



Estrategias gerenciales y competitividad en el sector de películas de polipropileno latinoamericano

Borda Mojica, Andrés Henrrique
Montes Imbett, Mitchel

Gómez Torres, Alberto Emilio
Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar
Especialización de en Gerencia Empresarial
Cartagena de Indias
2012

ESTRATEGIAS GERENCIALES Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE PELÍCULAS DE POLIPROPILENO LATINOAMERICANO

Borda, Andrés.

Montes, Mitchel.

Resumen. El presente documento expone el estado actual del mercado de películas de polipropileno en el contexto Latinoamericano, teniendo como objetivo de estudio la competitividad y el grado de agresividad que en los últimos años se ha generado en dicho mercado, enfocado hacia la toma de decisiones gerenciales. Esta situación es característica de un Océano Rojo en el cual la intensa competencia dictamina las reglas del juego para hacer negocios, lo que permite contemplar la posibilidad de migrar a Océanos Azules. Por esto, se describe la trayectoria y posicionamiento en el mercado de compañías consolidadas en el sector de películas plásticas de polipropileno, con el fin de disponer de una perspectiva objetiva que posteriormente posibilite el análisis de las tendencias y cambios en el comportamiento de la competencia.

Palabras Clave. Competitividad, Océanos Rojos, Océanos Azules, Gerencia Estratégica, Posicionamiento, Toma de decisiones, BOPP (Polipropileno Bi-orientado).

Abstract. In this research paper, the authors present the current state of polypropylene film market in the Latin American context, having the competitiveness and aggressiveness generated by the managerial decision making in that specific market as the main subjects of study. This situation is characteristic of a Red Ocean, in which the intense competition sets the ground rules for making business, making possible to contemplate the possibility to migrate to Blue Oceans. The document briefly describes the trajectory and the market positioning of consolidated companies in the field of polypropylene products, in order to have an objective prospective, which subsequently allowed basis for analysis of trends and changes in the behavior of the competition.

Key Words. Competitiveness, Red Oceans, Blue Oceans, Strategic Management, Positioning, Decision Making, BOPP (Bi-oriented Polypropylene).

1. Introducción

En los últimos 5 años se ha evidenciado un aumento vertiginoso en el consumo de películas de polipropileno bi-orientado en América Latina, utilizadas principalmente como empaques flexibles para productos alimenticios, principalmente en *snacks* o confitería. En el 2008, las compañías Latinoamericanas del sector facturaron 18.275,6 USD (En Miles de Millones de Dólares) por concepto de venta de productos alimenticios en los cuales se emplea película de polipropileno, considerando las condiciones favorables de la industria como una de las causas del crecimiento de los productores de polipropileno bi-orientado en Latinoamérica¹.

Esta situación ha llevado a muchos empresarios, tanto locales como extranjeros, a identificar este mercado en Latinoamérica como un destino comercial altamente rentable, incentivando la creación de nuevas empresas. En el 2008 se realizaron estudios con una muestra de 119 empresarios del sector de película y lámina de polipropileno, quienes pronosticaron, según Ocampo (2008), condiciones económicas y políticas favorables para los próximos 5 años. Sin embargo, se concluyó que el éxito en los siguientes períodos dependería de la prudencia y cautela con las que se formulen las estrategias gerenciales².

En el 2011, el crecimiento del sector fue evidente, cuando se elevó a 128 la cantidad de empresarios de polipropileno bi-orientado en Latinoamérica, representado en un 7.5% de crecimiento. Lo anterior, de acuerdo a Aldana (2011), está sustentado por la compra de equipos de última generación para el procesamiento del BOPP, en la incursión de nuevos mercados y diversificación de sus productos³.

El atractivo evidente que representa un mercado en expansión para los empresarios, ha convertido el negocio de las películas de BOPP de América Latina en un árido océano

¹ Industria Alimenticia Latinoamericana. Industria de Snacks. Diciembre 1 de 2008.

² Ocampo Villegas, María Cristina, Revista Plástico, Edición 6 - Volumen 23 - Agosto / Septiembre 2008. Página 20.

³ Aldana Rosillo, Edgar, Revista Plástico, Edición 5 - Volumen 6 - Octubre/ Noviembre 2011. Página 40.

rojo, donde actualmente gobierna una guerra de precios, a pesar de los esfuerzos realizados para diversificar los productos.

Navegar en Océanos Rojos genera una disminución en los precios de venta de los productos, y en este mercado particular, ha generado un incremento en el costo de las materias primas (fluctuaciones constantes del precio del petróleo), llevando así a las empresas a buscar nuevas estrategias que les permitan seguir siendo competitivas, de tal manera se ha iniciado un plan de importación de grandes volúmenes de Polipropileno y demás insumos de producción de mercados donde los precios son menos fluctuantes (China, Medio Oriente, India) para satisfacer la demanda del mercado y a su vez mantener el valor ofrecido al cliente⁴.

Esta situación ha producido en las compañías latinoamericanas tradicionales una disyuntiva claramente marcada: *expandir sus fronteras o competir en el océano rojo en que se ha convertido el mercado actual.*

La hipótesis de este estudio radica en que si las compañías Latinoamericanas de BOPP optaran por buscar nuevas secciones del mercado para aumentar su demanda, surgirían Océanos Azules, donde tendrían la capacidad de crear valor a su clientela mediante innovación, desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías, abriendo la posibilidad de enfocar sus acciones en el mejoramiento y diversificación de sus productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha hecho necesario el planteamiento y desarrollo de estrategias dinámicas que dicten las acciones a tomar cuando se trata de competir por una posición privilegiada en un mercado. Sin embargo, lo más significativo al estudiar las estrategias que están siendo desarrolladas en el interior de las compañías, radica en el análisis de las repercusiones que pueden impactar a corto y mediano plazo la dinámica de este mercado.

⁴ Aldana Rosillo, Edgar, Revista Plástico, Edición 5 - Volumen 6 - Octubre/ Noviembre 2011. Página 44.

2. Marco Teórico

2.1 Estrategias Competitivas

Michael Porter (2006), concibe las estrategias competitivas como la toma de acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía⁵.

Las estrategias, de acuerdo al autor, surgen de la interacción de las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria, y determinan los patrones de comportamiento de la organización y la manera como se interrelacionan sus dependencias internas con el mercado objetivo y la competencia instalada en el sector.

Las fuerzas que intervienen en los ambientes competitivos de los diferentes tipos de industrias son: Participantes Potenciales, Proveedores, Sustitutos, Compradores y Rivalidad. La figura a continuación muestra las cinco fuerzas, y sus influencias:

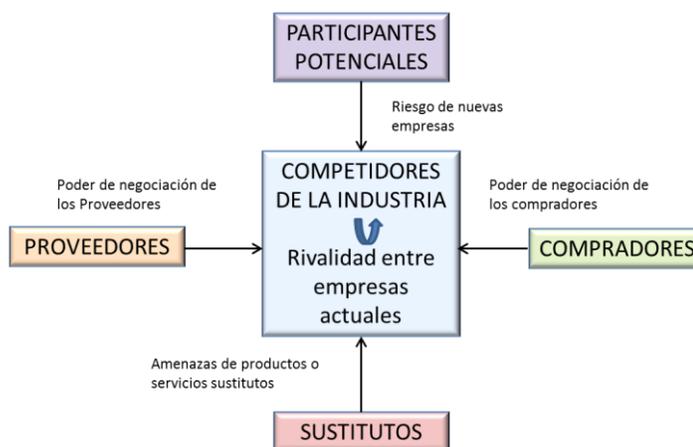


Figura 1. Modelo de las Cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter describen las interacciones que se producen en el mercado de películas de Polipropileno Latinoamericano de la siguiente manera: Visto desde el punto de vista de un productor de BOPP, la Competitividad o

⁵ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. 2006. Página 52

Rivalidad en el mercado ha aumentado debido al alto poder de negociación de los clientes y a los altos estándares requeridos por ellos al adquirir film de Polipropileno. El alto poder de negociación de los proveedores se debe al encarecimiento de las materias primas empleadas para la fabricación de BOPP a causa del aumento del precio del petróleo. Según la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), en el 2008 el valor del petróleo por barril cerró con \$94,45 USD, iniciando el 2012 con un valor de \$117.36 USD⁶, incidiendo este precio en el valor de las materias primas.

Como se evidenció en el artículo publicado por Aldana en el 2011, el número de competidores va en aumento debido a las condiciones favorables del sector. Existe una peculiar condición con respecto a los productos sustitutos, ya que no distorsionan de manera significativa las condiciones del mercado de BOPP en Latinoamérica pues, de acuerdo a Goldsberry (2011) el film de polipropileno proveniente de Latinoamérica es preferible al de China, siendo el producto idóneo y preferido para el empaque y conservación de productos alimenticios, los cuales requieren condiciones estrictas de conservación⁷.

Teniendo un panorama más claro del mercado del BOPP en Latinoamérica, es válido decir que la competencia ardua es el resultado del deseo que tienen todas las compañías (competidoras, proveedoras, compradoras), para fortalecer su participación en el mercado. El fortalecimiento de su posición en el mercado dependerá del tipo de estrategia que se emplee. De acuerdo a Porter, es posible maniobrar dentro de tres tipos de estrategias: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o Concentración⁸.

Se realizará un análisis más profundo del uso de estos tipos de estrategias en el mercado latinoamericano del BOPP, integrando el uso de las estrategias de Océanos

⁶ Organización de Países Productores de Petróleo (OPEP).

⁷ Goldsberry, Clare. Anduro opts to BOPP from Latin America rather than China. *Plastics Today*. Octubre de 2010.

⁸ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental. 2006. Página 51.

Azules y Rojos, con el fin de proporcionar al lector un criterio que le permita identificar el grado de Competitividad de las compañías del mencionado sector.

Para soportar los objetos y criterios de este estudio, la Figura 3 describe los planes estratégicos que empresarios Latinoamericanos han considerado emplear, de acuerdo a Aldana (2011) para encarar los retos que se presentan en los períodos venideros⁹.

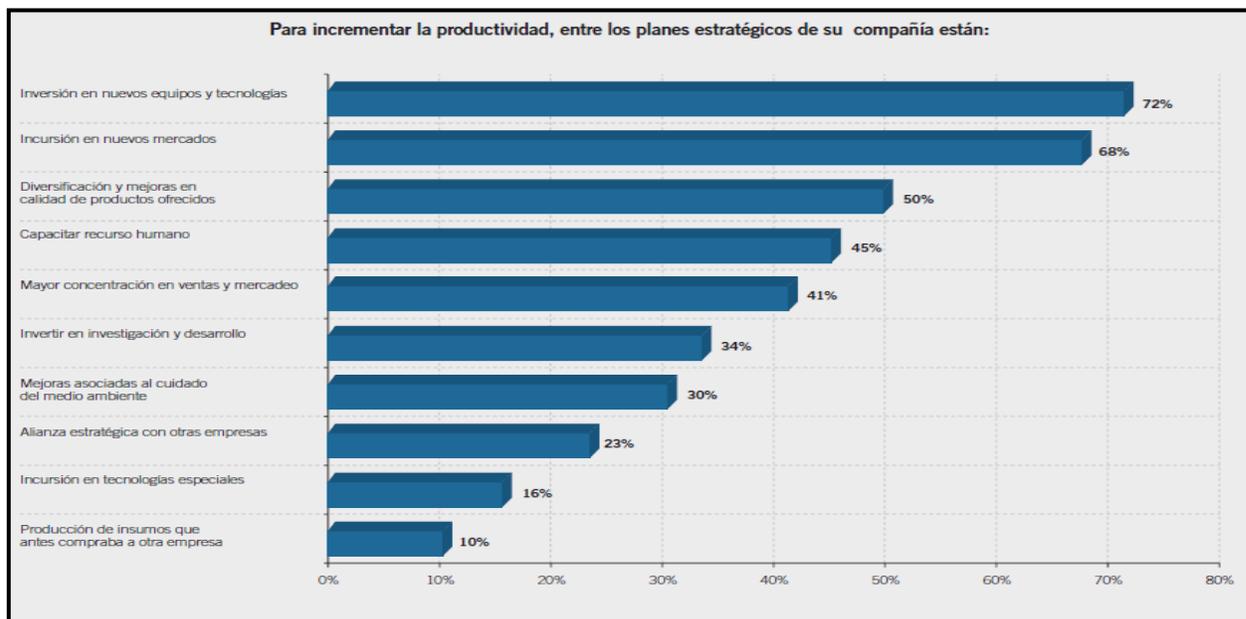


Figura 2. Estrategias Gerenciales del Sector Latinoamericano de Película de Polipropileno.

Lo anterior, permite evidenciar que los empresarios están apercebidos de las condiciones exigentes del mercado, similares a las de un Océano Rojo, considerando necesario migrar a un Océano Azul mediante la “Inversión en nuevos equipos y tecnologías” (72% del total de encuestados), la “Incursión en nuevos mercados” (68% del total), y la Diversificación y Mejoras en calidad de productos ofrecidos (50% del total).

⁹ Aldana Rosillo, Edgar, Revista Plástico, Edición 5 - Volumen 6 - Octubre/ Noviembre 2011. Página 43.

2.2 Gerencia Estratégica

Fred, David (1997) plantea que la gerencia estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos¹⁰.

Partiendo de la anterior definición, la Gerencia Estratégica es la herramienta capaz de integrar a toda la organización (vista como un organismo multidisciplinario donde intervienen las dependencias administrativas y operativas), para lograr no sólo el incremento y rentabilidad del valor de sus acciones e indicadores, sino para agregar valor a sus clientes. Dichos incrementos se logran mediante la ejecución de actividades, enfocadas en indagar acerca de las condiciones actuales del mercado y del sector económico al que pertenece la organización, empleando herramientas de diagnóstico (Por Ejemplo, la Matriz DOFA), que suministra la información requerida por parte de los directivos para iniciar el proceso de toma de decisiones, la cual comprende el estado de las relaciones de la compañía con el medio ambiente externo (mercado y competencia), y que dispone la compañía para hacer frente a las adversidades de dicho ambiente (fortalezas y debilidades).

El producto del análisis de la información genera las estrategias, que determinarán la manera en que se asignan los recursos para la consecución de las metas organizacionales. Del mismo modo, permitirán tomar decisiones referentes al comportamiento para con la competencia, la diversificación de sus productos y/o servicios, o simplemente, considerar expandirse a mercados internacionales. El proceso de implementación de las estrategias comprende la formulación de objetivos y políticas que deben ser monitoreadas cada vez que las condiciones de la organización así lo requieran, deben ser medibles y cuantificables, de manera que puedan ser una base fuerte que soporte el resto de la infraestructura que la compañía empleará y que, al mediano y corto plazo determinarán el éxito de la compañía en el mercado.

¹⁰ Fred, David. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice-Hall. Quinta Edición.1997. Página 4.

La Gerencia Estratégica, analizada desde el punto de vista de Fred, David (1997), implica desarrollar una cultura que sostenga las estrategias planteadas, creando estructuras organizacionales eficaces¹¹. La estructura organizacional debe ser planteada de acuerdo a la capacidad que tenga la compañía para enfrentar los problemas y adaptarse a los cambios, pero aún más importante, debe adaptarse de acuerdo a las consecuencias que su proceso de toma de decisiones puede acarrear en el mercado.

La estructura organizacional de cada organización de determinado sector productivo, abarca su Talento Humano, su capacidad de respuesta, esquemas de comercialización y sistemas de información; por lo tanto, es la que da origen al grado de agresividad de la competencia.

Las organizaciones del Sector de Películas de Polipropileno de Latinoamérica son grandes competidores por naturaleza. Como expresa Aldana (2011), los empresarios están dispuestos a fortalecer su infraestructura organizacional, invirtiendo en la capacitación y desarrollo de su Talento Humano, promoviendo la cultura de la Investigación y el Desarrollo para la mejora de los productos, aumentando el grado de relación con el cliente mediante la mejora en los procesos de mercadeo y ventas, de tal manera que se logre obtener la rentabilidad esperada¹².

2.3 Océanos Azules y Océanos Rojos

De acuerdo a Chan Kim y Mauborgne (2005) los Océanos Azules están definidos como espacios de mercados no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable¹³.

¹¹ Fred, David. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice-Hall. Quinta Edición.1997. Página 5.

¹² Aldana Rosillo, Edgar, Revista Plástico, Edición 5 - Volumen 6 - Octubre/ Noviembre 2011. Página 42.

¹³ W. Chan Kim, Maugborne Renée. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Way, Massachussets, Estados Unidos. 2005. Página 5.

El mercado de películas de polipropileno Latinoamericano se caracteriza por ser un vasto Océano Rojo, donde posiblemente las características (dimensiones, medidas), propiedades (físicas, químicas), y funcionalidad del producto, lo han convertido en un bien genérico, sin nada adicional que ofrecer. Lo anterior no ha despertado en los productores de BOPP la necesidad de innovar y de aplicar cambios en la manera como crean valor, sino que continúan predominando el tipo de estrategias gerenciales diseñadas exclusivamente para adquirir mayor participación en el mercado a costa de la supervivencia del resto de competidores.

Los Océanos Azules tienen su origen en lugares donde las normas de competitividad de las industrias aún no se encuentran establecidas, ya que es un mercado que aún no ha sido explotado, sin embargo, muchas veces los Océanos Rojos dan origen a Océanos Azules cuando se amplían las fronteras de esas industrias, es decir, “reinventando el negocio”.

Se ha identificado la necesidad de expandir los horizontes de los mercados Latinoamericanos de BOPP para aumentar las perspectivas de rentabilidad y crecimiento mediante la incursión en nuevos mercados o segmentos de mercado, así como también con la creación de sistemas robustos de Investigación y Desarrollo con el fin de conocer nuevas aplicaciones de las películas de polipropileno.

2.4 Océanos Violeta

El comportamiento del sector Latinoamericano de BOPP se ha apercibido del alto grado de competitividad de sus rivales, y del tono rojizo de este mercado. Sin embargo, han optado estrategias que comparten características de los Océanos Rojos y Océanos Azules, planteándose estrategias gerenciales que se enfocan en el desarrollo de mercados, pero a la vez fortaleciendo y consolidando los ya existentes.

Se propone, por lo tanto, el surgimiento del concepto “Océano Violeta”, los cuales se destacan principalmente por ser “zonas” que surgen de la relación existente entre los

Océanos Rojos y Azules, haciendo referencia a la combinación de los colores Azul y Rojo.

Dicha relación puede ser representada como la Unión de dos conjuntos que, para efectos de este trabajo, se denominaron A y R para los Océanos Azules y Océanos Rojos, respectivamente. Los elementos que componen cada conjunto son representados por las estrategias exclusivas de cada Océano, donde el resultado sería el nuevo conjunto “Violeta”, denominado V, que a su vez contiene sus propios tipos de estrategias, como se expresa en la figura 3.

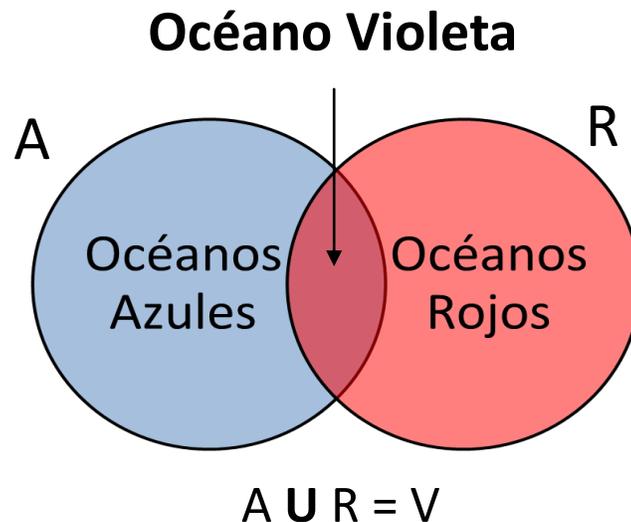


Figura 3. Unión de los Océanos Azules y Océanos Rojos.

En los Océanos Violetas, se mantiene el carácter competitivo de los Océanos Azules, donde las organizaciones buscan la diversificación de sus productos, como es el caso de las empresas latinoamericanas productoras de BOPP, las cuales, mediante innovación y desarrollo han agregado valor a su clientela lanzando al mercado productos diversificados. Sin embargo, la supervivencia en este tipo de ambientes se logrará integrando una característica de los Océanos Rojos, dando lugar a una guerra de precios soportada por minuciosos estudios que incluyen la realización de benchmarking, aplicando una guerra de precios fundamentada en la disminución del costo estándar del producto con miras a aumentar la competitividad, por consiguiente,

las organizaciones que deciden aventurarse en Océanos Violetas no pierden su participación en los mercados ya existentes mientras que experimentan en zonas no exploradas, ampliando las barreras del negocio, fortaleciendo el actual.

3. Estrategias Gerenciales y su Incidencia en las compañías del Sector de BOPP en Latinoamérica

El estudio de la incidencia de las estrategias gerenciales en la competitividad de las compañías del sector productor de BOPP en Latinoamérica es visto bajo la luz de una disyuntiva identificada por los autores de este artículo: ¿Es preferible trabajar en el Océano Rojo, entendiendo el Océano rojo como una competencia basada en guerra de precios? O ¿Es preferible trabajar en un Océano Azul donde el mercado no está saturado y los productos diversificados? La respuesta a esta encrucijada se fundamenta en los resultados obtenidos al analizar las estrategias que muchas organizaciones de este sector han adoptado en los últimos años, desde el 2008.

3.1. Breve Revisión de conceptos de Polipropileno Bi-orientado.

De acuerdo a la Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica (ALIPLAST), el polipropileno es un plástico de elevada rigidez, alta cristalinidad, elevado punto de fusión y excelente resistencia química¹⁴.

El polipropileno se obtiene a partir del propileno, producto de la refinación del petróleo. Este gas, bajo estrictas condiciones de temperatura y presión, en presencia de un agente catalizador, genera miles de unidades “propileno” unidas entre sí de forma lineal. Karl Ziegler y Giulio Natta descubrieron este polímero a finales de la década de 1950, demostrando sus múltiples aplicaciones industriales. A partir de esto, la producción de película de polipropileno fue posible, presentando buenas propiedades

¹⁴ Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica (ALIPLAST).

ópticas y baja permeabilidad al vapor de agua. En los inicios de la década de 1970, Montecatini en Italia desarrolló el proceso para fabricar este polímero en forma de una película bi-orientada.

Al implementar la bi-orientación se logró mejorar notablemente las propiedades ópticas, mecánicas y de barrera al vapor de agua de la película. El Polipropileno Bi-Orientado ó BOPP se convirtió en la película más empleada en la industria de envasado, desplazando totalmente a la película de celofán.

3.2 Estrategia del Océano Azul para las empresas del sector de Polipropileno Bi-Orientado.

La estrategia del Océano Azul de este sector se basa en la diversificación de los productos, lo cual implica un evidente aumento de costos, y por ende, el precio de los mismos. Aldana (2011), expresa que desde 2008, las empresas latinoamericanas han iniciado su proceso de diversificación de productos y desarrollo de mercados, y fue hasta 2010, cuando el precio de las materias primas incrementó su valor. Este aumento de los precios de las materias primas se compensó, en parte, con el crecimiento en las ventas de unidades y con el incremento o el sostenimiento del precio de los productos finales¹⁵.

Teniendo en cuenta esto, los productos pueden ser comercializados con un valor adicional al cliente, sin embargo, dada la existencia de la guerra de los productos comunes y el liderazgo en precio y costos, se hace necesaria la incursión en nuevos mercados, específicamente los mercados de Estados Unidos, como lo demuestra Goldsberry (2011) al enfatizar que empresas Latinoamericanas están implementando proyectos para aumentar en el 2012 su capacidad a 15.000 toneladas anuales¹⁶. Por otra parte, la CAN y la Unión Europea. Al buscar expandir las fronteras de su mercado, las compañías desarrollan ventajas competitivas, que en un principio, debido al

¹⁵ Aldana Rosillo, Edgar, Revista Plástico, Edición 5 - Volumen 6 - Octubre/ Noviembre 2011. Página 42.

¹⁶ Goldsberry, Clare. South American BOPP and CPP film suppliers enters Nort American market. Plastics Today. Septiembre de 2011.

aumento de costos que implica la diversificación de los productos, se vendan menos unidades, sin embargo, el margen de utilidad es mucho mayor hasta que empiecen a surgir las economías de escala, siendo mínimos los costos.

Las tendencias de los últimos años en el sector indican que las compañías se están preocupando por innovar en el valor que ofrecen a su clientela, mediante la investigación de las nuevas necesidades existentes y desarrollando la diversificación de sus productos.

Como consecuencia de esto, nuevos cambios a las películas de BOPP han sido aplicados, dando como resultado las siguientes variaciones de film de polipropileno: Películas biodegradables (amigables con el medio ambiente), películas de hologramas y películas de alta barrera (disminuir la permeabilidad) y capacidad de sellado instantáneo mediante la aplicación de calor¹⁷. Esto es, para enfatizar que la regla básica de los océanos azules es la innovación en valor para ser realmente competitivos.

Las estrategias gerenciales que las compañías del sector de BOPP en Latinoamérica pueden asociar con la creación de Océanos Azules son principalmente: *Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo del Producto*. Mediante ellas, se busca mayor participación de mercado para los productos actuales en mercados existentes, Introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, y el aumento de las ventas creando o modificando un producto actual, respectivamente¹⁸.

3.2 Estrategia del Océano Rojo para las empresas del sector de Polipropileno Bi-Orientado.

Otra forma que tienen las empresas del sector productor de polipropileno Bi-Orientado para afrontar la cruda guerra en el mercado actual de Latinoamérica, es competir en los “Océanos Rojos” que dicha guerra ha propuesto, donde la ventaja competitiva está centrada en los bajos costos de producción, traducidos en precios competitivos que les

¹⁷ Caliendo, Heather. Toray Plastics develops new heat-sealable BOPP film. *Plastics Today*. Marzo de 2012.

¹⁸ Tipos de Estrategias. Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia.

permitan mantenerse en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, si las compañías optan por competir en el “Océano Rojo” del mercado actual de BOPP, conllevará a desarrollar ventajas dinámicas que permitan mantener bajos precios para mantener su participación y tratar de captar mayor mercado.

Aunque es sabido que en los océanos rojos las fronteras de la industria están definidas y aceptadas, y se conocen las reglas del juego; es importante tener en cuenta que el crecimiento de cualquier compañía en este océano, va a estar directamente relacionado al decrecimiento o desaparición de otra compañía del sector¹⁹, lo que indica que las acciones tomadas al optar por esta estrategia, deben ser agresivas y contundentes con el objetivo de salvaguardar la integridad económica y comercial de la organización.

Esta situación particular genera un ambiente tenso entre las compañías, haciendo imposible el desarrollo del sector por Coo-petencia, enfrascándolo en una competencia sin final. Este ambiente tenso en algunas ocasiones se traslada al capital humano de la empresa, quitándole estabilidad y afectando directamente la productividad de la misma; en otros casos, el deseo del capital humano de las organizaciones por sacar la compañía adelante, crea un ambiente de trabajo en equipo que favorece la productividad y la eficiencia de los procesos, por lo tanto, la intervención asertiva y oportuna de la dirección de recursos humanos de las empresas inmersas en luchas en Océanos Rojos, es clave para crear un clima organizacional que favorezca el desarrollo sostenible de la empresa.

Existen acciones estratégicas que deben tomar las empresas que busquen liderazgo en costos: Disminución de costos de Materias Primas para competir con precios competitivos, Disminución de costos de Materias secundarias para mejorar la eficiencia de producción y la Disminución de las ruedas de producción con el fin de especializarse en productos fáciles.

¹⁹ W. Chan Kim, Maugborne Renée. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Way, Massachussets, Estados Unidos. 2005. Página 3.

3.3 Estrategia del Océano Violeta para las empresas del sector de Polipropileno Bi-Orientado.

El alto grado de competitividad del sector latino americano de BOPP, ha generado una encarnecida guerra de precios que poco a poco ha ido degradando la calidad del producto, y a su vez creando monopolios regionales conformados por asociaciones de empresas que canibalizan sus competidores más pequeños.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantean las siguientes estrategias gerenciales enmarcadas dentro del “Océano Violeta” (haciendo referencia a la combinación de los colores Azul y Rojo), donde se comparten características de los Océanos Rojos y Océanos Azules, planteándose estrategias gerenciales que se enfocan en el desarrollo de mercados, pero a la vez fortaleciendo y consolidando los ya existentes.

El objetivo principal de la estrategia del océano “Violeta” es desarrollar “**A + N**” vías para el crecimiento de la empresa, siendo siempre “**A**” la estrategia actual de la organización y “**N**” tantas vías como nuevas oportunidad de crecimiento pueda encontrar la organización en el mercado, de tal manera que se puedan abrir nuevas oportunidades de crecimiento y mejora para la empresa, sin ver afectado su desempeño actual por causa de la incursión en un Océano Azul desconocido; así pues, en el momento de tomar una decisión que mueva la empresa hacia nuevas estrategias gerenciales, ya se cuenta con bases solidas para seguir moviendo la estrategia de acuerdo con las demandas del mercado.

Este modelo gerencial aplica a las empresas del sector del BOPP de Latinoamérica, ya que son en su gran mayoría organizaciones robustas, con tendencias de mercado bien marcadas que han sido monopolio en sus respectivas regiones; y manejar este tipo de estrategias disminuye el riesgo y a su vez permite a la compañía estar en un proceso de mejoramiento continuo y aprendizaje que le beneficiara, entre otras cosas, en el crecimiento de sus mercados.

La estrategia océano violeta es la combinación de la habilidad de la empresa de anticipar los cambios de los mercados (de manera comedida), y de desarrollar ventajas dinámicas que les faciliten escalar en esas variaciones constantes de dicho mercado, de tal manera que la empresa, sin dar un giro intempestivo de 180° que pondría en peligro el sustento de todos sus trabajadores, iniciaría un camino gradual de cambio, donde el objetivo será aprovechar las mejores oportunidades que ofrezca el medio para crecer, dando efectivamente ese giro de 180° pero de una manera controlada, y en caso de ser necesario rectificar el rumbo, hacerlo de tal manera que se minimicen las repercusiones negativas para la compañía.

Es importante aclarar que esta estrategia de océanos violeta no busca ralentizar los procesos de cambio, sino más bien promoverlos de una manera controlada con el objetivo de garantizar el éxito de la organización, aprovechando al máximo tanto lo que pueden ofrecer las nuevas estrategias gerenciales, como lo que ofrece la estrategia tradicional.

Las estrategias específicas son:

a. Diversificar sin dejar lo convencional:

Como su nombre lo indica, esta estrategia se basa en el desarrollo de nuevos productos enfocados en las necesidades cambiantes del mercado objetivo, los nuevos productos pueden hacer parte de la actual cadena de valor de la compañía, o bien en algunos casos será necesario crear una nueva cadena de valor para la producción y comercialización de los mismos. Esto permite mantener el mercado fresco y con una tendencia constante al crecimiento; por otro lado, la compañía debe tener plenamente identificado el producto o productos que históricamente han tenido mayor demanda en el mercado (productos commodities), que generalmente tienen precios bajos por ser los predilectos para ser copiados por otras empresas y generar océanos rojos; además, los productos dentro de su portafolio que no generan ningún valor, y por el contrario están siendo lastre en los costos de producción de la planta ya que su rentabilidad es nula por

su baja demanda. Para los productos del primer caso (comodities) es necesario activar planes de desarrollo y mejora (Mejora en la eficiencia de los equipos, mejora en la productividad del personal, mejora en los consumos energéticos, mejora en los precios de la MP), buscando siempre ofrecer mejoras en calidad y precios que aunque no acabaran con el océano rojo, mantendrán a la compañía bien posicionada en esa batalla, con el objetivo seguir obteniendo buena rentabilidad en el mercado histórico e incluso mejorarla; para el caso del segundo grupo de productos la decisión debe ser radical, deben ser eliminados del portafolio de productos de manera gradual o inmediata, dependiendo de la recordación que el producto tenga en el mercado.

b. Buscar nuevos mercados fortaleciendo los actuales:

Se debe tener muy en cuenta la importancia de la expansión de los mercados, ya que genera mayor demanda de productos, tanto en mercados locales como internacionales, lo que a su vez incrementa las ventas y la rentabilidad de la compañía; por otro lado, la expansión de mercados garantiza el crecimiento sostenible de la organización, refrescando los océanos rojos actuales del mercado y ofreciendo nuevas opciones de crecimiento; sin embargo, la generación de océanos rojos no son una razón para desistir deliberadamente en la intención de mantener un mercado que por mucho tiempo le ha permitido la sustentabilidad e inclusive la sostenibilidad y el crecimiento de una organización, por esta razón es importante saber identificar cuáles son los mercados históricos inmersos en océanos rojos que son necesarios, y por los cuales hay que seguir compitiendo, y no solo mantenerlos, sino también utilizarlos como canales para ampliarlos, mejorando la calidad de los productos, precios, atención al cliente y posicionando la marca hasta el punto que sea la primera opción de los consumidores directos e indirectos.

c. Guerra de conocimientos, no de precios:

La guerra de conocimientos se enfoca en la innovación para crear valor, tomando un curso de acciones que hagan que el concepto de “competencia” pierda su importancia para hacer algo nuevo. Bajo la estrategia de la guerra de conocimientos, las empresas del mercado latinoamericano de BOPP deben romper con el paradigma que coloca al valor o costo del producto como el principal medio de aportar valor al cliente, pues de esta manera se incentiva e intensifica la guerra de precios. La estrategia del conocimiento se centra en el crecimiento y desarrollo de los mercados mediante la diversificación de los productos, empleando una lógica diferente para evitar hacer lo mismo que la competencia, usando el conocimiento existente de una manera distinta, donde se piense en términos de “Utilidad para el Cliente”.

Navegar en Océanos Violetas, al igual que en Azules y Rojos, implica la existencia de incertidumbre al definir las nuevas barreras de entrada o salida, limitaciones y beneficios del mercado que se pretende expandir. El conocimiento es un factor de vital importancia para mantener las ventajas competitivas por un mayor tiempo; conociendo los tiempos de respuesta a los estímulos y cambios del mercado, la organización puede prolongar y/o amplificar la duración y el efecto de las ventajas competitivas. De acuerdo al manejo que se le dé al conocimiento, pueden establecerse los ritmos de rivalidad del mercado. Deben coordinarse los recursos y estructuras organizacionales para sostener por mayor tiempo la ventaja competitiva, diversificando el portafolio de productos, manteniendo siempre la delantera en los procesos de Innovación y Desarrollo, mientras se fortalece mediante eficiencia operativa un mercado rojo, lanzando simultáneamente nuevas “redes de pesca” al mercado azul. El Océano Violeta implica la integración de la eficiencia con la eficacia, con el propósito de evitar que las condiciones duras de los mercados erosionen y debiliten el beneficio de las ventajas competitivas de la organización.

4. Conclusiones

El sector latinoamericano de BOPP ha evidenciado una necesidad de cambio dadas unas condiciones agresivas de los mercados, donde los niveles de rentabilidad han disminuido progresivamente desde el año 2008 hasta el 2012 a causa de la creciente competencia y de la dependencia por parte de los empresarios latinoamericanos en los sistemas tradicionales de competitividad, donde solo se busca obtener un lugar privilegiado dentro del selecto grupo de los “Mejores”.

Sin embargo, el mercado ha obligado a las grandes organizaciones del sector a mejorar y diversificar sus productos, no solo para mantener un beneficio económico, sino un valor representado en conocimiento y en la capacidad de adaptar las estructuras organizacionales al cambio que se avecina. Es por esto, que la estrategia del Océano Violeta puede convertirse en una forma progresiva de incentivar el cambio en empresas grandes que se han caracterizado por abarcar grandes porciones de mercado, con estructuras organizacionales rígidas y que, con facilidad podrían desestabilizar la economía y salud a largo plazo de la compañía. El Océano Violeta puede ser aplicado para la guerra actual de la industrial del BOPP latinoamericano, haciendo posible el aprovechamiento del potencial que existe para continuar creciendo.

Enfocarse solo en desarrollar los Océanos Azules puede representar costos elevados a la organización y puede que las condiciones rígidas del mercado debiliten los esfuerzos realizados por las compañías con aras de ampliar las fronteras del negocio. Basándose en esto, puede complementarse la expansión de la compañía con el fortalecimiento de las estructuras organizacionales y mercados actuales, no solo con elementos que le permiten adquirir eficiencia y rapidez al producir bienes/servicios, sino en herramientas y estrategias encontradas en los Océanos Violetas, optimizando la gestión del conocimiento e innovando para maximizar la Utilidad del Cliente.

Bibliografía

<http://www.plastico.com/magazine/TPAUG2008.pdf>

<http://www.plastico.com/magazine/TPFEB2012.pdf>

http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Actualidades/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000502834

http://www.aliplast.org/tipos_plastico/pp.html

W. Chan Kim, Maugborne Renée. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Way, Massachussets, EEUU. 2005.

Fred, David. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice-Hall. Quinta Edición. 1997.

http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm

<http://www.plasticstoday.com/articles/anduro-opts-bopp-latin-america-rather-china>

<http://www.plasticstoday.com/articles/south-american-bopp-and-cpp-film-supplier-enters-north-american-market0929201104>

<http://www.plasticstoday.com/articles/Toray-Plastics-develops-new-heat-sealable-BOPP-film-0316201201>