

**BUENAS PRÁCTICAS Y OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA ESTRATEGIA EN EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE LA
INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN COLOMBIA**

Santiago Ángel Gallego

Sarita Gómez Atehortúa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS-MBA
MEDELLÍN
2018

**BUENAS PRÁCTICAS Y OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA ESTRATEGIA EN EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE LA
INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN COLOMBIA**

Santiago Ángel Gallego

Sarita Gómez Atehortúa

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración

Gina Maria Giraldo Hernández-PhD

Profesora adscrita a la Escuela de Administración -área estrategia

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS-MBA
MEDELLÍN
2018

RESUMEN

Este trabajo analiza la fase de implementación de la estrategia en empresas de tamaño pequeño y mediano de la industria de transformación del plástico, a través de la información suministrada por expertos validados del sector. Basados en el sustento teórico, se identifican los elementos a tener en cuenta para el efectivo proceso de la fase de implementación y se selecciona el modelo de implementación propuesto por Okumus por sus consideraciones sistémicas y por su actualidad y relevancia en el campo de estudio. A través de este modelo se interpreta la información suministrada por los expertos consultados. Con base en el modelo seleccionado, se realizaron cuestionarios a 15 empresarios del sector, indagando sobre su percepción en la aplicación en la industria del plástico de 43 acciones claves para una efectiva implementación de las estrategias diseñadas, que posteriormente fueron validados con entrevistas semiestructuradas que permitieron establecer oportunidades de mejora y recomendaciones para la industria. Los resultados obtenidos evidencian que, en este tipo de compañías, es frecuente la informalidad y la centralización de las decisiones estratégicas que dan lugar a una escasa planificación y diseño de estrategias, así como a su implementación efectiva. Sin embargo, se destaca también el compromiso y liderazgo de los líderes del sector para implementar planes que, de acuerdo con su juicio, llevarán adelante las compañías. En total, se identificaron 25 áreas de oportunidad para mejorar los resultados en la ejecución de la estrategia en empresas pequeñas y medianas del sector plástico, la mayoría de ellos se enfocó en el fortalecimiento de la formulación de la estrategia, la comunicación y cultura al interior de las organizaciones y los procesos operacionales clave para una adecuada ejecución.

Palabras Clave: buenas prácticas en la ejecución de la estrategia, empresas pequeñas y medianas, industria del plástico.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer buenas prácticas para la implementación de la estrategia en empresas medianas y pequeñas de la industria del plástico en Colombia, con el propósito de mejorar los resultados de la estrategia, apoyados en el modelo Okumus como referente metodológico.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.2.1.** Identificar las principales brechas entre la realidad y el modelo de Okumus, que han impedido la ejecución efectiva de la estrategia en las empresas medianas y pequeñas del sector plástico en Colombia.
- 1.2.2.** Determinar los obstáculos y buenas prácticas que en las empresas pequeñas y medianas del sector han dificultado o apalancado la fase de implementación.
- 1.2.3.** Formular, con base en el modelo seleccionado y con la participación de empresarios expertos del sector, recomendaciones generales para reducir las brechas y mejorar el proceso de implementación de la estrategia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La estrategia competitiva consiste en ser diferente y significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 1996). Una estrategia adecuada debe detallar claramente las elecciones y los recursos y competencias necesarias para su ejecución exitosa y debe diseñar los mecanismos de alineación y comunicación hasta el último nivel de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

Una gran estrategia pone a las compañías en el mapa competitivo, pero solo una gran ejecución les permite mantenerse allí y tener éxito (Neilson, Martin y Powers, 2008). Muchas estrategias que han sido cuidadosamente diseñadas no logran buenos resultados. Los planes sólidos establecidos en la fase de diseño de la estrategia tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución (Hrebiniak, 2005) y otros factores que en general están relacionados con la gerencia, por lo que esta etapa es considerada a menudo como la más difícil dentro de la administración estratégica (David, 2007). Algunos estudios evidencian que el 85% de las organizaciones efectúan, de manera formal, un proceso de planeación estratégica (Ramírez, 2014). Las compañías, al emprender este propósito realizan con éxito la fase de formulación; existe claridad y facilidad en la forma como se definen la visión, los objetivos, las metas y la articulación de estos con los cuadros de mando integral para su seguimiento; sin embargo, las empresas llevan con éxito sus estrategias en un 60% por deficiencias en su planeación y ejecución (Mankins & Steele, 2005).

Las organizaciones, en el ámbito empresarial, diseñan su estrategia con la intención de lograr una mejor posición competitiva, crecer y tener éxito financiero. Por lo tanto, es claro que toda compañía desea cumplir planes estratégicos, en su mayoría ambiciosos, para incrementar su crecimiento y participación en el mercado (Nova & Duque, 2015). Sin embargo, a pesar de esa intención,

diferentes estudios han evidenciado que pocas compañías han logrado transformar sus planes estratégicos en realidades concretas que le permitan diferenciarse (Gurowitz 2007, Judson, 2006, Mankins & Steele 2005). Raps en 2004 concluye que la tasa de implementación de la estrategia puede estar entre 10 y 30% en el mejor de los casos, a pesar de los recursos elevados que las compañías invierten en la formulación de su estrategia. Zook & Allen (2001) reportaron en su trabajo, que como siete de cada ocho empresas no lograron crecimientos superiores al 5,5% en 1998, a pesar de que el 90% de ellas habían diseñado planes estratégicos, cuyas metas eran superiores a este valor. Por su parte, Hrebiniak (2005), realizó un estudio comparativo con dos grupos diferentes de más de 200 gerentes relacionados con asuntos estratégicos, encontrando cinco obstáculos comunes entre ambos grupos en la definición de la estrategia: gestión de cambio, estructura inadecuada, deficiente intercambio de información, comunicación poco clara y deficiencias en la definición de la estrategia, mientras Kaplan y Norton (2005) determinaron que las causas principales de la desvinculación entre la formulación y la ejecución de la estrategia fueron que solo el 5% de las personas conocían la estrategia, 25% de los gerentes recibían incentivos asociados al alcance de la misma, 60% de la compañías no relacionaban su presupuesto con la estrategia y 85% del personal ejecutivo dedicaba solo una hora a temas estratégicos y se enfocaban mayoritariamente en asuntos relacionados con mejora en costos y calidad. Existe un bajo porcentaje de las estrategias perfectamente formuladas y a su vez perfectamente implementadas. Algunos estudios muestran que tan solo el 10% de ellas cumplen ambos parámetros. (Morgan, et al, 2008). Otras encuestas realizadas en las últimas dos décadas indican que entre el 60% y 80% de las compañías no lograron llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos (Kaplan & Norton, 2008). Razón por la cual los directivos de las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en un fortalecimiento de los factores que impactan de manera negativa la ejecución de la estrategia.

Por otro lado, en la economía actual ha sido reconocida la importancia de las empresas pequeñas y medianas para la generación de empleo, ingresos y riqueza (Mudambi & Zahra 2007). En países desarrollados como EEUU, Japón,

España e Italia, las Pymes representan una participación importante, tanto en el PIB como en el comercio exterior. (Velásquez, 2004). En Colombia “son el 96% de las empresas del país, generan el 66% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo” (Velásquez, 2004).

En general, las Pymes presentan problemas similares relacionados con la ejecución de la estrategia debido a sus restringidas capacidades gerenciales, dado que sus estructuras y sistemas gerenciales son simples y generalmente son dirigidas por sus propietarios, quienes en paralelo toman y ejecutan decisiones estratégicas, haciendo que la implementación estrategia sea considerada un asunto del día a día (Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008; Lubatkin, Simsek, & Veiga, 2006). Internamente, algunos de los problemas más relevantes a los que se enfrentan este tipo de empresas son la incapacidad de gestión y la baja productividad, lo que afecta sus niveles de planeación (Palomo, 2005) y en consecuencia su capacidad de ejecutar la estrategia.

En mayo de 2018, Colombia fue aceptado como miembro de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), por lo cual ha realizado diferentes esfuerzos para potencializar diferentes actores de la economía nacional (Ramírez, 2011). Un reto fundamental es conseguir “que todas las empresas del país demuestren la formulación, implementación, cumplimiento y el seguimiento de planes estratégicos, vistos desde la óptica de la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo (Baysinger & Hoskisson, 1990). Lo anterior se constituye en un importante reto para las empresas pequeñas y medianas, cuyos sistemas de información, planeación y ejecución son más débiles, sin embargo, los beneficios evidentes justifican la necesidad de acciones tendientes a lograr estos objetivos. Mayores niveles de Inversión, aumento de la competitividad, mayor acceso a mercados internacionales, desarrollo sostenible de los negocios y acceso a crédito más barato, podrían ser apenas algunos de los beneficios que las Pymes podrían tener con un mejor sistema de planeación y ejecución de su estrategia (Nova & Duque, 2015).

La ejecución y/o implementación de las estrategias en las empresas es un requisito fundamental para el logro de resultados y el éxito empresarial (Olivares, 2011), diferentes autores como Collins (2011), Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Montgomery (2010) y Águila y Monguet, (2010), han desarrollado otros estudios empíricos, que evidencian esta problemática y ponen de manifiesto la necesidad de determinar vías de solución que permitan a las empresas mejorar la eficacia de implementación de su estrategia.

2.2. JUSTIFICACIÓN

En la literatura se encuentra evidencia suficiente para concluir que la fase de implementación de la estrategia representa una mayor complejidad y ha recibido menor atención en las empresas a la hora de buscar el logro de objetivos estratégicos. Esto explica el bajo alcance que las organizaciones tienen de sus metas, pues una vez definidas las estrategias, se pierde el foco y las acciones del día a día no van encaminadas a lograr lo que en el diseño de la estrategia se definió como objetivo. Esta problemática ocurre en diferentes empresas de todos los tamaños, sin embargo, en las empresas de menor tamaño hay una menor capacidad de planeación por la escasa definición de procesos y la menor productividad característica de la mayoría de estas. Las pymes en Colombia generan el 37% de la producción y cerca del 95%. Es indudable, la importancia que tienen estas en el crecimiento económico del país. Sin embargo, se ven enfrentadas a muchos problemas, tanto internos y externos que les impiden llevar a cabo procesos de fortalecimiento. (Portafolio 2006).

El sector plástico en Colombia está constituido, en su mayoría, por empresas pequeñas y medianas. A pesar de que este sector es uno de los que mayor dinamismo ha presentado en la industria manufacturera en los últimos años, gran parte de las empresas que lo constituyen presentan niveles de informalidad elevados, así como escasos de planes estratégicos y capacidades para su ejecución que derivan en dificultades para continuar creciendo y desarrollando un sector que emplea alrededor del 8% de la fuerza laboral de la industria manufacturera y que representa el 5% de tamaño de la misma. Al revisar el

tamaño de las empresas de la industria plástica en Colombia, se encuentra que 90,9% de ellas corresponde a pequeñas y medianas empresas, que además emplean el 50,5% del personal y generan alrededor del 24% del valor agregado de la industria, por lo cual, potencializar su capacidad de planeación y ejecución estratégica permitirá su crecimiento, la generación de empleo y el desarrollo de la industria manufacturera en general.

Teniendo en cuenta la problemática anterior, vale la pena identificar oportunidades y retos para mejorar la efectividad en la ejecución de la estrategia en las empresas pequeñas y medianas del sector plástico, con el fin de potenciar su crecimiento sustentado en el largo plazo, generando así un aporte significativo en un sector de alto impacto para la economía del país.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

A lo largo del tiempo, diversos autores han aportado sobre la definición del concepto “estrategia”. “Este concepto se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea el arte de la guerra, de Sun Tzu (1963), escrito aproximadamente en el año 500 a.C. La palabra estrategia viene de “Strategos” que en griego significa general. En ese terreno se le define como una ciencia y un arte que pueden ser aplicados a la planeación y conducción de operaciones militares, donde los objetivos son claros pero el desarrollo y los resultados son inciertos (A. Francés, 2006).

Diversas escuelas han surgido en el transcurso del tiempo, unas han evolucionado otras han declinado. Mintzberg en su libro Safari a la Estrategia, menciona 10 escuelas, cada una de ellas con sustento bibliográfico y autores que han profundizado en cada una de ellas. (Mintzberg, Ahlstrando, & Lampel, 1998).

Por otro lado, Michael Porter habla de estrategia como las acciones que se toman en una organización, las cuales implican renunciaciones, decisiones que se toman con el fin de tener la flexibilidad suficiente para responder rápidamente a

los cambios competitivos del mercado. Una organización puede tener un mejor desempeño si logra diferenciación (Porter, 1996). Para Alfred Chandler, la estrategia consiste en establecer objetivos a largo plazo, para los cuales se definen acciones y se asignan recursos requeridos para el logro de estos (Chandler, 1962). Esta interpretación del concepto introduce dos aspectos adicionales: el horizonte de planeación de largo plazo y los recursos (Chandler, 1962). Semejante a esta definición, se encuentra la de Andrews, representante de la escuela de diseño, donde plantea que la estrategia es un conjunto de objetivos, metas o propósitos en los cuales se asignan políticas y planes con el fin de alcanzar estos indicadores, para finalmente concluir qué empresa quiere ser y en qué negocios estar (Andrews, 1977).

Ansoff habla de la estrategia como acción y la define como el camino en común donde las actividades internas de la organización se alinean con el mercado, para tomar decisiones teniendo en cuenta la ventaja competitiva, el crecimiento, las bondades del producto y la sinergia (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1995).

De acuerdo con las definiciones anteriores y tomando elementos de los diversos autores, la estrategia en la organización se lleva a cabo con el propósito de generar un posicionamiento diferenciador que contribuya a alcanzar sus objetivos, partiendo de su misión y tomando elementos de su visión a mediano y largo plazo, a medida que va generando valor a sus accionistas y sus clientes.

3.2. EL PROCESO DE LA ESTRATEGIA

En la literatura se encuentran diferentes autores que hablan sobre las fases que tiene la estrategia. En general, la mayoría coincide en que comprende dos momentos: la formulación y la ejecución. Autores como Andrews (1977) y Ansoff (1965), comparten esta teoría. Por otro lado, Navas y Guerras (2012) mencionan que la estrategia, se viven en tres fases: evaluación y selección de estrategias, actividades claves y definición de factores críticos de éxito. (Navas y Guerras, 2012)

Cuando se habla de estrategia y se revisan las diferentes definiciones y sus procesos, se parte de que esta responde a tres preguntas fundamentales, que

son necesarias para que un directivo, que se preocupa por el futuro de su organización, pueda anticiparse y prepararse para los desafíos que enfrentará la organización: ¿Dónde estamos y quiénes somos?, haciendo referencia al análisis interno de la organización; ¿a dónde vamos?, donde se habla de formulación de la estrategia; y finalmente, ¿cómo llegaremos allí?, una pregunta que puede dividirse en dos aspectos; ¿qué necesitamos? y ¿cómo sabemos que lo hemos logrado?, donde se encuentra la fase de implementación y los resultados positivos o negativos que esta etapa contempla. (Carrión, 2007).

Dentro de los ámbitos empresarial y académico, suele abordarse con mayor frecuencia la fase de diseño y selección de la estrategia. Aunque se ha considerado que es un proceso complejo (Siddique y Shadbolt, 2016), pues se desarrolla bajo incertidumbre, poco se considera que la ejecución es aún más compleja, pues en cierta medida es “la hora de la verdad” de la estrategia seleccionada. En general, hay consenso en que ninguna estrategia puede ser exitosa, sin una adecuada implementación (Epstein & Manzoni, 1998; Hrebiniak, 2006).

David (2007) establece las diferencias esenciales entre la fase de formulación de la estrategia y la fase de implementación, enfatizando en que esta última, en particular, requiere una motivación especial, un alto contenido de liderazgo y abarca la totalidad de la organización para el logro de los resultados deseados, que son planteados en la fase de diseño o formulación.

Tabla 1: diferencias esenciales entre formulación y ejecución de la estrategia

Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia
Proceso intelectual	Proceso operacional
Posicionamiento de fuerzas antes de actuar	Manejo de las fuerzas mientras se actúa
Se enfoca en la efectividad	Se enfoca en la eficiencia
Requiere alta intuición y capacidad analítica	Requiere habilidades de liderazgo y motivación
Requiere coordinación entre pocos individuos	Requiere coordinación en toda la organización

Fuente (David, 2007)

3.3. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La fase de implementación de la estrategia consiste en poner la estrategia en práctica y se podría describir como una serie de tácticas que la empresa ejecuta para moverse en una dirección deseada (Giles, 1991). Parnell (2008) define la implementación de la estrategia a través de los conceptos de participación, concepción, compromiso, y diseminación de la estrategia. Una definición alternativa y más concreta podría ser: la implementación es la suma de todas las acciones que son necesarias para ejecutar un plan definido (Wheelen & Hunger, 2007).

Los gerentes bien podrían implementar la estrategia, solo basados en su criterio y considerando los elementos más importantes, sin embargo, tener un marco o modelo para implementar la estrategia ofrece un mapa de ruta en terreno desconocido y le permite a la organización ejecutar acciones desalineadas y conflictivas entre sí (Kazmi, 2008). Las organizaciones generalmente separan las fases de formulación y ejecución de la estrategia, sin embargo, cuando esa separación se hace disfuncional, aparecen los problemas de ejecución que aquejan a las organizaciones. Lo cierto es que la implementación es una tarea de toda la organización y debe reunir a cada persona alrededor de la estrategia. La implementación es la esencia del trabajo gerencial (Hrebiniak, 2005).

Es una realidad que el entorno globalizado, dinámico y variable actual, impacta en cierta forma la concepción y formulación de la estrategia, y, en consecuencia, afecta en gran medida su implementación (Carrión, 2007), por tal razón resulta indispensable formular y ejecutar estrategias que se adapten a tales variables dinámicas, pues formalizar un plan estratégico cerrado y estático es casi improbable. En la fase de ejecución, surge la importancia de determinar los factores que afectan el éxito de esta, y en los cuales la literatura se basa para lograr un correcto cumplimiento de la estrategia ideada.

Diferentes modelos han sido planteados en la literatura, buscando responder a la complejidad de la fase de implementación de la estrategia. A lo largo del tiempo, se han preocupado por comprender y determinar las diferentes causas por las cuales, en ocasiones, las estrategias fallan. Algunos de los autores y modelos más representativos se presentan a continuación:

3.3.1 Modelo de las 7'S de Peters y Waterman

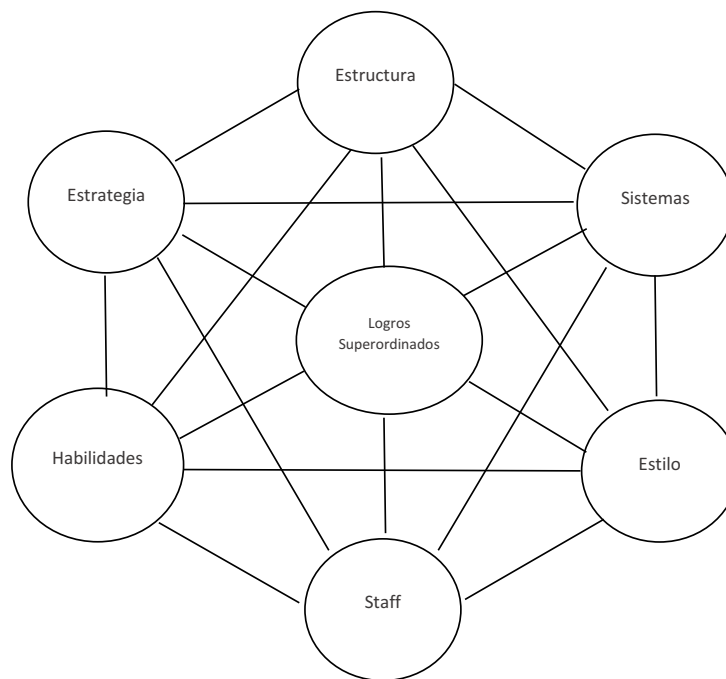
En este modelo se habla acerca de siete factores fundamentales no lineales, los cuales se encuentran integrados e interactuando constantemente con el fin de lograr el objetivo final estratégico. Sin lugar a duda, el éxito del modelo radica en esta interacción de los factores, pues el reto se encuentra en el seguimiento permanente que se debe hacer en el comportamiento de las variables, independientes del modelo, y a su vez, la alineación entre ellas. Estas son: estrategia, estructura, sistema, estilo, habilidades y objetivos superiores. El objetivo principal del modelo radica en lograr la eficiencia organizacional a través de dicha interacción, y teniendo en cuenta los siguientes puntos: (Waterman, Peters, Phillips, 1980). Los elementos en los cuales se basa el modelo se describen a continuación:

La multiplicidad: múltiples factores intervienen en la capacidad de cambio de las organizaciones, es importante tener en cuenta variables que van más allá de la simple estructura y estrategia de las compañías.

Interconexión: de las variables del diagrama expuesto en el modelo, pues los procesos en las organizaciones son sistémicos, y esta dependencia es fundamental en el seguimiento de la implementación estratégica. El seguimiento a los procesos sistémicos juega un papel fundamental para el éxito de la implementación. En muchas ocasiones, fallas en una parte de la cadena generan el fracaso para el objetivo estratégico.

La forma del diagrama que presenta este modelo muestra claramente cómo entre las variables, no se presentan jerarquías, ni existe una secuencia clara de inicio y fin. Esto se da debido a que el modelo expresa que el orden de seguimiento a las variables, en cada estado de la estrategia, es diferente. Pues hay ocasiones en las que la variable crítica es la estrategia como tal, otras en las que se debe partir del sistema y la estructura. El modelo planteado a través del siguiente diagrama muestra las variables (7 S's).

Figura 1: Modelo de las 7 S's



Fuente: Elaboración propia, basado en Waterman, Peters, Phillips (1980).

A continuación, se enuncian cada una de las variables del modelo y su influencia en este:

- **Estructura:** referente a la forma como opera la organización. Centralizada o descentralizada. Es importante analizar cómo

influyen ciertos principios de la organización, como su estructura jerárquica, ya que la forma de operación de una organización centralizada donde el enfoque autócrata centra el poder en los niveles superiores influye en la forma en que se direcciona la estrategia y difiere de la organización descentralizada en la cual el enfoque democrático impacta la toma de decisiones (Waterman, Peters, Phillips 1980).

- **Estrategia:** en el modelo expuesto hace referencia a las acciones emprendidas por la organización, con el fin de anticiparse a los cambios de su entorno. Teniendo en cuenta que es la forma en la que una organización se diferencia de sus competidores (Waterman, Peters, Phillips 1980).
- **Sistemas:** todos los procedimientos formales e informales que impactan el día a día en la organización. Sistemas presupuestarios, entrenamiento, procedimientos de contabilidad de costos, etc. Son focos de atención importantes en la cadena de seguimiento de la implementación. (Waterman, Peters, Phillips 1980).
- **Estilo:** referente al estilo gerencial, la forma como se administra la organización. Las acciones que los gerentes toman, los planes puestos en acción más que los planes contados (Waterman, Peters, Phillips 1980).
- **Staff:** la composición del recurso humano de la compañía, teniendo en cuenta los sistemas de evaluación, escalas salariales, programas de entrenamiento formal, planes de motivación, formación, y demás temas de trabajo enfocado en las personas de la organización. Waterman, Peters, Phillips (1980)
- **Habilidades:** esta variable permite identificar y caracterizar a las personas, según las ventajas que tienen en el desarrollo de determinadas actividades. La medición de esta variable ayuda a detectar los atributos cruciales de las personas de la organización, para enfocarlas asertivamente. Waterman, Peters, Phillips (1980)

- **Logros Superordinados:** objetivos superiores, en los cuales se fundamentan las ideas y planes que transforman la organización. Waterman, Peters, Phillips (1980)

En este modelo de las 7 S's, no se presenta claridad ni se explica detalladamente la forma en que se da la interacción de las variables. Por tal razón, este modelo requiere de una evaluación empírica, con el fin de dar claridad acerca de cómo dicha interacción puede impactar el fin estratégico de la organización. Este modelo implica que, en la organización, la capacidad de cambio y el modo en que lo hace, estén determinados por diferentes frentes no jerarquizados y que se funcionan de manera sistémica (Siddique & Shadbolt, 2016).

3.3.2 Modelo de Hrebiniak

Hrebiniak (2006), al realizar investigaciones acerca de la implementación estratégica, identifica algunas variables representativas que afectan como tal la ejecución, en las cuales los gerentes y líderes de la estrategia deben superar determinados obstáculos, de manera que les permita fácilmente llegar al logro estratégico. Encontró algunas dificultades como la capacitación de los gerentes en temas de ejecución, pues manifiesta que su formación está orientada en planeación y formulación, presentando deficiencias en el seguimiento a la implementación. Por otro lado, los gerentes de alto rango, en ocasiones, piensan equivocadamente que los temas de ejecución son responsabilidad de los empleados de bajo nivel.

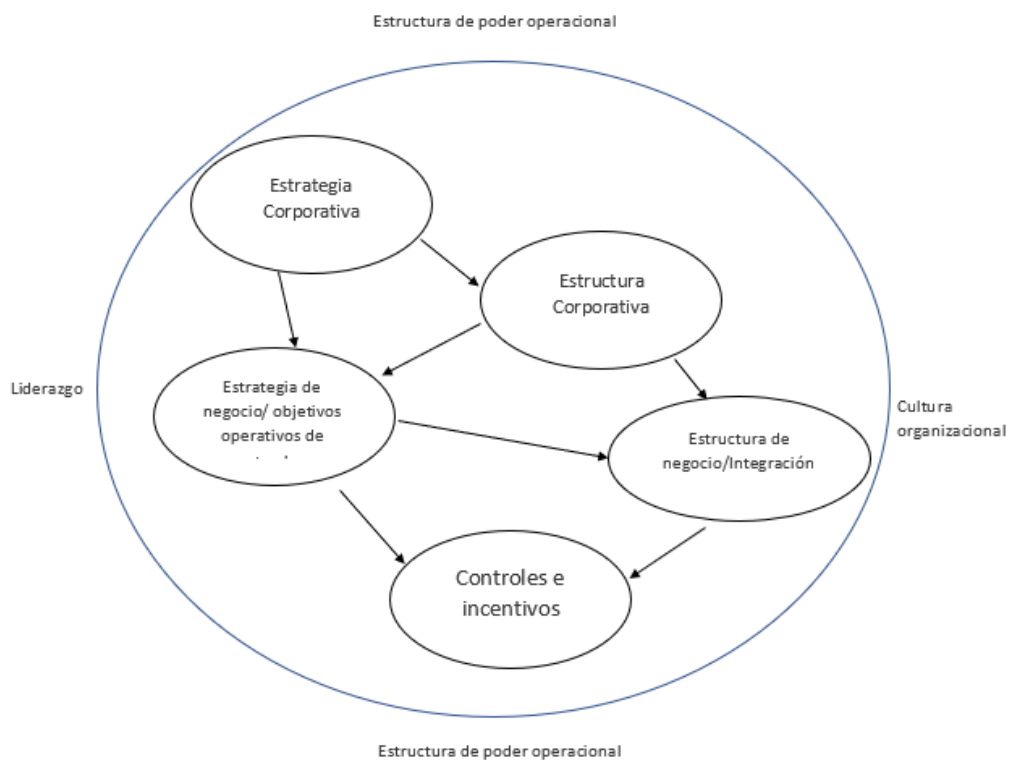
Hrebiniak, basado en estas variables, identifica la implementación como un proceso, resultado de una serie de sucesos conectados e integrados (Siddique & Shadbolt, 2016).

Este modelo considera que la implementación consiste en un sistema de toma de decisiones afectadas por un contexto. Los elementos de la toma de decisiones están interconectados de manera lógica y secuencial, es decir, que hay un flujo lógico de decisiones y acciones: la estrategia, la estructura, la integración, controles e incentivos. Estas decisiones se toman en un contexto donde cuatro factores deben ser tenidos en cuenta: Gestión de cambio, la cultura

organizacional, la estructura de poder en la organización y el liderazgo (Hrebiniak, (2006).

El modelo presentado por Hrebiniak se detalla a continuación y se presenta en medio de un contexto organizacional delimitado por cuatro factores influyentes: 1. El contexto de gestión del cambio, 2. La cultura de la organización, 3. La estructura de poder organizacional, 4. El contexto de liderazgo. Es evidente el proceso secuencial que presenta el modelo, en el cual, los siguientes 5 factores son principales (Siddique & Shadbolt, 2016)

Figura 2: modelo de Hrebiniak



Fuente: elaboración propia. Basado en: Siddique & Shadbolt, 2016)

- **Estrategia corporativa:** cualquiera que sea la estrategia empleada en un proyecto de la organización, debe estar alineada con la estrategia corporativa, pues es la base del proceso estratégico Hrebiniak (2006).
- **Estructura corporativa:** la elección de una adecuada estructura es de vital importancia para el desarrollo exitoso de la estrategia. Definir unidades centralizadas o descentralizadas, según las necesidades de la organización, y la efectividad de los planes de acción sobre los objetivos de la compañía, es un punto de análisis y seguimiento que debe contemplar esta fase del modelo. En este punto, también se hace referencia a la integración, como método clave para lograr la coordinación entre las unidades de negocio comprometidas en la estructura organizacional (Hrebiniak, 2016)
- **La estrategia de negocio:** también se diferencia en el esquema como un punto clave en la implementación, pues en esencia, la estrategia del negocio está enfocada en cómo competir y ganar ventaja en un mercado dado, a través de planes que buscan el posicionamiento de la organización en éste, y para ello es fundamental la atención y seguimiento a los recursos internos y capacidades necesarias que contribuyan a cumplir este fin.
- **Estructura de negocio integrada:** muestra que la estructura y los métodos de integración son importantes, tanto para la estrategia corporativa como para para la estrategia de negocio.

Las áreas funcionales de la organización y sus diferentes unidades de negocio pueden comúnmente presentar diferencias en la formulación de sus objetivos, planes de acción, tiempos de ejecución y cultura. Integrar estos factores se convierte en un reto desafiante para la organización, sin embargo, es una tarea

fundamental para el éxito en la ejecución de la estrategia. Es por lo que la comunicación transversal, la transferencia de conocimiento a través de las unidades operativas, juegan un papel importante para la ejecución, ya que el intercambio de información y los diferentes métodos de integración, pueden aumentar la flexibilidad en la estructura y la capacidad de la compañía para responder a la implementación relacionada (Hrebiniak,2006).

Para el modelo expuesto por Hrebiniak, no es suficiente con la formulación correcta de la estrategia, seguimiento a los objetivos, diseño de la estructura y mecanismos de coordinación e integración. Es importante tener en cuenta que el resultado de los anteriores influenciadores, también dependen del compromiso que viene de las personas que ejecutan la estrategia. La remuneración juega un papel fundamental en el éxito de la implementación.

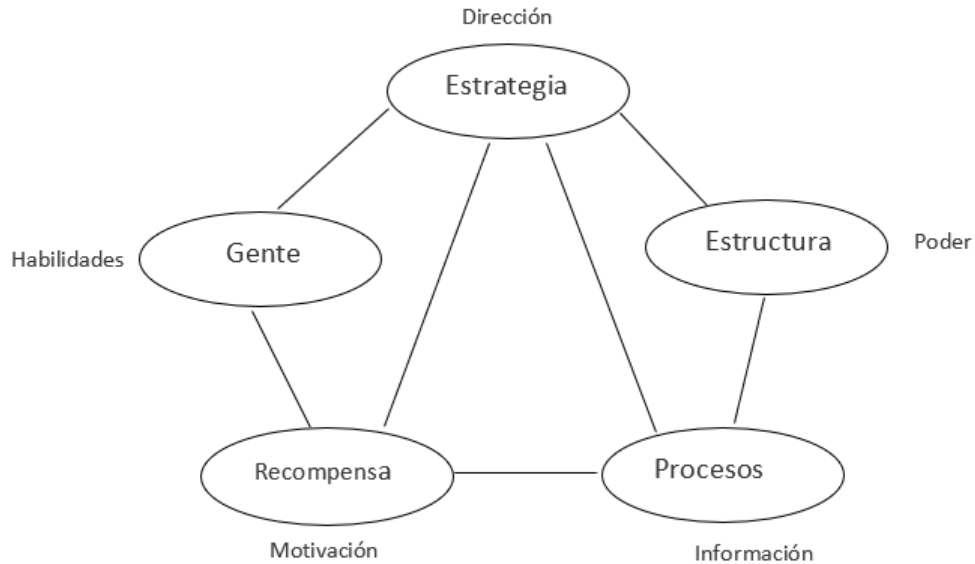
En la literatura se encuentran otros modelos que comparten elementos comunes con Hrebiniak (1984). Los modelos expuestos por Stonich (1982), Galbraith y Kazanjian (1986), Reed y Buckley (1988), Alexander (1991), Judson (1991), Miller y Dess (1996), Thompson y Strickland (1999) detallan una serie similar de factores críticos de implementación, como la estructura organizacional, la cultura, las personas, la comunicación, el control y los resultados, aunque cada modelo puede otorgar a cada factor una relevancia diferente (Okumus, 2003; Kazmi, 2008).

3.3.3 Modelo STAR

Galbraith & Kazanjian (1986) presentaron un modelo conceptual, el cual tiene como fin, un ajuste entre las tareas, las personas, la estructura organizacional, el proceso de información y decisión y los sistemas de recompensa para la implementación exitosa de la estrategia.

Este modelo, llamado modelo estrella, presenta 5 categorías:

Figura 3: Modelo de Galbraith.



Fuente: tomado de Galbraith & Kazanjian (1986)

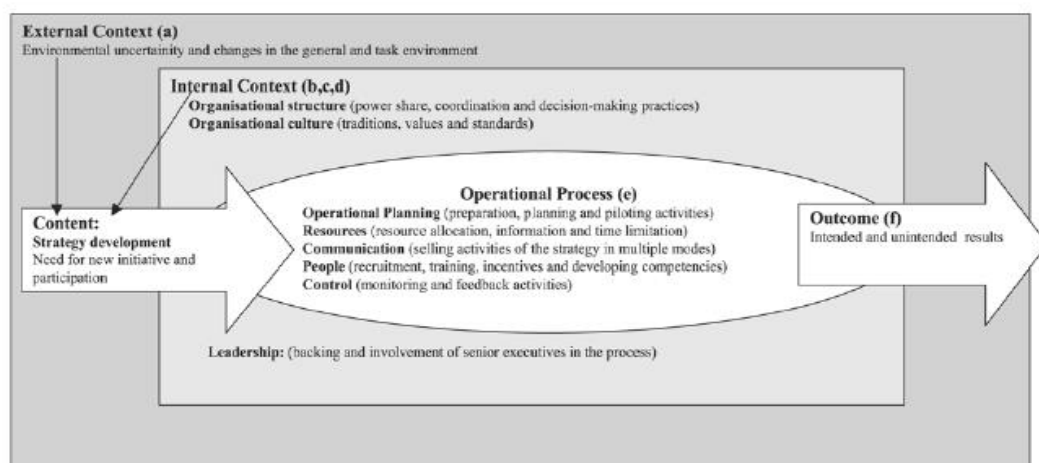
- **Estrategia:** es importante en el proceso de diseño de la organización porque es la fórmula que emplea la compañía para ganar. Establece la dirección básica de la empresa.
- **Estructura:** determina la autoridad en la organización y la división de poderes. La estructura se puede dividir en cuatro áreas:
 - **Especialización:** referente al tipo y número de especialidades de trabajo.
 - **Forma:** corresponde al número de personas que constituyen el departamento para cada nivel de estructura.
 - **División de poder:** Referente a la centralización o descentralización.
 - **Departmentalización:** base para formar departamentos en cada nivel de estructura.

- **Procesos:** referente a la información de los procesos tecnológicos de las organizaciones.
- **Gente:** hace referencia a las habilidades que deben tener los colaboradores para la adecuada ejecución de la estrategia.
- **Recompensa:** sistemas establecidos en las organizaciones, pues tener motivado al equipo de trabajo es fundamental en la ejecución estratégica.

3.3.4 Modelo de Okumus

En su trabajo, Okumus (2003) identificó 11 factores claves para la implementación efectiva de la estrategia y los dividió dentro de 4 categorías principales. Contenido estratégico, contexto, proceso y consecuencias o resultados. La tesis del modelo empírico de Okumus es que cada una de estas variables está estrechamente relacionada con las otras, por lo cual estas interacciones afectarán siempre los resultados obtenidos en la fase de ejecución (Siddique & Shadbolt, 2016), siendo este su principal aporte al estado del arte.

Figura 4: modelo de implementación estratégica de Okumus



Key

- a Changes in the external environment influence the strategic context and force organizations to deploy new initiatives.
- b Problems and inconsistencies in the internal context require new initiatives.
- c The strategy is implemented in the internal context, and the characteristics of organizational structure, culture and leadership influence the process factors.
- d Having an organizational context that is receptive to change is essential for the successful implementation of strategy.
- e The process factors are primarily used on a continuous basis to implement the strategy and manipulate the internal context.
- f The characteristics of the context and process factors and how they are used directly influence the outcomes.

Fuente: Okumus (2003).

3.3.4.1 Contenido de la estrategia

El desarrollo de la estrategia hace referencia al por qué, el cómo y el para qué opera el negocio. Es la etapa de diseño de la estrategia que será implementada para diferenciarse en el mercado. Los aspectos por considerar, son:

- La estrategia debe estar alineada con la dirección deseada por la compañía, es decir, con sus valores y propósitos.
- Los objetivos o metas deben ser definidos claramente.
- Quienes desarrollan la estrategia deben ser expertos en la temática y gestionar el cambio en la organización.
- El diseño de la estrategia debe contar con la participación activa de diferentes niveles gerenciales de la organización.
- Los impactos potenciales sobre la organización deben ser claramente definidos.

3.3.4.2 Contexto externo

En el desarrollo y ejecución de las estrategias siempre existirá un alto componente de incertidumbre y riesgo. A pesar de eso, es fundamental reducir la exposición al riesgo con base en un análisis juicioso y tan profundo como sea posible del entorno. Analizar macro-tendencias, el contexto político, económico, social, ambiental, legal, así como un estudio de la industria en la cual se participa y los avances tecnológicos que pueden tener impacto en el negocio, será vital para el diseño adecuado de estrategias ganadoras.

3.3.4.3 Contexto interno

3.3.4.3.1 Estructura organizacional

Es la forma en que se divide y se coordina el trabajo dentro de la organización. Comprende las ocupaciones, responsabilidades, la distribución del poder y las atribuciones para la toma de decisiones, que es vital para la ejecución (Okumus, 2003). Son aspectos relevantes:

- Los cambios potenciales en la estructura organizacional que requiera la estrategia.
- El diseño de una estructura que facilite el flujo de información, la coordinación y la cooperación entre las diferentes áreas y niveles de la compañía.
- El impacto que tenga la nueva estrategia sobre el clima laboral y algunos grupos de interés.
- La actitud de grupos de poder sobre la estrategia diseñada.
- Los retos que trae el uso de las estructuras diseñadas en función de las actividades: coordinación, comunicación y asignación de recursos.

3.3.4.3.2 Cultura organizacional

Es el conjunto de valores que determinan el comportamiento de los colaboradores y su entendimiento sobre cómo deben desarrollarse las tareas dentro de la organización. Dentro de la cultura organizacional, aspectos tan importantes como las subculturas deben ser tenidas en cuenta en el momento de la implementación. Es muy importante definir los cambios potenciales que deben hacerse en la cultura organizacional para lograr la estrategia (Okumus, 2003).

3.3.4.4 Procesos operacionales

3.3.4.4.1 Planeación operativa

Es el proceso de diseñar las actividades necesarias para la ejecución adecuada de la estrategia que involucren y comprometan permanentemente todos los niveles de la organización. La asignación de los recursos será un elemento clave para el logro de la estrategia, así como la recopilación pertinente del conocimiento y la experiencia ganada a partir de la ejecución de los proyectos orientados al alcance de los objetivos planteados (Okumus, 2003).

3.3.4.4.1.1 Asignación de recursos

Para la adecuada ejecución de la estrategia es necesario la asignación de recursos de tiempo, financieros, humanos, y tecnológicos que permitan que estos estén disponibles para la organización. Estos recursos deberán ser correctamente planeados y ejecutados detalladamente en cada una de las actividades planeadas, de manera que se optimice su uso (Okumus, 2003).

3.3.4.4.2 Gente

Son las personas quienes tendrán la responsabilidad de ejecutar la estrategia definida por la organización. Por ello, la dirección deberá ocuparse de asegurar la mejor preparación de sus colaboradores para garantizar que estos cuenten con las herramientas y habilidades necesarias de acuerdo con la estrategia definida. También se deben definir los incentivos que moverán a los colaboradores a comprometerse de lleno con el logro de la estrategia. Es probable que las decisiones estratégicas que tome la organización tengan efectos significativos sobre las políticas de gestión humana de la misma y en consecuencia esta área será de vital importancia para el logro de los objetivos (Okumus, 2003).

3.3.4.4.3 Comunicación

Para que la estrategia sea implementada adecuadamente, toda la organización deberá, no solo conocerla sino comprenderla y estar comprometida con la misma. Para lograr la adecuada comunicación y flujo de la información, es necesario intervenir elementos de cultura, estructura y liderazgo dentro de la organización para asegurar que la estrategia sea clara para cada miembro de la organización y de ese modo facilitar la alineación (Okumus 2003).

3.3.4.4.4 Control e implementación

Son los mecanismo formales e informales que se diseñan dentro de la organización y permiten que los esfuerzos y resultados sean monitoreados, controlados y comparados con los objetivos definidos (Okumus, 2003). Es fundamental el componente de retroalimentación que permita tomar decisiones preventivas y correctivas en caso de alguna desviación no intencionada del plan deseado. El modelo Balances Score Card desarrollado por Kaplan y Norton es tal vez uno de los modelos más ampliamente difundidos y utilizados en el ámbito empresarial.

3.3.5 Otros modelos

En la literatura, la fase de implementación ha sido abordada en menor medida en comparación con la fase de formulación (Webster, 1981, Kargar y Blumenthal, 1994). Por ello, aunque diferentes actores han intentado definirla y proponer modelos como los arriba descritos, es difícil tener una definición exacta, aunque como factor común, todas las definiciones giran alrededor de la conexión de la implementación con la formulación, su importancia en la organización y los elementos del comportamiento organizacional requeridos. En la tabla 2 se resumen diferentes estudios que presentan los principales factores que tienen una influencia sobre la implementación de la estrategia, algunos de estos han sido explicados en mayor detalle en los modelos anteriormente descritos:

Tabla 2: modelos complementarios de implementación estratégica

Autor	Año	Factores del modelo
Wernham	1984	Recursos, confianza, cumplimiento, información y planes de contingencia
David	1989	Motivación, liderazgo, habilidades de dirección, coordinación
Skivigton y Daft	1991	Estrategia, estructura, sistemas, interacciones y sanciones
Roth et al	1991	Coordinación, filosofía gerencial, configuración, formalización, centralización, mecanismos de integración.
Yip	1992	Estrategia organizacional, cultura, gente, procesos
Eisenstat	1993	Competencia, coordinación y compromiso
Bryson y Bromiley	1993	Contexto, procesos y resultados
Sandelands	1994	Compromiso, tiempo, emoción y energía
Lingle y Schieman	1994	Mercado, gente, finanzas, operaciones, adaptabilidad y factores ambientales
Peng Ve Litteljhon	2001	Estructura y desarrollo de roles clave
Higgins	2005	Estrategia y objetivos, estructura, sistemas y procesos, estilo de liderazgo, staff, recursos, valores compartidos, cultura organizacional
Birnbaum	2007	Planes de acción, estructura organizacional, recursos humanos, plan de acción anual, control y monitoreo, compromiso de todos

Fuente: elaboración propia, basado en (Köseoğlu, Barca, Karayormuk y Edas, 2009)

Norton y Kaplan (2000) el cuadro de mando integral ha demostrado ser una herramienta poderosa para lograr el direccionamiento estratégico que las organizaciones demandan en su interés por lograr sus objetivos planteados. Sin embargo, en muchas ocasiones aun cuando la planeación y definición de metas es la indicada, no es menos importante prestar atención al seguimiento de la ejecución estratégica. Norton y Kaplan (2000) proponen desarrollar la planeación estratégica a través del establecimiento de indicadores, metas e iniciativas para dichos objetivos e indican que para el éxito de la estrategia planteada es indispensable tener en cuenta un elemento final, para tener completo el sistema

de gestión estratégico: un proceso de feedback, un exhaustivo seguimiento y control a los alcances. “Para lograr esto, es necesario que todos en la organización cuenten con un mapa de navegación, de manera tal que puedan orientar sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos formulados como lo son los planes estratégicos y operativos.” Ramírez, (2014)

Mintzberg, Quinn & Voyer (1995) plantea como uno de los principales elementos y factores estructurales para una estrategia eficaz, el liderazgo coordinado y comprometido: ya que los líderes deben ser seleccionados y motivados con el fin de que sus intereses y los de su equipo estén alineados con el objetivo de la organización. Adicionalmente, que sus valores coincidan con las necesidades que la compañía necesita para su rol asignado.

Giles (1991) argumenta que existen tres razones por las cuales hay fallas en la implementación, teniendo en cuenta la planificación:

- La estrategia planteada no es realmente una estrategia sino una mezcla de presupuestos y deseos que requieren una gestión.
- La estrategia no es ejecutable.
- Quienes implementan la estrategia no son, en muchos casos, quienes la diseñan. Razón por la cual los ejecutores no la sienten suya, puesto que no participaron en su formulación.

Uno de los retos más grandes que tiene la implementación consiste en la conexión de la estrategia de largo plazo con las actividades operativas del día a día. Bossidy & Charan (2002) plantean que es necesario traducir el plan estratégico a través de herramientas de planeación estratégica, con el fin de bajarlas a todos los niveles de la organización y así lograr que en las diferentes unidades de negocio se trabaje por el objetivo común.

Bossidy & Charan (2002) en su libro *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, plantean tres elementos fundamentales en la ejecución y sus tres procesos claves (personal, estrategia y operaciones).

- **Disciplina:** la ejecución es un proceso sistemático en el cual se determinan los “cómo” y “por qué” de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento.
- **Liderazgo:** el líder es responsable de conocer los detalles de la operación y del seguimiento de la ejecución a través de los tres procesos claves: reclutamiento de otros líderes, indicación de dirección estratégica y realización de operaciones.
- **Cultura corporativa:** todo el personal de la organización debe comprometerse con la ejecución, por tal razón es importante que esta forme parte de los sistemas de compensación, normas y comportamientos.

3.4. PYMES

Según la RAE, una pyme hace referencia a una pequeña y mediana empresa. “Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en el mundo. Estas empresas brindan soluciones eficaces a cuestiones fundamentales del desarrollo, como el acceso a energía limpia y agua potable, servicios sanitarios y educación. Además de impulsar el crecimiento y la creación de empleo a nivel local, las pymes desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la prestación de servicios (Banco Mundial, 2016).

En Colombia, el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la ley 590 y 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) conocida como la ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Bancoldex, 2013).

El crecimiento del sector privado está influenciado, en gran medida, por la transformación política y económica de cualquier país. El desarrollo de las pymes y de la actividad emprendedora son elementos que impactan esta transformación. Las Pymes son una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, contribuyendo con beneficios para la actividad económica, tales como: el estímulo de la actividad privada, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la flexibilidad que les permite a estas adaptarse a cambios en la demanda y oferta, fuente importante generadora de empleo, ayudan a la diversificación de la actividad económica, aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía en términos agregados, entre otras. (Orlandi, 2017).

El DANE en su encuesta anual, estima que el 50.3 % de las personas ocupadas de Colombia son empleadas en microempresas, el 17.6% en pequeñas empresas, y el 12.9% y 19.2% en medianas y grandes empresas, respectivamente. Lo anterior quiere decir que las Pymes son la fuente de empleo más importante del país y emplean cerca del 81% del total de población ocupada (Collao, et al. 2011).

De acuerdo con investigaciones recientes, se ha encontrado que, tanto en países desarrollados como en América Latina, las MiPymes tienen ventajas frente a empresas más grandes, debido a que generan un mayor número de empleos, innovan y producen más avances tecnológicos, son más resistentes a los cambios del entorno, sirven de plataforma para la formación de profesionales (Serrano y Callejas, 2015). En algunos casos incluso, exigen mayores retos intelectuales y pueden cubrir campos de acción que quizás pueden no ser interesantes para las empresas grandes y antiguas (Velásquez, 2004), lo que una vez más, resalta la importancia que tienen las MiPymes en el tejido social y económico de los países.

3.4.1. Características de las Pymes en Colombia

La ley 905 de 1994 define a las MiPyme como todas aquellas empresas, incluidas las familiares, pequeñas y medianas, que constituyen una unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en diversas

actividades como las empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios. Estas pueden ser rurales y urbanas y responden a dos parámetros: su planta de personal y el tamaño de sus activos, como se muestra en la Tabla 3 (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Tabla 3: caracterización Pymes en Colombia

Tipo	Número de empleados	Activos totales SMLV
Micro	<10	<500
Pequeña	11 a 50	501-5.000
Mediana	51 a 200	5001-30.000

Fuente: elaboración propia con base en la ley 950 de 2004

Según información de Confecámaras, en cuanto a la distribución sectorial de estas empresas, creadas entre enero y septiembre de 2014, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (39%), seguido de alojamiento y servicios de comida (12%), industria manufacturera con (10%) y actividades profesionales y científicas con el 6%, construcción con (6%), servicios administrativos y de apoyo (4%) y actividades artísticas y de entretenimiento con 4%.

3.5. Industria del plástico en Colombia

En Colombia, la industria del plástico se ha caracterizado por ser una de las actividades económicas más dinámicas de las últimas décadas, con un crecimiento promedio anual del 7% (Minamb, 2004), aunque en los últimos 3 años su crecimiento no ha superado el 3% anual. En el año 2016, la actividad transformadora de materias plásticas registró un valor de producción de 9.615 billones de pesos, un valor agregado de 3.661 billones de pesos, con una contribución al total industrial nacional del 4,3% en las dos variables (Acoplásticos, 2017). De acuerdo con la encuesta anual manufacturera de 2015,

en Colombia 638 establecimientos se dedican a la actividad transformadora de materias plásticas, que corresponden al 7% del total de la industria manufacturera, con 54,077 personas empleadas directamente, aportando el 7,6% de los puestos de trabajo en la industria (Dane, 2016).

Tabla 4: participación de la industria del plástico en la industria manufacturera de Colombia.

Región	Establecimientos Número	Personal ocupado Número	Producción bruta Millardos de COP	Valor agregado millardos de COP	Consumo energía KWH millones
Productos de Plástico	638	54.077	9.608	3.662	1.246
Antioquia	131	12.231	1.682	737	188
Atlántico	24	2.381	488	172	49
Bogotá D.C.	278	20.081	3.156	1.267	401
Bolívar	15	2.788	927	232	162
Cauca	6	736	220	70	29
Cundinamarca	60	8.119	1.884	746	250
Santander	16	622	127	46	14
Valle del Cauca	76	4.854	841	306	113
Resto País	32	2.265	283	86	40
Sector manufacturero	9.015	711.827	226.246	85.744	15.699
Antioquia	1.898	168.608	40.798	15.792	2.204
Atlántico	367	42.407	14.038	5.550	811
Bogotá D.C.	3.214	203.390	37.990	15.013	1.662
Bolívar	147	14.220	12.990	3.212	1.016
Cauca	95	14.231	5.900	2.543	718
Cundinamarca	639	73.140	28.049	12.175	1.615
Santander	389	18.777	24.152	8.911	1.003
Valle del Cauca	1.184	102.921	35.981	12.957	2.909
Resto País	1.082	74.133	26.348	9.591	3.761

Fuente: (Acoplásticos, 2017)

Al revisar el tamaño de las empresas de la industria plástica en Colombia, se encuentra que 90,9% de ellas corresponde a pequeñas y medianas empresas, que además emplean el 50,5% del personal y generan alrededor del 24% del valor agregado de la industria

Tabla 5: tamaño de las empresas y personal ocupado de la industria plástica en Colombia en 2015

Tamaño	Establecimientos Número	Personal ocupado Número	Producción bruta Millardos de COP	Valor agregado millardos de COP	Consumo energía KWH millones
Productos de Plástico	638	54.077	9.610	3.661	1.246
1 a 49 empleados	391	8.148	1.036	380	126
50 a 199 empleados	189	19.164	3.399	1.326	411
Más de 200 empleados	58	26.765	5.175	1.955	709

Fuente: (Acoplásticos, 2017).

La principal materia prima para la producción de plásticos, además del gas natural, es el petróleo. Cabe anotar que sólo el 5% del petróleo extraído se utiliza para la fabricación de plásticos, lo que representa una mínima cantidad de recursos no renovables, comparada con las ventajas y beneficios que se derivan de su transformación en incontables productos útiles. Adicionalmente, comparados con los materiales inorgánicos, los plásticos requieren un menor consumo energético durante su transformación porque se procesan a temperaturas de operación más bajas (Minamb, 2004). En la Tabla 6 se presentan, de manera general, los campos de aplicación de los plásticos y algunos beneficios del uso de los mismos.

El consumo aparente de los diferentes materiales plásticos en Colombia se muestra en la tabla 7, utilizando información de Acoplásticos. Durante el trienio 2014-2016, todas las materias plásticas tuvieron una variación positiva en su utilización, registrándose un crecimiento promedio de los tres años de 11%. Se destacan los crecimientos en las resinas PET para envases y láminas (11%), en otras resinas (35%), en polietileno de alta densidad (19%), en polietileno lineal de baja densidad (13%), en polietileno de baja densidad (9%) y en polímeros de propileno (9%). Los consumos de poliestirenos y policloruros de vinilo crecieron en 4% y 6%, respectivamente (Acoplásticos, 2017)

Tabla 6: Usos y aplicaciones de los plásticos

Sector	Aplicaciones	Beneficios
Agrícola	Control de plagas, control de vientos, aprovechamiento de luz y agua, manejo de agroquímicos. Empaques para alimentos y suplementos	Incremento productividad en cultivos
Empaques y consumo masivo	Empaques diversos y versátiles, elementos de aseo personal, cosméticos, desechables, industriales, alimentos.	Versatilidad en diseños, conservación de alimentos, higiene y protección de contenidos, reciclaje, reutilización
Construcción	Estructuras livianas, tuberías para transporte de fluidos, paneles, perfiles, cubiertas, tejas.	Resistencia, menor peso, durabilidad, economía
Hogar	Conservación de alimentos, muebles, organizadores, utensilios de cocina	Versatilidad en diseños, durabilidad, servicios, comodidad
Industria y transporte	Electrodomésticos, computadoras, partes de maquinaria, equipos de telecomunicaciones, aplicaciones militares	Alto desempeño, menor peso, resistencia
Recreación y deportes	Implementos deportivos, discos, cassettes, ropa deportiva, artículos de camping	Diversión., comodidad, calidad de vida
Medicina y salud	Implantes, suturas, válvulas artificiales, guantes, jeringas, contención y administración de medicamentos, ropa textil, pañales, elementos higiénicos	Higiene, control de contaminación, versatilidad

Fuente: elaboración propia con base en (Minamb, 2004)

En 2016, los materiales más demandados fueron los polietilenos (36%), los polímeros de propileno (20%), los policloruros de vinilo (18%), las resinas de poli(etilentereftalato) PET (13%) y los poliestirenos (6%), los cuales representan en conjunto el 93% del total nacional (Acoplásticos, 2018).

Tabla 7: consumo aparente de resinas plásticas en Colombia

Resina	Valores en miles de toneladas		
	2014	2015	2016
Polietileno baja densidad	130	140	142
Polietileno lineal baja densidad	110	119	124
Polietileno alta densidad	145	160	173
Polimeros propileno	230	240	250
Poliestirenos	75	78	78
Policloruros de vinilo	208	220	220
Resinas PET	140	163	155
Resinas poliester insaturadas	20	20	20
Otras resinas	52	63	70

Fuente: (Acoplásticos, 2017)

Desde la demanda, en Colombia los empaques y envases constituyen el mayor mercado y a este se destina alrededor del 56% del tonelaje procesado; la construcción y la infraestructura física ocupan el segundo lugar, con el 22%; los semiproductos y manufacturas para el sector agrícola representa un 9%; el consumo personal, de los hogares e institucional, participa con el 6%. El restante va a un conjunto variado de artículos, incluidas las partes industriales. Al tomar en consideración la cifra de 49 millones de habitantes permanentes en Colombia, el consumo per cápita anual de materias plásticas en el país es del orden de 28 Kg, un consumo inferior al de otros países similares a Colombia, indicando que dentro de esta industria existe un potencial de crecimiento.

Tabla 8: principales actividades de la industria del plástico en Colombia.

Sector de consumo	% del plástico consumido
Empaques y envases	56%
Construcción	22%
Institucional /consumo masivo	6%
Agricultura	9%
Otros	7%

Fuente: (Acoplásticos, 2017)

4 DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de responder al objetivo principal planteado en este trabajo, el cual busca identificar las buenas prácticas en la implementación de la estrategia que desarrollan las pymes en la industria del sector plástico en Medellín, se desarrolló un trabajo descriptivo, el cual comprendió una fase inicial exploratoria, a través de la revisión bibliográfica de fuentes secundarias sobre la implementación estratégica y las empresas medianas y pequeñas del sector plástico en Colombia. A partir de ésta, se selecciona el modelo de OKUMUS, como marco de referencia para el análisis de los resultados.

Se realizó un trabajo de campo a través de cuestionarios a 15 empresarios del sector plástico, posteriormente el resultado del cuestionario fue validado por medio de 5 entrevistas semiestructuradas, que permitieron una mayor

comprensión en la forma cómo se implementa la estrategia en este sector. Los empresarios fueron seleccionados con base en 3 criterios que validan su condición de expertos y conocedores del sector:

- Tiempo en el sector plástico, mayor o igual a 8 años
- Experiencia en cargos directivos en empresas del sector
- Participación en el diseño e implementación de planes estratégicos de las compañías en las cuales han tenido experiencia.

El cuestionario y las entrevistas fueron diseñadas a la luz del modelo de OKUMUS, el cual define que una correcta implementación, se enmarca en 5 temas esenciales: Diseño, Contexto externo, contexto interno, procesos y resultados.

4.1. Cuestionario

A través de la herramienta Qualtrics, se realizó un cuestionario de 43 preguntas, las cuales respondieron a los 5 macro temas del modelo. Estas preguntas fueron realizadas a un grupo de 15 empresarios del sector, para conocer su percepción frente al comportamiento que tienen las compañías en la ejecución de sus estrategias en relación con el modelo. Las preguntas desarrolladas en el cuestionario fueron calificadas de 1 a 5, con el fin de medir qué tan de acuerdo están o no con cada una de ellas. Los cuestionarios fueron desarrollados por los empresarios durante el mes de agosto.

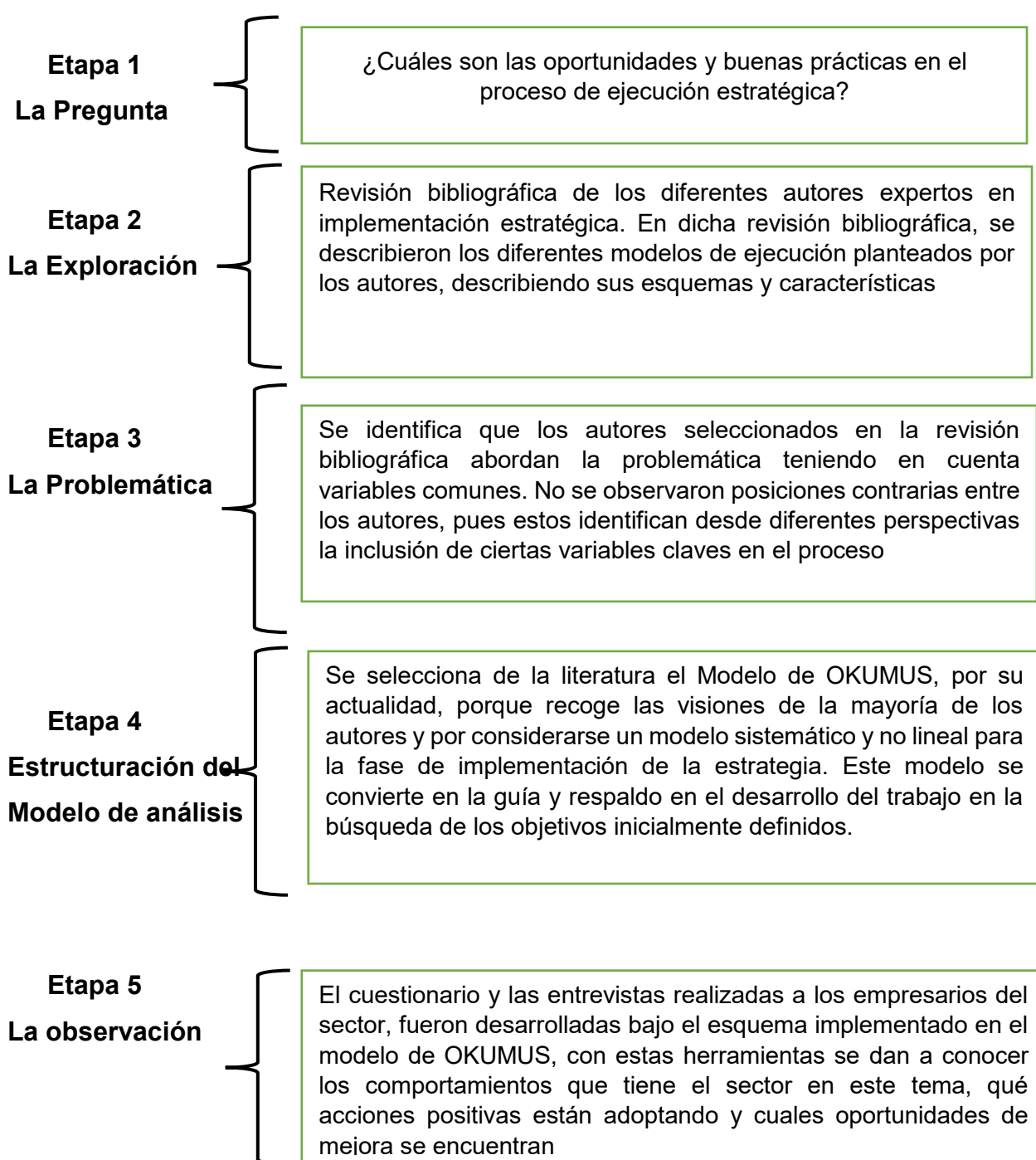
4.2. Entrevista

Se seleccionaron 5 expertos del sector, que previamente respondieron el cuestionario con el fin de ampliar la información obtenida en la fase anterior. La puesta en común de los resultados generales arrojados por el cuestionario se realizó inicialmente como ejercicio de contextualización, con el fin de que los encuestados conocieran el consenso para cada uno de los puntos analizados;

luego se realizaron 14 preguntas abiertas, a través de un conversatorio enfocado en las variables del modelo, dichas preguntas fueron complementadas en el transcurrir del ejercicio, por las experiencias compartidas por los encuestados. Este ejercicio se desarrolló en un tiempo aproximado de 1 hora por entrevista.

A continuación, se presenta en la figura 5 un esquema general para describir la metodología empleada en el presente trabajo.

Figura 5: diseño metodológico



Etapa 6
Análisis de la
información

Con base en el resultado obtenido de los cuestionarios, se analizaron las brechas existentes de acuerdo con el modelo, identificando el consenso a través de la moda de las calificaciones. Se analizaron también las observaciones pesimista y optimista para las brechas existentes entre los diferentes puntos de vista. A través de este análisis se identificaron las variables más críticas y donde deben enfocarse las oportunidades de mejora. A través de entrevistas semiestructuradas con 5 empresarios, se amplió la información obtenida en los cuestionarios y se establecieron planes de mejora a través de las sugerencias de los mismos empresarios y el modelo teórico elegido.

Etapa 7
Conclusiones

Finalmente se definen unas recomendaciones y conclusiones que se presentan en un informe escrito

5 RESULTADOS

Para determinar las brechas existentes entre el modelo y las prácticas normales en la industria plástica, en cuanto a la implementación de la estrategia, se llevaron a cabo 14 cuestionarios a empresarios del sector. Los cuestionarios consistieron en expresar su grado, de acuerdo o desacuerdo con 43 buenas prácticas que plantea el modelo, calificando 5 cuando estaba de acuerdo y 1 cuando no estaba de acuerdo. La visión generalista de estos empresarios de amplio recorrido en la industria del plástico, permite hacer generalizaciones alrededor de la industria, especialmente en empresas pequeñas y medianas con un grado menor de formalización. Para las empresas grandes del sector, que son pocas, estos resultados no necesariamente tienen aplicación, pues todos los empresarios consultados coinciden en que estas compañías presentan un grado mayor de formalización en sus procesos y estructuras, lo que les permite

desarrollar mejor su estrategia y ejecutarla en un mayor grado. A través del análisis de los cuestionarios se identificaron las variables más críticas y dónde deben enfocarse las oportunidades de mejora. Para profundizar, a través de entrevistas semiestructuradas con 4 empresarios, se amplió la información obtenida en los cuestionarios, llevándolos a la reflexión e indagando por posibles propuestas para el cierre de estas brechas, lo que finalmente permitió formular planes de mejora, a partir de las sugerencias de los mismos empresarios y de las consideraciones del modelo teórico elegido.

5.1. Principales brechas en la implementación de la estrategia

Los 14 cuestionarios realizados fueron tabulados y ordenados para obtener un consenso entre los expertos, este consenso se establece a través de la moda de las respuestas, teniendo en cuenta que el concepto de cada empresario tiene el mismo peso específico de acuerdo con la metodología. También se analizaron la observación optimista (mejor calificación obtenida para cada factor) y pesimista (peor calificación obtenida para cada factor) para medir en alguna medida la dispersión o variación en el consenso y reconocer los factores donde menos acuerdo había entre los empresarios y que, por lo tanto, representaban una fuente valiosa de oportunidades de mejora.

Gráfico 1: Consenso del grado de ajuste para los 5 macrotemas del modelo de Okumus en relación con la realidad de la industria plástica

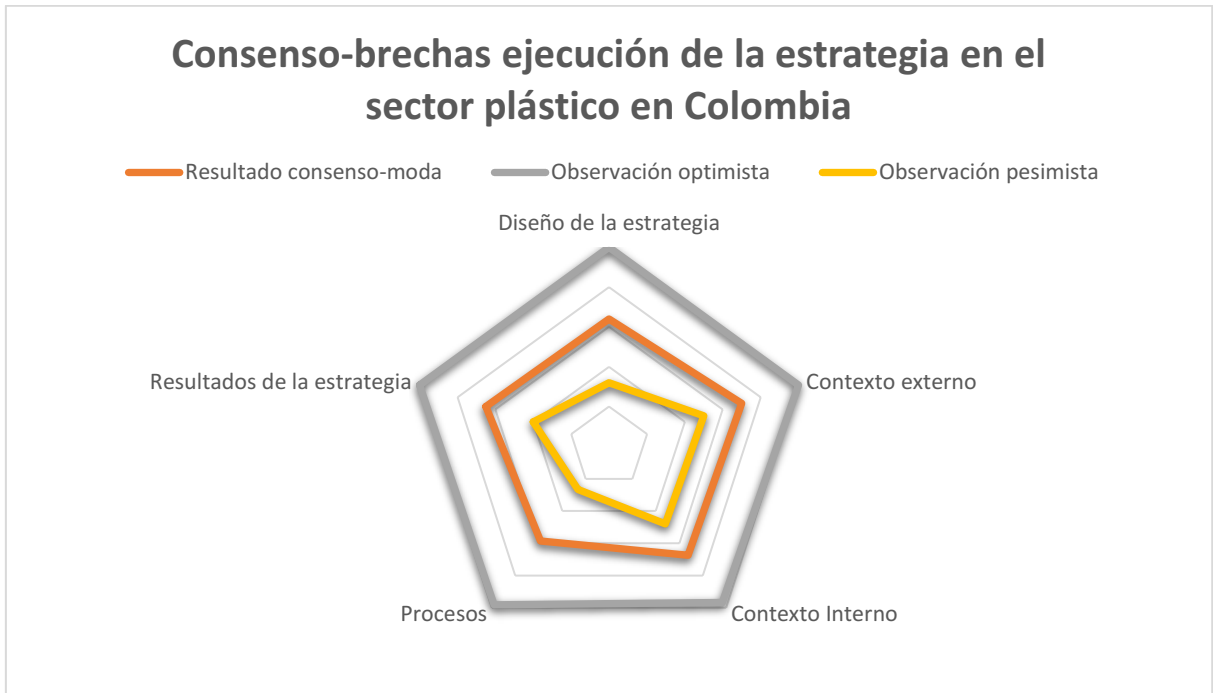
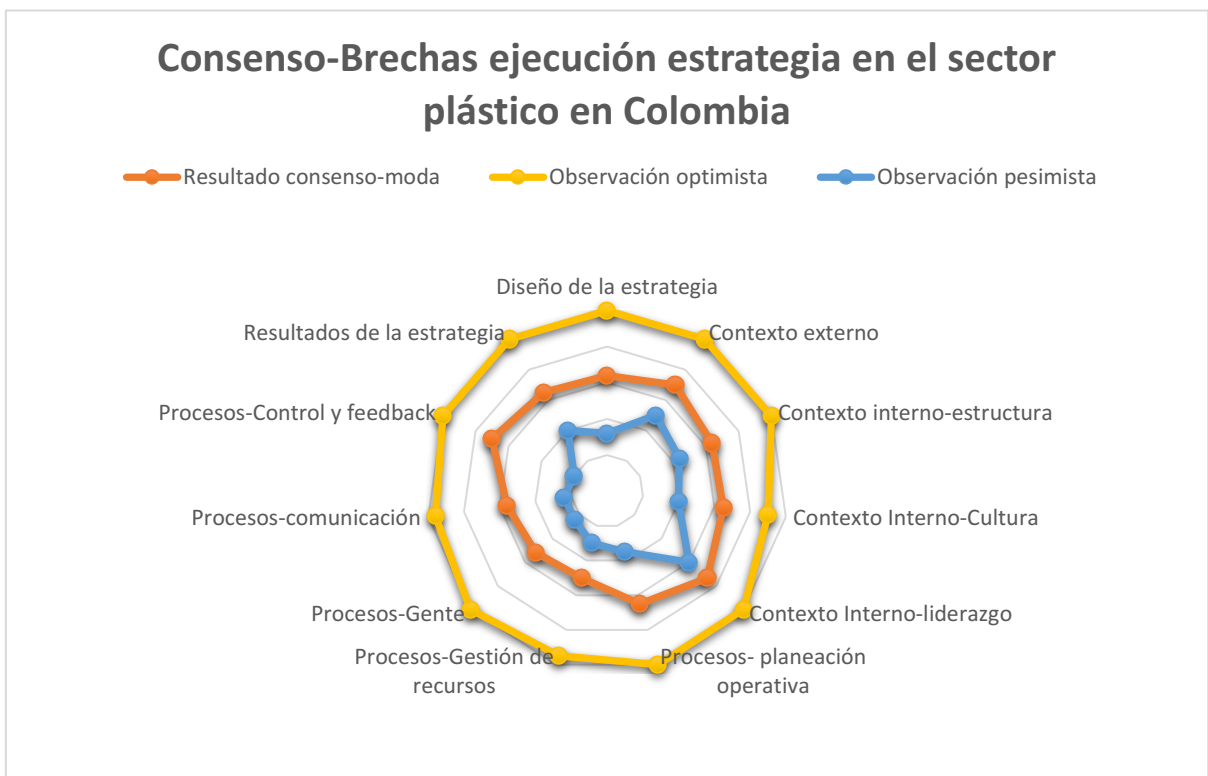


Gráfico 2: Consenso del grado de ajuste para los 11 factores (subtemas) del modelo de Okumus en relación con la realidad de la industria plástica



El resultado general de ajuste al modelo es de 3,3, indicando que en las empresas pequeñas y medianas se reconoce la importancia de estos factores, pero no necesariamente se aplican las buenas prácticas asociadas a los mismos. Los gráficos 1 y 2 evidencian que hay una aceptable evaluación del contexto interno y del contexto externo a la hora de diseñar la estrategia, sin embargo, los procesos internos asociados a la ejecución de la estrategia, presentan la mayor brecha y la mayor dispersión en la respuesta de los empresarios, indicando que este es un punto débil de la industria. Así mismo, y como resultado de procesos débiles, los resultados de la estrategia suelen no ser los deseados al momento de diseñar las estrategias.

5.1.1. Diseño de la estrategia

Los expertos del sector consideran algunas acciones positivas que se desarrollan en el diseño de la estrategia, tales como la definición de los objetivos de las iniciativas estratégicas, la inclusión de los futuros proyectos y el impacto que estos tienen en la estrategia. También se identifican limitaciones y oportunidades de mejora, en temas como la consistencia de las estrategias frente al direccionamiento que pretenden las organizaciones, la inclusión de expertos en el manejo del cambio y la participación de los diferentes niveles gerenciales en el diseño de la estrategia.

Tabla 9: consenso macrotema “Diseño de la estrategia”

Diseño de la estrategia		
Buena práctica modelo Okumus	Consenso empresarios Plástico	Hallazgo
Los objetivos son claramente definidos	4	Buena práctica
Hay consistencia entre los objetivos y el propósito de organización	3	Oportunidad
Quienes diseñan la estrategia gestionan el cambio	2	Oportunidad
Participan diferentes niveles de gerencia de las organizaciones	3	Oportunidad
Estrategia tiene en cuenta impacto de proyectos actuales y futuros	4	Buena práctica

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

5.1.2. Contexto externo

De manera general, los expertos del sector consideran que los cambios del entorno y el desarrollo del entorno son tenidos en cuenta dentro del desarrollo de la estrategia, sin embargo, los objetivos definidos, en ocasiones no contemplan claramente los cambios en el entorno.

Tabla 10: consenso macrotema “contexto externo”

Contexto Externo		
Buena práctica modelo Okumus	Consenso empresarios Plástico	Hallazgo
Las estrategias han cambiado en función de los cambios	4	Buena práctica
Los objetivos definidos tienen en cuenta los cambios del entorno	3	Oportunidad

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

5.1.3. Contexto interno

Los expertos del sector consideran que aún hay oportunidades en cuanto a la forma en que se divide y coordina el trabajo dentro de la organización, tales como cambios potenciales en la estructura organizacional, diseño de estructura que facilitan el flujo de información y coordinación entre las áreas funcionales.

En cuanto a la cultura organizacional, coinciden en que son tenidos en cuenta los cambios potenciales de la cultura para el resultado de la estrategia, sin embargo, consideran que las compañías requieren el desarrollo de una cultura más orientada al cambio, que respalde la implementación efectiva de la estrategia.

Frente al liderazgo han coincidido en que las compañías han tenido acciones positivas, como la participación activa de la gerencia en la ejecución y el respaldo constante de esta en las iniciativas, sin embargo, aún queda como oportunidad de mejorar la comunicación abierta de la gerencia hacia los demás niveles de la organización.

Tabla 11: consenso macrotema “contexto interno”

Contexto Interno			
Buena práctica modelo Okumus		Consenso empresarios Plástico	Hallazgo
Cambios en la estructura para respaldar la estrategia		3	Oportunidad
La estructura permite flujo información, coordinación y cooperación		3	Oportunidad
Se reconocen redes informales que apoyan el logro de la estrategia		2	Oportunidad
Se reconocen estructuras de poder que pueden apoyar el logro de la estrategia		4	Buena práctica
La cultura responde a la estrategia		2	Oportunidad
La cultura imperante favorece la comunicación, coordinación y colaboración		4	Buena práctica
Se interviene la cultura en función de las necesidades de la estrategia		3	Oportunidad
Hay un involucramiento directo de la gerencia para el logro de los objetivos		5	Buena práctica
Hay un seguimiento estricto por parte de la gerencia para el alcance de objetivos		3	Oportunidad
La comunicación de la gerencia a la organización sobre los planes es abierta		3	Oportunidad

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

5.1.4. Procesos

El resultado obtenido muestra la mayor brecha en la variable "procesos", se reconocen acciones positivas frente al proceso de planeación, haciendo referencia al diseño de actividades que responden a los objetivos de las iniciativas estratégicas. Sin embargo, las estructuras no se ajustan a las necesidades de ejecución en cuanto a flujo de información y cooperación entre áreas y tampoco son reconocidas de manera directa las redes informales que se forman en la empresa y que pueden apalancar el logro de objetivos.

Los procesos se ven afectados notablemente por falta de los recursos y capacidades para la implementación, como lo son la información y el conocimiento, así como la ausencia de políticas claras que favorezcan la disponibilidad de estos. Los empresarios del sector están de acuerdo en que hay algunas debilidades en el equipo humano calificado para implementar la estrategia, así como una carencia de actividades de fomento y desarrollo al recurso humano, que estén alineadas con la misma; sin embargo, ven de buena forma el ejercicio constante de retroalimentación, monitoreo y seguimiento de las actividades definidas para el logro de la estrategia y consideran que hay un grado adecuado de apoyo e involucramiento de la gerencia en la ejecución de planes e iniciativas.

Tabla 12: consenso macrotema “procesos internos”

Procesos operacionales			
Buena práctica modelo Okumus	Consenso empresarios Plástico		Hallazgo
Actividades de planeación ajustadas al logro de la estrategia	3		Oportunidad
Diferentes áreas participan en la formulación de planes	4		Buena práctica
Se desarrollan proyectos piloto y se documentan los aprendizajes	3		Oportunidad
se gestionan agilmente los recursos dentro de la organización	3		Buena práctica
Existen procesos definidos para la asignación de recursos	3		Oportunidad
Se cuenta con los recursos de información y conocimiento necesarios para implementar	2		Oportunidad
El tiempo de implementación de los planes se ajusta a lo planeado	3		Oportunidad
Existen políticas claras para la asignación de recursos	2		Oportunidad
El equipo para la implementación es el adecuado en términos de habilidades	2		Oportunidad
Las habilidades del equipo son las adecuadas para la implementación	3		Oportunidad
Se cuenta con planes de entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades	3		Oportunidad
se cuenta con incentivos que fomenten en el equipo el logro de la estrategia	3		Oportunidad
Se cuenta con planes de desarrollo de recursos humanos para fortalecimiento de competencias	2		Oportunidad

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

5.1.5. Resultados de la estrategia

Coinciden en que las estrategias han sido implementadas según los planes establecidos, sin embargo, no se conocen plenamente las razones de algunos resultados obtenidos. Muchas veces esos resultados no satisfacen a todos los involucrados en el proceso y comparten la idea de que en ocasiones hay oportunidades de mejora para que estas organizaciones implementen un plan estratégico mucho más efectivo.

Tabla 13 consenso macrotema “Resultados”

Buena práctica modelo Okumus	Resultados	Consenso empresarios plástico	Hallazgo
Las estrategias han sido implementadas de acuerdo a los planes establecidos, o en caso de desviarse se conocen las razones para esto		4	Buena práctica
Se han alcanzado los objetivos planteados y si no, se conocen las razones		3	Oportunidad
Los resultados obtenidos satisfacen a todos los involucrados en el proceso		3	Oportunidad
Las compañías han aprendido y están preparadas para implementar una nueva estrategia con mayor efectividad		3	Oportunidad

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

5.2. Buenas prácticas y obstáculos para la ejecución de la estrategia´

5.2.1. Diseño de la estrategia

5.2.1.1. Buenas prácticas

En la industria del sector plástico, algunas organizaciones están identificando la importancia de estructurar una estrategia enfocada en la innovación y diversificación por la alta competencia existente y a las pocas barreras de entrada características de esta industria. Los empresarios son conscientes del reto que tienen en cuanto a generar un ejercicio de planeación estratégica con el cual puedan reorientar el propósito de sus organizaciones. Reconocen además, que al sector le hace falta involucrarse mucho más en estos ejercicios de planeación. En las organizaciones que, a pesar de ser pequeñas o medianas, cuentan con una estructura más formal, es común encontrar apoyo a través de consultorías que las guían en el ejercicio de formular sus estrategias.

El sector está cayendo en cuenta de la importancia que tiene el ejercicio de estructurar un ejercicio de planeación estratégica juicioso y responsable en el que puedan trabajar por una ventaja competitiva que los lleve a competir de una forma diferenciada en el mercado.

Algunos empresarios se atreven a categorizar las compañías del sector plástico en dos tipos: las compañías “industriales” y las compañías “comerciantes”. En las primeras es común encontrar mayor compromiso en el ejercicio de planear a mediano plazo sus deseos y propósitos organizacionales, son compañías con una estructura más funcionalizada. Por otro lado, las compañías “comerciantes”, cuentan con una estructura más plana, donde la mayoría de las decisiones son tomadas directamente por la gerencia, que por lo general tiene una visión del negocio de corto plazo y grandes retos en la formulación de las estrategias que respondan al propósito de la organización.

5.2.1.2. Dificultades

En la industria son muy pocas las organizaciones que cuentan con un ejercicio de planeación estratégica estructurado. En este sector, las empresas compiten por mantener una estructura de costos reducida que les permita competir por precio. La diferenciación y las ventajas competitivas son pocas y la visión del negocio a largo plazo se hace limitada. Su mayor propósito consiste en resolver los retos que enfrentan en su día a día.

En esta industria se identifica un desconocimiento claro por parte de los directivos de las organizaciones en la metodología para formular sus planes y en la forma como involucran a sus empleados en el desarrollo de esta.

Según el concepto de los empresarios entrevistados, aproximadamente el 70%, de las compañías del sector no cuentan con la estructura y los recursos para desarrollar la etapa de formulación de la estrategia, por lo tanto, no cuentan con las herramientas adecuadas para el diseño de ésta.

5.2.1.3. Propuestas

Los retos que presenta el entorno en esta industria deben generar en los directivos de las organizaciones una cultura de innovación y diferenciación como un camino para superar las barreras del entorno, y para ello el principal motor para volcar el ritmo de la organización en este sentido, es involucrarse en el ejercicio de planear y medir las acciones que los llevarán al cumplimiento de este propósito.

Se requiere que los directivos adopten la cultura de generar sus planes estratégicos con disciplina. Se requiere destinar recursos para una buena asesoría, que los guíe en este ejercicio de formación y seguimiento.

5.2.2. Contexto externo

5.2.2.1. Buenas prácticas

Tanto las compañías “industriales” como las “comerciantes” se han visto afectadas por las barreras del entorno, lo que las ha llevado a tenerlas presentes en sus planes, ya que se convierten en amenazas latentes en el mercado. Factores ambientales como las campañas en contra del uso de plásticos, cada vez más frecuentes; y los político-legales, como impuestos al uso de bolsas y obligaciones regulatorias en términos de inocuidad y seguridad industrial, son los factores que mayor efecto han tenido sobre la industria de plásticos. La normatividad, cada vez creciente en este sector industrial, ha puesto grandes retos a las organizaciones transformadoras, sin embargo, han sabido sortearlos y mantener su crecimiento.

En el sector todos se ven obligados a tener en cuenta las variables del macroentorno, la volatilidad de precios de las materias primas a nivel internacional, de materia prima, la dinámica cambiaria y las nuevas reglamentaciones han hecho que las organizaciones tengan muy presente las dinámicas del entorno para el desarrollo de sus planes estratégicos.

5.2.2.2. Dificultades

A pesar de reconocer los retos del entorno, no necesariamente se diseñan planes claros y decididos para sortear los efectos que este tiene sobre los negocios, donde se generen acciones rápidas para abordar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Aun no se cuenta con estrategias en innovación y desarrollo que aborden esta problemática. Hay una dependencia alta de la materia prima en el costo y ello limita la disponibilidad de recursos para la ejecución de planes de mejora o innovación.

El mercado colombiano no pagará más por productos amigables con el medio ambiente, por lo tanto, aunque los directivos de las organizaciones del sector ven las campañas contra el consumo del plástico como una amenaza latente, se

encuentran grandes dificultades y limitaciones para que reinventen sus productos y negocio.

5.2.2.3. Propuestas

Generar alianzas entre las organizaciones y sus proveedores para tener soluciones más acertadas desde la innovación y desarrollo de productos biodegradables y/o ambientalmente sostenibles, así como el desarrollo en el país de nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente.

Alinear a toda la cadena, para Innovar en aplicaciones diferenciadoras que generen en el mercado una necesidad, que va más allá del precio del producto. Generar la necesidad de pagar más por un producto que pueda responder a las necesidades que el entorno está demandando, enmarcadas principalmente en la personalización y el cuidado del medio ambiente.

5.2.3. Contexto Interno

5.2.3.1. Buenas prácticas

Las organizaciones del sector plástico cuentan con estructuras planas donde el flujo de información generalmente es rápido y llega hacia los actores responsables de los planes que se trazan, la toma de decisiones en estas estructuras es ágil, pues generalmente se centran en la gerencia. Aunque hay una centralización para la toma de decisiones, las estructuras simples, características de las compañías del sector, permiten agilidad y flexibilidad que son ventajosas en entorno dinámicos. Impera un liderazgo que parte desde la gerencia, generalmente sabe transmitir el concepto del propósito. Al estar centralizado, los direccionamientos son coherentes y se ejecutan.

En cuanto a la cultura en las organizaciones, los empresarios reconocen la importancia de fortalecer prácticas que permitan el cambio en medio de los constantes desafíos que presenta el entorno y que enfrenta este sector. Aunque no es un proceso formalmente definido, los cambios de la cultura organizacional

generalmente se tienen en cuenta para emprender los cambios sustanciales que abordan las organizaciones

5.2.3.2. Dificultades

De acuerdo con el concepto de los empresarios consultados, un 80% de las organizaciones cuentan con estructuras simples y planas, donde la rentabilidad del negocio, en muchas ocasiones, limita el crecimiento en las áreas funcionales, generando dificultades en la gestión de operaciones. Así mismo, aunque este tipo de estructuras agiliza la toma de decisiones por el rápido flujo de información, también tiende a la centralización, limitando la objetividad de estas, pues solo la visión del líder es tenida en cuenta.

Respecto a la cultura, las organizaciones adoptan su cultura organizacional, una vez van detectando las necesidades y demandas de sus planes y retos. Esto genera, en muchas ocasiones, un retraso en los resultados que se buscan. Por otro lado, el índice de rotación de personal entre las organizaciones es muy frecuente, esto implica mayores esfuerzos para lograr conectar a los colaboradores con la cultura y con los propósitos empresariales.

En el liderazgo se identifican obstáculos en la informalidad como se comunican los planes, pues generalmente la comunicación desde la Gerencia es limitada. Por ser un sector donde la estrategia tiene deficiencias en su formulación y donde el enfoque de los colaboradores es al “hacer” más que al “pensar”, la confianza hacia los colaboradores no necesariamente es la suficiente para hacerlos partícipes de la estrategia. La alta rotación de personal genera desconfianza en los líderes, que suponen que con las personas que se retiran de la organización se van también “secretos” asociados a la estrategia, razón por la que prefieren no comunicarla abiertamente.

5.2.3.3. Propuesta

En las empresas del sector se requiere fortalecer la cultura de comunicación a todos los niveles de la compañía, independiente de la estructura que estas tengan. Se propone también establecer un liderazgo por áreas funcionales,

fortaleciendo las competencias de los colaboradores para que respondan de manera efectiva a los lineamientos que la gerencia perfile.

5.2.4 Procesos Operacionales

5.2.4.1 Buenas prácticas

Planeación: En la planeación, las compañías catalogadas como “industriales” se ven un poco más involucradas en actividades que apuntan a la ejecución efectiva de la estrategia, presentan planes claros que son acompañados por los líderes.

Recursos: El sector tiene talento humano altamente calificado, acceso a recursos financieros (las compañías del sector generalmente son sólidas en este aspecto), maquinarias y capacidad tecnológica, que les permite ser competitivos frente a las necesidades básicas del mercado.

Gente: una de las grandes ventajas que tiene el sector, es que se cuenta con personas competentes y con grandes ventajas técnicas, por este motivo se da una alta rotación de personal entre las compañías, en esa búsqueda constante de captar talentos que aporten a los planes que las organizaciones se trazan.

La comunicación: en la mayoría de las empresas fluye por tratarse de estructuras planas, esto referente a la comunicación que desde la gerencia se quiera transmitir. Si hay un plan claro que desde la dirección se determina, las acciones para ese plan se comunican efectivamente a los operarios.

Feedback: de manera formal o informal, el sector tiene control de sus principales indicadores, los cuales se definen en cada área y en ocasiones son comunes entre estas. Estos indicadores miden la ejecución de los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos básicos que la compañía define.

5.2.4.2 Dificultades

Planeación: Aún se tienen grandes oportunidades de mejora en las empresas “comerciantes” o pequeñas, respecto a la formulación de los planes o actividades que estén alineadas con la estrategia. En muchos casos estos planes no son

formulados de una forma ordenada y con un propósito claro; en otras ocasiones, cuando se generan planes, estos cambian constantemente, por el dinamismo que el mismo sector posee. Por otro lado, hay una alta incoherencia entre los planes y la ejecución, debido a deficiencias en los seguimientos de las actividades y poca constancia en la medición de estos. La planeación es percibida como un “gasto”, tener personas dedicadas a planear, pensar cómo mejorar los procesos, cómo innovar, cómo generar ventajas, entre otras, genera costos adicionales que las compañías del sector no pueden asumir.

Recursos: Si bien las compañías tienen fácil acceso a los recursos que sus estrategias podrían demandar, estas generalmente no los planean previamente, corren el riesgo de buscarlos mientras están en marcha sus planes. Esto genera en ocasiones retrasos en la ejecución, o cambios en la dirección de las estrategias.

Gente: Aunque el talento humano del sector tiene altas competencias para la gestión de los diferentes procesos, las organizaciones aun no cuentan con programas de desarrollo de competencias necesarias para ejecutar la estrategia, ni planes de remuneración básicos que motiven a los colaboradores a asumir los retos de la organización. Es muy común en el sector incluir personas para formar en el camino según las necesidades. Estas condiciones que presenta el talento humano en el sector generan obstáculos en la ejecución y barreras en las actividades que se trazan.

Comunicación: Respecto a la comunicación interna, hay limitaciones y grandes filtros en la información, debido a los celos por las altas probabilidades de copias que se dan entre las compañías. Muchas veces se comunica lo necesario para que la gente responda a lo que se quiere desarrollar, pero no se comunica la esencia de la estrategia al interior. Entre las empresas del sector también se detectan falencias en el intercambio de información, protegen el flujo de información interno, ya que cualquier diferenciación en los procesos trae ventajas competitivas que se pueden copiar.

Feedback: aún hay un gran porcentaje de compañías que no tienen definidos sus indicadores, pues el día a día los lleva a solo centrarse en sus indicadores de producción. Para la minoría que lo hace, no es tan claro el análisis y la

efectividad de las acciones que se toman con la información de los indicadores que se miden.

5.2.4.3 Propuestas

Independiente del tamaño de la organización, y de su categorización “industriales”/“comerciantes”, debe establecerse una metodología de planeación, la cual inicialmente sea apoyada a través de expertos. Crear hábito y cultura de planear y medir para obtener resultados. Asignar recursos para formular estos planes, olvidarse de que la planeación es un gasto. Definir un foco de hacia donde se quiere ir, teniendo un horizonte y un buen soporte para acompañar ese camino.

Se debe generar un cambio de mentalidad en los directivos, que los lleve a generar un hábito de construir los recursos necesarios, previo a la implementación de la estrategia, inversiones financieras programadas, determinar tiempos en los proyectos, desarrollos tecnológicos requeridos para diversificarse, inclusión de áreas dedicadas a analizar las amenazas del entorno para determinar las innovaciones de sus proyectos, entre otros.

Actividades de desarrollo de capacidades en conjunto con los líderes para que los colaboradores desarrollen las competencias indicadas para cada proyecto de la estrategia. Definir planes de remuneración, que incentiven a la gente a trabajar por sus metas claras, por ejemplo, bonificación anual por indicadores de la estrategia. Tener claridad en el talento humano calificado que requiere la estrategia, hay cargos que por tiempo no es rentable formar, en estos casos debe tenerse claro el perfil y previamente buscarlo, no en la marcha.

Comunicación: Se debe tener una comunicación multidireccional, donde los planteamientos estratégicos se bajen a todos los niveles de la organización. No solo se debe comunicar la estrategia, sino hacer consciente lo que esta pretende desarrollar. Muchas veces se conoce lo que se quiere lograr, pero no el para qué. Los líderes juegan un papel fundamental en esta parte, ya que cada área deberá ser el canal de comunicación efectivo de sus colaboradores.

La comunicación hacia afuera también es fundamental, y más en una industria donde los diferentes jugadores deben trabajar en equipo para abordar las

amenazas que el sector tiene. Esto hace que las ventajas competitivas sean mayores y esto repercutirá en un mercado que busque diferenciación, alejándose de exigencias básicas que el mercado exige como el precio.

Feedback: cada uno de los objetivos debe tener indicadores claves para que los directivos aseguren el cumplimiento de la estrategia, tener indicadores financieros (costos, eficiencias y retornos), producción, talento humano e iniciativas. Es importante que, en los grupos primarios y reuniones de líderes con el equipo, haya visibilidad de estos indicadores, esto genera un cambio cultural en la gente, donde se busca que las actividades de su labor vayan en busca de estos resultados.

5.2.5 Resultados

5.2.5.1 Dificultades

Hay una visión cortoplacista de una gran mayoría de las compañías del sector. Se evidencia un gran enfoque en el día a día, que responde a los retos financieros que se trazan los directivos. El crecimiento de las organizaciones responde a las demandas que en el corto plazo el mercado exige. Muy pocas compañías buscan proyecciones a mediano y largo plazo. Se detecta un desconocimiento de los directivos para formular planes e incorporar en las organizaciones la cultura de la formulación y ejecución estratégica. Los resultados generalmente son fortuitos. Sean positivos o negativos.

5.2.5.2 Propuestas

Incorporar en las organizaciones consultores que acompañen a los directivos en la formulación e implementación estratégica. Comenzar a generar en las organizaciones una cultura de trabajo, enfocado en indicadores a los cuales se llega a través de actividades que van formando un horizonte claro y coherente con el propósito de la compañía.

5.3. Oportunidades y recomendaciones

En total, se identificaron 25 áreas de oportunidad en el sector, en cuanto a la ejecución de la estrategia. En la tabla 13 se consignan las áreas de oportunidad y las recomendaciones generales, buscando mejorar la efectividad en la

implementación de planes estratégicos que apalanquen el crecimiento sostenible del sector plástico en Colombia.

Tabla 14: recomendaciones generales para mejorar la ejecución de la estrategia en empresas del sector plástico

Ejecución de la estrategia			
Buena práctica modelo Okumus	Consenso empresarios Plástico	Hallazgo	Recomendaciones
Los objetivos son claramente definidos	4	Buena práctica	Realizar ejercicios juiciosos de formulación de estrategias, con enfoque hacia la innovación que permita diferenciarse en un sector altamente competido. Destinar recursos, en la medida posible y cuando sea pertinente, para buscar asesoría externa que permita a las organizaciones tener metodologías claras para el diseño de sus estrategias.
Hay consistencia entre los objetivos y el propósito de organización	3	Oportunidad	
Quienes diseñan la estrategia gestionan el cambio	2	Oportunidad	
Participan diferentes niveles de gerencia de las organizaciones	3	Oportunidad	
Estrategia tiene en cuenta impacto de proyectos actuales y futuros	4	Buena práctica	
Las estrategias han cambiado en función de los cambios	4	Buena práctica	Desarrollar una mayor integración entre las empresas del sector a través de eventos y agremiaciones, esto favorecerá el flujo y análisis de información relevante para el sector. Así mismo, las compañías deben tener mayor apertura a compartir con otras empresas y a buscar asociaciones que permitan enfrentar de manera efectiva los cambios en el entorno.
Los objetivos definidos tienen en cuenta los cambios del entorno	3	Oportunidad	
Cambios en la estructura para respaldar la estrategia	3	Oportunidad	Fortalecer las habilidades gerenciales y de liderazgo en los gerentes y colaboradores que lideran las organizaciones del sector y volcar las acciones del día a día a la ejecución de planes trazados en la estrategia.
La estructura permite flujo información, coordinación y cooperación	3	Oportunidad	
Se reconocen redes informales que apoyan el logro de la estrategia	2	Oportunidad	Desarrollar a través del conocimiento y el empoderamiento las estructuras existentes en las compañías del sector. Esto permitirá una mayor eficacia en la ejecución de planes estratégicos
Se reconocen estructuras de poder que pueden apoyar el logro de la estrategia	4	Buena práctica	
La cultura responde a la estrategia	2	Oportunidad	Transformar la cultura del sector a una cultura de aprendizaje, que permita el mejoramiento continuo de los planes estratégicos y de la ejecución de los mismos
La cultura imperante favorece la comunicación, coordinación y colaboración	4	Buena práctica	
Se interviene la cultura en función de las necesidades de la estrategia	3	Oportunidad	Diseñar mecanismos de comunicación de los planes y objetivos estratégicos de la organización que permitan alinear los esfuerzos de todos los colaboradores con un mismo fin.
Hay un involucramiento directo de la gerencia para el logro de los objetivos	5	Buena práctica	
Hay un seguimiento estricto por parte de la gerencia para el alcance de objetivos	3	Oportunidad	Diseñar mecanismos de comunicación de los planes y objetivos estratégicos de la organización que permitan alinear los esfuerzos de todos los colaboradores con un mismo fin.
La comunicación de la gerencia a la organización sobre los planes es abierta	3	Oportunidad	
Actividades de planeación ajustadas al logro de la estrategia	3	Oportunidad	Diseñar planes de entrenamiento permanente para los colaboradores de la organización en asuntos no solo técnicos, sino también en las diferentes áreas del negocio y en herramientas de liderazgo que permitan desarrollar a las personas dentro de la organización y las mantengan
Diferentes áreas participan en la formulación de planes	4	Buena práctica	
Se desarrollan proyectos piloto y se documentan los aprendizajes	3	Oportunidad	
Se gestionan ágilmente los recursos dentro de la organización	3	Buena práctica	
Existen procesos definidos para la asignación de recursos	3	Oportunidad	
Se cuenta con los recursos de información y conocimiento necesarios para implementar	2	Oportunidad	
El tiempo de implementación de los planes se ajusta a lo planeado	3	Oportunidad	
Existen políticas claras para la asignación de recursos	2	Oportunidad	
El equipo para la implementación es el adecuado en términos de habilidades	2	Oportunidad	
Las habilidades del equipo son las adecuadas para la implementación	3	Oportunidad	
Se cuenta con planes de entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades	3	Oportunidad	
Se cuenta con incentivos que fomenten en el equipo el logro de la estrategia	3	Oportunidad	
Se cuenta con planes de desarrollo de recursos humanos para fortalecimiento de comp	2	Oportunidad	
Los resultados se ajustan a los planes y se sabe el motivo de las desviaciones existen	3	Oportunidad	
Los resultados satisfacen a todos los involucrados	3	Oportunidad	
La organización aprende y se prepara para una mejor ejecución	3	Oportunidad	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió, de una forma práctica y basada en el sustento teórico, identificar las principales brechas entre la realidad imperante en la fase de ejecución de las empresas pequeñas y medianas del sector plástico y el modelo de implementación planteado por Okumus. Si bien en cada uno de los 5 macrotemas planteados por el modelo se evidenciaron buenas prácticas, normales en las empresas del sector, se evidencia que en todas ellas existen oportunidades de mejora relevantes y que tienen el potencial de fortalecer el proceso estratégico de las mismas. Los líderes empresariales del sector que

respondieron los cuestionarios y aquellos que fueron posteriormente entrevistados, mostraron una posición reflexiva y abierta ante la problemática.

El sector del plástico en Colombia se ha caracterizado por ser un sector altamente competido, pues proliferan empresas dedicadas a la fabricación de los mismos artículos, no son altas las barreras de entrada y por lo general se compite por precio en todos los mercados. Lo anterior, sumado a una alta dependencia de los proveedores y precios de las materias primas, genera un estrés particular en las empresas, especialmente las pequeñas y medianas para desarrollar estrategias que les permitan posicionarse mejor, a través de la diferenciación o exploración de nuevos mercado, pues por lo general implica un alto grado de inversión en activos fijos y en recurso humano que afecta directamente la rentabilidad de los negocios en el corto plazo, hecho que para los empresarios no representa su propósito o expectativa pues por lo general ven el negocio en el corto plazo y desde la visión de “comerciante” no de “industrial. Sin embargo, los recientes cambios del entorno que amenazan la estabilidad y sostenibilidad de algunas empresas del sector, han generado un punto de inflexión en donde el fortalecimiento de su proceso estratégico se está convirtiendo en una prioridad para los empresarios, adoptando una postura más reflexiva y mayor apertura a realizar los cambios necesarios para mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Como resultado, y combinando las mismas propuestas hechas por los empresarios entrevistados, los planteamientos del modelo y el juicio de los autores, el presente trabajo formula una serie de recomendaciones generales, factibles para que las empresas pequeñas y medianas del sector formalicen los procesos que permitan fortalecer el diseño y ejecución de estrategias que potencien el desempeño del sector plástico. Es pertinente fortalecer las competencias técnicas y gerenciales de los líderes de las organizaciones para sembrar en su visión de negocio el largo plazo como horizonte principal, así como las de los colaboradores, para que la gerencia pueda empoderarlos en mayor medida a través del establecimiento de áreas funcionales para la toma de decisiones tendientes a la ejecución de planes. En el diseño de estrategias, los líderes deberán considerar ejercicios conscientes y deliberados, usando

herramientas y metodologías efectivas y con la participación de expertos que asesoren a las compañías. Así mismo, es necesaria la preparación de las organizaciones para que sean más abiertas a los cambios y al aprendizaje e instaurar mecanismos de comunicación multidireccional, que fortalezcan la colaboración, cooperación y coordinación entre áreas y de esa forma la confianza y el compromiso con la ejecución de la estrategia. Finalmente, la implementación de herramientas de monitoreo, verificación y control para la ejecución de la estrategia, como el Balance score card, debe ser tenido en cuenta para medir los resultados obtenidos y diseñar planes coherentes con los propósitos de cada negocio.

7. REFERENCIAS

Acoplásticos. (2017). Plásticos en Colombia. Bogotá

Águila, J. y Monguet, J. (2010). *Porqué algunas empresas tienen éxito y otras no*. España: Deusto.

Alexander, L.D. (1991), 'Strategy implementation: nature of the problem', in Hussey, D. (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol. 2 No. 1, Nueva York: John Wiley & Sons.

Andrews, K. (1977). *El concepto de la estrategia corporativa*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Banco Mundial. (24 de Noviembre de 2016). Obtenido en Julio de 2018 de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>

Bancoldex. (24 de noviembre de 2013). Obtenido en Julio de 2018 de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>

Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management review*, 15(1), 72-87

Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done* Crown Business: Nueva York.

Carrión, M. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC. Casa Editorial El Tiempo S.A. Caja de Herramientas para PYMES. Bogotá: Edición impresa, Diario Portafolio.

Cater, T. & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, *Journal for East*

European Management Studies, Hampp, Mering, vol. 15, Iss. 3, pp. 207-236.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, 4(2), 125-137.

Collao, F. R., de Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., Ferreira, C., ... & Kulfas, M. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. C. Ferraro (Ed.). Naciones Unidas.

Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. New York: HarperCollins.

David, F. (2007). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: cuadro de mando integral*. Pearson.

Galbraith, J. y Kazanjian, R. (1986), *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, 2nd ed., Nueva York: West Publishing Company.

Giles, W. D. (1991). Making strategy work. *Long Range Planning*, 24(5), 75-9.

Gurowitz, E. M. (2007). *Challenges of Strategy Implementation*. Bespoke Solutions: Jill Court.

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-3.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. Macmillan.

Hrebiniak, L. (2005). *Making strategy Work*. Nueva York: Pearson Prentice Hall.

Judson, A.S. (1991): Invest in a high-yield strategic plan, *Journal of Business Strategy*, 12, 4, 34-39.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005): The office of strategy management, *Harvard Business Review*, 83, 10, 72-80.

Kaplan, R., & D. Norton (2008). *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Duesto: Harvard Business Express.

Kargar, J. & Blumenthal, R. A. (1994). Successful implementation of strategic decisions in small community banks, *Journal of Small Business Management*, 32(2), 10-22.

Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46(10), 1564-158.

Köseoğlu, M. A., Barca, M., Karayormuk, K., & Edas, M. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management (JGSM)*, 3(2), 77-90

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top

management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.

Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard business review*, 2607.

Miller, A. & Dess, G. (1996), *Strategic Management*, Nueva York: International ed., McGraw-Hill.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Harlow (UK): Financial Time.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1995). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson.

Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi

Montgomery, L. (2010). *Qué mala suerte. Cincuenta formas seguras de fracasar en sus proyectos*. Bogotá: Colombia.

Morgan, M., & Malek, W. & Lewitt, R. (2008). *Executing your strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Mudambi, R. & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.

López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

Neilson, G.L., Martin, K. L. & Powers, E. (2008). *Turning Great strategy into Great Performance*. Boston: Harvard Business Review.

Nova-Santos, L.C. & Duque-Oliva, E.J., (2015). *Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas: una perspectiva teórica*. Bogotá: Criterio Libre.

Ministerio de Medio Ambiente de Colombia. (2004). Guías Ambientales. Principales procesos de transformación de la industria plástica y manejo, aprovechamiento y disposición de residuos plásticos post consumo.

Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41(9), 871-882.

Orlandi, P. (24 de noviembre de 2017). Obtenido diciembre de 2017, de http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

Palomo González, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.

Parnell, J. A. (2008). Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. *Management Decision*, 46(9), 1277-1298.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Ramírez Vargas, D. L. (2014). *Planeación y ejecución: ¿por qué se genera la brecha de implementación?, un estudio de caso del proyecto RIFOHD* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia). Bogotá.

Ramírez, S. (2011). El giro de la política exterior colombiana. *Nueva Sociedad*, 231(2011), 1-6.

Reed, R. & Buckley, M. (1988), 'Strategy inaction ± techniques for implementing strategy', *Long Range Planning*, Vol. 21 No. 3, pp. 67-74

Reina Serrano, D., & Callejas Mendoza, M. (2015). *Causas de la Siniestralidad de las MiPymes en Colombia: Factores internos* (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Siddique M, Shadbolt (2014). Strategy Implementation Literature Review

Stonich, P. (1982), *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Ballinger: Cambridge, MA.

Tellez, C. (2017). *Entre la frustración y la angustia*, Bogotá: Edición impresa, Diario Portafolio.

Thompson, A. & Strickland, A. (1999), *Strategic Management Concepts and Cases*, 11th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Valentín, J. A. O. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, (10), 2

Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*, 20(93), 73-97.

Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.

Webster, F. E. (1981) Top Management's Concerns about Marketing, *Journal of Marketing*, Summer, 9-16

Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación

Zook, C. & Allen, J. (2001). *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Boston: Harvard Business School Press.

Anexo 1: cuestionario realizado a 14 empresarios del sector

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Respecto al diseño de la estrategia empresarial de las empresas del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|---|
| 1 | Las estrategias son consistentes con la dirección en la que quieren llevar a las empresas |
| 2 | Los objetivos de las iniciativas estratégicas están claramente definidos |
| 3 | Quiénes han desarrollado las estrategias son expertos en manejo de cambio |
| 4 | En su diseño participan todos los niveles de la gerencia de la organización |
| 5 | Las estrategias diseñadas contemplan el impacto de actuales o futuros proyectos |
| 6 | las estrategias diseñadas contemplan su impacto en actuales o futuros proyectos |

CONTEXTO EXTERNO

En relación con el contexto externo, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | las estrategias de las compañías han cambiado de acuerdo con los cambios y desarrollos del entorno |
| 2 | Los objetivos de las iniciativas estratégicas están claramente definidos |

CONTEXTO INTERNO- ESTRUCTURA

En relación con el contexto interno de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|---|
| 1 | Las estrategias diseñadas contemplan los cambios necesarios en responsabilidades, roles, decisiones y reportes dentro de la organización |
| 2 | La estructura de las empresas permite el flujo de información, la coordinación y la cooperación entre áreas funcionales y la gerencia |
| 3 | Las estrategias diseñadas contemplan los impactos potenciales en la formación de redes informales, aspectos políticos, y partes interesadas |
| 4 | Existen grupos de poder dentro de las organizaciones que normalmente apoyan la estrategia diseñada |
| 5 | La estructura de las compañías es apta para realizar actividades de planeación, comunicación y asignación de recursos. |

CONTEXTO INTERNO- CULTURA

En relación con el contexto interno de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | Las compañías han desarrollado una cultura que respalda el proceso de implementación |
| 2 | La cultura existente en las empresas favorece la comunicación, coordinación y cooperación entre la gerencia y los diferentes niveles funcionales |
| 3 | Las estrategias diseñadas intervienen la cultura organizacional |
| 4 | La compañía hace esfuerzos por cambiar y/o fortalecer la cultura organizacional |

**CONTEXTO
INTERNO-
LIDERAZGO**

En relación con el contexto interno de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|---|
| 1 | Los gerentes generales están plenamente involucrados en el diseño e implementación de la estrategia |
| 2 | El apoyo y respaldo de la gerencia con la nueva estrategia va hasta su plena implementación |
| 3 | La comunicación de la gerencia es abierta para comunicar la importancia de la estrategia y su impacto |

**PROCESOS-
PLANEACIÓN
OPERATIVA**

En relación con los procesos operacionales de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|---|
| 1 | Existen procesos y actividades definidas de planeación e implementación de iniciativas |
| 2 | Los diferentes niveles gerenciales tienen participación en la definición de planes operativos |
| 3 | Se desarrollan proyectos pilotos y se documenta los aprendizajes de los mismos |
| 4 | Los recursos necesarios para la implementación pueden ser gestionados en un tiempo relativamente ágil |

**PROCESOS-
ASIGNACION
DE RECURSOS**

En relación con los procesos operacionales de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | Existen procedimientos definidos para la solicitud y asignación de recursos dentro de las empresas |
| 2 | La implementación de la estrategia cuenta con los recursos de información y conocimiento necesarios |
| 3 | El tiempo de implementación definido es ajustado a la realidad |
| 4 | Existen políticas y aspectos culturales que favorecen la disponibilidad de recursos para la implementación |

**PROCESOS-
GENTE**

En relación con los procesos operacionales de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | La compañía contrata el equipo necesario para la implementación de la estrategia |
| 2 | La compañía reconoce las necesidades de habilidades y conocimiento para la implementación de la estrategia y las adquiere o desarrolla |
| 3 | La compañía cuenta con un plan de entrenamiento para desarrollar y preparar a sus directivos y empleados |
| 4 | La compañía cuenta con un plan de incentivos para el alcance pleno de la estrategia |
| 5 | Las políticas y actividades de recursos humanos están plenamente alineados con la estrategia de las organizaciones |

**PROCESOS-
COMUNICACIÓN**

En relación con los procesos operacionales de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|---|
| 1 | Los planes operativos, los programas de entrenamiento y los incentivos son usados como herramientas de comunicación |
| 2 | La comunicación al interior y hacia el exterior de la organización es clara |
| 3 | Dentro de la compañía se ha definido una estrategia clara de comunicación que es multidireccional |
| 4 | La compañía ha identificado problemas de comunicación y solucionado sus causas |
| 5 | La compañía cuenta con el liderazgo suficiente para "vender" la estrategia dentro de la organización |

**PROCESOS-
CONTROL Y
FEEDBACK**

En relación con los procesos operacionales de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | Existen actividades formales definidas para el monitoreo de los planes de implementación |
| 2 | Dentro de la organización se define el plan operacional, se comunica efectivamente, y sirve de base para el monitoreo y feedback |

RESULTADOS

En relación con los resultados de las compañías del sector plástico, califique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

- | | |
|---|--|
| 1 | Las estrategias han sido implementadas de acuerdo con los planes establecidos o en caso de desvío se conocen las razones para esto |
| 2 | Se han alcanzado los objetivos planteados y si no, se conocen las razones |
| 3 | Los resultados obtenidos satisfacen a todos los involucrados en el proceso |
| 4 | La compañía ha aprendido y está preparada para implementar una nueva estrategia con mayor efectividad |

Anexo 2: entrevista semiestructurada realizada a 4 empresarios

PREGUNTAS ENTREVISTA
¿Cómo son los procesos de diseño y definición de la estrategia en las empresas del sector?
¿Cuáles son las herramientas usadas en el diseño de la estrategia?
¿Qué opinión tiene frente a la evolución que ha tenido la estrategia en este sector?
¿Qué tanto influyen e influirán los cambios del entorno?
¿Cómo son las estructuras típicas de las empresas del sector, permiten la toma de decisiones y el flujo adecuado de información y recursos? ¿Cómo se da la coordinación entre las áreas funcionales?
¿Existe una cultura adecuada para la implementación o la estrategia diseñada la interviene de acuerdo a las necesidades?
¿Cuál es el estilo de liderazgo que impera en el sector, qué tan adaptable es y qué tanto soporta el alcance la estrategia planteada?

¿Se diseñan planes, estrategias, tácticas y proyectos para la implementación de la estrategia?

¿Las compañías cuentan con los recursos humanos, financieros, tecnológicos adecuados para la implementación?, ¿se ajustan cuando se perciben brechas?

¿El equipo recibe entrenamiento en las destrezas necesaria y requeridas por la estrategia?, ¿existen incentivos para los colaboradores?, ¿los niveles de formación de los colaboradores están de acuerdo con los requerimientos del negocio?

¿La estrategia es conocida por todos los colaboradores?, ¿se comunican los resultados?, ¿hay una buena comunicación al interior y hacia afuera?

¿Cómo se hace seguimiento a la estrategia?, ¿cuáles son los mecanismos?

¿Cuáles considera usted son las expectativas de los resultados de la implementación estratégica en estas organizaciones?

¿Resultados planeados? ¿fortuitos? ¿Por qué?