

# BURBUPLAST

## EL DILEMA DEL CRECIMIENTO

*Burbujas Plásticas C.A. es una empresa industrial de tamaño mediano y propiedad familiar dedicada a la fabricación de bolsas plásticas. Fundada en 1983, tuvo un rápido crecimiento en ventas, clientes y diversificación de productos. En 2004 Burbuplast se planteaba adquirir nueva maquinaria para procesar resinas desarrolladas por ella, ampliar las instalaciones y consolidar los nuevos productos. La gran pregunta que se hacían los dueños era: ¿cómo evitar la competencia? ¿Cómo escapar de ella?*

MARÍA ANTONIA CERVILLA

Una mañana de abril de 2004 Ivano Romano y su padre, Bruno, vicepresidente y presidente de Burbujas Plásticas C.A. (Burbuplast), respectivamente, conversaban sobre su próximo proyecto de ampliación. Un año atrás, los Romano compraron el terreno adyacente a su fábrica, con la idea de importar maquinaria de Italia, construir otro galpón y ampliar

casi al doble la capacidad de producción. Al padre, sin embargo, le preocupaba adquirir un compromiso financiero en medio de la coyuntura económica de Venezuela, cuyo producto interno bruto había caído en 2003 a raíz del paro petrolero de tres meses. ¿No sería mejor esperar otro momento y pensarlo?

Pero a Ivano le entusiasmaba el proyecto de ampliación. Las ventas en los últimos dos años habían crecido y superado 2.800 millones de bolívares en 2003 (1.750.000 dólares). «Es cierto, tenemos veinte años invirtiendo y queremos ver algo de dinero en el bolsillo. El problema está en que la empresa tiene valor siempre que funcione; al dejar de invertir, la maquinaria pierde valor y el día que se quiera vender la empresa no van a dar nada por ella».

### La industria del plástico

Más del 25 por ciento de las empresas procesadoras de plástico eran pequeñas y medianas. Para su insumo principal —oleofinas— dependían de Petroquímica Venezolana S.A. (Pequiven), el único proveedor nacional. Las empresas transformadoras se quejaban de la entrega irregular de

la materia prima, así como de su calidad inestable. Aunque existía la posibilidad de importar, los costos eran elevados.

Algunas empresas se asociaron mediante la formación de consorcios. Por ejemplo, la Corporación de Plásticos Mirandinos (Corplami, C.A.) se creó en 1999, con el objeto de realizar compras conjuntas y obtener mejores condiciones en precio y calidad frente a Pequiven. Agrupaba siete empresas fabricantes de empaques a partir de poliolefinas, aluminios y cartón, ubicadas en la zona industrial Guarenas-Guatire. Para el primer trimestre de 2004, Corplami abarcaba 18 por ciento del consumo de resinas de polietileno en el país.

Casi todas las empresas pequeñas del sector contaban con una tecnología de producción rudimentaria. Su recurso humano estaba poco capacitado. De acuerdo con la Asociación Venezolana de Industrias Plásticas (Avipla), el sector carecía de una política de desarrollo integral. Además, había conflictos entre los distintos actores de la cadena, así como deficiencias en la infraestructura que dificultaban el desarrollo de actividades tanto productivas como de mercadeo.

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Burbuplast: el dilema del crecimiento» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

María Antonia Cervilla, profesora de la Universidad Simón Bolívar.

### La fundación de Burbuplast

Durante varias décadas, la familia Romano importaba maquinarias al país. Burbuplast fue fundada en 1983, luego de que la crisis cambiaria de ese año frenara la importación. Ivano tenía apenas seis meses de haber regresado de cursar estudios de ingeniería en Estados Unidos. El joven ingeniero decidió utilizar parte de la maquinaria que se encontraba en los almacenes de la empresa y montar una fábrica de bolsas de plástico.

«En un comienzo», comentó Ivano, «fabricamos bolsas sin impresión para supermercados, producto que se vendía fácilmente. Buscamos distribuidores». Elaboraban las bolsas en una planta ubicada en Filas de Mariche, al este de Caracas, con una capacidad instalada de 170 kilogramos por hora y un personal inicial de quince trabajadores. La empresa creció gracias a que Central Madeirense, una cadena de supermercados, compró el 35 por ciento de la producción. Según Ivano: «En ese momento yo decidí que eso no era sano, aunque Central Madeirense pagaba muy bien. De hecho, un año después ellos montaron su propia fábrica de bolsas».

La producción creció rápidamente. Durante los primeros tres años se hicieron nueve contratos de arrendamiento (*leasing*) con bancos para adquirir nuevos equipos y atender el mercado. Recurrir a un préstamo bancario era una opción inviable para una empresa mediana, mientras que el *leasing* permitía adquirir nuevas máquinas sin erogación inicial de dinero. En un principio, la empresa alquiló un espacio de 1.300 metros cuadrados, que luego amplió y en donde trabajó hasta 1989. Una vez pagada la maquinaria, la empresa optó por adquirir sede propia, en Guatire. La empresa solicitó un préstamo al Fondo de Crédito Industrial (Foncrei), pero llegó a estar en una situación financiera comprometida. Comenta Ivano: «Sabíamos que mudar la fábrica significaba un proceso traumático; tardamos dos años en hacerlo, tratando de no perder clientela ni producción. En ese tiempo perdimos mucho dinero y casi quebramos, porque teníamos duplicación de personal y de otros recursos, la inversión en la nueva sede y un sinfín de gastos».

### Crecimiento y aprendizaje progresivo

La mudanza de Burbuplast a Guatire tuvo lugar entre 1989 y 1992. Con la apertura de la economía venezolana y la liberación de las tasas de interés, como nueva política económica del gobierno de turno, el mercado se tornó más competido. Entre los fabricantes de bolsas se desencadenó una guerra de precios. Aparecieron varias fábricas pequeñas, que manufacturaban bolsas sin impresión con costos fijos inferiores a

los de Burbuplast, que acababa de invertir en ampliar su capacidad de producción.

Los Romano decidieron agregar más valor a su producto al incorporar la impresión. Se dirigieron a las grandes cadenas de supermercados, que podían garantizar mayor volumen. Pero se requería mayor capital de trabajo: las cadenas compraban en teoría a 30 días y pagaban a 190. La inversión necesaria para elaborar las bolsas impresas y los requisitos de capital de trabajo ocasionaron que la competencia de Burbuplast se redujera. Operaban media docena de empresas y los precios eran mayores y más estables que en el mercado de productos no diferenciados. Burbuplast pasó a elaborar varios tipos de bolsas. Pro-

### La empresa no contaba con un departamento de mercadeo ni con una fuerza de ventas. El vicepresidente atendía directamente a los clientes más importantes; su asistente administrativa se ocupaba de una parte de ellos, por lo cual recibía una comisión. Otros clientes eran atendidos por el gerente de Operaciones

curaba mantener un balance adecuado en la producción de los diferentes productos, porque los equipos eran especializados. Según el ingeniero Ivano: «No existe una máquina que haga de todo, hay que planificar las ventas y darle trabajo a todos los equipos».

Burbuplast comenzó a sentar bases para su crecimiento. En 1999 se apoyó en su participación en Corplami, así como en programas de asistencia técnica a la pequeña y mediana empresa auspiciados por el Consejo Nacional de la Industria (Conindustria), con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Participar en Corplami permitió a Burbuplast conocer a sus competidores, intercambiar soluciones a problemas en producción y obtener mejores precios de insumos frente a Pequiven. Dentro del consorcio, Burbuplast era una de las empresas con mayor capacidad instalada, aunque sus equipos tenían edad promedio elevada. Dentro del programa de Conindustria se llevaron a cabo dos estudios. El primero apuntaba a un «diagnóstico integral», que identificaba fortalezas y debilidades. Las recomendaciones emitidas se centraron en elaborar manuales y procedimientos por área de trabajo, optimizar la distribución y mejorar lo relativo a higiene y seguridad industrial. El segundo estudio hizo énfasis en organización, recursos humanos y mantenimiento. Dada la obsolescencia y el deterioro de algunos equipos, la primera área de atención de la gerencia fue mantenimiento. Además, se comenzó a modificar la maquinaria existente para alcanzar mayor velocidad y depender menos de la mecánica y más de la electrónica. Dado que se hacía muy difícil el acceso a créditos

y las tasas de interés estaban muy altas, Ivano Romano decidió hacer cuatro *leasings* a tres años, durante cuatro años.

En 2003 se llevó a cabo una actualización del «diagnóstico integral», con el propósito de evaluar el grado de avance de las recomendaciones emitidas. Se identificó que las únicas áreas que mostraban mejoras eran recursos humanos, investigación y desarrollo (I&D), y mantenimiento.

### Productos y mercados

A comienzos de 2004 Burbuplast elaboraba bolsas impresas tipo «camiseta», bolsas con asas flexibles, bolsas para hielo, bolsas para basura, bolsas rectangulares con sellado de fondo para comercios, sacos in-

dustriales en diversas medidas según los requisitos de cada cliente, bobinas para empacotamiento de productos en líneas automáticas, bobinas termoencogibles y papel sintético antigrasas.

En 2003 Burbuplast invirtió alrededor de cien millones de bolívares (62.500 dólares) en I&D, con miras a la confección de una película para fabricar papel sintético. Para ello, Romano se asoció con el doctor Velini, profesor universitario jubilado con doctorado en polímeros y experiencia en la industria petroquímica. Se buscó desarrollar un papel plástico antigrasas que pudiera doblarse y rasgarse como un papel y ser utilizado en la industria de alimentos. Una de sus ventajas era que más de noventa por ciento de la materia prima del «compuesto» era nacional. El papel sintético se comenzó a producir a finales de ese año. Ni Romano ni Velini sabían de alguien que fabricara una película utilizando la tecnología de extrusión que empleaba Burbuplast.

El producto nuevo alcanzó ventas el primer año de 34 millones de bolívares (21.250 dólares). El ingeniero Romano acordó con el doctor Velini que éste recibiría un porcentaje por las ventas del papel sintético. Adicionalmente, si realizaba labores de mercadeo y encontraba clientes nuevos, le correspondería un porcentaje de esas ventas. Burbuplast comenzó a vender resmas y bobinas del papel sintético antigrasas a distribuidores.

Los clientes para el papel sintético eran dos distribuidores grandes que vendían a panaderías y supermercados, así como varios distribuidores pequeños. Clientes potenciales incluirían las cadenas de comida rápida, tales como Subway, que requerían

**Burbuplast: estado de resultados 2000-2003**

(dólares)

	2000	2001	2002	2003
Ventas netas	2.042.036	1.962.038	1.291.376	1.998.698
Ingresos financieros	8.081	0	0	0
Otros ingresos	0	66.466	1.766	627
Ingresos	2.050.116	2.028.505	1.293.141	1.999.326
Costos de producción y ventas	1.643.909	1.651.218	988.190	1.591.548
Utilidad bruta en ventas	406.208	377.287	304.951	407.777
Gastos generales y de administración	202.138	327.281	170.803	282.672
Utilidad neta	204.069	50.006	134.148	125.106

un papel antigrasas para separar las raciones de sus productos. El competidor principal en este segmento era una empresa de papel de gran tamaño que vendía a precios inferiores a los de Burbuplast, por lo cual era importante que la empresa mejorara la eficiencia y redujera los costos. Ivano Romano esperaba que en 2004 el papel sintético llegara a representar alrededor del 36 por ciento de las ventas de la empresa.

El producto de mayor venta en 2003 (583 millones de bolívares: 364.000 dólares) fue la bobina dirigida a clientes industriales, que representaban el 20,7 por ciento del total de las ventas. En segundo lugar estaban las bolsas para grandes almacenes. Otros mercados eran recolección y distribución de basura (17 por ciento), farmacias (13) y supermercados (11,5). Ese año se hicieron esfuerzos para desarrollar el mercado de bobinas termoencogibles. Aunque los márgenes de ganancia eran bajos, este mercado manejaba volúmenes muy grandes. Los clientes eran grandes empresas con exigencias de calidad y procesos de compra complejos.

Burbuplast llegó a conformar una cartera de clientes diversificada. El cliente más importante era una cadena de farmacias que abarcaba más de once por ciento de las ventas. Su segundo cliente en volumen de ventas era una cadena de supermercados, con poco más de seis por ciento, y el tercero era una empresa fabricante de pastas alimenticias.

Lo que Burbuplast había esperado de sus clientes era lealtad y «cuentas sanas», a cambio de su buen desempeño como proveedor en términos de calidad, cantidad y tiempos de entrega. El círculo de clientes era limitado y la empresa nunca se planteó entrar en una guerra frontal contra sus competidores. Ivano Romano señaló: «Yo podría venderle a una de las grandes cadenas de supermercados, pero le estaría quitando un cliente a mi competencia y luego ellos van a quitarme uno

de los míos». Por ello, la estrategia de Romano fue ir hacia mercados que requieran productos de mayor valor agregado donde la competencia fuera menor como, por ejemplo, el papel sintético.

A comienzos de 2004 Burbuplast carecía de una lista de precios para sus productos. Según Ivano Romano: «Cada cliente es un mundo. Quien dicta los precios es el mercado, pero al final todo es negociable». A los clientes que pagaban antes de treinta días Burbuplast les daba precios que podían estar hasta diez por ciento por debajo de los del mercado. Tanto el precio como el margen dependían del producto; por ejemplo, las bolsas de supermercado se vendían en promedio a 5.200 bolívares (3,25 dólares) por kilogramo, mientras que las bolsas «boutique» (producto con más desperdicio pero con margen de rentabilidad mayor) se vendían a 6.800 bolívares (4,25 dólares). Un parámetro de referencia tradicional en la industria, para calcular este margen, era el número de veces del costo de la materia prima; por ejemplo, 2,7 para las bolsas boutique, 2 veces para las de supermercado y 1,4 para las bobinas de termoencogible.

La empresa tenía capacidad ociosa para la elaboración de películas, por lo cual una oportunidad de crecimiento estaba en el mercado de bobinas de plástico termoencogible. Aunque era un segmento de bajos márgenes, abarcaba clientes grandes. En este segmento, la empresa tenía clientes medianos como las empresas Ovejita y Manaplast; pero, de lograr atender empresas grandes como Pepsi-Cola y Alimentos Margarita, podría alcanzar ventas de 300 toneladas, lo que representaría un treinta por ciento adicional.

El ingeniero Romano opinaba que al cabo de un año Burbuplast podría pasar de 1.000 toneladas a producir 1.700, con la capacidad instalada existente y con una ampliación de diez operarios en la nómina diaria.

**Estructura organizacional**

En abril de 2004 trabajaban en la empresa 64 personas (11 empleados y 53 personas en nómina diaria). Se contaba con cuatro unidades funcionales y tres cargos de apoyo, que reportaban a la vicepresidencia. La toma de decisiones estaba centralizada en el ingeniero Ivano Romano.

La empresa no contaba con un departamento de mercadeo ni con una fuerza de ventas. El vicepresidente atendía directamente a los clientes más importantes; su asistente administrativa se ocupaba de una parte de ellos, por lo cual recibía una comisión. Otros clientes eran atendidos por el gerente de Operaciones, el ingeniero Rafael Padrón, entre cuyas responsabilidades estaban planificación y control de la producción, manejo de los materiales y despachos. Padrón consideraba que «a veces no tenía tiempo para ello». En ocasiones, Romano llegó a sentir que «vendía menos de lo que podía vender». La empresa planificaba las ventas en función de lo que podía hacer de acuerdo con el tipo y la capacidad de los equipos disponibles, cuyo mantenimiento permitió aumentar la producción.

En la estructura de la empresa no había un departamento de control de calidad. Las compras de materia prima nacional las realizaba el gerente de Operaciones y de las compras internacionales se encargaba el vicepresidente, pero la planificación de compras se hacía en conjunto. Burbuplast suscribió un contrato por un año con Pequiven, con descuentos por cumplimiento mensual, por lo cual se trataba de ajustar las compras a esa programación. Debido a la escasez de materiales que surgió a raíz del paro petrolero de fines de 2002 y comienzos de 2003, la empresa había tratado de mantener un inventario de materia prima de por lo menos 1,5 meses. No se mantenían inventarios de productos en proceso ni terminados, pues, al estar listo, el pedido era despachado al cliente.

Las compras de repuestos y órdenes de reparación de piezas mecánicas y eléctricas eran responsabilidad del gerente técnico.

### El proyecto de ampliación

A raíz del desarrollo del papel sintético se pensó en otro nuevo producto: las películas multicapas coextruidas. Era un laminado de tres capas pegadas que, además de utilizarse en la industria de alimentos como anti-grasas, podía tener otros usos como, por ejemplo, sobres para el envío de documentos. Burbuplast y el doctor Velini crearon una empresa aparte de la cual cada uno poseía la mitad del capital. El investigador llevó a la planta de Guatire una coextrusora de tres capas en burbuja y la empresa le compró la mitad a crédito. Este equipo, con tres meses en la planta, era el juguete de Burbuplast, con el que se pensaban hacer pruebas y adquirir experiencia en la fabricación de productos multicapas.

Ivano Romano estaba muy entusiasmado. El proyecto de la nueva línea de películas multicapas requería un capital de 3.000 millones de bolívares (1.875.000 dólares). Pensaba solicitar un crédito al Banco de Desarrollo Económico y Social (Bandes) para la compra del equipo y pagarlo en ocho años a una tasa de 16 por ciento. Calculaba vender seis millones el primer año, utilizando solo seis por ciento de la capacidad del nuevo equipo, el segundo año treinta por ciento, el tercer año cincuenta por ciento y de allí en adelante sesenta por ciento. Una tasa de interés de 16 por ciento para el préstamo generaría una tasa de retorno de más de sesenta por ciento. «En Bandes me dijeron que eso era demasiado bueno, a lo que respondí que era así; al echar a andar las nuevas máquinas, el flujo será impresionante. No se trata de una maquinista más; producirá casi lo mismo que toda la fábrica».

El equipo que la empresa pensaba importar era una coextrusora multicapas con

una capacidad de producción casi equivalente a las ventas del año 2003, que el ingeniero Romano opinaba se podía manejar con siete u ocho operarios adicionales. Sin embargo, la capacidad del equipo (300 kilogramos por hora, veinte días al mes, las veinticuatro horas) era muy alta para las proyecciones de utilización para los siguientes seis años; de allí que en su cálculo para obtener el préstamo de Bandes, Romano esperaba utilizar solo seis por ciento de la capacidad el primer año e incrementarla en años sucesivos. De acuerdo con estas proyecciones, la nueva línea de producción operaría (al menos los primeros cinco o seis años) con una gran capacidad ociosa.

Dado que un equipo nuevo sería muy costoso se pensaba comprar una máquina usada a un costo aproximado de 800.000 dólares. Luego de obtener el crédito en Bandes, la empresa tendría que solicitar divisas a la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi). Además, para construir el galpón donde se instalaría la nueva línea de producción, Burbuplast debía solicitar otro préstamo por un monto de mil millones de bolívares (625.000 dólares) a Foncrei. El financiamiento de esta entidad se otorgaría a una tasa variable de noventa por ciento de la tasa del mercado.

El precio de venta estimado para el nuevo producto era 5.000 bolívares (3,125 dólares) el kilo. El equipo de extrusión debía tener un control de espesores muy bueno; de no ser uniforme la película, podían surgir problemas posteriores en las líneas de empaque automático. Este producto estaría dirigido a clientes que, a su vez, serían proveedores de material de empaque impreso a empresas grandes del sector de alimentos, tanto nacionales como multinacionales, con procesos de empaque automático muy eficientes. Debían lograr un producto uniforme y de calidad consistente.

### Los siguientes pasos

A finales de 2003 en Venezuela existía una demanda potencial de empaques flexibles para alimentos de alrededor de quince mil toneladas. En ese mercado Burbuplast sería un proveedor de bobinas para empresas que imprimieran empaques flexibles. La idea era que Burbuplast fabricara bobinas madre y las vendiera a las empresas que imprimían películas de empaque automático. Algunas de ellas fabricaban películas; pero generalmente estas eran importadas, pues en el país prácticamente no existía capacidad instalada para fabricar películas multicapas coextruidas. Los competidores de Burbuplast en este mercado serían las empresas Morrocel, empresa del Grupo Celoven, y Teleplastic.

Celoven fue la primera industria nacional que produjo cintas autoadhesivas y poseía una red de distribución que abarcaba toda Venezuela. El plástico era coextruido, impreso y laminado en las plantas de Curex, Morrocel y Venefoil, empresas del Grupo Celoven. Era un mercado potencial de gran magnitud, lo cual obligaría a Burbuplast a dirigirse a los distribuidores con clientes de gran tamaño, criterios exigentes y estándares estrictos de calidad para la selección de sus proveedores de insumos.

En 2004 Burbuplast se planteaba nuevos retos: adquirir una coextrusora para procesar las resinas desarrolladas en alianza con el doctor Velini, ampliar las instalaciones y consolidar los nuevos productos. La gran pregunta que se hacía Ivano Romano era: ¿cómo evitar la competencia? ¿Cómo escapar de ella? Pensaba que se podía trabajar en los costos hasta cierto punto, pues la reducción de personal tenía sus límites. Por ello quería orientar la estrategia de la empresa hacia la búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados.

## ¿Qué opinan los expertos?

### BART VAN HOOFF

*Profesor asistente, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá*

Antes de dar un consejo a la familia Romano, sobre invertir o no en la ampliación de la planta de su empresa, resultan útiles algunas reflexiones sobre la gerencia de su empresa y su estrategia de expansión.

Burbuplast parece perfilar la pequeña y mediana empresa (pyme) en Venezuela y la región. Su tamaño la califica como empresa mediana. Su crecimiento orgánico y estructura gerencial la tipifican como pyme familiar, con su dirección compartida entre

padre fundador e hijo formado en el exterior: el padre conservador y el hijo con ideas de mayor alcance. Ambos emprendedores, audaces y sagaces, logran sacar adelante su empresa en un entorno inseguro, donde las políticas públicas y la idiosincrasia del mercado ponen a prueba el negocio. Como si fuera el destino de sus vidas, padre e hijo insisten en la producción de bolsas plásticas y en comercializarlas en el mercado.

Sus esfuerzos se centran en hacer que su empresa crezca y se consolide, genere empleo, sirva de ejemplo y brinde independencia y oportunidades a sus allegados. Más que un negocio, para los Romano la empresa es una forma de vida. Atienden al

máximo los detalles de las operaciones. La atención a la organización se evidencia en la calidad del producto, la buena relación con los empleados y las inversiones realizadas a riesgo propio. Funciones gerenciales que implican contactos con actores externos, como proveedores y clientes, están asignadas al personal. Invariablemente, la innovación que se proponen parte del principio de «qué se puede hacer» en términos de tecnología. Una vez dominada la novedad, buscan el mercado correspondiente.

Antes que salir a vender los Romano esperan que los clientes lleguen a la empresa para comprar sus productos. Buscan relaciones de confianza con sus clientes para

atenderlos bien. Ofrecen buenos productos que se venden solos. La empresa es reconocida en su región, pero no fuera. Nunca han pensado en salir hacia el desconocido mercado del exterior, donde la competencia podrá ser mayor. Aliarse con otras empresas del gremio también lo perciben como un riesgo... podrían sonsacar operarios de confianza, copiar «secretos» operativos, aprendidos con tanto esfuerzo.

Aunque Burbuplast vende sus productos a empresas grandes no está integrada en cadenas productivas. Las relaciones con sus clientes se limitan a la negociación de contratos comerciales y la entrega de productos. No se ha ocupado de entender el valor agregado que su producto puede representar para sus clientes, ni cómo potenciar este valor. Nunca ha desarrollado innovaciones conjuntamente con sus clientes ni explorado nuevas opciones que se desprendan de sus necesidades. Justamente es allí donde Burbuplast podrá hallar la innovación; por ejemplo, necesidades relacionadas con el reciclaje y la reutilización de bolsas plásticas para grandes cadenas de supermercados.

En mercados como Colombia y Brasil el gobierno y los consumidores han cuestionado el uso excesivo de bolsas plásticas, por el

dedicar mayores esfuerzos a interactuar y colaborar con sus clientes actuales, especialmente con aquellos que formen parte de cadenas productivas globalizadas, para identificar oportunidades de generar valor agregado. De esta manera, los nuevos negocios llegan de «afuera hacia adentro» en vez de «adentro hacia fuera». Burbuplast compartiría el riesgo financiero y visualizaría un crecimiento acompañado por el cliente.

#### ALEJANDRO E. CÁCERES

*Gerente de Planificación Estratégica en The Coca-Cola Company y profesor de Historia Empresarial en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas*

El caso Burbuplast plantea un dilema común al empresario que busca crecer: ¿cómo hacer crecer el negocio evitando generar rivalidad con sus competidores? El vicepresidente de la empresa, Ivano Romano, ha venido manejando su negocio manteniendo un *status quo* con sus competidores en sus líneas de producto tradicionales de bolsas plásticas y bobinas termoencogibles, para evitar que estos reaccionaran arrebatándoles sus clientes. Al mismo tiempo busca atender nuevos segmentos poco competidos, producto de

lar, la segunda ofrece mayores márgenes de rentabilidad y la tercera, dado los volúmenes que se manejan, permitiría ocupar la capacidad ociosa de la maquinaria.

Luego de que sus inversiones en I&D permitieron incursionar con éxito en una categoría poco competida, como el papel sintético antigrasas, Burbuplast se plantea un ambicioso proyecto de expansión, también surgido de sus esfuerzos en I&D, para incursionar en las «películas multicapas coextruidas». Sin embargo, el mercado para este producto presenta unas particularidades a las que Burbuplast nunca se ha enfrentado: (1) la presencia de fuertes competidores con vasta experiencia, como el Grupo Celoven, que han desarrollado fuerzas de ventas en todo el país; y (2) el producto requiere estrictos controles de calidad para cumplir las especificaciones de los clientes.

Al incursionar Burbuplast en esta nueva línea de productos, lejos de evadir la competencia, estaría entrando a una categoría muy competitiva sin haber desarrollado las capacidades organizacionales, técnicas y comerciales para ser exitosa. De allí que la gerencia de Burbuplast debería concentrarse en sus productos existentes y plantearse un proyecto que contemple la creación de:

1. Fuerza de ventas, segmentando sus clientes en cuentas clave (como las cadenas de farmacias, supermercados y pastas que son sus mayores clientes y los clientes del papel antigrasas) y cuentas estándar, manejadas las primeras por un vendedor apoyado directamente por el vicepresidente, y las segundas por un vendedor que cuente con una lista de precios y políticas comerciales.

2. Área de mercadeo, que permita desarrollar las estrategias para fortalecer y expandir la relación con clientes actuales y acceder a nuevos clientes.

3. Área de control de calidad, que implique procesos y procedimientos para acceder a grandes clientes, más rigurosos en sus criterios de selección de proveedores, y certificarse en estándares de calidad que le hagan más competitiva.

Con ello Burbuplast daría los pasos para expandir sus ventas en las categorías actuales y, al mismo tiempo, desarrollar las capacidades necesarias para sortear exitosamente los retos que presenta el mercado de las películas multicapas coextruidas. En cuanto al proyecto de ampliación, la recomendación sería establecer la fuerza de ventas y diferir por un año los departamentos de mercadeo y control de calidad. Pasado este lapso, debería llevar a cabo un diagnóstico de las nuevas áreas y su impacto en el negocio. De estar ya sólidas estas áreas para enfrentarse a fuertes competidores y rigurosos clientes que les esperan en las «películas multicapas coextruidas», llevar adelante el proyecto. Lejos de evadir la competencia, la estrategia para crecer es tornarse más competitiva. ■

### Burbuplast no ha desarrollado capacidades organizacionales, técnicas y comerciales, tales como una fuerza de ventas descentralizada o un departamento de mercadeo y control de calidad

volumen de desechos y los problemas que generan. El Ministerio de Ambiente en Colombia adelanta la promulgación de regulaciones para limitar el uso de tales bolsas y promover su reciclaje. La alcaldía de Sao Paulo prohibió su uso por completo en los supermercados. Las grandes cadenas de supermercados requieren alternativas; por ejemplo, bolsas a partir de plásticos biodegradables o sistemas de recolección, reciclaje y reutilización.

El desarrollo de estas alternativas puede surgir de innovaciones locales, desarrolladas por pymes con trayectoria, como la de Burbuplast. Son las empresas que mejor conocen las sensibilidades tecnológicas y organizacionales del contexto. Además, cuentan con el ingenio y la flexibilidad requeridas para generar opciones innovadoras. Al ser debidamente negociadas, las inversiones y los riesgos que implica el desarrollo de innovaciones pueden compartirse con el cliente: el más interesado. Luego los prototipos exitosos pueden ser adaptados a las necesidades de otras industrias y regiones, a manera de apalancar el crecimiento del negocio.

Estas consideraciones implican una aproximación gerencial diferente por parte de Burbuplast al dilema que enfrenta con la inversión en una nueva máquina coextrusora. En vez de asumir el riesgo de invertir en un negocio inseguro, lo recomendable sería

su inversión en I&D, como el papel sintético antigrasas. Esto le ha permitido mantener el negocio andando y estable, al costo de no mostrar crecimiento alguno en las ventas, que rondaron los dos millones de dólares por año entre 2001 y 2003 (exceptuando 2002 que resultó atípico dada la coyuntura política y económica que afectó a Venezuela), y mantener su rentabilidad controlando los costos de materia prima y los gastos generales y de administración.

Burbuplast no ha desarrollado capacidades organizacionales, técnicas y comerciales, tales como una fuerza de ventas descentralizada o un departamento de mercadeo y control de calidad, que le permitan ser más competitiva y hacer crecer sus líneas de productos. Al contrario, como es tradicional en las empresas familiares, Burbuplast mantiene una centralización de las relaciones comerciales en el vicepresidente y el gerente de Operaciones, lo cual hace que al tener ambos como papel adicional a sus responsabilidades manejar las ventas de la empresa, el primero lo delegue parcialmente en su asistente administrativa y el segundo lo haga «cuando tenga tiempo». Por ello, los equipos tienen gran capacidad ociosa, lo cual les ofrece la oportunidad de expandirse en sus productos de bolsas plásticas, bontiques y bobinas termoencogibles. En particu-