

**FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN
LOS RENDIMIENTOS Y UTILIDADES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE
PRODUCTOS PLÁSTICOS EN CARTAGENA**

IGNACIO JULIÁN MEJÍA GÓMEZ

LUIS EDUARDO MASS TINOCO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2004

**FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN
LOS RENDIMIENTOS Y UTILIDADES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE
PRODUCTOS PLÁSTICOS EN CARTAGENA**

IGNACIO JULIÁN MEJÍA GÓMEZ

LUIS EDUARDO MASS TINOCO

**Proyecto para optar al título de
Administradores de Empresas**

Director

JORGE LUIS ALVIS ARRIETA

Economista

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2004

Cartagena, Mayo 28 de 2004

Señores:
Universidad Tecnológica de Bolívar
ATT. COMITÉ DE EVALUACIÓN

Por medio del presente escrito hacemos entrega del proyecto de grado titulado: **“FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN LOS RENDIMIENTOS Y UTILIDADES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN CARTAGENA”**, para la respectiva evaluación, siguiendo lo establecido en el reglamento vigente.

Cordialmente,

IGNACIO JULIAN MEJIA GOMEZ

LUIS EDUARDO MASS TINOCO

Cartagena, Mayo 28 de 2004

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE GRADO

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

Distinguidos señores:

Muy comedidamente me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente a los estudiantes **IGNACIO JULIAN MEJIA** y **LUIS EDUARDO MASS TINOCO** en la respectiva elaboración de su proyecto de grado, el cual tiene como título: **“FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN LOS RENDIMIENTOS Y UTILIDADES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN CARTAGENA”**.

Atentamente,

JORGE LUIS ALVIS ARRIETA
Director de la Investigación

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, mayo 28 de 2004

DEDICATORIA

Este proyecto investigativo se lo dedico a mis padres, Ignacio Mejía y Luisa Gómez, a mi abuela Julia Payares, y a mi novia Diana Pérez, quienes siempre me apoyaron de mente y corazón para concluir con éxito este trabajo.

Ignacio Julián Mejía Gómez

Dedico este Trabajo de Grado a mis padres Cesar Mass y Yazmina Tinoco, los cuales me brindaron apoyo y confianza en el transcurso de mi carrera.

Luis Eduardo Mass Tinoco

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que este trabajo pudiera realizarse.

Especialmente al doctor Jorge Luis Alvis Arrieta, docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quien como Director del trabajo estuvo siempre presto a realizar las correcciones y sugerencias para lograr a cabalidad los objetivos de la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
RESUMEN	
ANTEPROYECTO	
1. LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN CARTAGENA	3
1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR	3
1.1.1 Importancia del sector	3
1.1.2 Características del sector	3
1.1.3 Principales productos	4
1.1.4 Ventajas del producto	4
1.1.5 Diversificación de usos	5
1.2 LAS MIPYMES EN EL SECTOR DEL PLASTICO DE CARTAGENA	6
1.2.1 Principales motivos para iniciar el negocio	6
1.2.2 Tipo de organización jurídica predominante	9
1.2.3 Mipymes según activos	10
1.2.4 Mipymes según año de iniciación de operaciones	12
2. FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR PLASTICO	14
2.1 PROBLEMAS CONCRETOS EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO	15
2.2 PROBLEMAS EN EL AMBITO MACROECONOMICO	18
3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	22

3.1 TECNOLOGÍAS BLANDAS	22
3.1.1 Gestión organizacional	22
3.1.2 Estilo de dirección	23
3.1.3 Gestión del recurso humano	25
3.2 INVERSION	26
3.2.1 Prioridades de inversión	26
3.2.2 Causa que motiva la inversión	28
3.3 INFORMACION	29
3.3.1 Mecanismos para acceder a información especializada	30
3.3.2 Mecanismos de gestión de información	33
3.3.3 Procesos administrativos automatizados	34
3.3.4 Áreas con asesoría externa y/o corporativa	35
3.4 FINANCIAMIENTO	37
4. RENDIMIENTO GENERAL Y EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS	39
4.1 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y UTILIDADES EN LAS MIPYMES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	39
4.1.1 Comportamiento de las ventas	39
4.1.2 Comportamiento de las utilidades	40
4.1.3 Comportamiento de los beneficios mensuales	41
4.2 SITUACIÓN ACTUAL Y EXPECTATIVAS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR PLÁSTICO	41
4.2.1 Percepción de la situación actual del sector	42
4.2.2 Expectativas del sector	42

5. FACTORES DETERMINANTES PARA CONSEGUIR VENTAJAS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR PLASTICO	44
5.1 OBJETIVOS DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	44
5.2 ACTIVIDADES PARA CONSEGUIR VENTAJAS EN LA COMPETENCIA	45
5.3 FACTORES DETERMINANTES PARA LOGRAR VENTAJAS EN LA GESTIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	47
5.4 FACTORES DETERMINANTES PARA LOGRAR VENTAJAS EN LA GESTION ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA	48
5.5 FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA INNOVACIÓN DE PROCESOS	49
5.6 LIMITACIONES PARA OBTENER VENTAJAS EN LA COMPETENCIA	51
6. LAS PERSPECTIVAS DEL SECTOR EN EL CONTEXTO ECONOMICO	53
6.1 PERSPECTIVAS GENERALES	53
6.1.1 Acuerdos de libre comercio	53
6.1.2 Altos costos de materias primas	54
6.1.3 Costo de la energía	55
6.1.4 Problemática del cambio técnico	56
6.2 CONDICIONES IDEALES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN GENERAL	57
6.2.1 Explicación del rezago competitivo frente al entorno mundial	57
6.2.2 La importancia competitiva de la integralidad del sector	58
6.2.3 Modernización de la refinería para ganar competitividad	58

6.3 OPORTUNIDADES DEL SECTOR	60
 RESULTADOS	63
 CONCLUSIONES	67
 RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Principales razones para iniciar el negocio en el sector del plástico	6
Figura 2. Mipymes del sector de productos plásticos según organización jurídica	10
Figura 3. Mipymes del sector de productos plásticos según valor de los activos	11
Figura 4. Mipymes del sector de productos plásticos según año de iniciación de operaciones	12
Figura 5. Principales problemas para la operación de las mipymes del sector plástico de Cartagena	14
Figura 6. Problemas de las Mipymes del sector de productos plástico en el ámbito macroeconómico	18
Figura 7. Principal herramienta de gestión organizacional	21
Figura 8. Estilo de dirección en la Mipyme del sector plástico	22
Figura 9. Principal actividad de gestión del recurso humano	24
Figura 10. Prioridades de inversión del sector	25
Figura 11. Principal causa que motiva la inversión	27
Figura 12. Principales mecanismos para acceder a información especializada	30
Figura 13. Principal mecanismo de gestión de información	32

Figura 14. Procesos administrativos automatizados	33
Figura 15. Áreas con asesoría externa y/o corporativa	34
Figura 16. Principal fuente de financiamiento del capital de trabajo	36
Figura 17. Mipymes del sector plástico de Cartagena según ventas promedio mensual	37
Figura 18. Margen de reducción de utilidades en el sector de las Mipymes del plástico en Cartagena	38
Figura 19. Principales objetivos de desempeño de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena	41
Figura 20. Principal actividad de las Mipymes para lograr ventajas en la competencia	42
Figura 21. Principales factores para el éxito en el proceso productivo de las Mipymes del sector de productos plásticos	44
Figura 22. Principales factores para el éxito en la gestión organizacional de las Mipymes del sector de productos plásticos	45
Figura 23. Principales factores para lograr ventajas en la innovación de procesos de las Mipymes de productos plásticos	46
Figura 24. Principales limitaciones para obtener ventajas en la competencia	48

GLOSARIO

ALIANZA ESTRATÉGICA: unión formal o informal entre empresas o instituciones que busca una mejor y mayor capacidad competitiva.

CONTRACCIÓN: reducción de la oferta y la demanda económica.

DIAGNÓSTICO: descripción de la situación actual de una empresa que indica los problemas y las causas que lo originan.

MERCADO: conjunto de oferentes y demandantes que están por un precio previamente establecido o fijado.

MIPYME: micro, pequeña y mediana empresa.

PYME: pequeña y mediana empresa.

SUBVENCIÓN: apoyo económico del estado para financiar una parte de un proyecto.

SUBSIDIO: apoyo extraordinario del estado para financiar un determinado proyecto.

INTRODUCCION

Pese a que las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son unidades productivas que contribuyen a la generación de empleo y al uso de materia prima nacional, se trata, en su gran mayoría de organizaciones informales, pues casi no llevan registros y tienen un nivel de capacitación administrativa y empresarial muy bajo, por lo que conocen de su negocio pero no de la empresa; trabajan aisladas y muchas veces no valoran el impacto del entorno en su actividad. En este contexto, con diferente intensidad, el sector de las Mipymes de productos plásticos en Cartagena también se ha visto afectado con esta dinámica, por lo que en el análisis de sus operaciones, presentan un descenso del volumen de ventas con respecto a períodos anteriores.

Así mismo, en el mercado aparecen empresas competidoras que ofrecen productos plásticos similares y a un precio más bajo que las empresas referidas, encontrándose entonces que el descenso del volumen de ventas determinado también por la dinámica económica actual puede llevar a estas empresas a perder su participación en el mercado. De continuar esta sintomatología, las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena podría seguir perdiendo rentabilidad, porque al no conocer la forma como inciden en su negocio los aspectos de organización interna y el comportamiento de algunas variables del entorno, no podrá entrar a controlarlos ni

mucho menos hacer proyecciones futuras que coadyuven al fortalecimiento de las mismas.

Por este motivo, el objetivo del presente trabajo es analizar la forma en que los aspectos de organización interna y del entorno han afectado los rendimientos y utilidades en la operación de la Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena. Para lograr este propósito, el trabajo desarrolló seis capítulos. En el primer capítulo se analizan las características generales de la industria del plástico; en el segundo capítulo se identifica la problemática general en el entorno de estas empresas; en el tercer capítulo se caracteriza la organización interna de los negocios.

En el cuarto capítulo se describe el rendimiento y expectativas que tienen las empresas del sector; en el quinto capítulo se identifican los factores determinantes para conseguir ventajas en la competencia. En el sexto capítulo se señalan las perspectivas de la industria que puede incidir en su desempeño. Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

RESUMEN

La industria del plástico es un sector muy poco conocido, pero que forma parte del conglomerado de la industria cartagenera. Muchos son los productos que elabora y que son fundamentales para el resto de la economía del país. Los industriales cartageneros han sabido aprovechar las bondades del material y desarrollar una industria que si bien ha tenido sus altibajos, ocupa un renglón importante en la economía nacional.

Los principales productos elaborados por las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena son: productos rígidos (envases, cubiertos, vasos, botellas), flexibles (empaques, bolsas) y de espuma (embalaje), utilizando las más avanzadas tecnologías y la mejor materia prima del mercado (resina) para llevar a cabo los diferentes procesos necesarios para elaborar todos estos productos como lo son: inyección, soplado, moldeo, termoformado, extrusión, laminación, impresión, corte, conversión y reacciones químicas, etc.

Entre los principales productos plásticos elaborados en esta ciudad se pueden citar: sacos y bolsas de material plástico, envases y empaques plásticos, platos, vasos y bandejas de plástico y botellas plásticas. Éstas últimas son utilizadas para la comercialización de bebidas gaseosas y productos lácteos en su mayoría. Los sacos y bolsas de material plástico también obtienen ventas significativas y son más que nada utilizados por el resto de la industria manufacturera de la ciudad para empacar y comercializar productos tales como alimentos, aceites, medicinas, entre muchos otros.

En Colombia cada día son más las empresas que utilizan los envases y empaques plásticos para comercializar sus productos debido a las numerosas ventajas que estos ofrecen como: Son reciclables, bajo costo unitario en comparación con otros materiales como el vidrio, grandes posibilidades de diseño industrial y gráfico, diferentes posibilidades de texturas, diferentes oportunidades de impresión, ahorro de energía por no ser reutilizables, bajo peso unitario, diferentes materiales para diferentes aplicaciones, son resistentes a golpes, entre muchas más.

Para las empresas dedicadas a los empaques flexibles y envases plásticos, las empresas de productos lácteos y de gaseosas (embotelladoras) son también consumidoras de estos productos; no sólo por el mismo envase o botella de plástico, sino también por las etiquetas que llevan el nombre del producto en algunos casos, que también están hechas de plástico con diferentes diseños y colores.

No hay que olvidar los diferentes productos del sector agrícola y de otras industrias dedicadas a la producción de alimentos (café, galletas, jugos, derivados del tomate, carnes, entre muchos otros) ni tampoco los demás productos como pinturas, jabones, medicamentos, entre muchos otros, que necesitan de estos empaques plásticos para su adecuada comercialización en el mercado nacional e internacional.

Se pudo establecer que las empresas encuestadas surgen con base en la identificación de posibilidades de éxito en el entorno, este fue el caso del 35% de los encuestados, que además pensaban en cómo arrancar la empresa en el sector del plástico con el menor capital posible. Para ellos fue más importante constatar la existencia de potenciales clientes y por ende de las ventas, lo cual da en este grupo connotaciones de cierta capacidad gerencial.

En un buen porcentaje de las Mipymes encuestadas (25%) se encontró que han sido generadas por emprendedores quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, con el incentivo de complementar los ingresos o simplemente por la posibilidad de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan para montar un negocio en el ramo de los productos plásticos que le permitiera salir de la situación de desempleo. Y la disposición de ahorros para iniciar el negocio arrojó que el 16% de los empresarios manifestó que el financiamiento ocupa un lugar importante dentro del proceso de creación de la empresa, pues para estos emprendedores se convierte en el principal obstáculo. Su importancia se ubica más en la facilidad de considerar formas alternativas de consecución de financiamiento al ofrecido por instituciones de apoyo a las microempresas o a la pequeña y mediana empresa..

Se percibió que el sector de las Mipymes objeto de estudio son conformadas en su organización jurídica por sociedad limitadas con un 54% del total y la sociedad anónima con un 38% son las que más predominan. En el mismo sentido, la persona natural participa con el 8%. Asociado a estos hechos se encontró que, analizando la estructura de capital de estas empresas, son las microempresas las que más recurren a la figura jurídica de persona natural, mientras en la pequeña predomina la sociedad limitada y en las medianas la sociedad anónima.

El nivel de activos registrados en la Cámara de Comercio de Cartagena les permite a las Mipymes del sector plástico consolidarse como empresas en el momento de su constitución. Cuando una empresa entra a operar, estas reciben los contratos dependiendo de sus activos, o sea, que lo primero a tener en cuenta por la parte contratante es su estructura de liquidez real, comprende los dineros en el banco y los sobregiros que pueda obtener por parte de la entidad financiera.

En general estas empresas presentan un bajo nivel de activos y se determinó que las Mipymes del sector plástico en Cartagena son relativamente nuevas; esto porque el 78.07% de las empresas fueron fundadas después de 1991, mientras apenas un 20.93% lo fue antes de 1990. Por lo tanto, es rescatable de esta situación que se han creado empresas de diferentes tamaños en una buena proporción en los años 90.

Frente al nuevo panorama económico e industrial del país no cabe duda que es el momento justo para que los empresarios puedan imprimir a sus negocios fórmulas administrativas y gerenciales que les permitan superar las dificultades, afrontar riesgos y aprovechar oportunidades, para lo cual es necesario introducir y consolidar en los procesos administrativos nuevas tecnologías, nuevas combinaciones y nuevos métodos, pues el mundo empresarial moderno precisa de estilos administrativos y gerenciales innovadores que les orienten.

El sustento de lo anterior radica en que, de acuerdo con los encuestados, las modificaciones al régimen de comercio, reforma tributaria, financiera, aduanera, nueva legislación cambiaria, reforma laboral y otras acciones dentro del marco de la modernización económica para transformar el patrón competitivo en Colombia, han obligado a intensificar los cambios de índole administrativo y gerencial en las Mipymes del sector de productos plásticos, para estimular la eficiencia y mejorar la productividad en el nuevo marco económico más competitivo.

Se estableció que los principales problemas para la operación de los negocios del sector plástico analizado son: las altas tasas impositivas y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; el contrabando; la disminución de la demanda y, asociado con esto, los bajos márgenes de comercialización de los productos plásticos.

Con respecto al ambiente macroeconómico los resultados de la encuesta muestran que las Mipymes del sector plástico de Cartagena resultan afectadas por los problemas de inestabilidad económica, que afectan negativamente el desempeño del sector. Esto demuestra que los problemas asociados al ámbito macroeconómico son más sentidos cuando afectan directamente la actividad productiva de los negocios, como es el caso del desempleo que empeora la situación de la demanda de los productos. Los niveles de inflación y las tasas de interés también preocupan a estos empresarios.

0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

0.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las MIPYMES son unidades productivas de alta generación de empleo y de intenso uso de materia prima nacional. Complementan la labor de la gran industria y las zonas francas en el proceso de industrialización de Colombia. Su importancia en la economía es imprescindible, pues según datos de ACOPI, el 75% del empleo colombiano es generado por las MIPYMES¹. Además, se espera que la mayor parte del empleo nuevo sea creado por éstas, ya que el costo de un nuevo puesto de trabajo es mucho menor en una micro o pequeña empresa, que en una gran empresa.

Sin embargo, se trata, en su gran mayoría de organizaciones informales, pues casi no llevan registros y tienen un nivel de capacitación administrativa y empresarial muy bajo, por lo que conocen de su negocio pero no de la empresa; trabajan aisladas y muchas veces no valoran el impacto del entorno en su actividad; los empresarios saben que tienen problemas pero confunden las causas con los efectos y con contadas excepciones no confían en la capacitación. En este sentido, la organización interna de las Mipymes da como resultado inestabilidad en su operación, prácticas de la cultura del día a día en su gestión y disminución de su rendimiento.

Además, estas organizaciones empresariales también se ven sensiblemente afectadas en su nivel de empleo y estructura con la crisis económica, pues la desaceleración de la actividad económica colombiana, iniciada en 1997, se cierra con la más aguda recesión, reflejada en la histórica tasa de crecimiento negativa del 4.3% en 1999². Y aunque a partir del 2001 empieza una etapa de recuperación, esta es lenta, por lo que

¹ Disponible en Internet. <http://www.monografias.com/trabajos13/mipy/mipy.shtml>

² Entre 1996 y el año 2000 el crecimiento promedio del país fue inferior al 1%.

en la actualidad las Mipymes se enfrentan a un entorno caracterizado por la peor crisis económica y, con ella, de un notable deterioro del empleo y los ingresos.

En este contexto, con diferente intensidad, el sector de las Mipymes de productos plásticos en Cartagena también se ha visto afectado con esta dinámica, puesto que en el análisis de sus operaciones, presentan un descenso del volumen de ventas con respecto a períodos anteriores. Así mismo, en el mercado aparecen empresas competidoras que ofrecen productos similares y a un precio más bajo que las empresas referidas, encontrándose entonces que el descenso del volumen de ventas determinado también por la dinámica económica actual puede llevar a estas empresas a perder su participación en el mercado, lo cual afectará igualmente sus utilidades y beneficios de operación.

De continuar esta sintomatología, las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena podría seguir perdiendo competitividad y rentabilidad, porque al no conocer la forma como inciden en su negocio los aspectos de organización interna y el comportamiento de algunas variables del entorno, no podrá entrar a controlarlos ni mucho menos hacer proyecciones futuras que coadyuven al fortalecimiento de las mismas. Por este motivo, es una necesidad conocer cómo afectan el grado de organización interna de las empresas y el comportamiento de las variables del entorno la dinámica de los rendimientos y utilidades de las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena.

0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué forma los aspectos de organización interna y del entorno han afectado los rendimientos y utilidades en la operación de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena?

0.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El estudio es de interés porque busca conocer los factores de la organización interna y del entorno económico que determinan la supervivencia de las Mipymes del sector del plástico en un período de profunda crisis económica. Por tanto, concientes de la importancia que hoy reviste este tema, la presente investigación tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de estos directivos empresariales locales, y generar acciones tendientes a promover el desarrollo gerencial en el contexto de las Mipymes.

El trabajo se enmarca dentro de las líneas de investigación del Programa de Administración de Empresas, pues no cabe duda que para la Tecnológica de Bolívar es pertinente promover la constante actualización de conocimientos, técnicas y estrategias administrativas para la optimización de las labores empresariales, más aún teniendo en cuenta que en la actualidad la alta competitividad de los mercados globalizados han hecho indispensable esta tarea.

0.4 DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL

0.4.1 Espacial. Esta investigación comprende el espacio geográfico de la ciudad de Cartagena de Indias, específicamente el sector de las Mipymes manufactureras de productos plásticos.

0.4.2 Temporal. La investigación se delimita al período 1998 - 2002, con el propósito de analizar los aspectos de organización interna y del entorno que han incidido en el comportamiento de los rendimientos y utilidades de las Mipymes objeto de estudio.

0.5 OBJETIVOS

0.5.1 Objetivo general. Analizar la forma como inciden los aspectos de organización interna y del entorno en los rendimientos y utilidades de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena.

0.5.2 Objetivos específicos.

1. Analizar las características de la organización interna de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena.
2. Identificar los factores del entorno que afectan el comportamiento de las Mipymes en referencia.
3. Analizar el comportamiento de las ventas y utilidades en las Mipymes del sector de productos plásticos en los últimos años.
4. Señalar los efectos de las estrategias de competencia en el rendimiento de las empresas.
5. Definir estrategias y políticas que promuevan un mejor desempeño de las empresas.

0.6 MARCO REFERENCIAL

0.6.1 MARCO TEORICO

En principio hay que tener presente que, en general, las escuelas de la teoría administrativa son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración. Aunque algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización, lo que sí es claro es que en este campo de estudio tan dinámico existen múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado que a la fecha no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal para todas las empresas.

Sin embargo, hay directrices generales que son útiles a todos los negocios, por ejemplo, desde los famosos "*Principios de administración de Taylor*", en los que centraba su atención a fin de obtener eficiencia de trabajadores y de máquinas a través del estudio de tiempos y movimientos, la utilización del método científico para obtener los resultados en el lugar de trabajo, partiendo de la observación, ubicación y estrategia, ha tenido un lugar prominente en la discusión de aprovechar bien los recursos, creación de una infraestructura adecuada y conformación interna de la empresa a partir del conocimiento teórico y práctico de la administración, que de hecho, todo microempresario, empresario o administrador debe considerar.

En ese sentido, Frederick W. Taylor desarrolló una verdadera ciencia administrativa que podía aplicarse a cada fase del trabajo humano y que reemplazaba los sistemas rutinarios. Consideraba también la necesidad de escoger el mejor trabajador para cada tarea y posteriormente adiestrarle y formarle en su labor. De igual forma, proponía que entre la dirección y los trabajadores debe existir una división de trabajo, con el fin de

que, dada la unidad de la empresa, realice las tareas para la cual está mejor capacitado³.

Muy a pesar de que las circunstancias económicas y los entornos administrativos han variado desde que fueron pronunciados estos argumentos, en la actualidad no pierden validez, y mucho menos cuando se aplican a la actividad de la MIPYME, cuyo rol desempeñado en la economía colombiana ha sido muy importante en el pasado y su actividad actual cobra mayor vigencia puesto que su existencia sigue siendo ventajosa por el empleo que genera. Es por ello que para el desarrollo de la investigación se utilizarán algunos principios de la administración científica expuestos por Frederick W. Taylor (correspondiente a la escuela de Administración Científica), por sus contribuciones a la administración, organización, dirección, coordinación y control empresarial.

“La visión *microadministrativa* de Taylor lo llevó a realizar estudios científicos sobre el uso de herramientas adecuadas a efectos de maximizar la eficiencia, los componentes del proceso de producción (actividades) establecimiento de jornadas de descanso para los trabajadores, programación de la producción y métodos de trabajo”⁴, todos elementos administrativos que adaptados al desarrollo de la MIPYME son de vital importancia para su eficiencia.

Así mismo, también se emplearán elementos teóricos de la organización empresarial, para lo cual se analizarán algunos conceptos expuestos por Peter Drucker (correspondiente a la escuela de sistema), y que son relevantes para este estudio⁵. En cuanto a la importancia de la organización en una empresa, de acuerdo con Drucker, se

³ SOCIEDAD COLOMBIANA DE ASESORIA Y ADMINISTRACION EMPRESARIAL (S.C.A.E.). Guía completa de la microempresa. SCAE LTDA., Santa Fé de Bogotá: 1993. P. 148.

⁴ Ibid., p. 149.

⁵ Drucker ha escrito sobre todas las áreas de la administración, y es muy especialmente conocido por su énfasis a la administración por objetivos.

puede señalar: "Finalmente, la productividad se ve vitalmente afectada por la estructura de la organización y por el equilibrio entre las distintas actividades dentro del negocio. Si por falta de una organización clara los gerentes pierden su tiempo tratando de encontrar qué es lo que deben hacer en lugar de hacerlo, el recurso más escaso de la compañía se está malgastando".⁶

De lo anterior se puede afirmar que la importancia de la organización y el carácter científico de su administración en la MIPYME siguen teniendo relevancia puesto que, en efecto, es precisamente la falta de organización y bajo carácter empresarial lo que conlleva a que estas empresas se encuentren, en su gran mayoría, en la más completa informalidad.

Pero también el estudio tendrá en cuenta que el desarrollo teórico acerca del papel de la MIPYME en el conjunto de la economía y la relevancia desde el punto de vista administrativo y gerencial, tiene en la actualidad otros ingredientes de mucha importancia para esta investigación en torno a la definición conceptual de la micro, pequeña y mediana empresa, a las políticas de apoyo a la misma, su inserción en el conjunto de la economía y la búsqueda de mecanismos apropiados para articularla en un sector económico determinado o con otras escalas de empresas.

Este procedimiento se plantea debido a que la mayoría de los enfoques teóricos actuales sobre el desarrollo MIPYME se basan en la idea de que la acumulación de conocimiento, el desarrollo de destrezas y la capacidad de innovación en el ámbito empresarial están determinados no solo por las condiciones predominantes dentro de la empresa, sino por un concepto complejo de relaciones establecidas entre las empresas.

⁶DRUCKER, Peter F. La gerencia de empresas. Cuarta edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1978. P. 68.

Por lo tanto, el elemento aprendizaje interactivo es esencial. En este contexto: "Hoy se cree que la empresa debe mirar su entorno, pues lo externo influye en el proceso administrativo y lo impele a tomar mecanismos o estrategias para prever. Esto es lo que muchos tratadistas llaman Revolución Gerencial"⁷. Este es un elemento importante de discusión puesto que: "La experiencia adquirida a través de la implementación del Plan nacional para la microempresa por más de doce años, y los desarrollos conceptuales que se han generado en forma paralela, muestran la necesidad de construir políticas y estrategias más agresivas encaminadas a propiciar espacios de articulación e integración intersectorial, sectorial y regional"⁸.

Y aún más, debido a las nuevas exigencias y retos que ha planteado la competitividad y la globalización, y teniendo en cuenta también la experiencia de otros países, se considerarán los aportes y estudios acerca de la productividad y competitividad de esta actividad. En este marco, la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. Al respecto, según Hill y Jones en la actualidad se afirma que:

En la práctica, la estrategia de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar estratégicamente⁹.

⁷COVO TORRES, Augusto. Administración: introducción a lo básico. Tercera edición. Cartagena, septiembre de 1996. P. 205.

⁸ CHAVES, Jairo Luis. Microempresa y competitividad. Comercialización. Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá, 1997. P. 10.

⁹ HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. P. 8.

Consistente con la afirmación de Hill y Jones, la ventaja competitiva tiene relación directa con el de la estrategia, pues las acciones desarrolladas en el marco de ésta determinan la capacidad competitiva; así, si la empresa aplica una estrategia de diferenciación por calidad (por ejemplo), la capacidad competitiva va a fortalecerse en lo que respecta a los procesos, los productos, el uso del conocimiento y la actitud positiva frente a los clientes. De esta manera, la administración estratégica se considera como: "La configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias"¹⁰.

En general, estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva: "La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia"¹¹. De esta manera, la estrategia competitiva también conjuga necesariamente elementos administrativos y gerenciales que promueven la productividad y competitividad empresarial. Así, atender la dinámica de un mundo cambiante hace más urgente para las Mipymes solucionar los problemas de fondo a partir de la fundamentación de unos mejores esquemas de organización interna y la introducción de estrategias que promuevan la competitividad.

0.7 MARCO LEGAL

El marco legal de las Mipymes en Colombia está sustentado en la Ley 590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En efecto, los beneficiarios de esta ley son las micro, pequeña y medianas empresas (MIPYMES) y a los artesanos colombianos. En

¹⁰ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores. P. 4.

¹¹ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.

cuanto a su objeto¹², la ley tiene como objetivos promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, la formación de mercados altamente competitivos debido al mayor número de MIPYMES que operarían en el mercado y también otras medidas para favorecer estos objetivos como son:

- Mejorar el entorno institucional.
- Promover una mejor dotación de factores.
- Formular, ejecutar y evaluar políticas públicas.

De acuerdo con esta Ley, en sus disposiciones generales, el artículo 2 define:

“Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

¹² Artículo 1 de la Ley 590 del 2000.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

PARÁGRAFO 2°. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer”.

En cuanto al marco institucional, la ley establece que el Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico, estudiará la inclusión de políticas y programas de promoción de las MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo. A su vez, señala que el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), recomendará al Gobierno Nacional las políticas dirigidas hacia las MIPYMES, de conformidad con lo que se establezca en el Plan Nacional de Desarrollo.

Se indica también que el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado, entre otros por¹³: Los Ministros o Viceministros de Desarrollo Económico, Comercio Exterior, Agricultura y Desarrollo Rural, Medio Ambiente, el Ministro del Trabajo o el Director General del SENA, el Director del Departamento Nacional de Planeación y representantes de las universidades.

Entre las funciones que se le asignan a este Consejo Asesor se destacan las siguientes¹⁴:

¹³ Artículo 3 de la Ley 590 del 2000.

¹⁴ Artículo 4 de la Ley 590 del 2000.

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas y programas de promoción de las PYMES, así como a la evaluación periódica de los mismos y proponer los correctivos necesarios.
- b) Analizar el entorno económico, político y social y su impacto sobre las PYMES.
- c) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las PYMES que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno.
- d) Fomentar la conformación y operación de Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa.

Por su parte, el Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado, entre otros por¹⁵: los Ministros o Viceministros de Desarrollo Económico, Agricultura y Desarrollo Rural, Medio Ambiente, el Ministro del Trabajo y Seguridad Social o el Director del SENA, el Director del Departamento Nacional de Planeación o el Subdirector y representantes de las universidades. Entre las funciones que se le asignan al Consejo Superior de Microempresa se destacan las siguientes¹⁶:

- a) Contribuir a la definición y formulación de políticas de fomento de la microempresa, así como a la evaluación periódica de los mismos y la propuesta de correctivos.
- b) Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa y medir el impacto de los mismos.

¹⁵ Artículo 5 de la Ley 590 del 2000.

¹⁶ Artículo 6 de la Ley 590 del 2000.

c) Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.

d) Fomentar, en coordinación con el consejo superior de pequeña y mediana empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, pequeñas y medianas empresas.

Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones¹⁷. La regulación de la organización y funcionamiento de este registro la realizará la Superintendencia de Industria y Comercio.

En el artículo 17 de esta Ley se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), como una cuenta adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es el financiamiento de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

La ley 590 también crea el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Rurales (EMPRENDER), como una cuenta adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sin personalidad jurídica, la cual se manejará de manera independiente de los demás recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objeto es apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales, mediante el aporte de capital social y el

¹⁷ Artículo 11 de la Ley 590 del 2000.

financiamiento de la preinversión, en asocio con los productores y las entidades territoriales.

Finalmente, la ley indica que el ICETEX, en desarrollo de sus funciones, destinará recursos y programas a facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las MIPYMES. Para tal efecto, el Gobierno Nacional expedirá la reglamentación correspondiente.

0.7.1 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

- **ALIANZA ESTRATÉGICA:** Unión formal o informal entre empresas o instituciones que busca una mejor y mayor capacidad competitiva.
- **ASOCIATIVIDAD:** Alianza entre un grupo de empresarios que buscan potenciar su competitividad trabajando en conjunto.
- **CONTRACCIÓN:** Reducción de la oferta y la demanda económica.
- **DIAGNÓSTICO:** Descripción de la situación actual de una empresa que indica los problemas y las causas que lo originan.
- **MERCADO:** Conjunto de oferentes y demandantes que están por un precio previamente establecido o fijado.
- **MIPYME:** Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- **PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.
- **SUBVENCIÓN:** Apoyo económico del estado para financiar una parte de un proyecto.
- **SUBSIDIO:** Apoyo extraordinario del estado para financiar un determinado proyecto.

0.8 VARIABLES

0.8.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Rendimiento y utilidades de las MIPYMES.

0.8.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Organización interna.
- Entorno Económico.

0.8.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

<u>VARIABLE</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>FUENTE</u>
Rendimiento o y Utilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Participación en el mercado2. Valor promedio de ventas3. Costo de la producción4. Porcentaje de utilidades	Encuestas a las Mipymes
Organización Interna	<ol style="list-style-type: none">1. Características de las empresas2. Modelo de gestión organizacional3. Estilo de dirección en la empresa4. Procesos administrativos automatizados5. Grado de organización contable6. Grado de diferenciación de funciones7. Capacitación del empresario8. Herramientas de gestión del recurso humano	Encuestas a las Mipymes

<p>Entorno Económico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades del entorno que enfrentan los negocios 2. Condiciones de competencia en el sector 3. Clientes principales 4. Información de mercado 5. Conocimiento del nivel de calidad, precio y volumen de la competencia 6. Condiciones y requisitos para acceso al crédito 7. Tipo de expectativas de los negocios 8. Tipo de estrategias competitivas 	<p>Encuestas a las Mipymes</p>
---------------------------------	--	--------------------------------

0.9 DISEÑO METODOLOGICO

0.9.1 TIPO DE INVESTIGACION

Se trata de una investigación de carácter explicativo, debido a que se orienta a determinar la forma como inciden en el rendimiento y utilidades de las Mipymes del sector de productos plástico tanto los aspectos de organización interna como los factores del entorno.

0.9.2 FUENTES Y TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

0.9.2.1 Fuente primaria. La información primaria se obtendrá aplicando un formato de encuesta a los administradores de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena.

0.9.2.2 Fuentes secundarias. Información financiera de las Mipymes; investigaciones referidas al sector; estadísticas del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena; e informes del SENA.

1. LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN CARTAGENA

1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR

1.1.1 Importancia del sector. La industria del plástico es un sector muy poco conocido, pero que forma parte del conglomerado de la industria cartagenera. Muchos son los productos que elabora y que son fundamentales para el resto de la economía del país. Durante los últimos años se ha dado un gran desarrollo en la industria petroquímica a escala nacional y mundial, que ha hecho posible el desarrollo de nuevos materiales de origen polimérico, con grandes aplicaciones en el sector del plástico. Los industriales cartageneros han sabido aprovechar las bondades del material y desarrollar una industria que si bien ha tenido sus altibajos, ocupa un renglón importante en la economía nacional.

1.1.2 Características del sector. En su mayoría, la industria del plástico en Cartagena se dedica a elaborar productos rígidos (envases, cubiertos, vasos, botellas), flexibles (empaques, bolsas) y de espuma (embalaje), utilizando las más avanzadas tecnologías y la mejor materia prima del mercado (resina) para llevar a cabo los diferentes procesos necesarios para elaborar todos estos productos como lo son: inyección, soplado, moldeo, termoformado, extrusión, laminación, impresión, corte, conversión y reacciones químicas, etc.

1.1.3 Principales productos. Entre los principales productos plásticos elaborados en esta ciudad se pueden citar: sacos y bolsas de material plástico, envases y empaques plásticos, platos, vasos y bandejas de plástico y botellas plásticas. Éstas últimas son utilizadas para la comercialización de bebidas gaseosas y productos lácteos en su mayoría. Los sacos y bolsas de material plástico también obtienen ventas significativas y son más que nada utilizados por el resto de la industria manufacturera de la ciudad para empacar y comercializar productos tales como alimentos, aceites, medicinas, entre muchos otros.

1.1.4 Ventajas del producto. En Colombia cada día son más las empresas que utilizan los envases y empaques plásticos para comercializar sus productos debido a las numerosas ventajas que estos ofrecen como¹⁸:

- Son reciclables.
- Bajo costo unitario en comparación con otros materiales como el vidrio
- Grandes posibilidades de diseño industrial y gráfico.
- Diferentes posibilidades de texturas.

¹⁸ Ver Revista Acoplásticos. Algunas bondades de los plásticos. Plásticos en Colombia 95-96. P. 113 – 117.

- Diferentes oportunidades de impresión.
- Ahorro de energía por no ser reutilizables.
- Bajo peso unitario.
- Diferentes materiales para diferentes aplicaciones.
- Son resistentes a golpes, entre muchas más.

1.1.5 Diversificación de usos. Para las empresas dedicadas a los empaques flexibles y envases plásticos, las empresas de productos lácteos y de gaseosas (embotelladoras) son también consumidoras de estos productos; no sólo por el mismo envase o botella de plástico, sino también por las etiquetas que llevan el nombre del producto en algunos casos, que también están hechas de plástico con diferentes diseños y colores¹⁹. En esta misma dirección, anualmente se producen miles de kilogramos de leche en sus diferentes presentaciones y miles de litros de bebidas gaseosas, cuyas producciones son importantes para la industria del plástico, puesto que estos productos necesitan embotellarse y empacarse para ser vendidos, utilizando los productos que la industria ofrece.

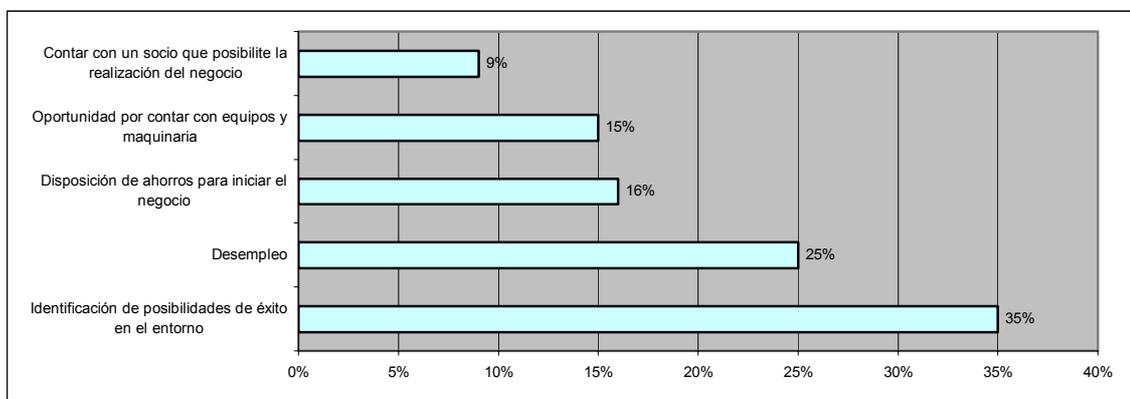
¹⁹ Ver Revista de Acoplásticos. El polímero. Plásticos en Colombia 96 – 97. Diciembre de 1999. P. 86.

No hay que olvidar los diferentes productos del sector agrícola y de otras industrias dedicadas a la producción de alimentos (café, galletas, jugos, derivados del tomate, carnes, entre muchos otros) ni tampoco los demás productos como pinturas, jabones, medicamentos, entre muchos otros, que necesitan de estos empaques plásticos para su adecuada comercialización en el mercado nacional e internacional.

1.2 LAS MIPYMES EN EL SECTOR DEL PLASTICO DE CARTAGENA

1.2.1 Principales motivos para iniciar el negocio. Para analizar el ámbito competitivo y el entorno de estas Mipymes del sector plástico se considera importante en primera instancia resaltar las razones que se tuvieron para emprender un negocio de esta naturaleza en Cartagena. Al respecto, la investigación concluyó que existen diversas razones y motivaciones para iniciar una empresa de este tipo, tales como las que se mencionan en la figura 1.

Figura 1. Principales razones para iniciar el negocio en el sector del plástico.



◀ **Identificación de posibilidades de éxito en el entorno, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.** Este fue el caso del 35% de los encuestados, que además pensaban en cómo arrancar la empresa en el sector del plástico con el menor capital posible. Para ellos fue más importante constatar la existencia de potenciales clientes y por ende de las ventas, lo cual da en este grupo connotaciones de cierta capacidad gerencial.

◀ **La pérdida de un trabajo.** En un buen porcentaje de las Mipymes encuestadas (25%) se encontró que han sido generadas por emprendedores quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, con el incentivo de complementar los ingresos o simplemente por la posibilidad de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan para montar un negocio en el ramo de los productos plásticos que le permitiera salir de la situación de desempleo.

◀ **La disposición de ahorros para iniciar el negocio.** El 16% de los empresarios manifestó que el financiamiento ocupa un lugar importante dentro del proceso de creación de la empresa, pues para estos emprendedores se convierte en el principal obstáculo. Su importancia se ubica más en la facilidad de considerar formas alternativas de consecución de financiamiento al ofrecido por instituciones de apoyo a las microempresas o a la pequeña y mediana empresa.

◄ **Identificación de una oportunidad como la posibilidad de contar con equipos y maquinarias o la existencia de un socio con capital.** De acuerdo con el 15% de los empresarios, la combinación de ambos factores junto con las oportunidades del mercado y tecnología para el sector del plástico, propiciaron el surgimiento del negocio en condiciones prometedoras sobre su posterior desarrollo y consolidación.

◄ **La posibilidad de contar con un socio o amigo que facilite la realización del negocio.** En este caso se notó que el futuro empresario (9%) es más propenso a considerar la conformación de sociedades con base en la complementariedad de las habilidades y destrezas de quienes integrarán la sociedad, entendiendo esa afinidad como el conocimiento y dominio del oficio.

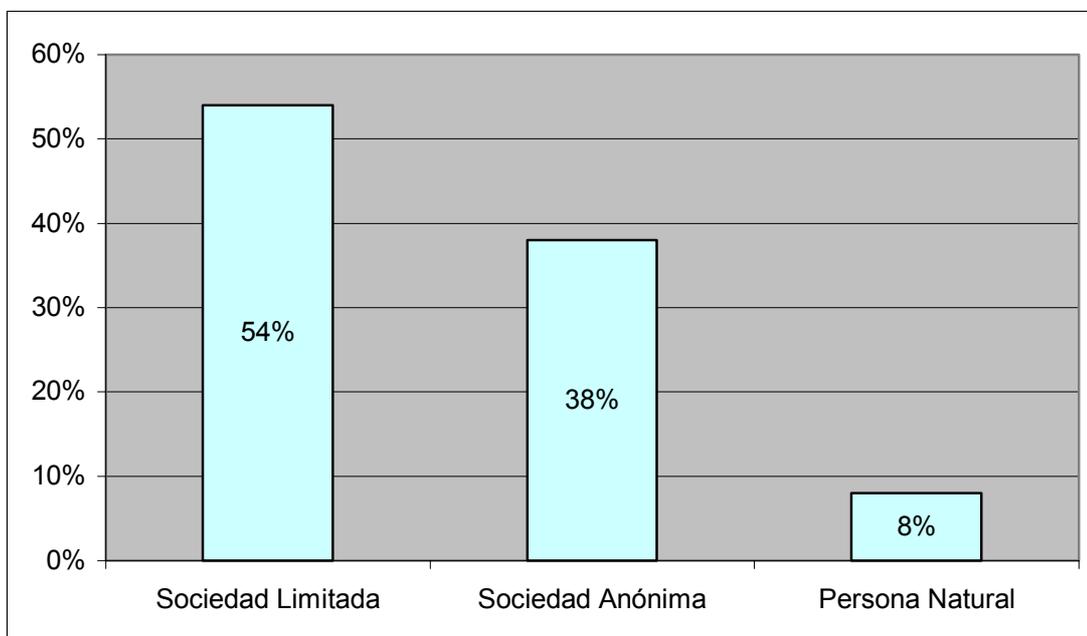
A lo anterior se puede agregar que estas razones permiten identificar que al momento de iniciar la microempresa, pequeña o mediana empresa, la selección de variables utilizadas responde más a situaciones existentes entre ellas, que a algún esquema teórico o conceptual conocido por el empresario. Así, se tiene que las empresas encuestadas surgen con base en la necesidad de empleo y fuentes de ingreso, la oportunidad de mercado, la oportunidad tecnológica o la oportunidad financiera, pudiéndose suceder diversas composiciones o combinaciones entre estas formas que sirven de punto de partida para su interpretación básica.

Esto quiere decir que en su mayoría, los encuestados cuando generaron la idea de un negocio inicial el empresario no se tomó el tiempo suficiente para analizarla y en muchos casos se evidenció la dificultad para comprender y hacer un proceso administrativo lógico. En este sentido, queda claro que en el caso de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y muy posiblemente para el resto de sectores, las necesidades individuales y familiares pueden ser tan presionantes que a menudo se convierten en impulsos, contribuyendo a apresurar su ejecución y en muchos casos de igual forma a abandonarlos sin hacer un proceso de evaluación previo, tal como lo reconocieron los mismos microempresarios encuestados, por ejemplo.

En este orden de ideas, los mismos argumentaron que la difícil situación económica disminuye el tiempo para hacer demasiados análisis por lo que el cortoplacismo se impone por las necesidades no satisfechas, y la empresa creada sometida a todas las presiones externas e internas tiene menos condiciones para el éxito, arriesgando así su comportamiento futuro.

1.2.2 Tipo de organización jurídica predominante. Respecto a la organización jurídica que más peso tiene en la estructura del sector de las Mipymes de productos plásticos en la ciudad de Cartagena, se tiene que la sociedad limitada con un 54% del total y la sociedad anónima con un 38% son las que más predominan. En el mismo sentido, la persona natural participa con el 8%, como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Mipymes del sector de productos plásticos según organización jurídica.



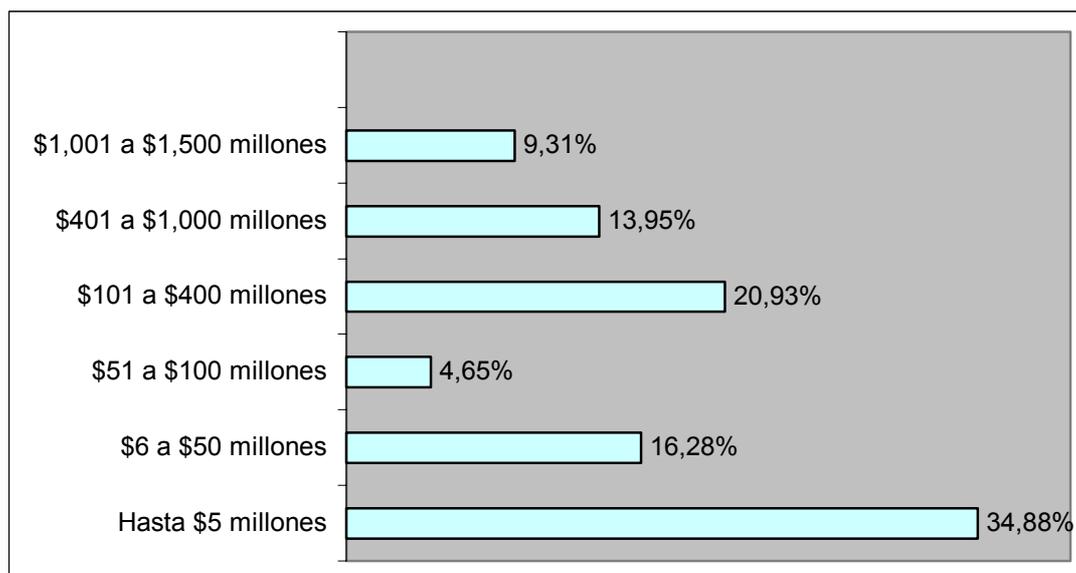
Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Asociado a estos hechos se encontró que, analizando la estructura de capital de estas empresas, son las microempresas las que más recurren a la figura jurídica de persona natural, mientras en la pequeña predomina la sociedad limitada y en las medianas la sociedad anónima.

1.2.3 Mipymes según activos. Se pudo determinar al indagar por datos financieros de los negocios como lo es el valor de los activos. El 51.16% de las Mipymes del sector plástico en Cartagena tienen activos inferiores a \$50 millones, mientras las pequeñas

empresas en un 4.65% poseen activos entre \$51 y \$100 millones y las medianas en un 9.31% poseen activos que superan los \$1.000 millones. Ver figura 3.

Figura 3. Mipymes del sector de productos plásticos según valor de los activos.



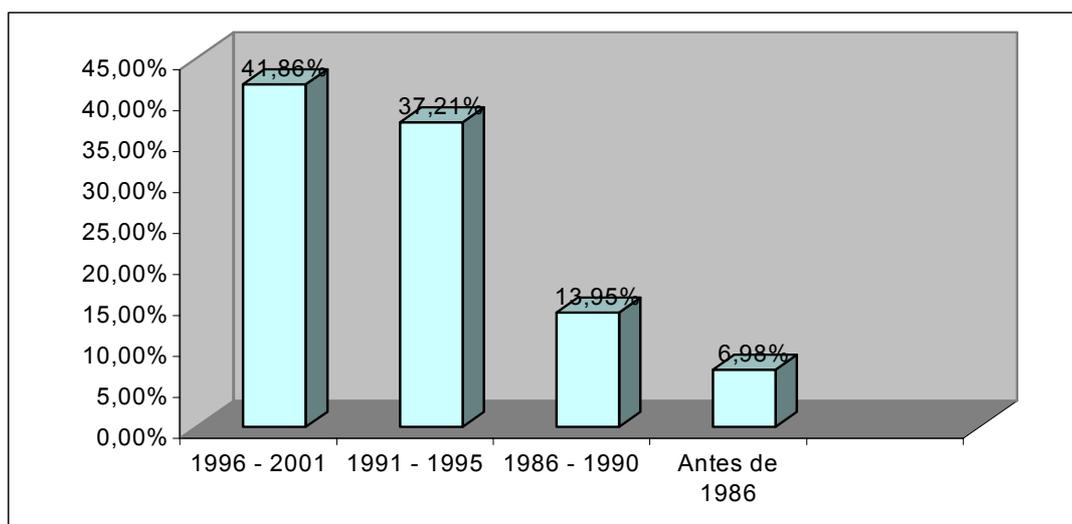
Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

El nivel de activos registrados en la Cámara de Comercio de Cartagena les permite a las Mipymes del sector plástico consolidarse como empresas en el momento de su constitución. Cuando una empresa entra a operar, estas reciben los contratos dependiendo de sus activos, o sea, que lo primero a tener en cuenta por la parte contratante es su estructura de liquidez real, comprende los dineros en el banco y los sobregiros que pueda obtener por parte de la entidad financiera.

Por medio de lo anterior se está garantizando una buena relación entre los agentes económicos y un ambiente de confianza para poder responder con los salarios de los empleados y no exista un retraso en las cancelaciones de los salarios. En síntesis, el sector de las Mipymes de productos plásticos en Cartagena lo marca en sus tendencias generales las empresas de menos de \$100 millones en activos.

1.2.4 Mipymes según año de iniciación de operaciones. De acuerdo con la figura 4, se determinó que las mipymes del sector plástico en Cartagena son relativamente nuevas; esto porque el 78.07% de las empresas fueron fundadas después de 1991, mientras apenas un 20.93% lo fue antes de 1990. Por lo tanto, es rescatable de esta situación que se han creado empresas de diferentes tamaños en una buena proporción en los años 90.

Figura 4. Mipymes del sector de productos plásticos según año de iniciación de operaciones.



En general, el sector de las Mipymes objeto de estudio presenta los siguientes rasgos generales: bajos niveles de activos y la existencia de empresas nacidas en gran proporción en la década del 90.

2. FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR PLASTICO

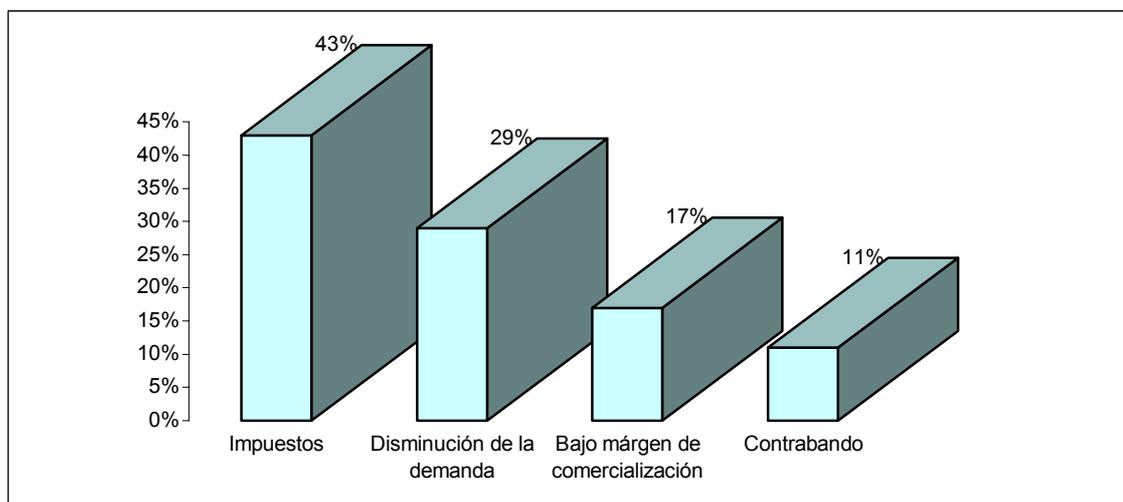
Frente al nuevo panorama económico e industrial del país no cabe duda que es el momento justo para que los empresarios puedan imprimir a sus negocios fórmulas administrativas y gerenciales que les permitan superar las dificultades, afrontar riesgos y aprovechar oportunidades, para lo cual es necesario introducir y consolidar en los procesos administrativos nuevas tecnologías, nuevas combinaciones y nuevos métodos, pues el mundo empresarial moderno precisa de estilos administrativos y gerenciales innovadores que les orienten.

El sustento de lo anterior radica en que, de acuerdo con los encuestados, las modificaciones al régimen de comercio, reforma tributaria, financiera, aduanera, nueva legislación cambiaria, reforma laboral y otras acciones dentro del marco de la modernización económica para transformar el patrón competitivo en Colombia, han obligado a intensificar los cambios de índole administrativo y gerencial en las Mipymes del sector de productos plásticos, para estimular la eficiencia y mejorar la productividad en el nuevo marco económico más competitivo. La encuesta recogió el diagnóstico de la problemática, preguntando por los principales problemas en el ámbito de la operación de las mipymes del sector plástico, y por los problemas derivados del ambiente macroeconómico.

2.1 PROBLEMAS CONCRETOS EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

En cuanto a los problemas concretos de las mipymes del sector del plástico en Cartagena, se encontró que los impuestos tanto nacionales como locales son el principal problema con el que se identifican las empresas, 43% de los negocios (figura 5). Cabe decir que las tasas impositivas no deberían ser consideradas como un problema particular a las Mipymes del sector plástico, ya que estas tienen las mismas responsabilidades fiscales que los otros agentes económicos.

Figura 5. Principales problemas para la operación de las mipymes del sector plástico de Cartagena.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Esto también tiene relación con los impuestos indirectos por su impacto sobre los precios de los productos y con los impuestos directos que disminuyen los excedentes brutos de explotación. Esta visión del problema se acentúa en períodos de recesión cuanto la baja demanda incrementa los problemas de acumulación de stock de productos.

Por otro lado, los impuestos también revelan la desventaja de las empresas del sector plástico formalmente constituidas frente al comercio informal e ilegal de productos plásticos que no los paga y, por consiguiente, este tipo de comercio extendido en la ciudad no ve afectados sus precios al alza, lo cual genera una competencia desleal. Sumado a este problema impositivo, se encontró en las encuestas que la mayor dificultad respecto a los impuestos es la falta de claridad y estabilidad en las reglas de juego, fundamentalmente alteradas por las continuas reformas tributarias y la idea de que es más ventajoso no pagar a tiempo las obligaciones con el Estado, y esperar una próxima amnistía tributaria. Ahora bien, con respecto al impuesto de industria y comercio existe inconformidad entre las mipymes del sector del plástico por el cobro sobre el total de los ingresos del negocio, que no tiene en cuenta el desempeño de la empresa.

El segundo gran problema identificado por el sector (29%) fue la disminución de la demanda, es decir, las mipymes del sector plástico de Cartagena reconocen que enfrentan debilidades ante la caída de la demanda. Esta situación se explica dado que

un producto plástico, por más barato que sea, requiere un desembolso de dinero, razón por la cual resulta determinante la realidad económica de la gente y su poder de compra. En este sentido, se tiene que el comportamiento de la economía en general, en el período transcurrido entre 1998 y 2002 estuvo caracterizado por la peor crisis económica de la historia reciente de Colombia y, con ella, de un notable deterioro del empleo y los ingresos, los cuales son factores claves en el análisis de mercado del producto en referencia y en la explicación de la disminución de la demanda (Ver anexo A). Por lo tanto, es evidente que esta problemática de las Mipymes del sector depende en última instancia de la evolución de la economía en su conjunto.

En relación con lo anterior surgió como tercer problema la disminución de los márgenes comerciales y el crecimiento de los costos de abastecimiento (17%). Esto significa que las Mipymes del sector plástico de la localidad están hoy día ajustando y evaluando sus estructuras de costos y son conscientes de que sus márgenes se han reducido como consecuencia del mayor grado de competencia en los mercados a partir de la última década. Esta visión de los problemas es considerada en mayor medida por las microempresas, pequeñas y medianas empresas del plástico como una gran amenaza para el desplazamiento de su actividad.

Para estos empresarios también resultó muy importante el problema de la competencia desleal a través del contrabando, pues el 11% de las Mipymes del plástico calificaron como el cuarto gran problema de su actividad la práctica del contrabando, sintiéndola

con mayor rigor la microempresa y la pequeña empresa. Por lo tanto, si existe una actividad como el contrabando, que incide en bajos costos de entrada para sus mercancías y no le interesa extender el servicio ni privilegiar la calidad, entonces las estructuras de costos para competir en precios son muy dispares y altamente peligrosas y desleales para las Mipymes objeto de estudio. Si a esto se le agrega el promedio en Colombia de una cultura de preferencia arraigada por los bajos precios sin reparar demasiado en la calidad, el contrabando desplaza dramáticamente el consumo de productos plásticos hacia estas actividades ilegales. En fin, las empresas encuestadas del sector plástico no le dan menos importancia a este problema.

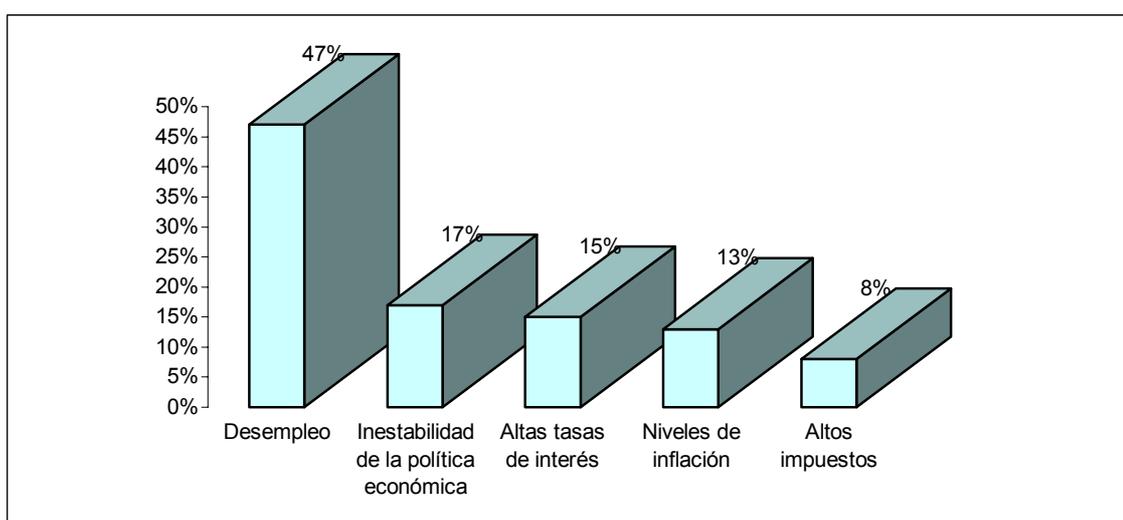
En resumen, en la actualidad los principales problemas para la operación de los negocios del sector plástico analizado son: las altas tasas impositivas y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; el contrabando; la disminución de la demanda y, asociado con esto, los bajos márgenes de comercialización de los productos plásticos.

2.2 PROBLEMAS EN EL AMBITO MACROECONOMICO

Con respecto al ambiente macroeconómico los resultados de la encuesta muestran que las Mipymes del sector plástico de Cartagena resultan afectadas por los problemas de inestabilidad económica, que afectan negativamente el desempeño del sector. Esto demuestra que los problemas asociados al ámbito macroeconómico son más sentidos cuando afectan directamente la actividad productiva de los negocios, como es el caso

del desempleo que empeora la situación de la demanda de los productos. Los niveles de inflación y las tasas de interés también preocupan a estos empresarios. Ver figura 6.

Figura 6. Problemas de las Mipymes del sector de productos plástico en el ámbito macroeconómico.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Se tiene entonces que al analizar el entorno de las empresas, el desempleo es la variable de mayor impacto macro, pues como es bien sabido en los últimos años la contracción de la actividad económica se trasladó al mercado de trabajo. La tasa de desempleo, que representa la proporción de desocupados en el total de la fuerza de trabajo, presentó una tendencia creciente desde 1995, cuando representaba el 7.6%, hasta llegar a su nivel más alto en el 2000 (18%). Pero muy a pesar que la tasa de

desempleo disminuyó a 12.3% en el 2003, en definitiva la composición del empleo y del producto cambia sustancialmente en la década de los noventa y principios del nuevo siglo (Ver anexo B).

El 17% de los empresarios encuestados consideraron a la inestabilidad de la política macroeconómica como el principal problema del entorno. El reclamo generalizado se encuentra en los efectos indeseados de la política de estabilización y ajuste, que contribuye más bien a deteriorar el ambiente macroeconómico y de los negocios con elevadas tasas de interés, fluctuaciones de la tasa de cambio, reducciones de la demanda y aumento del desempleo. Por lo tanto, se percibió en las encuestas la expectativa de las Mipymes del sector plástico alrededor de una política estable que contribuya a mejorar el clima de los negocios y permita fortalecer la actividad.

En cuanto al problema de las altas tasas de interés expresado por el 15% de los encuestados, es claro que las Mipymes han tenido por mucho tiempo obstáculos para acceder a créditos en el sector financiero, razón por la que siguen viendo a las tasas de interés como sinónimo del difícil acceso al financiamiento del sector financiero. En este mismo sentido, las empresas encuestadas perciben que el crédito obtenido no es suficiente, que es costoso y que la falta de garantías es uno de los mayores obstáculos para acceder a los recursos del sector financiero. Pero a pesar de esta situación y los riesgos existentes frente a este sector, cabe decir que diversas entidades del sector bancario nacional se han esmerado en conformar un portafolio de servicios que se

adecue a las necesidades de estas organizaciones empresariales. Además, el gobierno y el sector financiero se han comprometido para irrigar recursos a este sector empresarial, por lo que la oferta de créditos a más bajo interés en el futuro puede ser mayor.

De otro lado, resulta curioso que otro de los problemas identificado por las Mipymes del sector de productos plásticos es el nivel de inflación, demostrándose que este fenómeno también es un elemento relevante del entorno económico a tener en cuenta. Llama la atención el hecho de que en un escenario positivo de bajo índice de inflación como el actual, estas empresas sigan viendo la inflación como un problema del entorno. Esto puede ser explicado porque en definitiva los negocios encuestados consideran que el poder adquisitivo de la moneda no ha aumentado y que tampoco hay un repunte definitivo de la demanda.

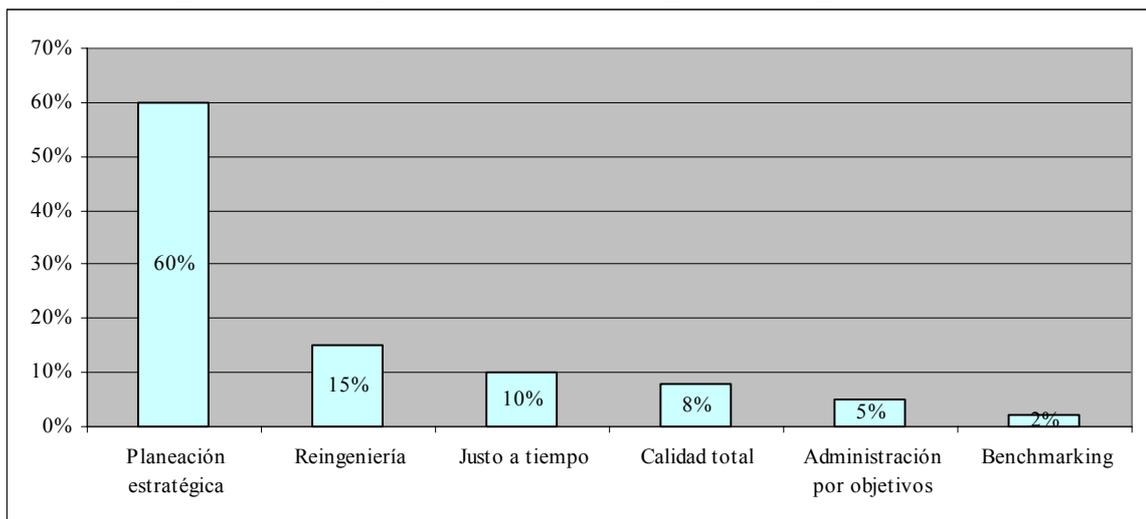
En síntesis de este capítulo, se puede decir que los problemas prioritarios de las Mipymes del sector plástico en el ámbito macro fueron el desempleo, la inestabilidad de la política económica y las elevadas tasas de interés, con diferentes énfasis según sea el tamaño de la empresa.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE PRODUCTOS PLÁSTICOS

3.1 TECNOLOGÍAS BLANDAS

3.1.1 Gestión organizacional. Se considera a continuación las llamadas tecnologías blandas o de gestión, que han surgido como alternativa a la simple compra de herramientas y equipos para lograr incrementos en la productividad y la competitividad de las empresas. El diagnóstico indica que las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena han venido asimilando y probando diferentes alternativas, tal como se puede ver en la figura 7.

Figura 7. Principal herramienta de gestión organizacional.

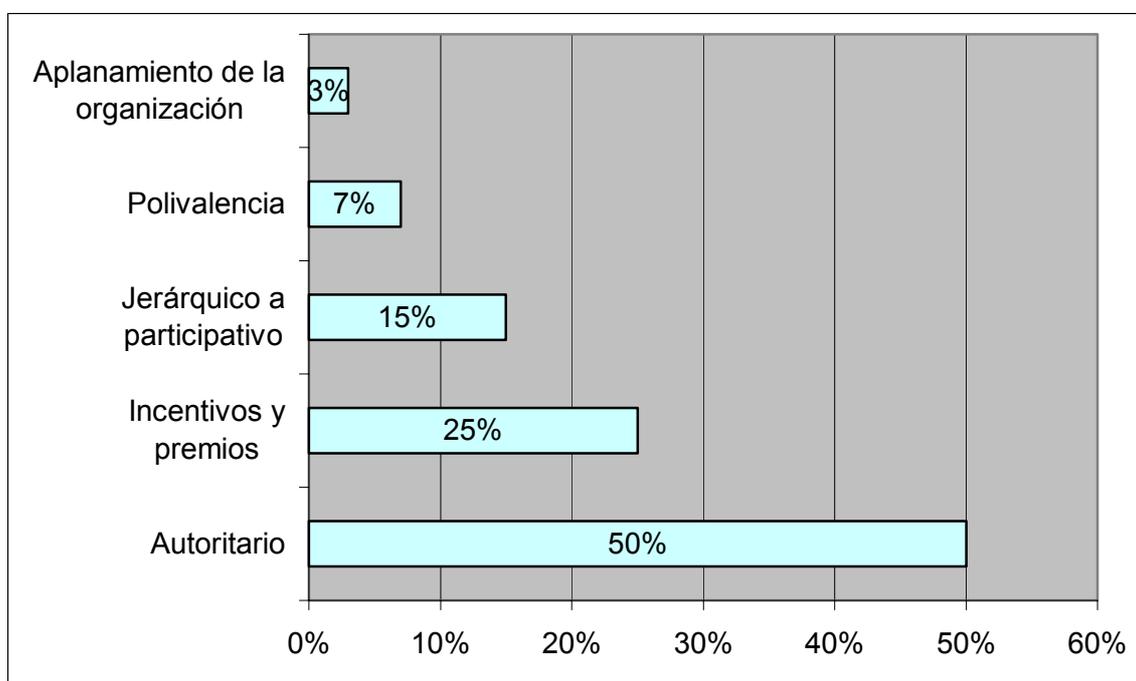


Fuente: Encuestas realizadas a Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena.

Como se pudo ver, los resultados muestran cuáles han sido las tecnologías de gestión con mayor aplicación, siendo estas la planeación estratégica (60%), reingeniería de procesos (15%), el justo a tiempo (10%), la calidad total (8%), administración por objetivos (5%) y el *benchmarking* o referenciación de la mejor práctica (2%).

3.1.2 Estilo de dirección. Relacionado con lo anterior, también se encontró que en un 50% las Mipymes del sector plástico estudiado mantienen estilos de dirección autoritarios. Ver figura 8.

Figura 8. Estilo de dirección en la Mipyme del sector plástico.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes de productos plásticos.

Por lo tanto, si la gestión de estos negocios se da sobre órdenes jerárquicas o no identificadas, se puede concluir que la gestión no incluye en sus prioridades el manejo fluido y extendido de la información, ni el uso de herramientas de gestión que posibiliten una gerencia participativa, como lo anticipa la teoría de la administración en el nuevo entorno económico, lo cual estaría ocurriendo en la mitad de las empresas encuestadas.

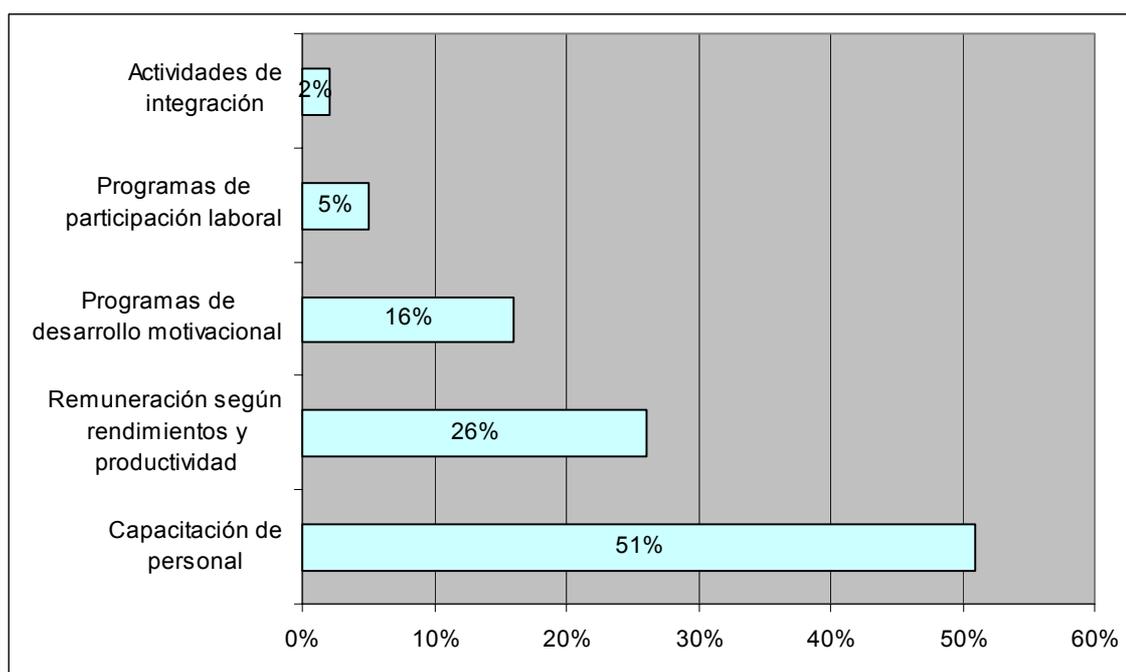
No obstante, la estadística también muestra que existen nuevas tendencias en las mipymes del sector plástico respecto a la necesidad de nuevos estilos de dirección en las empresas. Así surgen nuevos estilos de gestión, como la gerencia con participación activa de los trabajadores (15%), la existencia de incentivos y premios por aumento en la eficiencia de la empresa (25%), la polivalencia en la ejecución de funciones (7%), y en general el aplanamiento de las organizaciones²⁰ (3%).

Cabe decir que cuando se analizan los estilos de dirección de los negocios por tamaño de las Mipymes, se encuentra que aunque existen arraigadas culturas de dirección autocrática en las medianas empresas del sector, son en realidad las microempresas y pequeñas empresas quienes se definen en gran porcentaje como jerárquicas autoritarias. Para las medianas empresas se tiene como prioridad un cambio hacia las organizaciones aplanadas con gerencias participativas y uso de incentivo y premios.

²⁰ Tendencia administrativa donde se pasa de una coordinación de poder (integración vertical) a una coordinación de la cooperación (integración horizontal y tercerización).

3.1.3 Gestión del recurso humano. En este mismo orden de ideas, se observa que el conjunto del sector parece conocer la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial, afín con el nuevo paradigma tecnoeconómico, pues más del 50% de las Mipymes encuestadas tienen como estrategia principal los programas de capacitación y entrenamiento, como se puede verificar en la figura 9.

Figura 9. Principal actividad de gestión del recurso humano.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Las mayores preferencias por la capacitación, el entrenamiento y la remuneración según desempeño y productividad (26%) están acordes con las necesidades que imprimen a los negocios del sector plástico los procesos de modernización con incorporación tecnológica, y las necesidades de hacer más eficientes los negocios por la compresión de los márgenes de comercialización. También adquieren relevancia los programas de participación laboral y el desarrollo motivacional.

3.2 INVERSION

3.2.1 Prioridades de inversión. Como se puede ver en la figura 10, frente a la actual situación de recesión económica del país, las Mipymes del sector de productos plásticos acortaron sus decisiones de inversión, puesto que el 40% no desean invertir en el corto plazo.

Figura 10. Prioridades de inversión del sector.



Sin embargo, las tendencias de inversión muestran interesantes hechos. En primer lugar, que el 22% de las mipymes analizadas consideran la compra de equipos como una decisión de inversión prioritaria en el corto plazo, y como el inicio o la continuación de los procesos de modernización. En general se encontró que las empresas reconocen que la adquisición de capital físico induce mejoras en la eficiencia del negocio en los sistemas de manipulación del proceso de producción.

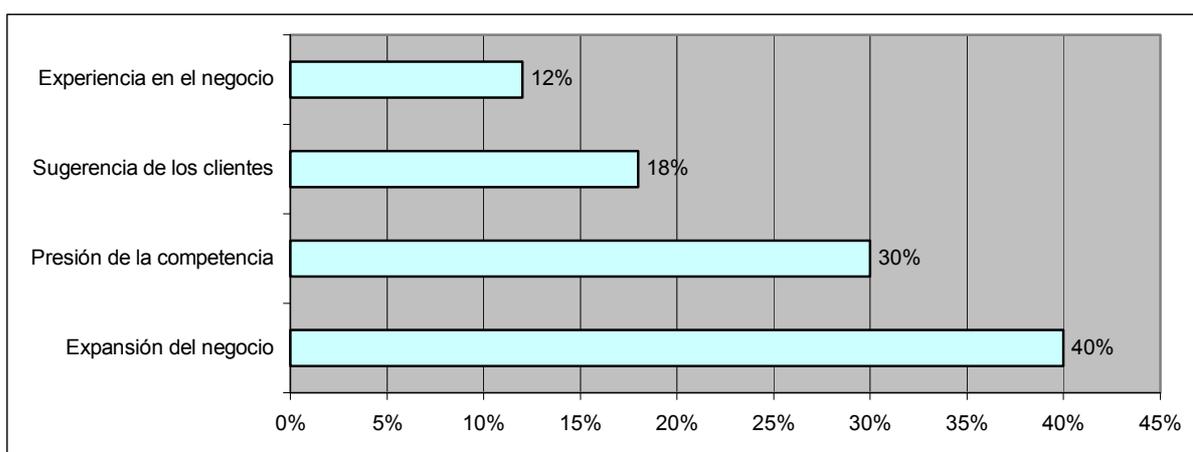
En segundo lugar, es interesante encontrar que la modernización en equipos se acompaña de necesidades de inversión en sistematización de procesos (9% de las Mipymes). Aquí se nota la incidencia de las tecnologías de la información y comunicación en un negocio como el de la producción de artículos plásticos, en donde las decisiones también dependen crucialmente de datos actualizados y del monitoreo del flujo de producción. Aunque no se tiene un dato puntual sobre el tipo de equipos priorizados en la inversión de los empresarios, existen indicios por las encuestas de que los computadores son el principal instrumento de modernización.

En tercer lugar, la transformación de los negocios analizados corroboran la importancia de la inversión en la ampliación de la planta. Efectivamente, el 8% de los establecimientos están motivados para realizar mayores y mejores usos del espacio físico de las empresas en sus puntos de producción. Por último, y en complemento con la decisión de invertir en equipos, sistematización de procesos y ampliación de plantas, el 7% de las mipymes del sector plástico de Cartagena consideran prioritario adecuar su

capital humano a las nuevas condiciones de competencia y manejo de los negocios. Así, ven clara la necesidad de invertir en la promoción de nuevos productos e imagen de la empresa, para responder a una demanda más exigente. Complementario a lo anterior, se desea invertir en desarrollo de nuevos productos y mercados, 7% respectivamente.

3.2.2 Causa que motiva la inversión. En cuanto a las motivaciones de las necesidades de inversión, se tiene que, como se observa en la figura 11, existe consistencia con lo requerido como inversión. Así, mientras la compra de equipos, la sistematización de procesos y la ampliación de planta responden seguramente a las necesidades identificadas por la experiencia en el negocio y las necesidades de expansión, el desarrollo de nuevos productos y mercados están ligados a la presión de la competencia y las exigencias de los clientes.

Figura 11. Principal causa que motiva la inversión.



Por lo tanto, la expansión del negocio, la presión de la competencia y la sugerencia de los clientes constituyen las causales principales de las mipymes del sector plástico para invertir en el negocio.

En resumen, el sector de las mipymes estudiadas está afectado por el clima recesivo en los negocios, que se refleja en las prioridades dadas a la inversión y donde el deseo de no invertir a corto plazo es mayoritario; esto, especialmente jalonado por las expectativas de las microempresas y pequeños negocios. Por otro lado, existe una dinámica interesante de deseos de inversión en las áreas de sistematización de procesos, ampliación de planta, desarrollo de productos y mercados, y capacitación de personal, especialmente en las medianas empresas, mientras que la recesión y su reflejo en las decisiones de inversión varía por tamaño de empresa.

3.3 INFORMACION

Para las mipymes del sector plástico también es importante mantener unos claros mecanismos de información hacia todos los niveles de la administración respecto del acontecer diario tanto interno como externo, que pueden influir fuertemente en las decisiones y desarrollo dinámico de las empresas. Así mismo, difundir entre su personal expectativas de adelantar nuevos proyectos que son de interés de todos los miembros de la organización, para que estos se sientan partícipes de las proyecciones futuras que los propietarios tienen para las empresas.

Aunque existe una disyuntiva marcada entre la producción moderna y la tradicional, lo cierto es que la tendencia perfilada en los negocios encuestados es hacia la modernización dentro de un modelo orientado al consumidor. Desde esta perspectiva es interesante señalar la actitud de las mipymes hacia la investigación del consumidor y la competencia. Para tal efecto es muy importante el desarrollo de las tecnologías de comunicaciones e informática y uno de sus insumos fundamentales, como es la información.

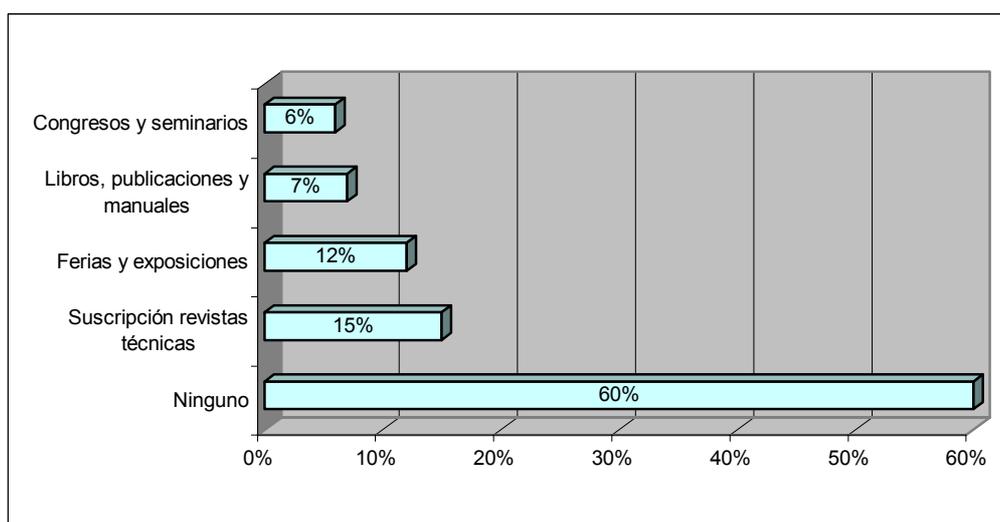
3.3.1 Mecanismos para acceder a información especializada. Al respecto se tiene que la información especializada se refiere a aquella información basada en los cambios del mercado, la tecnología, el ambiente y las estrategias modernas de gestión empresarial, el conocimiento y las oportunidades para la innovación e inversión en el contexto local, nacional e internacional; todas estas informaciones son necesarias para los negocios del sector plástico, no solo por los conocimientos de la gerencia que adquiere el administrador, sino también por el mejor entendimiento del entorno económico y sus variables.

Al final, el propósito y la función de un administrador es la integración de conocimientos especializados en una tarea común: la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la aplicación de las encuestas encontró que el sector no tiene como una de sus prioridades la búsqueda y el acceso a la información, lo que significaría que estas

empresas no han comprendido la importancia de la información y su manejo, como requisito fundamental para la disminución de los costos en venta y servicio, por ejemplo.

Sin embargo, el resultado es tan preocupante en términos de porcentaje de empresas que no tienen ningún mecanismo de búsqueda y acceso a la información, que podría plantearse la hipótesis de que el concepto de información se entiende en forma limitada a su generación al interior de la empresa, y que la información del entorno económico no se considera esencial para el funcionamiento de los negocios encuestados. Ver figura 12.

Figura 12. Principales mecanismos para acceder a información especializada.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Esta hipótesis se respalda en el hecho de que las Mipymes del sector de productos plásticos, como ya se mostró, han decidido introducir tecnologías en manejo de

información para la toma de decisiones como lo son los sistemas de contabilidad, compras y ventas, en forma tradicional o sistematizada. Entre las empresas que sí deciden invertir recursos en el acceso y búsqueda de información, se encuentra que la suscripción a revistas, las ferias y exposiciones, los libros y publicaciones, y los congresos y seminarios son los mecanismos más utilizados. Lo interesante de este resultado es que las revistas técnicas y las ferias son relativamente recientes para el sector.

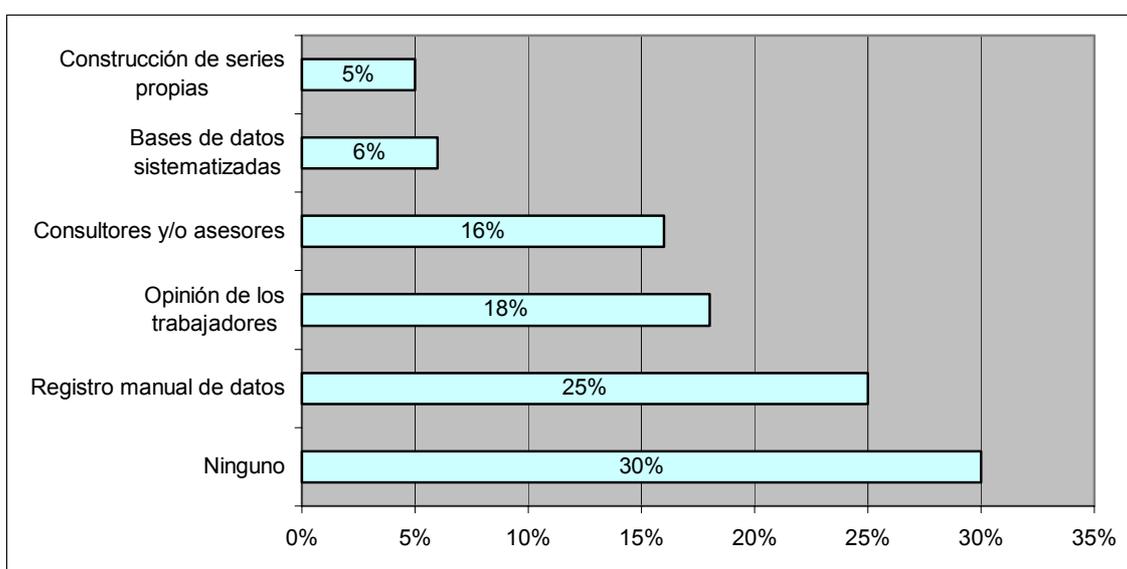
En particular, las revistas y boletines especializados en el sector plástico han surgido como una necesidad de comunicación del gremio, así como de la importancia del sector para las revistas económicas en sus diagnósticos de coyuntura, y de mercadeo para la prensa escrita en general. Las ferias y exposiciones han surgido como uno de los principales mecanismos de promoción de mercados internos y externos, con mayor énfasis en los últimos años, con la particularidad de que las ferias y exposiciones se han especializado y extendido a nuevos y diferentes segmentos de la población.

Ésta podría explicarse en parte por las Mipymes que contestaron que accedían a la información por revistas y los medios escritos, ya que efectivamente hay gremios que han incentivado esta forma de comunicación con sus afiliados. Sin embargo, el resultado es preocupante en el sentido de que los gremios del sector plástico son los orientadores del comportamiento y construcción de futuros para el sector, y esta función no la están reconociendo los empresarios encuestados.

Vale mencionar que las empresas también recurren a Internet y al correo electrónico como medios de acceso y búsqueda de información. Esta situación es más relevante y disiente cuando se considera el negocio del plástico en su conjunto, en el cual la pequeña empresa es la modalidad más representativa.

3.3.2 Mecanismos de gestión de información. Al mirar los mecanismos de gestión de la información en las mipymes del sector de productos plásticos, se tiene que en primer lugar las empresas en un alto porcentaje (30%), no tienen claro sus mecanismos de gestión de la información en la empresa. Este resultado es importante, pues es prioritario para las empresas contar con información para la toma de decisiones. Ver figura 13.

Figura 13. Principal mecanismo de gestión de información.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

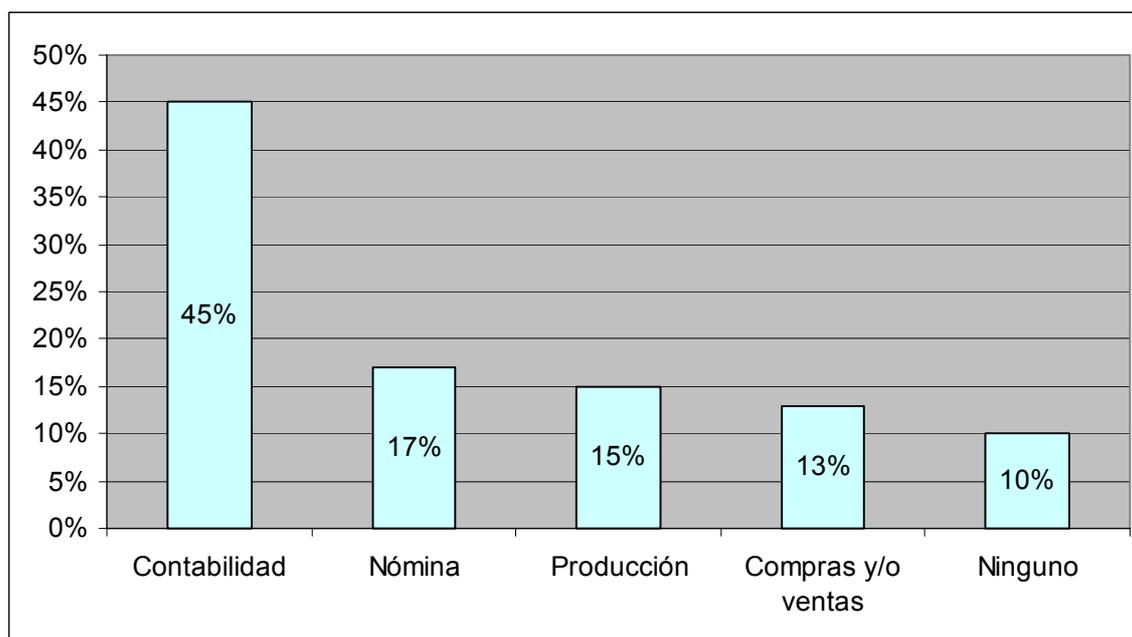
Ahora bien, tal como se puede ver en la figura 13, el hecho de que el principal mecanismo de gestión sea el registro manual de datos está relacionado con las microempresas y pequeñas empresas del sector objeto de estudio. Es decir, este resultado parece ser más válido para las microempresas y pequeñas empresas, cuyos principales mecanismos de gestión de la información son el registro manual de datos y la atención a la opinión de los empleados.

Se entiende entonces que para las medianas empresas del sector plástico encuestado el mecanismo más relevante es la construcción de datos y series estadísticas propias; corroborando que la información es un recurso estratégico en dichas empresas. Por lo tanto, como lo demuestran los resultados encontrados sobre el uso de mecanismos y herramientas de gestión de la información, estos pasan de una gestión y registro manual a uno sistematizado. En otras palabras, a medida que las empresas adquieren tamaño y crecen en sus volúmenes de información, la gestión de esta requiere sistematización y uso de computadores.

3.3.3 Procesos administrativos automatizados. En este mismo sentido, la encuesta mostró consistencia con los resultados anteriores, cuando se preguntó sobre los procesos administrativos que las empresas tienen sistematizados. En efecto, cuando se considera el conjunto de las mipymes del sector plástico encuestado en Cartagena,

el 10% de ellas no tienen automatizados los procesos administrativos, tal como se puede ver en la figura 14.

Figura 14. Procesos administrativos automatizados.



Fue

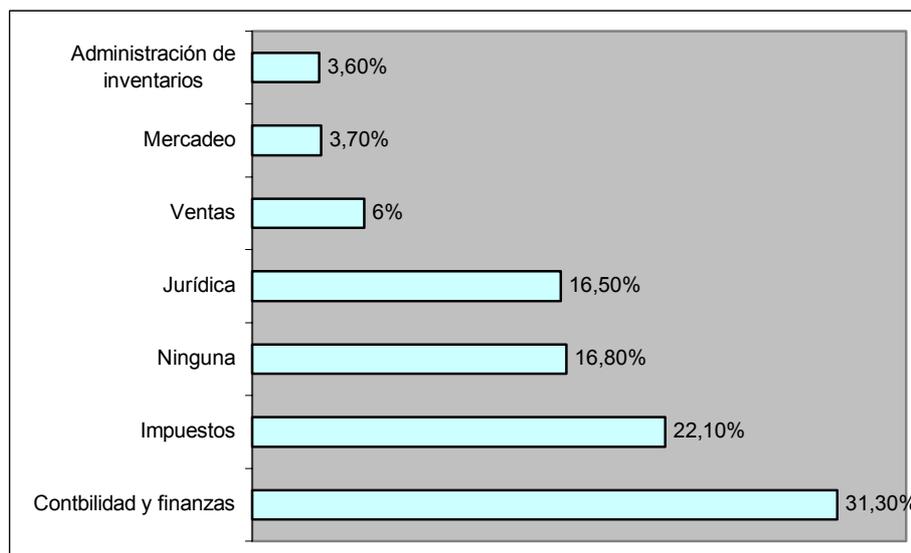
nte: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plástico.

En su orden, los principales procesos que las empresas automatizan son: la contabilidad, nómina, producción, y las compras. De estos, la contabilidad es el proceso más frecuentemente automatizado visto a nivel general, 45% de las empresas.

3.3.4 Áreas con asesoría externa y/o corporativa. Dentro de la problemática del acceso y gestión de la información, se encontró que los asesores externos tienen un alto nivel de incidencia en el conjunto de áreas administrativas de las mipymes

estudiadas, lo cual indica que los servicios tienden a incrementarse en un modelo donde la búsqueda de las competencias básicas de la empresa hacen que se focalicen en las actividades complementarias con una mayor rentabilidad. Es importante señalar que el área de mayor asesoría externa de las Mipymes encuestadas es la contabilidad, como se puede observar en la figura siguiente.

Figura 15. Áreas con asesoría externa y/o corporativa.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

De acuerdo con la figura 15, el hecho de que un 31.30% de los encuestados reciban asesoría externa en contabilidad indica la importancia que las Mipymes le dan a la información financiera para la toma de las decisiones. Este resultado está asociado con la segunda asesoría externa en importancia, es decir, la tributaria. Por lo tanto, las dos asesorías, la contable y la tributaria son altamente complementarias e indican una clara

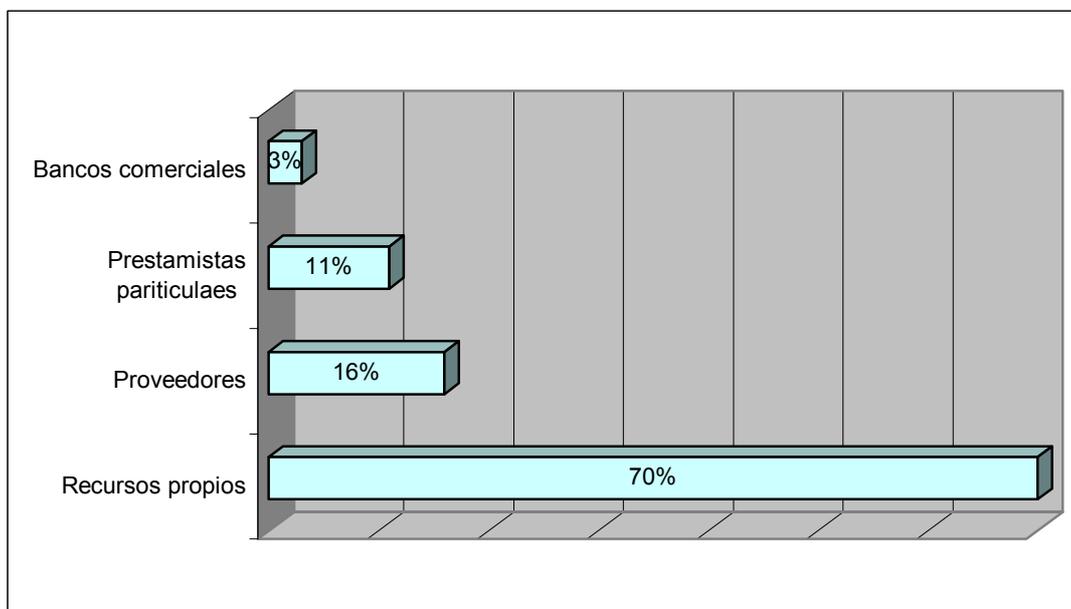
tendencia de los directivos de las Mipymes del sector plástico a formalizar los procesos obligatorios con el Estado.

Llama la atención que un 16.80% de las empresas encuestadas afirman que no tienen ninguna asesoría externa, la explicación se da enteramente por la decisión de éstas de no contratar asesoría principalmente porque las limitantes del flujo de caja lo impide. Las otras áreas de importancia para la asesoría externa son: asesoría jurídica, asesoría en ventas, asesoría en mercadeo y asesoría en manejo de inventarios.

3.4 FINANCIAMIENTO

Las Mipymes del sector plástico de Cartagena dependen mucho de su propia estructura y explotación del capital. Tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales, tales como la autofinanciación. En efecto, en cuanto a la financiación del capital de trabajo para la compra de insumos y costos de operación, se encontró que acorde con la estructura financiera de las Mipymes del sector de productos plásticos, el 70% de estas financian normalmente su compra con recursos propios, como se puede observar en la figura 16.

Figura 16. Principal fuente de financiamiento del capital de trabajo.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

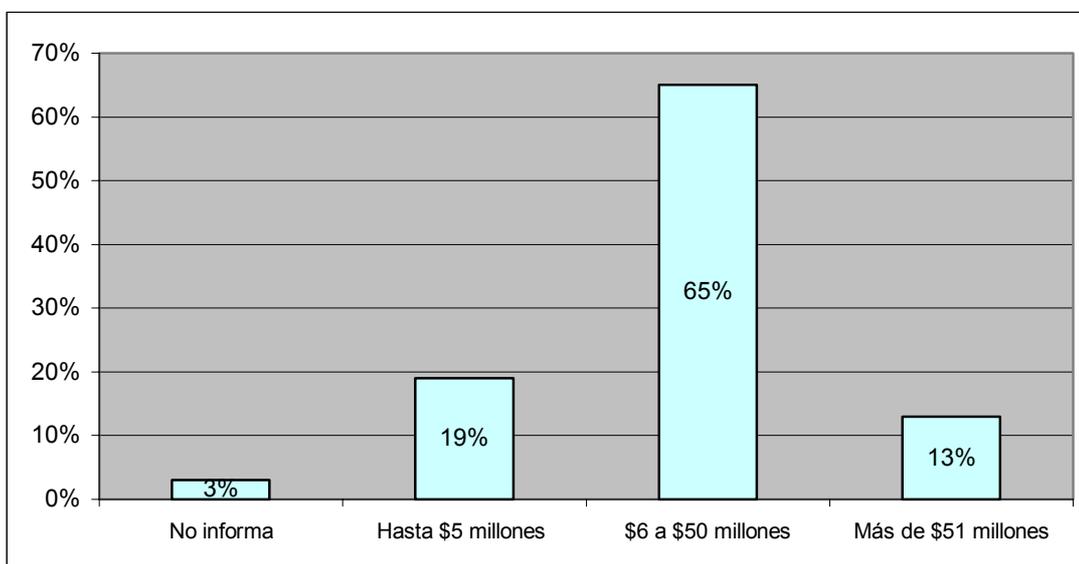
En el mismo sentido, proveedores (16%) y prestamistas particulares (11%) también son utilizados aunque en una proporción muy mínima para la financiación de las empresas. Los bancos comerciales apenas son utilizados por el 3% de las Mipymes. Esto es natural, entendiendo a los negocios encuestados como una actividad que busca estructuras de financiación y operación de corto plazo, debido a la necesidad de optimizar niveles de ventas de sus productos.

4. RENDIMIENTO GENERAL Y EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS

4.1 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y UTILIDADES EN LAS MIPYMES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS

4.1.1 Comportamiento de las ventas. De manera general, este capítulo tiene por objeto indagar por datos financieros de las empresas encuestadas del sector plástico. En primer lugar, se preguntó por el valor de las ventas mensuales, tal como se puede ver en la figura 17.

Figura 17. Mipymes del sector plástico de Cartagena según ventas promedio mensual.

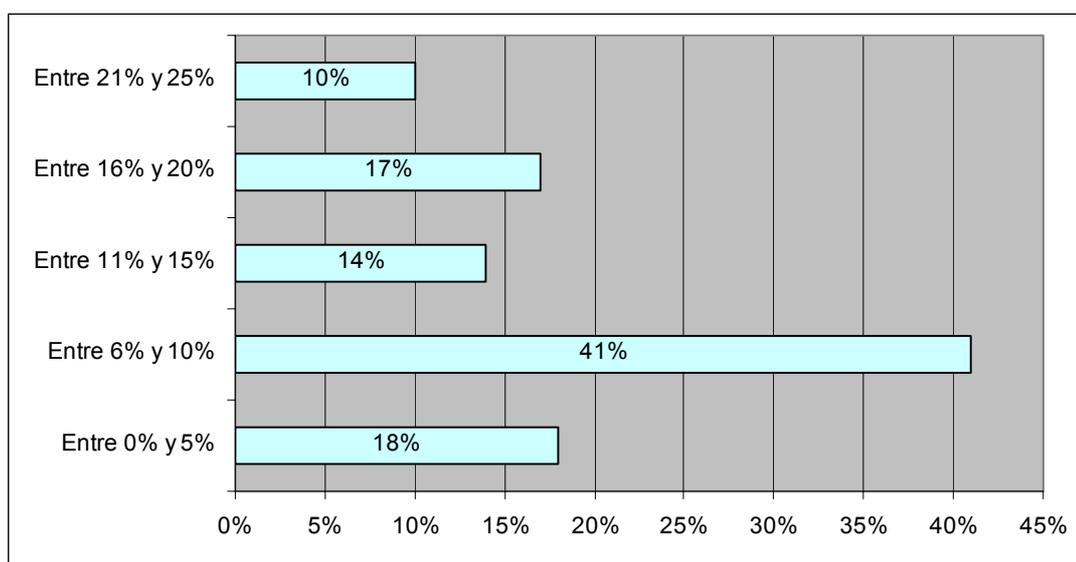


Fuente: Encuestas realizadas por los autores a Mipymes del sector de productos plásticos.

El 65% de las empresas tienen ventas mensuales entre \$6 y \$50 millones, mientras que apenas el 13% tiene ventas superiores a \$51 millones. En este sentido, un rasgo general del sector son los bajos niveles de ventas.

4.1.2 Comportamiento de las utilidades. Con relación al nivel del margen de reducción de utilidades de las empresas encuestadas, de acuerdo con la gráfica 18, se encontró que un 41% de los negocios lo fijan entre el 6 y el 10%; siendo los segundos más frecuentes, los niveles entre 0 y 5%. Esto demuestra que los márgenes de utilidad se han visto reducidos con la aparición de los nuevos entornos de competencia en el sector del plástico.

Figura 18. Margen de reducción de utilidades en el sector de las Mipymes del plástico en Cartagena.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Se destaca entonces una tendencia a la compresión en el margen de utilidades en el sector. Se señala además que el 17% de las empresas fijan con mayor frecuencia márgenes entre 16 y 20%, por lo que en general los resultados de la encuesta indican que no hay mucha dispersión alrededor de estos valores.

4.1.3 Comportamiento de los beneficios mensuales. De otro lado, para el total de las empresas encuestadas los beneficios mensuales representan en promedio un 20% de las ventas. En este aspecto debe tenerse en cuenta que la tasa de beneficios reportada en la encuesta varía de acuerdo al tamaño de las empresas. Para las empresas con ventas mensuales menores a cinco millones de pesos dicha tasa se aproxima al 30%, lo que la convierte en un indicador del nivel de liquidez y de subsistencia de estos negocios. El caso contrario se presenta en las empresas con ventas superiores a los 15 millones, donde la tasa de beneficios es del 10% y donde el proceso de acumulación es importante.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL Y EXPECTATIVAS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR PLÁSTICO

4.2.1 Percepción de la situación actual del sector. Pese a que en el último año la industria nacional comienza a mostrar un mejor panorama para la consolidación de la actividad productiva, la opinión de los encuestados respecto a la situación actual y expectativas de las empresas no es la mejor. Al respecto, en el cuadro 1 se muestra la

propia opinión de los empresarios del sector plástico encuestado, respecto a su estado actual.

Cuadro 1. Situación actual de las Mipymes del sector plástico de la ciudad de Cartagena.

<u>Situación actual de la</u>		
<u>empresa</u>		
Buena	Regular	Mala
14%	70%	16%

Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

4.2.2 Expectativas del sector. Este comportamiento poco prometedor puede apreciarse al encontrar que la mayor parte de los directivos de las Mipymes del sector de productos plásticos expresó como regular la situación actual de su empresa (70% en promedio) y confesó albergar expectativas poco favorables para la mejoría del sector en el futuro próximo, como se puede inferir del cuadro 2.

Cuadro 2. Las expectativas de las Mipymes del sector plástico de Cartagena para los próximos meses.

<u>Expectativas</u>		
Mejor	Igual	Peor
18%	66%	16%

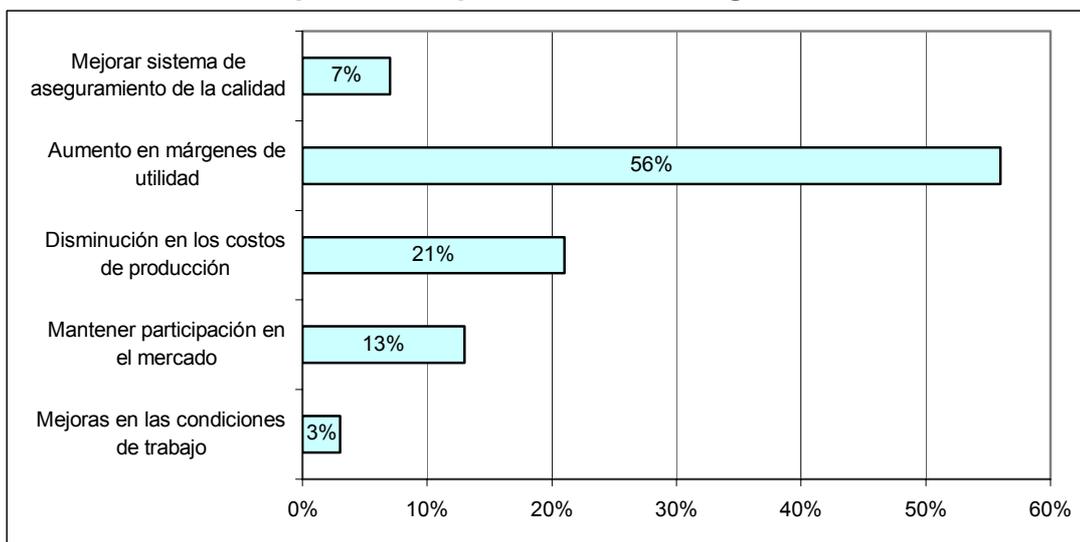
Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

5. FACTORES DETERMINANTES PARA CONSEGUIR VENTAJAS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR PLASTICO

5.1 OBJETIVOS DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Los objetivos de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena son los que permiten identificar qué tipo de estrategia competitiva desea asumir el negocio; y determinan, en parte, el tipo de competencia, e incluso el tipo de esfuerzos innovativos que la empresa realiza. En la figura 19 se presentan los principales objetivos de desempeño de estas empresas:

Figura 19. Principales objetivos de desempeño de las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena.



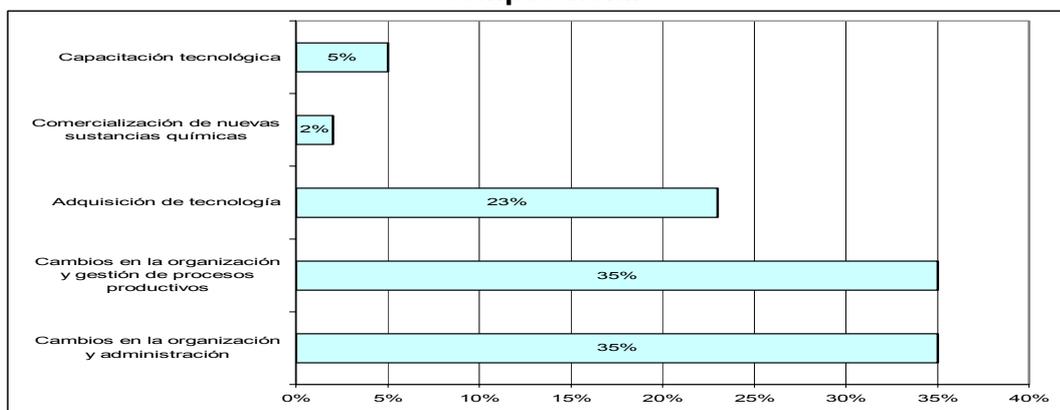
Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Como se pudo observar, los objetivos competitivos de estas mipymes están relacionados principalmente con el aumento de márgenes de utilidad (56%) y disminución en los costos de producción (21%). En este mismo sentido, otro resultado interesante es la confirmación del interés de dichas empresas por mantener la participación en el mercado (13%). Pero en cambio, el interés por mejorar las condiciones de trabajo y el aseguramiento de la calidad, que también deberían ser importantes en su valoración, obtuvieron porcentajes apenas de 3% y 7%, respectivamente.

5.2 ACTIVIDADES PARA CONSEGUIR VENTAJAS EN LA COMPETENCIA

Las actividades que aparecen en la figura 20 son una tarea característica del proceso de competencia de las microempresas, pequeñas y medianas empresas de productos plásticos analizadas, y hacen parte de la dinámica empresarial de las mismas.

Figura 20. Principal actividad de las Mipymes para lograr ventajas en la competencia.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

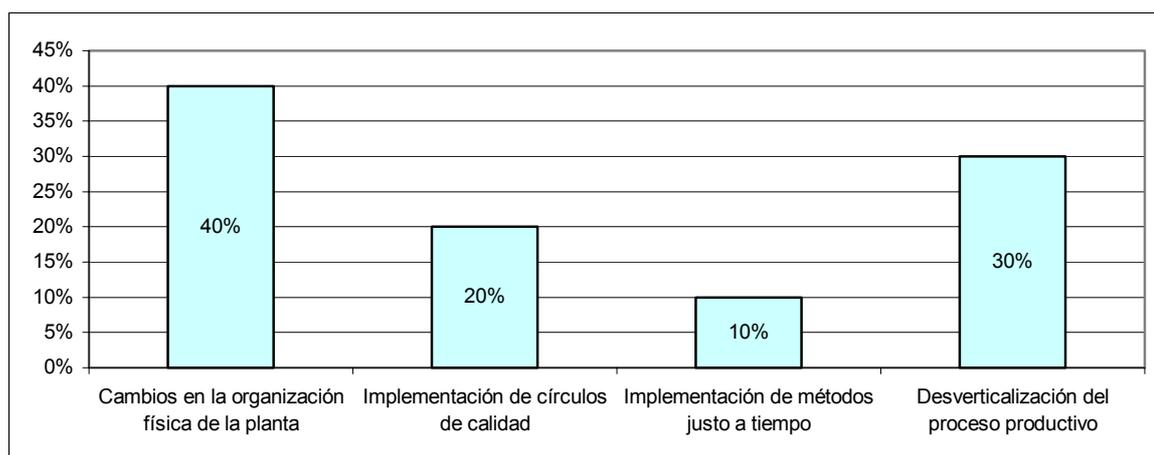
Como se pudo ver, en las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, independientemente de su tamaño, principalmente realizan cambios en la organización y administración de la empresa y cambios en la gestión de procesos productivos, pues ambos fueron seleccionados por igual número de empresas (35%).

Se observa también en la figura 20 que las actividades de adquisición de tecnologías juegan un papel importante para conseguir ventajas en la competencia, según el 23% de los encuestados, es decir, invierten en la adquisición de tecnologías. Así mismo, la capacitación tecnológica también es una actividad frecuente en la dinámica de las empresas y su realización parece ser muy importante para mejorar sus procesos y productos en un ambiente más competitivo.

5.3 FACTORES DETERMINANTES PARA LOGRAR VENTAJAS EN LA GESTIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En lo referente a los factores claves para el éxito en los procesos productivos, las Mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena plantean los siguientes resultados: el principal factor de éxito en el proceso productivo de estas empresas es la introducción de cambios en la organización física de la planta (40%). En segundo lugar se encuentra la aplicación de políticas de desverticalización del proceso productivo, es decir, pasar de un modelo de gestión vertical a uno horizontal, el cual es un factor importante para lograr un mejor proceso productivo en el 30% de las empresas. Ver figura 21.

Figura 21. Principales factores para el éxito en el proceso productivo de las Mipymes del sector de productos plásticos.



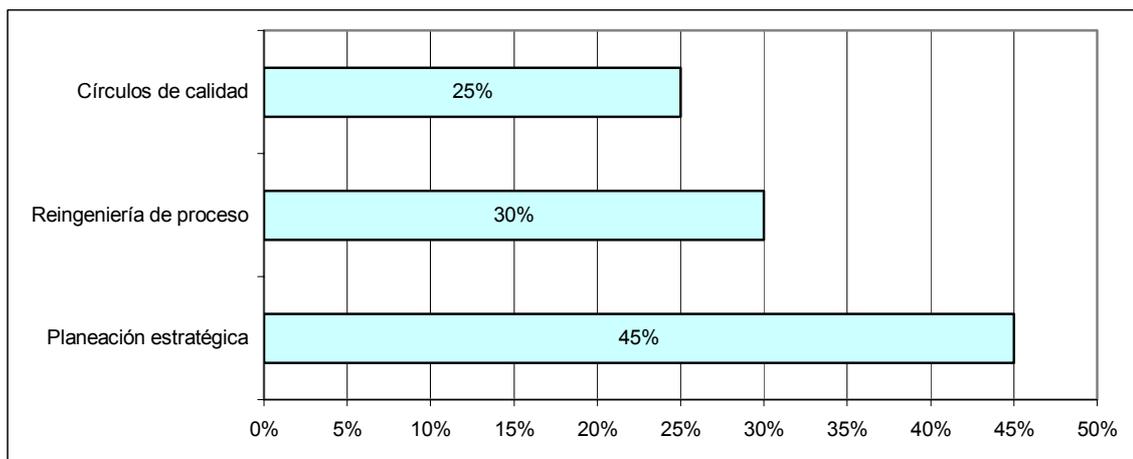
Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

Se encuentra igualmente que la introducción de círculos de calidad (20%) y métodos de justo a tiempo (10%) también son considerados como factores de éxito para el proceso productivo en estas empresas, según los mismos encuestados.

5.4 FACTORES DETERMINANTES PARA LOGRAR VENTAJAS EN LA GESTION ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

De acuerdo con la figura 22, con respecto a los factores que consideran claves para el éxito en la gestión organizacional y administrativa de la empresa, las Mipymes analizadas se caracterizan principalmente por implementar una gestión fundada en la planeación estratégica, la cual fue representativa en el 45% de los encuestados. En porcentajes menores, se encuentra la reingeniería de procesos que fue seleccionada por el 30% de las empresas y la aplicación de círculos de calidad por el 25%.

Figura 22. Principales factores para el éxito en la gestión organizacional de las Mipymes del sector de productos plásticos.

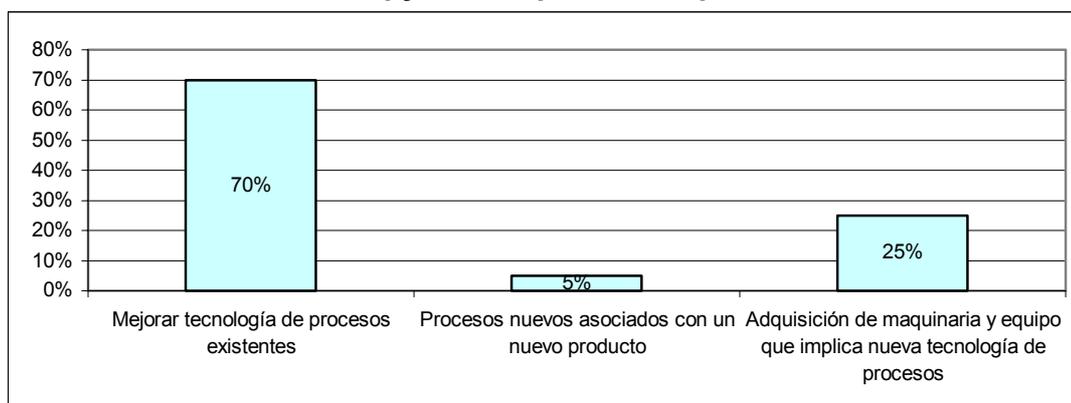


En líneas generales, estos resultados indican, por un lado, que los cambios en la organización y administración de las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, sin advertir su nivel de innovaciones administrativas, no presentan diferencias notorias entre ellas. Téngase en cuenta que los aspectos mencionados son considerados como decisivos para alcanzar la competencia en mercados cada vez más dinámicos y exigentes, y para el desarrollo de una mejor gestión organizacional y administrativa.

5.5 FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA INNOVACIÓN DE PROCESOS

De acuerdo con la figura 23, las mipymes del sector de productos plásticos en Cartagena afirman que los factores claves para el éxito en la innovación de procesos al interior de la organización son los que se presentan a continuación:

Figura 23. Principales factores para lograr ventajas en la innovación de procesos de las Mipymes de productos plásticos.



El principal factor para el éxito en la innovación de procesos de Mipymes del sector de productos plásticos, según el 70% de los encuestados, es la aplicación de mejoras tecnológicas a procesos ya existentes en el negocio. Por su parte, la adquisición de maquinarias y equipo que implica nueva tecnología de procesos, aparece con un 25%, es decir, que estas Mipymes aplican este tipo de innovación de procesos como un factor clave para lograr ventajas en la innovación de procesos. En tercer lugar está la implementación de procesos nuevos asociados con un producto nuevo, el cual es propuesto apenas por el 5% de los encuestados.

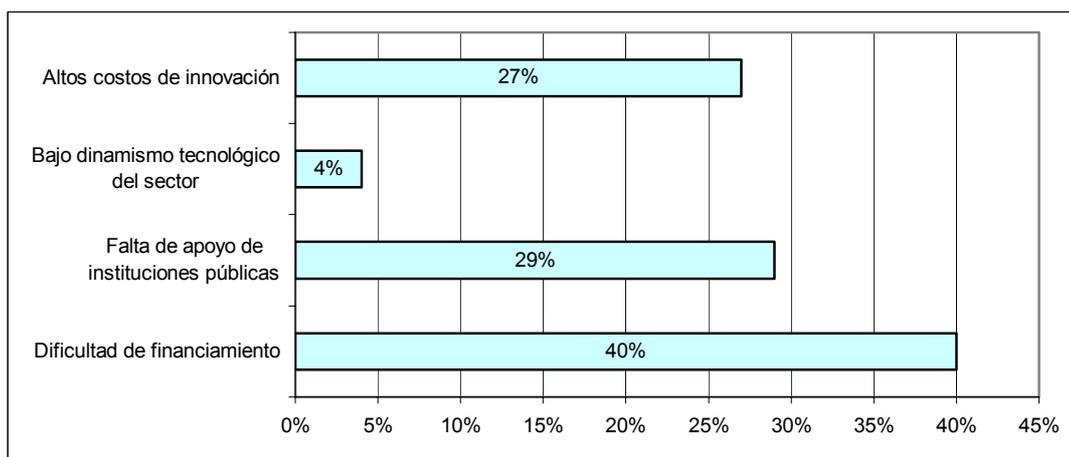
En síntesis de esta parte, se tiene que es importante tener en cuenta que si bien un alto porcentaje de empresas del sector de productos plásticos propone la realización de procesos completamente nuevos para lograr ventajas competitivas, también hay que reconocer la importancia de los esfuerzos por mejorar tecnológicamente sus procesos y para adquirir maquinaria y equipo que implica una nueva tecnología.

Así mismo, puede decirse que las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena encuestadas para esta investigación realizan innovaciones con las cuales buscan minimizar el riesgo, muy a pesar que después de la apertura económica el sector recibe una presión considerable debido a la entrada de una variedad de productos y técnicas. Por lo tanto, estas dirigen sus esfuerzos, principalmente a la mejora de productos existentes y no hacia el desarrollo de productos nuevos.

5.6 LIMITACIONES PARA OBTENER VENTAJAS EN LA COMPETENCIA

Según la figura 24, en relación con las limitaciones para mejorar la competitividad en las empresas analizadas, la dificultad de financiamiento (40%) y los altos costos de la innovación (27%) son los dos factores principales percibidos por las empresas encuestadas para este trabajo.

Figura 24. Principales limitaciones para obtener ventajas en la competencia.



Fuente: Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector de productos plásticos de Cartagena, en el primer semestre del 2004.

La otra característica de las limitaciones de las Mipymes es el escaso apoyo de las instituciones públicas (29%) y el escaso dinamismo tecnológico del sector (4%). Estos resultados parecen mostrar cómo los empresarios de las empresas en el ramo de productos plásticos en Cartagena no le dan la importancia necesaria a factores que,

dada la apertura de la economía y la globalización mundial, resultan estratégicos para mantenerse en el mercado, como el comportamiento de la competencia, las condiciones del mercado y los canales de comercialización, entre otros.

6. LAS PERSPECTIVAS DEL SECTOR EN EL CONTEXTO ECONOMICO

6.1 PERSPECTIVAS GENERALES

6.1.1 Acuerdos de libre comercio. Las exportaciones de productos plásticos se pueden ver beneficiadas por la ampliación de los acuerdos de intercambio económicos, como es el caso de Colombia que permitirá ampliar la cobertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con países como Ecuador, Perú y Estados Unidos. Estos países han mostrado siempre mucho interés en importar diferentes productos procedentes de Colombia. Con el TLC, se busca eliminar los aranceles en productos como bienes de consumo y envases plásticos, situación que favorece a la industria nacional. Los empresarios cartageneros de la industria del plástico deberán evaluar las oportunidades que esta apertura podría ofrecer a la industria, así mismo las desventajas que conllevan estas negociaciones.

Las negociaciones de tratados de libre comercio con estos países podrían incrementar las exportaciones en las líneas de productos del sector plástico por que aún cuando no se incluyen productos plásticos como platos, cubiertos, etc. sí se encuentra presentes muchísimos productos que necesitan de empaques y envases plásticos tanto para su embalaje como para su comercialización, lo que se traduce en beneficios para la industria del plástico. Sin embargo hay que ser objetivos y reconocer que no hay la

seguridad para los empresarios porque cientos de productos no se consumen en estos países.

6.1.2 Altos costos de materias primas. Otro factor que perjudica a la industria del plástico en Cartagena es el alza en los precios del petróleo ya que su materia prima principal, la resina, es un derivado del llamado *oro negro*. En el primer semestre del 2004, la tonelada de resina subió, es decir, que los costos de operaciones de las fábricas de envases y cartuchos de plásticos se incrementan. Entonces algunas de estas fábricas verán como medida económica, proceder a traspasarle el aumento a sus clientes, para evitar registrar pérdidas en su producción. La medida puede ser implementada, por ejemplo, en empresas transnacionales que utilizan grandes cantidades de envases de plásticos, como las gaseosas, empresas de productos lácteos, aceites comestibles y automotriz. Colombia importa mensualmente toneladas de resina plástica procedente de Estados Unidos y México, por ejemplo.

La guerra que hubo entre Irak y Estados Unidos empeoró la situación al igual que la crisis en Venezuela, por lo que los empresarios están con la incertidumbre de cuál será el comportamiento que tenga el precio del petróleo en el segundo semestre del 2004. El precio del crudo afecta directamente a la industria del plástico. Algunas empresas que se manejan con un inventario grande pueden enfrentar la situación, pero si compran materias primas a más alto precio traspasan ese costo a sus clientes, que como es de esperarse, no puede ser recibido muy bien el alza del precio de los envases.

Cabe decir también que el alza del petróleo no solo afecta los costos de operaciones de la industria del plástico, sino también su competitividad ya que los precios de algunas empresas están deteriorando el mercado nacional, ofreciendo precios por debajo de lo normal, que ni siquiera alcanzan para cubrir sus costos de producción. Para los industriales este es un problema bastante serio porque al parecer el precio del petróleo seguirá aumentando y como consecuencia el precio de la resina y si estos precios se mantienen por mucho tiempo, las empresas que utilizan envases de plástico también tendrán que subir el precio a sus productos y son clientes que trabajan con márgenes de utilidad relativamente bajos y su ganancia está en el volumen de ventas, que a veces no da para absorber aumentos significativos.

6.1.3 Costo de la energía. Para el sector en general el precio de la resina no es lo único que aumenta. El incremento en los precios de la electricidad es otro severo golpe para las expectativas de crecimiento económico que se tienen previstas ya que este aumento repercute de manera directa en el público en general, el comercio, las empresas de bienes y servicios, así como en todas aquellas compañías dedicadas a la producción y para quienes la electricidad representa uno de los mayores rubros en materia de costos. Los altos costos de energía limitan la competitividad de los productos cartageneros en los mercados internacionales, lo que es dañino en momentos en que se habla de tratados de libre comercio y apertura de mercados.

El alza en las tarifas representa un aumento en el renglón de egresos de las empresas, afecta al sector industrial. Muchas empresas no podrán enfrentar esta situación, ya que la deteriorada economía que vive el país no rinde las ganancias necesarias para asumir un costo mayor en la tarifa eléctrica y provoca principalmente la reducción del número de empleados en las empresas grandes, mientras que las más pequeñas tendrán que cerrar sus operaciones definitivamente.

6.1.4 Problemática del cambio técnico. Los industriales cartageneros, incluyendo a los del sector plástico, no están invirtiendo en nuevas tecnologías debido a que son sumamente caras y el mercado nacional no cubre con el costo de la inversión. Esta situación pone a Cartagena en desventajas al momento de competir con otros países cuyo mercado está muy por encima. Por otro lado hay falta de confianza del empresario que no ve un ambiente económico positivo, lo que hace que tenga ciertas reservas en su producción. La industria del plástico específicamente está sufriendo las consecuencias de la apertura comercial y por eso algunas están cerrando sus puertas y otras, están disminuyendo su nivel de operaciones. De modo que para mejorar la perspectiva tendrían que generarse nuevas inversiones que no están ocurriendo, lo cual se refleja en la situación económica.

Finalmente, existen algunos obstáculos que contribuyen al desencanto del empresario como por ejemplo: la aprobación de una reforma tributaria porque se deben pagar más

impuestos, lo variable del precio del petróleo, la incertidumbre de la reelección que se aproxima, un costo alto de la energía eléctrica, entre otras.

6.2 CONDICIONES IDEALES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN GENERAL

6.2.1 Explicación del rezago competitivo frente al entorno mundial. Primero es necesario tener en cuenta que tradicionalmente en la región Venezuela, Brasil, México y Chile son fuertes competidores en el mercado internacional del sector petroquímico (pieza sustancial para la expansión de la industria del plástico), principalmente porque poseen una industria petroquímica integrada²¹, es decir, se abastecen internamente de las materia primas necesarias para la elaboración de los materiales petroquímicos y del plástico en general, con ventajas arancelarias que influencia sus costos.

En contraste, la industria colombiana asentada en Mamonal, no posee estas características y por el contrario, sus importaciones constituyen un fuerte componente de las compras totales de la industria, con notable incidencia en el déficit comercial y sectorial tanto de la localidad como de la nación en general, pues precisamente en la ciudad de Cartagena se encuentra el enclave petroquímico más importante del país. Por lo tanto, esta misma deficiencia estructural torna frágil la industria del plástico en el

²¹ Ver GUERRA RINCON, Fernando. Cartagena y la refinería de ECOPETROL. Pasado, presente y futuro industrial. Cartagena: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, 2002. P. 9.

entorno de los mercados globales y a cualquier cambio brusco en las condiciones de su abastecimiento externo, que incluso podría sacarlo del mercado.

6.2.2 La importancia competitiva de la integralidad del sector. La ausencia de integralidad de este sector impide a la industria Petroquímica y del Plástico de Mamonal, un fuerte eslabonamiento con la economía de Cartagena. Sus compras se realizan en el exterior en el orden del 80% y sólo se consume en la economía regional el 11%²². Para el caso concreto de Cartagena, en 1997, Petco importó 240.000 toneladas de materias primas, Proplico 150.000, Daw Chemical 80.000, Dexton 50.000²³; originándoseles fuertes sobrecostos en aranceles, fletes e importaciones. En general, la ausencia de una industria integrada, constituye una debilidad estratégica de la industria del plástico, que de no resolverse la podría reducir a su desaparición.

6.2.3 Modernización de la refinería para ganar competitividad. Desde su puesta en funcionamiento la refinería se convirtió en el punto de apoyo del despegue industrial en la ciudad de Cartagena, influyendo poderosamente en la conformación del aglomerado petroquímico de Mamonal. Sin embargo, y sin desmeritar sus extraordinarios aportes en el pasado y en el presente a la economía nacional y local, se ha dicho que la actual refinería no alcanza estándares internacionales y por ello mismo se ha constituido en un

²² BAEZ RAMIREZ, Javier Eduardo y CALVO STEVENSON, Haroldo. La economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX: Diversificación y rezago. Serie de estudios sobre la Costa Caribe. Departamento de Investigaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe. Cartagena, noviembre de 1999. P. 44.

²³ "Petroquímica pide tabla de salvación". Entrevista a Rodolfo Gedeón. Presidente de Petroquímica Colombiana S.A. Enero 7 de 1988. El Espectador. Diario Económico.

obstáculo para la expansión de las industrias químicas y por ende de productos plásticos. Esto debido a que su producción no satisface los requerimientos ni las necesidades de esta industria, impidiendo así la integración de la cadena gas-petróleo-petroquímica–sustancias químicas-plástico y más adecuado eslabonamiento productivo con Cartagena y su área de influencia, obligando al sector a comprar sus insumos en el exterior, como se veía en el apartado anterior.

De esta manera, se ha entendido claramente que solo el desarrollo de este sector se puede dar a base de la creación de nuevos negocios en condición de integralidad, la inversión y la tecnología como factores necesarios para mejorar la competitividad de la industria del plástico en la ciudad. Se debe entender igualmente que la localización geográfica de Cartagena con relación a los mercados nacionales e internacionales es estratégica y muy atractiva para la industria exportadora, para los inversionistas y capitalistas interesados en el sector.

En fin, el sector de sustancias químicas industriales en Cartagena requiere ganar en competitividad para consolidar un sector, que a pesar de no contar con una industria integrada, ha sorteado con éxito los riesgos del comercio internacional. Por lo tanto, es evidente que uno de los retos que afronta el sector hacia el futuro, es ofrecer condiciones que permitan a las empresas de productos plásticos locales, competir eficaz y eficientemente en los mercados internacionales, para incrementar los ingresos

reales de los agentes productivos que participan en el proceso de producción y comercialización de la industria.

6.3 OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Quizás la principal oportunidad de crecimiento que tienen estos empresarios dedicados a la industria del plástico sea sustituir importaciones y fortalecer la capacidad exportadora, pero para que esto suceda habrán que hacer grandes esfuerzos y tomar medidas adecuadas tales como inversiones en bienes de capital, los acuerdos de libre comercio entre los países de la región y otras acciones en el campo de la calidad, costos de producción y la capacitación de la mano de obra. El mercado andino por su cercanía, su similar cultura, entre otros aspectos resulta un mercado natural para la exportación de productos nacionales. No es lo mismo trabajar en un mercado pequeño que en un mercado grande, para empezar los costos de producción se reducen y las inversiones de capital se justifican.

Hay que reconocer que esto exige una serie de ajustes, pero será cuestión de adaptarse. Los industriales cartageneros tendrán que convencerse de que la industria del plástico puede competir con fábricas basadas en mano de obra barata y tecnología. En este último aspecto el sector tiende a ser competitivo en general, pero el mercado es pequeño y no hay suficiente volumen como para justificarlo. Por lo tanto, es importante hacer diversas investigaciones de mercados no explorados. El sector plástico tiene una

amplia variedad de posibilidades de negocios, ya que en Cartagena existe una diversidad de empresas con potencial de internacionalización y de lograr acuerdos con empresas de otras regiones del mismo continente. Entre los negocios que pueden generarse destacan:

- Establecimiento de alianzas estratégicas y/o co - inversiones entre empresas locales y empresas de la región.
- Contratos de transferencia de tecnología de los fabricantes de equipos y maquinaria.
- Acuerdos de distribución y/o comercialización de materias primas, insumos y productos plásticos terminados.
- Contratos de capacitación y asistencia técnica enfocados en la mejora de los procesos de producción en la industria del plástico.
- Compra, venta y adquisición de maquinaria y tecnología moderna para procesos productivos.

En general, lo importante es no quedarse atrás, también buscar nuevos mercados, invertir en tecnología de punta, y sobretodo capacitar para poder competir con otros países que llevan años de ventaja en estos aspectos. La solución no está en las manos del gobierno sino en los empresarios que son los que deben tomar medidas para poder sobrevivir en el mundo globalizado en el que se encuentran.

RESULTADOS

1. Las empresas encuestadas surgen con base en la identificación de posibilidades de éxito en el entorno, la pérdida de un trabajo y la disposición de ahorros para iniciar el negocio.
2. El sector de las Mipymes objeto de estudio son conformadas en su organización jurídica por sociedad limitadas y sociedad anónima
3. En general estas empresas presentan un bajo nivel de activos y fueron creadas en su gran proporción en la década del 90.
4. Los principales problemas para la operación de los negocios del sector plástico analizado son: las altas tasas impositivas y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; el contrabando; la disminución de la demanda y, asociado con esto, los bajos márgenes de comercialización de los productos plásticos.
5. Los problemas prioritarios de las Mipymes del sector plástico en el ámbito macro fueron el desempleo, la inestabilidad de la política económica y las elevadas tasas de interés.
6. Las principales herramienta de gestión organizacional aplicada en las Mipymes son: la planeación estratégica, la reingeniería de procesos y el justo a tiempo.
7. Al analizar los estilos de dirección de las Mipymes se pudo establecer que dichos estilos son de carácter autoritario, de existencia de incentivos y premios y de un nivel participativo.

8. Como principales actividades de gestión del recurso humano se percibió que la capacitación del personal es la gestión más utilizada por las Mipymes, seguida de la remuneración según rendimientos y productividad y de programas de desarrollo motivacional.
9. Como prioridades de inversión del sector de las Mipymes se noto, que estas no desean invertir en el corto plazo, pero consideran que la adquisición de capital físico induce mejoras en la eficiencia del negocio en los sistemas de manipulación del proceso de producción.
10. Las principales causas que motivan la inversión son: la expansión del negocio, la presión de la competencia y las sugerencias de los clientes.
11. Se pudo establecer que el sector no tiene como una de sus prioridades la búsqueda y el acceso a la información, y dándole prioridad a mecanismos para llegar a informaciones como lo son: las revistas técnicas y las ferias y exposiciones.
12. Las Mipymes no poseen ningún mecanismo para gestionar la información, pero utilizan registros de datos, y la opinión de los trabajadores.
13. Las Mipymes tienen como los principales procesos administrativos automatizados son: la contabilidad, la nomina, la producción y las compras.
14. Las áreas con acesoria externa mas predominantes para las Mipymes son: la contabilidad y finanzas y los impuestos. Esto nos indica la importancia que le dan estas organizaciones a la información financiera para la toma de decisiones.

15. Las Mipymes del sector plástico de Cartagena dependen mucho de su propia estructura y explotación del capital. Tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés. Utilizando fuentes informales, tales como la autofinanciación, proveedores y prestamistas particulares.
16. El 65% de las Mipymes tienen ventas mensuales entre \$6 y \$50 millones, mientras que apenas el 13% tiene ventas superiores a \$51 millones. En este sentido, un rasgo general del sector son los bajos niveles de ventas.
17. El margen de reducción de utilidades en gran parte del sector fue del 6 y 10%, mientras que otras el margen de utilidad fue reducido entre 0 y 5% .
18. La situación actual de las Mipymes no es la mejor debido a que las opiniones de los empresarios del sector del plástico reflejo que el 70% es regular, el 16% es malo y el 14% es bueno.
19. Las expectativas de los directivos de las Mipymes expresaron como regular la situación de sus empresas mientras que en un segundo planos, para otros directivos el sector mejorara.
20. Los objetivos competitivos de las Mipymes están relacionados principalmente con el aumento del margen de utilidad y la disminución en los costos de producción.
21. Las principales actividades de las Mipymes para lograr ventajas en la competencia son, principalmente los cambios en la organización y administración de la empresa y cambios en la gestión de procesos productivos.

22. El principal factor para el éxito en la innovación de los procesos de las Mipymes, es la aplicación de mejoras tecnológicas a procesos ya existentes en el negocio y la adquisición de maquinarias y equipo.
23. Según los empresarios cartageneros del sector las mayores limitaciones para mejorar la competitividad de estas empresas se encuentra la dificultad de financiamiento, falta de apoyo de las instituciones publicas y los altos costos de innovación.
24. Con el TLC, se busca eliminar los aranceles en productos como bienes de consumo y envases plásticos, situación que favorece a la industria nacional.
25. Para las Mipymes del sector plástico en Cartagena el principal problema es el alza en los precios del petróleo y los altos costos de energía.
26. Los industriales del sector plástico no invierten en nuevas tecnologías ya que son caras y el mercado nacional no cubre con el costo de la inversión.
27. El principal problema de la industria del plástico es que esta no se encuentra integrada.
28. La modernización de la refinería para ganar competitividad es el punto de apoyo del despegue industrial en la ciudad de Cartagena.
29. La principal oportunidad de crecimiento que tienen los empresarios del sector del plástico es sustituir importaciones y fortalecer la capacidad exportadora.

CONCLUSIONES

1. Los principales problemas identificados por las Mipymes del sector de productos plásticos y que limitan tanto su actividad en el mercado interno como su rentabilidad son los niveles de las tasas impositivas, la baja demanda, y los altos costos de los insumos, que también inciden en la dinámica económica de éstas empresas.
2. Los empresarios encuestados admiten que sus márgenes de ganancias se han reducido como consecuencia de la baja demanda y el mayor grado de competencia en los mercados a partir de la actual inestabilidad económica, por lo que consideran pertinente ajustar y evaluar sus estructuras de costos e inversiones actuales.
3. El 65% de las empresas tienen ventas mensuales entre \$6 y \$50 millones, mientras que apenas el 13% tiene ventas superiores a \$51 millones. En este sentido, un rasgo general del sector son los bajos niveles de ventas.
4. Con relación al nivel del margen de reducción de utilidades de las empresas encuestadas, se encontró que un 41% de los negocios lo fijan entre el 6 y el 10%, demostrando que los márgenes de utilidad se han visto reducidos con la aparición de los nuevos entornos de competencia en el sector del plástico. Se

destaca entonces una tendencia a la compresión en el margen de utilidades en el sector.

5. La inversión de las Mipymes del sector de productos plásticos está estancada por la situación del ciclo económico actual, pero las expectativas indican una disposición a invertir en compra de equipos, sistematización de procesos administrativos, promoción de nuevos productos, imagen de la empresa, nuevos mercados y ampliación del local principalmente.
6. Existe al interior de las Mipymes del sector del plástico una cultura de manejo de herramientas de gestión, y las más utilizadas son la planeación estratégica, la calidad total y el justo a tiempo, con las cuales pretenden mejorar la rentabilidad final de la empresa.
7. En las empresas encuestadas prevalece un estilo administrativo autoritario a costa de una dirección por incentivos y con poca participación de los trabajadores, lo cual es una debilidad estructural del sector.
8. La financiación de capital de trabajo se da principalmente por recursos propios, por lo que en general, tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales como la autofinanciación.

9. Se constató que en estas empresas encuestadas existe una baja automatización de procesos administrativos en contraste con una alta realización de asesorías externas en materia contable y tributaria.

10. Pese a que en el último año la industria nacional comienza a mostrar un mejor panorama para la consolidación de la actividad productiva, la opinión de los encuestados respecto a la situación actual y expectativas de las empresas no es la mejor, pues la mayor parte de los directivos encuestados (70%) expresó como regular la situación actual de su empresa y confesó albergar expectativas poco favorables para la mejoría del sector en el futuro próximo.

RECOMENDACIONES

Con base en las anteriores conclusiones, y con el fin de fortalecer al sector, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones de carácter general:

1. Fortalecer los mecanismos administrativos y operativos de las Mipymes con el fin de hacerse más competente apoyándose en la capacitación permanente.
2. Adelantar la modernización y organización de las Mipymes del sector de productos plásticos a través de formas asociativas como las alianzas estratégicas que les permita reducir costos de insumos y explotar las economías de escala.
3. La ampliación y modernización de la refinería de Cartagena abastecería de materias primas la industria del plástico para la posterior construcción de una planta de olefinas.
4. El desarrollo de un *cluster* petroquímico en la región de Cartagena traería beneficios en eficiencia y en reducción de costos para el sector plástico. Esta ciudad tiene potencial por su localización respecto al mercado nacional e internacional, disponibilidad de materias primas y vías de acceso, entre otras.

5. Aprovechar las líneas de créditos especiales y los mecanismos económicos de financiación que estimulen la ampliación y modernización principalmente de las pequeñas y medianas empresas del sector.
6. Participar en los programas de incubación de empresas de base industrial, con el fin de aportar al desarrollo empresarial del sector plástico en general.
7. Promover el desarrollo de capacitaciones en el área de producción, contabilidad, ventas, tributación y mercadotecnia tanto para los directivos como para los trabajadores de las Mipymes del sector, también aspectos claves para el desarrollo empresarial de la misma.
8. Exigir al interior de la cadena de proveedores la reducción en el número de intermediarios que no generen valor agregado.
9. Exigir del gobierno local mayor estabilidad económica y fortalecimiento del papel regulador del Estado y su función como garante de la competencia y defensa del sector, promoviendo el desarrollo regional y subsectorial del plástico a nivel interno.

BIBLIOGRAFIA

BAEZ RAMIREZ, Javier Eduardo y CALVO STEVENSON, Haroldo. La economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX: Diversificación y rezago. Serie de estudios sobre la Costa Caribe. Departamento de Investigaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe. Cartagena, noviembre de 1999. P. 44.

EL ESPECTADOR. Petroquímica pide tabla de salvación. Entrevista a Rodolfo Gedeón. Presidente de Petroquímica Colombiana S.A. Diario Económico. Enero 7 de 1988.

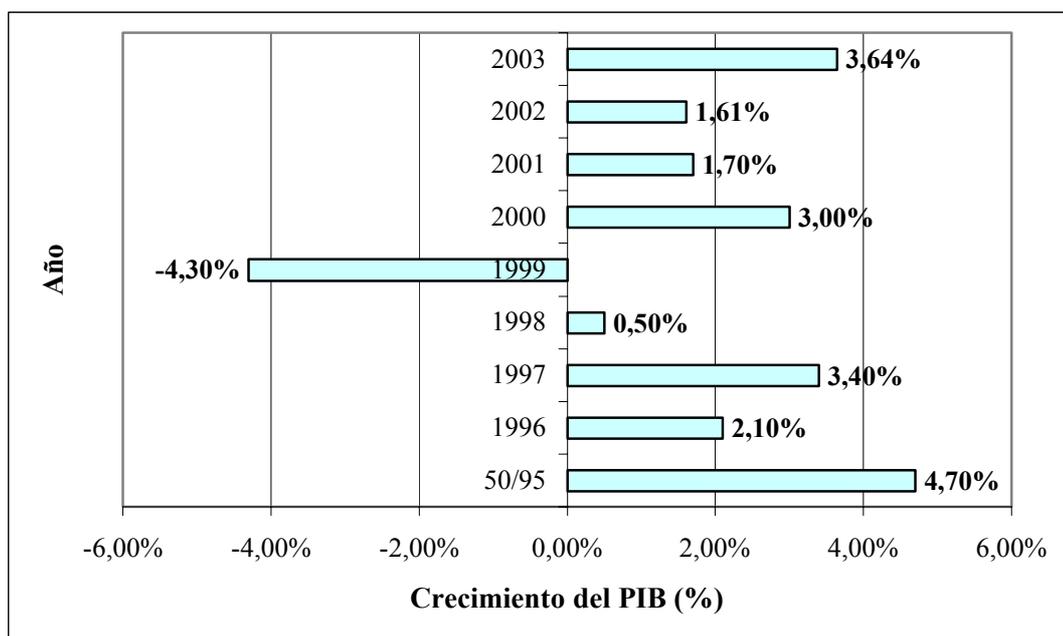
GUERRA RINCON, Fernando. Cartagena y la refinería de ECOPETROL. Pasado, presente y futuro industrial. Cartagena: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, 2002. P. 9.

REVISTA ACOPLÁSTICOS. Algunas bondades de los plásticos. Plásticos en Colombia 95-96. P. 113 – 117.

REVISTA DE ACOPLÁSTICOS. El polímero. Plásticos en Colombia 96 – 97. Diciembre de 1999. P. 86.

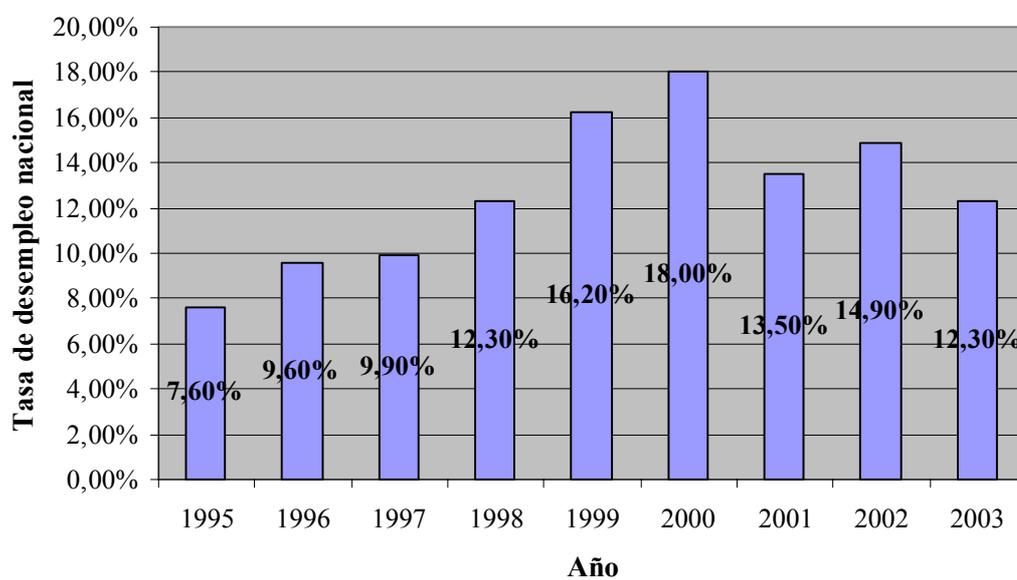
ANEXOS

Anexo A. El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 1950 – 2003.



Fuente: DANE.

Anexo B. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia 1995 – 2003.



Fuente: DANE.

Anexo C. Formato de encuesta aplicado a Mipymes del sector plástico de Cartagena.

Nombre Comercial: _____

Nit: _____

Dirección del establecimiento: _____

Teléfono: _____

Actividad comercial: _____

1. Número de propietarios o socios según género:
 - a) Masculino _____
 - b) Femenino _____

2. Número de propietarios o socios según el nivel educativo:
 - a) Primaria _____
 - b) Secundaria _____
 - c) Técnica _____
 - d) Tecnológica _____
 - e) Vocacional _____
 - f) Universitaria _____
 - g) Ninguna _____

3. ¿Cuál fue el principal motivo para iniciar el negocio? (señale la principal)
 - a) Tradición familiar _____
 - b) Obtener un mayor ingreso _____
 - c) Desempleado _____
 - d) Iniciativa propia _____
 - e) Otro _____

4. Diga cuáles son los principales problemas que afectan el desempeño de la empresa. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).
 - a. Baja demanda _____
 - b. Impuestos locales _____
 - c. Contrabando _____
 - d. Alto precio de compra _____
 - e. Grandes competidores _____
 - f. Poca liquidez _____
 - g. Competencia desleal _____
 - h. Altos costos de arriendo _____
 - i. Altos costos de financiamiento _____
 - j. Baja rotación de cartera _____
 - k. Bajo margen de comercialización _____
 - l. Otro _____

5. Califíque la forma como repercutieron los siguientes problemas de inestabilidad económica en la actividad de la empresa. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).
 - a. Altos niveles de inflación _____

- b. Altas tasas de interés _____
 - c. Inestabilidad de la política económica _____
 - d. Desempleo _____
 - e. Altos impuestos nacionales _____
 - f. Otro _____
6. En qué grado (Alto - Medio –Bajo) dio prioridad de inversión a los siguientes aspectos:
- a. Desarrollo de nuevos mercados _____
 - b. Desarrollo de imagen de la microempresa _____
 - c. Compra de nuevos productos _____
 - d. Capacitación y desarrollo del personal _____
 - e. Ampliación del local _____
 - f. Sistematización de procesos operativos y administrativos _____
 - g. Compra de equipos _____
 - h. No quiere invertir _____
 - i. Otro _____
7. ¿Cuál es la principal causa que motiva su inversión en la empresa?
- a. Expansión del negocio _____
 - b. Presión de la competencia _____
 - c. Sugerencia de clientes _____
 - d. Experiencia en el negocio de ferreterías _____
 - e. Otro _____
8. ¿Cuál es la principal herramienta de gestión organizacional en la empresa?
- a. Administración por objetivos _____
 - b. Planeación estratégica _____
 - c. Justo a tiempo _____
 - d. Calidad total _____
 - e. Logística comercial _____
 - f. Benchmarking _____
 - g. Ninguna _____
9. ¿Especifique cómo es el estilo de dirección en la empresa?
- a. Se promueve la participación y el trabajo en equipo en la empresa _____
 - b. El proceso de dirección y toma de decisiones está centralizado en el gerente _____
 - c. Existe independencia y autonomía en cada cargo _____
 - d. Reconocimiento e incentivos a las personas por el cumplimiento de resultados _____
 - e. Ninguno _____
10. ¿Cuál es la principal actividad de gestión del recurso humano?
- a. Actividades de integración _____
 - b. Programas de participación laboral _____
 - c. Programas de desarrollo motivacional _____
 - d. Remuneración según rendimientos y productividad _____
 - e. Capacitación de personal _____
 - f. Ninguna _____

11. ¿De las siguientes funciones, cuáles tienen un proceso administrativo automatizado?

- a. Contabilidad _____
- b. Cartera _____
- c. Almacén e inventarios _____
- d. Compra y/o ventas _____
- e. Nómina _____
- f. Ninguno _____

12. ¿Cuál es el principal mecanismo de gestión de información en la empresa?

- a) Registro manual de datos _____
- b) Opinión de trabajadores _____
- c) Construcción de series propias _____
- d) Bases de datos sistematizadas _____
- e) Ninguno _____

13. ¿Cuál es el principal mecanismo para acceder a información especializada del sector?

- a) Suscripción a revistas técnicas _____
- b) Ferias y exposiciones _____
- c) Libros, publicaciones, manuales, etc. _____
- d) Congresos y seminarios _____
- e) Ninguno _____

14. ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido asesoría externa?

- a. Mercadeo _____
- b. Impuestos _____
- c. Contabilidad y finanzas _____
- d. Jurídica _____
- e. Administración de inventarios _____
- f. Ventas _____
- g. Ninguna _____

15. ¿Cuál es el valor de las mercancías vendidas en el último mes? Valor en pesos _____

16. Establezca cuál ha sido el margen de reducción de utilidades en que ha incurrido la microempresa debido a la aparición de nuevos competidores.

- a. Entre 0% - 5% _____
- b. Entre 6% - 10% _____
- c. Entre 11% - 15% _____
- d. Entre 16% - 20% _____
- e. Entre 21% - 25% _____

17. ¿Qué porcentaje de utilidad recibe por concepto de ventas? _____ %

18. Elija los dos principales objetivos de desempeño de la empresa:
- Mejorar sistema de aseguramiento de la calidad _____
 - Aumentar margen de utilidad _____
 - Disminuir costos de producción _____
 - Mantener participación en el mercado _____
 - Mejorar las condiciones de trabajo _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
19. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa para lograr ventajas en la competencia?
- Cambios en la organización y administración del negocio _____
 - Cambios en la organización y gestión del proceso productivo _____
 - Adquisición de tecnología _____
 - Comercialización de nuevas sustancias químicas _____
 - Capacitación tecnológica _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
20. Diga cuáles son los principales factores para el éxito en el proceso productivo de la empresa:
- Implementación de círculos de calidad _____
 - Cambios en la organización física de la planta _____
 - Implementación de métodos justo a tiempo _____
 - Desverticalización del proceso productivo _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
21. ¿Cuáles son los principales factores para el éxito en la gestión organizacional de la empresa?
- Círculos de calidad _____
 - Reingeniería de procesos _____
 - Planeación estratégica _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
22. ¿Cuáles son los principales factores para lograr ventajas en la innovación de procesos?
- Mejorar tecnología de procesos existentes _____
 - Procesos nuevos asociados con nuevos productos _____
 - Adquisición de maquinaria y equipo que implica nueva tecnología de proceso _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
23. ¿Cuál es la principal limitación para obtener ventajas en la competencia?
- Altos costos de innovación _____
 - Bajo dinamismo del sector _____
 - Falta de apoyo de instituciones públicas _____
 - Dificultades de financiamiento _____
 - Otra. ¿Cuál? _____
24. ¿Cuál es la principal fuente de financiación del capital de trabajo en la empresa?
- Recursos propios _____
 - Formas y plazos de pago _____
 - Cooperativas _____
 - Proveedores _____

- e. Mercancía en consignación _____
- f. Prestamistas particulares _____
- g. Bancos comerciales _____

25. ¿Cuál considera que es la situación actual de la empresa?

- a) Buena _____
- b) Regular _____
- c) Mala _____
- d) No sabe _____

26. ¿Cuáles son sus expectativas de la empresa en los próximos 12 meses?

- a) Mejor _____
- b) Igual _____
- c) Peor _____
- d) No sabe _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo D. Lista de Mipymes del sector de productos plásticos encuestadas.

La población para este trabajo se tomó según el número de Mipymes en el sector manufacturero del plástico en Cartagena, con matrícula renovada en la Cámara de Comercio de la ciudad. De acuerdo con la información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, existen en la ciudad 13 Mipymes en el sector de referencia. Por tanto, en total se realizaron 13 encuestas. Las empresas fueron:

1. Venco Ltda.
2. Corporación Plástica S.
3. Produbag S.A.
4. Interplast Ltd.
5. Robotyk Limitada.
6. "Polymar Ltda".
7. Kangupor Ltda.
8. Rotofibra Ltda.
9. Geón Polímeros Andinos S.A.
10. Mideplast Ltda.
11. Polyban Internacional S.A.
12. Polybol S.A.
13. Ambar S.A.