.manufacturaweb.com/nivel2.asp](http://www.manufacturaweb.com/nivel2.asp).

[www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/1073/2/EnvasesDePlastico-ICEX.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/1073/2/EnvasesDePlastico-ICEX.pdf)

[www.alpla.com](http://www.alpla.com),

[www.advantageaustria.org](http://www.advantageaustria.org)

[www.intecplast.com.co](http://www.intecplast.com.co)

[www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)

[www.presencia.confiep.org.pe/index](http://www.presencia.confiep.org.pe/index)



[www.mercosuronline.com/consultoria\\_y\\_estudios.php](http://www.mercosuronline.com/consultoria_y_estudios.php).

<http://www.mercosuronline.com/mo12/coex/comercioexterior.html>

[www.elpais.com.co/historico/jul282007/](http://www.elpais.com.co/historico/jul282007/)

[www.investinbogota.org](http://www.investinbogota.org)

[www.revistaalimentos.com.co/edicion4](http://www.revistaalimentos.com.co/edicion4)

[www.textoscientificos.com/polimeros/pet/moldeado](http://www.textoscientificos.com/polimeros/pet/moldeado)

[http://www.icipc.org/icipc\\_new\\_2/](http://www.icipc.org/icipc_new_2/)

[www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

## INDICE

Amcor en la economía global de empaques,	13
Amcor Limited,	7
Amcor Pet,	11
Consumo mundial per cápita,	9
Ecodiseño,	11
Estrategia ideada por Ricardo Díaz,	4, 27
Extrusión soplado,	32
División encargada de investigación y nuevos desarrollos,	30
Inyección soplado,	32
Pet,	5
Plan de choque,	31
Presentación de resultados basado en el crecimiento,	30
Soplado de preformas,	33





Julio 10,2009

## NOTAS DE ESTUDIO

### SINOPSIS

Este caso presenta la situación que enfrentó Ricardo Díaz, Gerente General de AMCOR PET en Colombia, a comienzos del año 2008 fecha en la cual él debía sustentar los resultados de la decisión tomada dos años atrás, de diversificar su mercado para reducir la alta dependencia que tenían de un cliente, enfocándose en un mercado con menor volumen de unidades pero que ofrecía aparentemente mayor margen; esto significaba un cambio en lo que habitualmente esperaba AMCOR Limited de todas sus filiales, ya que el negocio de esta empresa había estado enfocado en el logro de altos volúmenes de unidades vendidas en el mercado de bebidas carbonatadas.

Los temas principales del caso son:

- Análisis del sector de envases plásticos en Colombia para la búsqueda de nuevos mercados potenciales.
- Desarrollo de una estrategia competitiva en un mercado poco explorado (menor número de unidades mayor valor agregado).
- Cómo se internacionalizan las empresas globales.

El caso en su parte inicial cuenta cómo Ricardo Díaz identificó la necesidad de que AMCOR PET en Colombia cambiara la estrategia, que hasta entonces había seguido, de enfocarse en negocios con alto número de unidades para posicionarse en el mercado colombiano como la empresa con mayor volumen de ventas en la industria de envases en Colombia, manteniendo unos retornos que cubrieran las expectativas de la corporación. Para cumplir con este objetivo, debía, según Ricardo, diversificar su portafolio de clientes altamente concentrado en la industria de bebidas carbonatadas.

Este objetivo le hizo optar por invertir en adaptar la capacidad instalada de la empresa a las necesidades de los nuevos mercados que había identificado como potenciales, en vez de hacer la inversión para crecer en número de unidades vendidas con sus clientes actuales y por ello en el año 2008 debía demostrar ante la corporación que esta había sido la mejor decisión para su filial en Colombia.

En la segunda parte, el caso muestra generalidades sobre qué es el PET, cuáles son sus usos y algunas particularidades del mercado de envases en este material, lo que familiariza al lector con el producto y el mercado en el cual se desarrolla el caso.

Posteriormente el caso se enfoca en cómo está constituida la multinacional AMCOR LIMITED, grupo de empresas compuesto por cinco divisiones. Describe su origen en Australia en 1860 como una empresa manufacturera de papel que fue expandiéndose inicialmente dentro del país a las principales ciudades, posteriormente hacia los países más cercanos como Nueva Zelanda. A la par con su expansión geográfica iba diversificando su portafolio de productos ya no solo enfocándose en diferentes tipos de papel si no empezando a ofrecer empaques en este material. Captó nuevos socios para fortalecer su capacidad financiera lo que le permitió adquirir empresas que en su momento identificó como estratégicas para acceder a nuevos mercados; en esta etapa, años 70, su crecimiento se proyectó hacia Europa. Para los años 80, ya había adquirido empresas no solo del sector papel sino también de envases en polietileno, envases en PET y bolsas.

Hacia finales de la década de los 90 decidió enfocarse en segmentos que claramente presentaron demandas crecientes y dió mucha más fuerza a su división de envases en PET, para lo cual realizó una serie de desinversiones que le dieron la solvencia suficiente para entrar al mercado de envases en PET en América, mercado que había identificado con alto crecimiento. Una vez más su estrategia se basó en la compra de empresas establecidas en la región. Para 2006, AMCOR PET había logrado posicionarse como fabricante líder global en envases, ofreciendo una amplia gama de plástico, fibra, metal y productos de los envases de vidrio, junto con servicios relacionados con el embalaje.

En la cuarta parte, el caso analiza el contexto internacional del mercado del PET, principales países compradores y proveedores, así como las tendencias y características de las empresas del sector.

Luego, se hace la reseña de la división de AMCOR PET; del mercado del PET en Colombia; los principales competidores, su participación en el mercado, así como el tamaño de este mercado en Colombia, concluyendo que AMCOR PET tiene una alta participación frente a sus competidores. Adicionalmente, se analiza la situación de los principales sectores que compran envases en PET en este país, como son bebidas, cosméticos y aseo personal.

Se describe también como AMCOR PET entró a Latinoamérica siguiendo el mismo modelo característico de esta empresa de comprar empresas en sectores identificados como estratégicos. Analiza cuál era la situación de este mercado en ese momento, para posteriormente mostrar cómo fue el proceso en Colombia, ya que este país hacía parte de la adquisición que AMCOR PET hizo de Schmalba Lubeca y ALCOA, lo cual le exigió la adaptación de las nuevas plantas a sus lineamientos corporativos.

En la parte final, el caso describe cómo AMCOR PET en Colombia desarrolló su estrategia de diversificación de su mercado, sin dejar de lado los negocios que ya tenía con sus clientes del sector bebidas. Pero buscando nuevos, que si bien no tenían alto volumen, exigían productos con mayor valor agregado, lo que podría

generar mayores retornos, logrando posicionarse como proveedor de marcas líderes en el área de aseo personal, aseo hogar y cuidado personal. Para responder a las necesidades particulares de sus nuevos mercados tuvo que adaptar su proceso productivo.

Por último muestra los resultados de la decisión de Ricardo Díaz; aumento en el monto de ventas, por efecto del número de unidades, pero reducción de la utilidad neta, dejando al estudiante la posibilidad de analizar si el cambio de estrategia de AMCOR PET en Colombia fue una decisión correcta y de serlo cómo sustentar sus resultados y continuidad.

### **PREGUNTAS DEL CASO**

- ¿Usted habría enfocado sus esfuerzos en diversificar su mercado para reducir la dependencia o habría seguido apuntándole al mercado tradicional de bebidas?
- ¿Considera que la decisión de cambio de estrategia para acceder a nuevos clientes con menor volumen pero mayor margen aparente fue acertada?
- ¿Cree que es una buena opción para una multinacional la adquisición de empresas ya establecidas para acceder a nuevos mercados en otras zonas geográficas?
- ¿Si usted fuera Ricardo Díaz, cómo presentaría los resultados ante la corporación?

### **ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA SUGERIDA**

Este caso puede ser usado para aplicar conceptos sobre la internacionalización de las empresas, la definición de una estrategia para enfocarse en un nuevo mercado, la identificación de mercados potenciales, y el desarrollo de una ventaja competitiva. Se presenta una sugerencia de cómo se puede desarrollar el caso en clase en unos 70 a 80 minutos, usted puede desarrollar un plan similar a este:

Introducción, análisis de la situación, planteamiento de la decisión que se tomó 10 – 15 minutos.

Amcor la corporación, sus diferentes divisiones, posición en el mercado mundial de cada una de estas divisiones, adquisiciones y desinversiones 5 - 10 minutos.

Análisis de contexto internacional del mercado del PET 5 – 10 minutos.

AMCOR PET, posición a nivel mundial, países en los que tiene presencia, portafolio de productos, AMCOR en Colombia, análisis del mercado local, principales competidores, y sectores que demandan envases en PET. 15 – 20 minutos.

La decisión y sus resultados. 10 – 15 minutos.

Lecciones aprendidas 5 – 10 minutos.

## **INTRODUCCIÓN, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN, PLANTEAMIENTO DE LA DECISIÓN QUE SE TOMÓ**

Se busca ubicar al estudiante en la situación, sus implicaciones y las responsabilidades de quien tomó la decisión; para ello sería bueno hacer un mapa mental en donde se ubiquen las dos alternativas, por un lado seguir con los clientes actuales en el mercado de bebidas con alto volumen de unidades vendidas y la otra buscar nuevos mercados con menor número de unidades vendidas, para que durante el desarrollo del caso se agreguen a este mapa las observaciones y puntos a favor y en contra de cada alternativa.

## **AMCOR LA CORPORACIÓN, SUS DIFERENTES DIVISIONES, POSICIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL DE CADA UNA DE ESTAS DIVISIONES, ADQUISICIONES Y DESINVERSIONES**

Teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio no está en el mercado de consumo masivo y por ello no tienen mucho nivel de recordación de marca en la gente, es importante que el estudiante conozca cómo está conformada la empresa y cuál es su posición en el mercado para poder tener claro que es una multinacional enfocada en el segmento de empaques, envases y embalajes con diferentes divisiones y presencia global.

Posteriormente, a través de la historia de AMCOR se puede analizar en la etapa inicial de expansión cómo aplica para este caso la teoría de la similitud de países, según la cual una vez que una empresa ha desarrollado un producto como respuesta a las condiciones observadas en el mercado doméstico se dirigirá hacia los mercados que considere más similares al suyo, para el caso de AMCOR en su etapa inicial se extiende a Nueva Zelanda. También se puede ver cómo aunque los mercados de ciertos países tienen demandas similares, los países también se especializan en lograr una ventaja adquirida, por ejemplo aportando sus esfuerzos de investigación de manera más intensa en algunos sectores que en otros.

En otra fase, cuando la empresa se encuentra más posicionada, cambia su estrategia de expansión y opta por hacerlo utilizando la compra de empresas ya constituidas en regiones que ha identificado como claves para su crecimiento y la venta de empresas que considere no están dentro de los mercados identificados como crecientes. Lo que nos muestra que esta empresa salta algunos de los pasos descritos por la teoría de internacionalización gradualista<sup>70</sup>, presentado por la Universidad de Uppsala<sup>71</sup>. Pasando directamente de hacer exportaciones irregulares a tener filiales de producción.

Por último se puede analizar cómo AMCOR implementa la misma estrategia para acceder a los mercados; primero identifica qué sector considera atractivo (envases

en PET), luego desinvierte en los sectores que pueden no estar alineados con su objetivo para con el capital que recauda de sus desinversiones, invertir en empresas que están en el país o zona identificada como atractiva y pertenecen al sector objetivo. Esta estrategia se replica exacta para el caso filial Colombia en donde se adquieren empresas ya constituidas de envases en PET.

## **ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNACIONAL DEL MERCADO DEL PET**

Se recomienda hacer un análisis del sector basado en la teoría de las cinco fuerzas pues tal como sostiene Porter la esencia de la formulación estratégica radica en la forma de afrontar la competencia; el tomar como base las cinco fuerzas de Porter permite al estudiante adentrarse más en el sector y tener más herramientas para la toma de la decisión final.

## **AMCOR PET, POSICIÓN A NIVEL MUNDIAL, PAÍSES EN LOS QUE TIENE PRESENCIA, PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, AMCOR EN COLOMBIA, ANÁLISIS DEL MERCADO LOCAL, PRINCIPALES COMPETIDORES, Y SECTORES QUE DEMANDAN ENVASES EN PET.**

Se puede observar como en este caso se cumplen las premisas de la estrategia empresarial<sup>72</sup> en donde las empresas diversificadas no compiten, para el caso AMCOR Limited no es quien compite si no que lo hace sus diferentes unidades de negocio; observamos como el caso se desarrolla entorno a la estrategia de la unidad de negocio de PET.

Posteriormente podemos utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter para evaluar el atractivo del sector y la situación de la competencia.

Se puede establecer si existe amenaza de entrada de nuevos competidores teniendo en cuenta:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La principal barrera de entrada para este mercado son los altos costos de inversión en capacidad instalada, ya que la maquinaria y moldes exigen inversiones muy altas.

Por otro lado se encuentran las economías de escala, las cuales según Porter constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan o bien a efectuar la entrada con unas instalaciones a gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso. Si bien el acceso a insumos no es restringido el volumen comprado establece una diferencia en la capacidad de negociación y precios otorgados a cada cliente, por los fabricantes de resinas. Muchas empresas pequeñas para acceder a las materias primas deben asociarse en cooperativas para realizar sus compras. Adicionalmente la curva de aprendizaje es larga ya que el manejo de la maquinaria, el logro de altos estándares de calidad exigidos por los



clientes y la reducción de desperdicios, requiere de experticia que solo se construye con el tiempo.

Para Porter la creación de marca constituye también un obstáculo, pues para vencer la lealtad de los clientes de un mercado en el cual se tengan marcas claramente identificadas como líderes se debe invertir mucho dinero. En el caso de AMCOR PET, la identidad de marca no es una barrera ya que los clientes son empresas industriales para las cuales no existe una marca de envases como tal, aunque algunas sí tienen reconocimiento de las empresas que fabrican los envases que demandan.

- Rivalidad entre los competidores actuales:

Se pueden analizar, con base en la información suministrada, la posición de los competidores en el mercado, número de competidores, crecimiento de la industria, barreras de salida, la alta concentración que existe en el mercado en donde pocos competidores tienen un alto porcentaje del total de las ventas del sector y justamente estos se caracterizan por ser multinacionales en su mayoría.

- Poder de negociación de los proveedores:

Poca diferenciación de insumos, ya que si bien algunas referencias de resinas tienen aditivos especiales para mejorar su desempeño o tener cualidades específicas, en general las resinas ofrecidas por uno u otro país proveedor son de calidades similares, Esta situación hace que por lo general si bien estas empresas tienen un listado de resinas y proveedores aprobados, este listado puede llegar a ser muy amplio y la compra se puede basar en el precio y en los aranceles que aplique de acuerdo al país de donde se importen las resinas. Teniendo en cuenta que es un derivado del petróleo. No existen insumos sustitutos.

Este mercado tiene concentración de proveedores para quienes es de gran importancia el volumen ya que tienen lotes mínimos por venta, para este caso los insumos tienen alto impacto en el costo ya que pueden concentrar hasta el 40% del total de los costos. No existe amenaza de integración hacia adelante ya que los proveedores de resinas no tienen la maquinaria requerida para la producción de envases; no forma parte de la razón de ser de su negocio y tampoco les interesa este mercado ya que ellos no solo proveen resinas para el sector de envases sino también para empaques, textiles y otros.

- Poder de negociación de los clientes:

Si bien el caso nos muestra cómo una empresa maneja un volumen tan alto de compra de envases, que puede llegar a concentrar más del 70% de las ventas de AMCOR PET en Colombia, se puede ver que existe un gran número de empresas que demandan este tipo de envases, aunque también se debe recalcar que hay un número reducido de empresas que compran grandes volúmenes, razón por la cual el caso recalca como Ricardo Díaz busca diversificar su mercado. Esto señala una contradicción de este mercado porque existen pocas empresas que compran altos volúmenes, pero existen muchas empresas que compran menores volúmenes, pero el margen obtenido con ellos es mucho mayor.

Con referencia a la capacidad de integrarse hacia atrás, las empresas que manejan altos volúmenes han buscado en los últimos años tener en sus propias plantas el proceso de fabricación de sus envases, ya sea usando la figura del *in house* o comprando sus máquinas sopladoras y aprendiendo a operarlas para reducir su compra solamente a preformas.

Para la variable precio, se puede decir que tiene alta importancia como en la mayoría de los productos del sector de envases, ya que para las empresas que utilizan envases en PET no es viable que el costo del envase supere el 10% de sus costos.

Es importante tener en cuenta en este análisis una particularidad del mercado para las empresas que son los mayores proveedores de envases, normalmente y teniendo en cuenta los altos costos de inversión que requiere el desarrollo de nuevos productos para sus clientes, exigen la firma de contratos de suministro por un periodo largo de tiempo lo que estrecha la relación entre el proveedor y cliente.

El concepto de diferenciación en productos es relativamente nuevo en este sector y dentro de la estrategia planteada por Ricardo Díaz se busca, por medio del diseño adaptado a las necesidades de cada producto y la asesoría personalizada, brindar un valor agregado que los diferencie de la competencia.

- Amenaza de productos sustitutos:

La propensión del comprador a sustituir es baja ya que la cultura y el temor a afectar su producto influye mucho para que no cambien tan fácilmente a otro tipo de empaque, puesto que en muchos casos las otras alternativas ofrecidas no mantienen las características del producto a contener intactas o no presentan tan buen desempeño a lo largo de la cadena logística, variables que hasta el momento solo les ofrece el PET.

Si bien existen productos de sustitución como el vidrio y otros tipos de envases plásticos en polietileno, la mayor tendencia que marca el mercado es que los clientes que usan vidrio y otros envases se pasen a PET y no al contrario.

## **COMENTARIOS FINALES**

Basado en todo el análisis propuesto, el estudiante debe determinar si la estrategia que desarrolló Ricardo Díaz fue positiva para la filial a su cargo. Probablemente habrá espacio para que se haga un pequeño debate sobre los aspectos favorables o desfavorables de la decisión y quienes estén a favor o en contra tendrán espacio para argumentar su posición.

