

1-1-2009

## **Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá**

Ricardo Andrés Beltrán Céspedes  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Jina Marcela Lozano Bedoya  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Beltrán Céspedes, R. A., & Lozano Bedoya, J. M. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1121](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1121)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA  
DEL SECTOR DE PLÁSTICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**RICARDO ANDRÉS BELTRÁN CÉSPEDES  
JINA MARCELA LOZANO BEDOYA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
2008**

**CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA  
DEL SECTOR DE PLÁSTICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**RICARDO ANDRÉS BELTRÁN CÉSPEDES 11031100  
JINA MARCELA LOZANO BEDOYA 11031008**

**Trabajo de Grado**

**Director:  
JOSE GREGORIO MEDINA CEPEDA  
Coordinador Observatorio de Empresas de Familia - CEDEF**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
2008**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. TITULO</b>	<b>2</b>
1.1 Línea de investigación	2
1.2 Sublínea	2
<b>2. PROBLEMA</b>	<b>3</b>
2.1 Formulación	3
2.2 Planteamiento	4
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos específicos	5
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
4.1 Teórico-Administrativa	6
4.2 Práctica	6
4.3 Metodológica	6
<b>5. LAS EMPRESAS DE FAMILIA</b>	<b>7</b>
5.1 Concepto	7
5.2 Ejes de la empresa familiar	8
5.3 Etapas de la empresa familiar	9
5.4 Tipologías de empresas de familia	10
5.5 Protocolo de familia	12
5.5.1 Como llevar a cabo el protocolo familiar	12
5.6 Principios de la gestión exitosa en una empresa familiar	14
5.7 Las sociedades de familia en Colombia	16
5.7.1 Participación de las sociedades de familia	17
<b>6. SECTOR DE PLÁSTICOS</b>	<b>20</b>
6.1 Historia	20
6.1.1 El plástico y la sociedad	21
6.2 Análisis Sectorial	22
6.3 Clasificación CIIU	23
<b>7. MARCO LEGAL</b>	<b>25</b>
<b>8. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>27</b>
8.1 Tipo de Investigación	27
8.2 Métodos de la Investigación	27
8.2.1 Inducción	27
8.2.2 Estadístico	28
8.3 Población y muestra	28
8.3.1 Población	28
8.3.2 Muestra	29
8.3.2.1 Calculo del tamaño de la muestra	29
8.4 Instrumentos	30
8.4.1 Fuentes Primarias	30

8.4.2 Fuentes Secundarias	30
<b>9. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR DE PLASTICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTA</b>	<b>31</b>
9.1. Capital social	31
9.2. Clasificación por sector económico	32
9.3 Clasificación por actividad económica	34
9.4 Planta de personal	35
9.5 Tamaño de la empresa	36
9.6 Ventas mensuales promedio de la empresa	38
9.7 Gastos mensuales promedio de la empresa	40
9.8 Gestión organizacional y ambiental.	41
9.8.1. Sistema de planeación estratégica	41
9.8.2. Sistema de gestión de calidad.	43
9.8.3. Sistema de gestión de calidad ambiental.	44
9.8.4. Modelo de toma de decisiones.	46
9.9. Gestión financiera	48
9.9.1. Tipo de clientes	48
9.9.2. Tipo de distribución	49
9.9.3. Servicio de financiación	51
9.9.4. Tipo de financiación	52
9.9.5. Destino de la financiación	53
9.10.1. Generación	55
9.11. Tipo de organización	56
9.11.1. Constitución legal de la empresa	56
9.11.2. Registro cámara de comercio.	59
9.11.3. Cómo está registrada la empresa	60
9.11.4. Protocolo de Familia	61
9.12. Vinculación familiar	62
9.12.1 Tipo de parentesco	64
9.13. Gestión empresarial	66
9.14. Análisis de factores correlacionados	68
9.14.1. Cantidad de trabajadores vs. Unidad de Negocio	68
9.14.2. Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según Act. Totales	69
9.14.3. Cantidad de trabajadores vs. Ventas	70
9.14.4. Tamaño Valor activos totales vs. Ventas	71
9.14.5. Ventas promedio mensuales vs. Gastos	72
9.14.6. Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente	73
9.14.7. Gestión de Calidad vs. Tamaño valor activos totales	74
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Ejes de la empresa familiar	8
Gráfico 2. Sociedades de familia y no familiares	17
Gráfico 3. Sociedades de familia por tamaño	17
Gráfico 4. Sociedades de familia por tipo societario	18
Gráfico 5. Sociedades de familia según el año de creación	18
Gráfico 6. Sociedades de familia por sector económico	19
Gráfico 7. Principales países destino de las exportaciones de Plásticos	22
Gráfico 8. Clasificación de las empresas	31
Gráfico 9. Porcentaje clasificación de las empresas	32
Gráfico 10. Sector al que pertenece la empresa	33
Gráfico 11. Porcentaje del sector al que pertenece la empresa	33
Gráfico 12. Actividad Económica	34
Gráfico 13. Porcentaje actividad económica	35
Gráfico 14. Planta de Personal	35
Gráfico 15. Porcentaje Planta de Personal	36
Gráfico 16. Tamaño de la Empresa	37
Gráfico 17. Porcentaje Tamaño de la Empresa	37
Gráfico 18. Ventas mensuales promedio	38
Gráfico 19. Porcentaje ventas mensuales promedio	39
Gráfico 20. Gastos mensuales promedio	40
Gráfico 21. Porcentaje gastos mensuales promedio	41
Gráfico 22. Planeación estratégica	42
Gráfico 23. Porcentaje de planeación estratégica	42
Gráfico 24. Sistema de gestión de calidad	43
Gráfico 25. Porcentaje sistema de gestión de calidad	44
Gráfico 26. Sistema de gestión de calidad ambiental	45
Gráfico 27. Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental	45
Gráfico 28. Modelo de toma de decisiones	47
Gráfico 29. Porcentaje modelo de toma de decisiones	47
Gráfico 30. Tipos de clientes	49
Gráfico 31. Porcentaje tipos de clientes	49
Gráfico 32. Tipo de distribución	50
Gráfico 33. Porcentaje distribución	50
Gráfico 34. Financiamiento	51
Gráfico 35. Porcentaje financiamiento	51
Gráfico 36. Tipo de financiamiento	53
Gráfico 37. Porcentaje del tipo de financiamiento	53
Gráfico 38. Destino del financiamiento	54
Gráfico 39. Porcentaje destino de financiamiento	54

Gráfico 40. Clasificación de las empresas por generación	55
Gráfico 41. Porcentaje de las empresas por generación	55
Gráfico 42. Tipo de empresa	58
Gráfico 43. Porcentaje tipo de empresa	59
Gráfico 44. Registro en cámara de comercio	59
Gráfico 45. Porcentaje cámara de comercio	60
Gráfico 46. Tipo de registro en cámara de comercio	61
Gráfico 47. Porcentaje Tipo de registro en cámara de comercio	61
Gráfico 48. Protocolo de familia	62
Gráfico 49. Porcentaje Protocolo de familia	62
Gráfico 50. Vinculación Familiar	63
Gráfico 51. Porcentaje Vinculación Familiar	63
Gráfico 52. Tipo de Parentesco Vs. Cargos	65
Gráfico 53. Gestión Empresarial-Diagnostico	66
Gráfico 54. Gestión Empresarial-Mercadeo	66
Gráfico 55. Gestión Empresarial-Contable	66
Gráfico 56. Gestión Empresarial-Procesos	66
Gráfico 57. Gestión Empresarial-Exportador	67
Gráfico 58. Gestión Empresarial-Asesoría	67
Gráfico 59. Gestión Empresarial-ISO	67
Gráfico 60. Gestión Empresarial-Estratégico	67
Gráfico 61. Portafolio de Servicios del CEDEF	67

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Definiciones alternativas de empresa familiar.	8
Tabla 2. Datos registrados para el cálculo de la muestra	29
Tabla 3. Clasificación según Total Activos	36
Tabla 4. Clasificación según modelo toma de decisiones	47
Tabla 5. Tipo de parentesco vs. Cargos	64
Tabla 6. Cantidad Trabajadores vs. Unidad de Negocio (familiares)	68
Tabla 7. Cantidad Trabajadores vs. Unidad de Negocio (No familiares)	68
Tabla 8. Cantidad Trabajadores vs. Tamaño (familiares)	69
Tabla 9. Cantidad Trabajadores vs. Tamaño (No familiares)	69
Tabla 10. Cantidad Trabajadores vs. Ventas promedio mensuales (familiares)	70
Tabla 11. Cantidad Trabajadores vs. Ventas promedio mensuales (No familiares)	70
Tabla 12. Tamaño vs. Ventas promedio mensuales (familiares)	71
Tabla 13. Tamaño vs. Ventas promedio mensuales (No familiares)	71
Tabla 14. Ventas promedio mensuales vs. Gastos (familiares)	72
Tabla 15. Ventas promedio mensuales vs. Gastos (No familiares)	72
Tabla 16. Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente (familiares)	73
Tabla 17. Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente (No familiares)	73
Tabla 18. Sistema de Gestión de Calidad vs. Tamaño (familiares)	74
Tabla 19. Tamaño vs. Gestión de Calidad (No familiares)	74



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta. Empresas de Familia	86
Anexo 2. Base de datos Empresas del sector de plásticos en la ciudad de bogota	90

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de familia aportan casi el 70% del PIB en las diferentes naciones, además según datos de la Superintendencia de Sociedades (Citado en Universia, 2007), en Colombia éstas representaban alrededor del 70% de las empresas en el año 2005, las cuales en su gran mayoría han tenido o tendrán que superar obstáculos muy particulares, como la planificación de la sucesión del mando, la evolución estratégica hacia un entorno competitivo, la perpetuidad en el mercado, la profesionalización, entre otros. Ya que las empresas familiares se convierten en un intenso escenario de profundas emociones, donde los límites entre lo laboral y lo familiar se diluyen.

La realización de la investigación busca clasificar y caracterizar las empresas de familia del sector de plásticos del macrosector manufacturero en la ciudad de Bogotá. Este estudio se efectúa por medio de la recolección de información suministrada por las diferentes organizaciones, mediante la aplicación de una encuesta, aportando al Centro de Desarrollo de Empresas de Familia "CEDEF", una base de datos que permita realizar un análisis de estas empresas con relación a su entorno y un contacto directo con dicho centro, el cual podrá servirles como instrumento para lograr su buen desarrollo empresarial, que se verá reflejado en la economía nacional.

El desarrollo del trabajo tiene un gran significado en el campo administrativo, ya que por medio de la implementación de este se aplicará todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo universitario que permitirá adquirir un reconocimiento en el campo laboral, proporcionándole al país unos profesionales más competitivos a la hora de emprender una investigación empresarial.

## **1. TITULO**

Clasificación y caracterización de empresas de familia del Sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá.

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF).

### **1.2 SUBLÍNEA**

Desarrollo de Empresas de Familia CEDEF, de la Universidad de la Salle”, que complementada con programas de capacitación y asesorías, generará el buen desarrollo y gestión de estas empresas.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 FORMULACIÓN**

¿Cómo clasificar y caracterizar las Empresas de Familia del Sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá?

### **2.2 PLANTEAMIENTO**

La falta de una base de datos e información puntual que le facilite al CEDEF, tener un contacto directo con las empresas de familia del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá para así brindarles ventajas competitivas por medio de un apoyo en las áreas directivas, comerciales, financieras, producción, entre otras, puede llegar a ser un punto desfavorable para estas compañías ya que las empresas de familia en general muestran una serie de problemas que generan diferentes conflictos internos en las mismas.

Algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización son: Inactividad de los Gerentes / propietarios de la empresa por carencia de un sistema administrativo adecuado; los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa como tal, problemas de sucesión del poder administrativo y de familia; discordias entre padres e hijos y rivalidades entre parientes que trabajan en la organización; problemas de liderazgo y legitimidad; Situaciones en las cuales la arbitrariedad domina la situación, no hay una medida objetiva del comportamiento Gerencial; dificultad para separar lo empresarial de lo familiar; difícil comunicación interna; resistencia a la capacitación y a la profesionalización. De seguirse presentando estos problemas, algunas de las empresas de familia no se mantendrán en los mercados durante mucho tiempo, ya que se convertirían en empresas sin capacidad de enfrentar los cambios y evoluciones que día a día se generan en el mundo empresarial al no poder competir en precio, calidad, distribución, presupuesto y posicionamiento, sin existir una ampliación e innovación en el portafolio de productos, por la falta de una planeación estratégica que garanticen el éxito futuro de las empresas familiares, en donde los empresarios sin importar si la empresa es familiar o no, deberán actuar de una manera inmediata, evitando caer en los errores anteriormente mencionados.

Para la elaboración del proyecto se tienen en cuenta una serie de aspectos entre los cuales cabe señalar, el comportamiento del sector de plásticos en Colombia, la industria de plásticos es uno de los sectores que presenta mayor crecimiento en Colombia. Cuenta además con una importante trayectoria exportadora, buena

disponibilidad de materias primas y una significativa recepción de inversión extranjera (Proexport 2006).

Para lograr que las Empresas de Familia, especialmente las que comprenden el sector de Plásticos de Bogotá obtengan un mayor desarrollo empresarial, surge la necesidad que tiene el CEDEF de contar con una base de datos actualizada, que permita una correcta clasificación y caracterización de cada una de las empresas de familia del Sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Clasificar y caracterizar las Empresas de Familia del Sector de Plásticos de Bogotá.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el comportamiento del sector de plásticos identificando Los aspectos que intervienen en el mismo, a través de un análisis sectorial para establecer la situación actual del sector.
- Aplicar una encuesta a las empresas del sector de plásticos en Bogotá, para obtener información útil en el proceso de clasificación y caracterización.
- Elaborar una base de datos con las empresas de familia del sector de plásticos en Bogotá. Para lograr un vínculo directo entre empresa-CEDEF, que le facilite su gestión empresarial.
- Identificar los aspectos clave de las Empresas del sector Plásticos de Bogotá, para poder determinara el comportamiento de las empresas de familia.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 TEORICA-ADMINISTRATIVA**

El desarrollo de la investigación nos permite como estudiantes de administración de empresas de la Universidad de la Salle demostrar las capacidades competitivas aplicando la teoría y los conceptos adquiridos en programas específicos; permitiéndonos comprobar diferentes conceptos administrativos en una realidad concreta, contribuyendo al mejoramiento de procesos y procedimientos administrativos de las empresas de familia de este sector logrando así su posicionamiento en el mercado.

### **4.2 PRÁCTICA**

La investigación busca soluciones de una forma práctica y útil, a la necesidad que tienen las empresas de familia del sector de plásticos en Bogotá, creando una base de datos que permita tener un contacto permanente con los dueños o gerentes de las empresas de familia de este sector para prestar asesorías y desarrollo de actividades empresariales por parte de personal capacitado del CEDEF, obteniendo resultados que beneficien a las empresas con el fin de aumentar sus ventas.

### **4.3 METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la investigación se utiliza una encuesta, dirigida principalmente a las empresas del sector de plásticos en Bogotá, con el fin de recolectar información pertinente para la clasificación y caracterización de cada una de las empresas de familia.

## 5. LAS EMPRESAS DE FAMILIA

A continuación se realiza la compilación teórica sobre conceptos, ejes, etapas, tipos de empresas, situación de las empresas de familia en Colombia, entre otros, tomando como base las principales teorías expuestas por los autores más competentes en lo pertinente a las empresas de familia.

### 5.1 CONCEPTO

Ledis (1995), señala que una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador – empresario –o la fundadora – empresaria- y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

Según Imanol Ríos en su libro “Empresas de Familia su dinámica, equilibrio y consolidación” del año 2003, en la pagina 21 describe que “una empresa de familia es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”.

Ríos defiende la idea de que en las empresas de familia debe haber una interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones.

Otro autor Peter Leach (1996), en su libro “La Empresa Familiar”, afirma que empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familias -empresas en las cuales la relación hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.



Tabla1. Definiciones alternativas de empresa familiar.

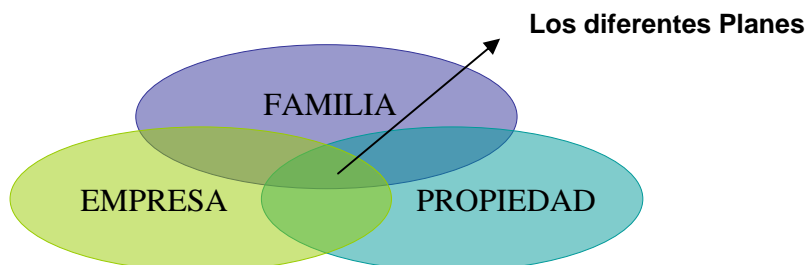
AUTOR	DEFINICIÓN
Barry (1975)	Una empresa que en la practica es controlada por los miembros de una familia
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia
Dyer (1983)	Organización en la cual las decisiones en cuanto a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Lansberg, Perrou, Rogolsky (1988)	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad
Stern (1988)	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.

Fuente: Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. Ríos Imanol, 2003.

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos anteriormente por diferentes autores, la empresa de familia es una organización administrada y dirigida única y exclusivamente por una familia, en donde los miembros de estas son las personas encargadas tanto de la parte directiva como operativa, en la mayoría de los casos.

## 5.2 EJES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Gráfico 1. Ejes de la empresa familiar



Fuente: Gestión efectiva en las empresa de familia, 2005.

La teoría de los sistemas es un modelo teórico que primero se utilizó en el estudio académico de las empresas familiares y sigue predominando en los estudios contemporáneos. En esta teoría la empresa familiar se modera en función de tres

subsistemas que se traslapan, interactúan y son independientes: la familia, la empresa y la propiedad (Gersick 1997). Poza (2005), asegura que este modelo señala que una empresa familiar se entiende y estudia mejor como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante ajustes recíprocos entre los subsistemas. Por tal motivo, cabe esperar que el subsistema familiar ejerza un fuerte impacto en los subsistemas de propiedad, empresa y viceversa.

Las tres grandes instituciones mencionadas en el gráfico 2, la familia, la propiedad y la empresa, tienen objetivos diferentes y a la vez están relacionados entre sí, y en la medida en que la familia crece, la propiedad se diversifica y los productos y los mercados se amplían, la interrelación se hace más compleja y con mayores variables. La Cámara de Comercio en su libro *Gestión Efectiva de las Empresa de Familia* (2005), define los siguientes conceptos:

**La familia:** Es la relación de consanguinidad que existe entre dos o más personas, unidos en el amor y la comprensión rodeados de elementos comunes como tradiciones, autoridad y su correlativo respeto. La organización familiar generalmente es jerarquizada, es decir, que sus miembros se encuentran en un escalonamiento piramidal, de manera que mientras exista el consanguíneo de mayor edad, este será la cabeza de la familia.

**La Empresa:** Las empresas de familia son evolutivas al igual que las familias empresarias, y necesita desarrollar, además de las herramientas que garantizan la productividad, la competitividad y la permanencia creciente en el mercado, habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas entre familia, propiedad y empresa y adoptar ingeniosas estrategias para que la empresa perdure y de satisfacción a la familia.

**La Propiedad o Patrimonio:** La estructura de la propiedad en la empresa familiar puede permanecer estática durante varias generaciones, aun cuando cambie los propietarios individuales. A lo largo de la historia se han desarrollado esquemas relacionados entre propiedad y poder decisorio, de disposición o control sobre lo poseído.

### 5.3 ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según la Cámara de Comercio (2005), las empresas de familia que han alcanzado la consolidación y la madurez empresarial, es porque han hecho el tránsito por las fases anteriores superando las dificultades del desarrollo, de evolución y crecimiento de la familia, con resultados exitosos, las etapas son las siguientes:

**1. La fundación:** Desde el día en que ocurre este hecho hasta el momento en que ocurre la sucesión patrimonial a favor de los herederos, ya sea por el fallecimiento del fundador o por cualquier otra causa, existe generalmente una administración informal y el negocio esta orientado a lo que es el producto o servicio que se ofrece, y a la conquista del mercado, pudiendo transcurrir fácilmente entre estos dos hechos 25 años o mas, lapso durante el cual el líder fundador ejerce y desarrolla sus cualidades humanas con sus debilidades de forma absoluta, hasta consolidar su objetivo.

**2. Crecimiento y organización:** Comprendida generalmente entre los 25 y 50 años de ocurrida la fundación, la empresa ya ha debido haberse desarrollado, es decir ya existe la empresa familiar y esta ha superado los desafíos iniciales, como la definición del producto, el nicho del mercado; los clientes; el potencial humano; las relaciones familiares y laborales; la administración profesionalizada y determinada también la misión de la empresa por la visión del fundador líder. En este mismo lapso ha debido también formalizarse el protocolo de familia y mantener una adecuada delegación de funciones, que entre a formar parte integral de la empresa.

**3. Madurez:** Este momento se alcanza por lo general entre la segunda generación -la de los hermanos y la tercera generación - la de los primos y ya debe contar la empresa con una administración profesionalizada en los diferentes campos de su actividad, donde todo se maneje con criterio absolutamente empresarial. Esta puede considerarse la etapa de mayor impacto en la familia empresaria, entre la sociedad de hermanos y el consorcio de primos, partiendo del fundador. Aquí el líder familiar no siempre es el mismo líder empresarial, pues el resultado de un concejo familiar o de una asamblea de accionistas puede llegar a elegir como líder empresarial a un tercero no familiar, porque lo que se busca es la continuidad del desarrollo de la empresa.

## 5.4 TIPOLOGIAS DE EMPRESAS DE FAMILIA

Para Gómez en el artículo titulado Tipologías de Empresas Familiares de la revista (2006), los negocios familiares se deben basar en factores de confianza y dirección estratégica, que permita a los empresarios familiares identificar cómo alcanzar mejores desempeños económicos y familiares, mediante la definición de unas tipologías que hagan posible entender cuáles y por qué son más exitosas ciertas empresas familiares que otras. De acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica, se puede profundizar en las diferentes tipologías de empresas familiares basadas en éstos factores, como se presenta a continuación:

**a. Empresa Familiar Crítica:** Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, así como

su dirección estratégica. Usualmente tienen un desempeño económico negativo, siendo muy probable que su desempeño familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa y, al no tener un desempeño económico positivo ni una unidad y compromiso suficiente, genera un ciclo vicioso cada vez más negativo. En Colombia, estas empresas pueden llegar a ser el 30% de las empresas familiares.

**b. Empresa Familiar Astuta:** Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa. Estas empresas familiares suelen tener un desempeño económico excelente, pero su desempeño como familia no es igual, generándose conflictos y división de intereses. Las empresas familiares Astutas conforman el 18% de las empresas familiares colombianas.

**c. Empresa Familiar Ingenua:** En esta empresa existe una confianza familiar y en externos, pero no tienen una dirección estratégica adecuada; trabajan con la estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada. No existe una diferencia marcada entre la estrategia que se desarrollaba hace 30 años y la que se implementa actualmente.

Son empresas que no son rentables, tienen un mal desempeño económico, no se genera valor agregado desde hace muchos años, pero se mantienen porque a sus miembros sólo les interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. Las empresas familiares ingenuas no tienen sistemas de control adecuados. A través del tiempo empiezan a tornarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa. Estas empresas conforman el 34% de las empresas familiares colombianas.

**d. Empresa Familiar Ideal:** Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, porque tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad. Tanto su desempeño económico como familiar son positivos. Estas empresas conforman aproximadamente el 18% de las empresas familiares en Colombia.

Las empresas familiares ingenuas y críticas conforman el 64% de la población de empresas familiares en Colombia, con un porcentaje muy parecido a la alta tasa de mortalidad que actualmente es del 70%. Es necesario trabajar este porcentaje con el fin de evitar la alta tasa de mortalidad empresarial.

## 5.5 PROTOCOLO DE FAMILIA

El protocolo familiar es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: La unidad, el compromiso y la confianza.

El protocolo familiar debe ser un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido cuya finalidad última es conseguir unidad y compromiso, y el contenido de sus capítulos ha de ser el medio para que los miembros de la familia confíen y amen su empresa familiar. (*Miguel ángel gallo, IESE 2008*).

### 5.5.1 CÓMO LLEVAR A CABO EL PROTOCOLO FAMILIAR

Según la Universidad de la Sabana (2008), construir un protocolo familiar es un proceso exigente que requiere todo el tiempo que sea necesario para culminarlo con éxito. Por lo tanto, se recomienda a aquellas empresas familiares que inicien su proceso de construcción, con su mejor esfuerzo, voluntad y paciencia para enfrentar las dificultades que puedan presentarse a lo largo de dicho proceso. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- Los miembros de la familia y la empresa deben ***elegir a una persona guía***, que cuenta con la confianza y aprobación de los miembros de la familia. Esta puede ser una persona amiga que tenga la confianza de la familia y sea externa a la empresa o también puede ser un consultor externo. La persona guía tendrá como función orientar y desarrollar el proceso, realizar las entrevistas individuales, elaborar el diagnóstico y presentarlo a los miembros de la familia y de la empresa.
- Después de elegir la persona guía, se desarrollan ***entrevistas individuales*** entre el guía y cada miembro de la familia y de la empresa (empleados familiares, no familiares, miembros de la familia, directivos), con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación de la empresa. Cada uno de ellos debe reunirse con la persona guía y comentar sus percepciones sobre la situación de la empresa (en cuáles trampas familiares ha caído la empresa, cómo se encuentra la confianza y la dirección estratégica dentro de la misma.) Estas entrevistas tienen una duración aproximada de 2 horas y son de carácter confidencial, por lo cual se recomienda no utilizar grabadoras.
- Las entrevistas le permiten a la persona guía ***escuchar las opiniones*** de los entrevistados acerca del manejo de la empresa los problemas que encuentra y sus posibles soluciones, así como el papel que cada uno de ellos desempeña dentro

de ésta. La persona guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, del trabajo y de la familia.

- Realizadas las entrevistas a cada persona, el guía debe **analizar las capacidades directivas** que encontró en cada una de ellas, así como la existencia de una unidad, armonía y confianza familiar. Posterior a este análisis, debe realizar una **triangulación**: Proceso mediante el cual se recogen diferentes opiniones sobre un aspecto y se comparan, tratando de ubicar un punto en común.
- Una vez finalizada la identificación y triangulación de todos los problemas, la persona Guía pasa a realizar un **diagnóstico familiar**, identificando qué tipo de empresa familiar es la suya. En este diagnóstico también se plantea el estado de dirección estratégica dentro de la empresa así como la implementación de la estrategia.
- Posteriormente, la persona que guía el proceso **elabora un diagnóstico y lo presenta** a los miembros de la familia y de la empresa. Mediante un análisis decide si es prudente reunir a todos los miembros de la familia y de la empresa o por el contrario, enviarles el diagnóstico para que lo conozcan individualmente. Sin embargo, se recomienda reunir a todos los miembros para avanzar en el proceso.
- Después de la presentación del diagnóstico familiar, se inician las charlas entre los miembros de la familia y de la empresa sobre los contenidos del protocolo familiar, las cuales serán dirigidas por la persona guía. En éstas, los miembros de la familia y de la empresa **expresan sus opiniones acerca de cómo debería estructurarse cada punto del protocolo**, entendiendo la temática de cada una. La persona que guía el proceso debe ir recopilando estas opiniones y elaborando un borrador de cada tema.
- En estas charlas, los miembros de la familia y la empresa deben **reflexionar**, con anterioridad, sobre las preguntas que conforman cada punto del Protocolo Familiar para lograr definir la estructura que seguirá el mismo. Para desarrollar dichas preguntas se recomienda escoger un lugar donde puedan reunirse, con el fin de construir, conjuntamente, el contenido del Protocolo Familiar para su empresa. Una vez reunidos, la persona Guía iniciará la reunión con la formulación de algunas preguntas para ayudar a la reflexión sobre los puntos del Protocolo Familiar. La persona Guía deberá tomar nota de cada reflexión hecha por algún miembro de la familia para después presentarlo en un documento que será analizado por todos.
- La persona Guía debe elaborar un primer borrador del protocolo familiar, que será revisado y ajustado según los comentarios que hagan los familiares sobre éste. Con el documento final se procede a la **firma del documento**.

Recomendamos hacer una filmación de este momento para conservarlo como un hecho histórico dentro de la empresa. Recuerde que un protocolo familiar debe ser firmado por aquellos propietarios familiares y accionistas familiares y no familiares de la empresa.

- La aceptación y firma del protocolo familiar dará paso a la **etapa de implementación** del mismo. La empresa definirá los mecanismos mediante los cuales se desarrollarán los temas pactados en el protocolo: comités, asambleas, etc. Así mismo, los propietarios familiares y accionistas no familiares que firmaron el protocolo impondrán sanciones para aquellos que no cumplan con lo establecido en el mismo.
- La **revisión** del protocolo familiar se realizará cada año o cada dos años, para verificar que los temas establecidos se estén cumpliendo y continúen vigentes. Todos los miembros de la familia y de la empresa velarán por su cumplimiento. Se recomienda cumplir con esta revisión porque cada generación tiene su propia dinámica y es probable que no se hayan tenido en cuenta todas las contingencias en el momento de elaborar el protocolo.
- El tiempo estimado para desarrollar el protocolo familiar dependerá de la forma en que cada miembro de la familia y de la empresa asimile dicho proceso, además de su convencimiento sobre los beneficios que le traerá a su familia y a su empresa.

## 5.6 PRINCIPIOS DE LA GESTION EXITOSA EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Por sus características, las empresas de familia requieren una gerencia que tenga en cuenta sus fortalezas y debilidades, y para lograrlo Serna y Suárez (2005), afirma que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Separar los ambientes de la familia y la empresa:** Las relaciones de familia no deben estar condenadas a depender de los resultados de los negocios y, al mismo tiempo las decisiones de los negocios deben definirse por los sucesos del ámbito familiar, según Suárez muchas empresas de familia cometen el grave error de juntar los problemas de la familia con los de la empresa, lo cual ocasiona rivalidades y conflictos. Los mayores activos de una familia empresaria son la unión y las buenas relaciones, que se deben proteger aislandolas del interés y la evolución de la empresa.
2. **Mantener relaciones de equidad en la empresa:** Incontable empresas familiares se arruinan porque la familia asume la empresa no como una responsabilidad si no como un privilegio, es decir para ellos la empresa es mas un derecho que un ente económico. Esto ocasiona enorme dificultades. Los

empleados se desmotivan al ver un trato privilegiado para los integrantes de familia.

**3. Entender las debilidades de su gestión:** Las compañías familiares son hechas con mucho corazón y poca táctica, asegura Luis Conde. Es decir, la gerencia de una empresa familiar suele ser débil en aspectos como inversión, profesionalización del talento humano, el uso de prácticas de avanzada, e investigación y desarrollo. Los empresarios familiares en Colombia muchas veces temen contratar gente capacitada porque piensan que pueden perder el control de sus empresas.

**4. Planear estratégicamente:** En la misma forma en que la gestión de las empresas familiares tienen aspectos particulares a recursos humanos, propiedad o toma de decisiones, su planeación estratégica, debe tener características propias. Al respecto Serna y Suárez recomiendan que los temas familiares, como los conflictos de interés o la participación laboral de la familia en la empresa, se analicen primero en el nivel familiar y luego incluir las determinaciones en los reglamentos de la empresa.

**5. Tener una estructura de propiedad adecuada:** El manejo de la propiedad en la empresa familiar es uno de los problemas más difíciles. Esto incluye aspectos que no se tienen en cuenta. Así, juntar la propiedad de la familia y a la empresa compromete los bienes familiares frente a la crisis. Serna y Suárez recomiendan separar las finanzas de estas dos instituciones. También piden desconcentrar la propiedad de manos del fundador. Los cambios en la estructura familiar, los matrimonios, hijos, separaciones, nuevos matrimonios modifican la propiedad de la familia en un proceso que se debe planear. "Muchos empresarios en Colombia prefieren dejar este problema a sus familias luego de su muerte, lo cual compromete el futuro de sus empresas.

**6. Asumir una estructura jurídicosocietaria que permita su continuidad:** "Los empresarios se acuerda de los temas legales cuando surgen problemas graves que comprometen su permanencia" sostienen Serna y Suárez.

**7. Adoptar un protocolo familiar:** La gerencia de una empresa familiar debe partir de un concepto básico: la diferencia de opiniones e intereses. Por esto el protocolo familiar es una oportunidad única para que sus integrantes se pongan de acuerdo en la manera en que se relacionan en la empresa y que puede afectarla. "Es fundamental que los pactos escritos se conviertan en el pan de cada día en las empresa", dice Serna. Según una investigación del externado "El protocolo no es una tabla de salvación, pero sí un excelente instrumento para regular las relaciones y evitar conflictos futuros".



**8. Estructurar un modelo de gobernabilidad:** A medida que las familias crecen y crecen sus empresas, se hace necesario que sus espacios de reunión adquieran cierta formalidad. Por esto son tan importantes los órganos de gobierno en las empresas familiares que deben tener en cuenta sus características propias. De acuerdo con su tamaño e intereses, las empresas adoptan los órganos de gobierno que mas les convengan.

**9. Promover un código de buen gobierno:** Una de las fortalezas de la empresa familiar es que, al estar la reputación de la familia atada a la empresa, esta suele ser más prudente y tener valores más arraigados, afirma Ignacio de la Vega. Por esto, las empresas familiares deben tratar de transmitir sus valores y filosofías hacia el futuro. La forma de hacerlo es adoptar un código de buen gobierno que guíe las generaciones venideras. Este código, además de promover valores éticos, contiene los acuerdos que rigen el comportamiento de los miembros de la familia sus relaciones y desempeño laboral.

**10. Planificar la sucesión:** La sucesión se ve como el tema central de una empresa familiar y, a la vez, el mas difícil de manejar. Según Serna y Suárez, por esta razón en Colombia la mayoría de las empresas no pasa de una segunda generación. De hecho el fundador dirige el 60% de las empresas en el país. El tema es crucial porque requiere un empresario muy particular. En promedio, el fundador de una empresa trabaja 35 años, prueba de su dificultad para dejar el mando. Así mismo los posibles sucesores y los lazos de lealtad hacia el fundador complican el tema.

## **5.7 LAS SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA**

Según Supersociedades (2005), Colombia no es ajena a la importancia que tienen las sociedades de familia en el mundo. De acuerdo con las cifras de 19.109 empresas que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70% de ellas, que equivalen a 13.277, son sociedades de familia, como lo demuestra el siguiente gráfico. La legislación Colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; sin embargo, para el presente trabajo, la sociedad de familia es aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia. En las sociedades de familia interactúan tres sistemas que son, la familia, la propiedad y la administración de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones las relaciones entre estos sistemas no son claras, lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa.

Gráfico 2. Sociedades de familia y no familiares



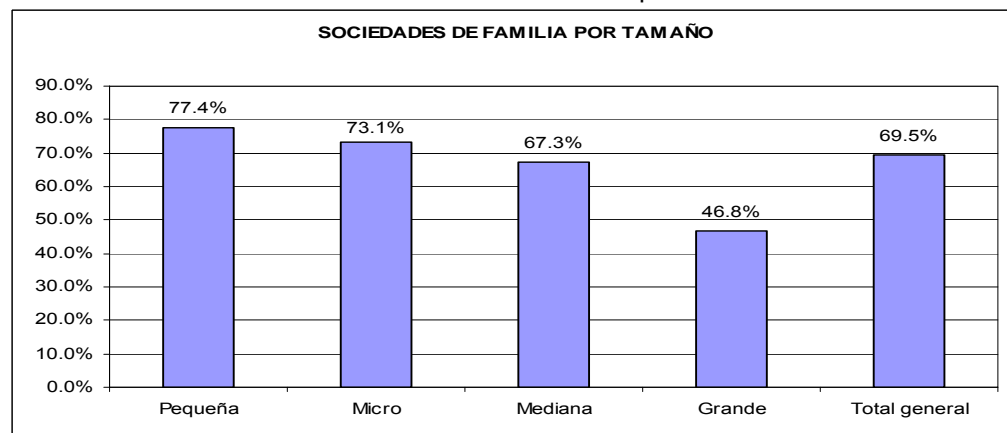
Fuente: Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

A pesar de la gran importancia de este tipo de organizaciones, son pocas las que logran sobrevivir a distintas generaciones de sus propietarios, así por ejemplo, en Estados Unidos el 40% de las empresas de familia desaparecen durante los primeros cinco años, 66% del resto pasan a la segunda generación y solamente el 12% pasan a la tercera generación. Una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa.

### 5.7.1 PARTICIPACIÓN DE LAS SOCIEDADES DE FAMILIA

De acuerdo con el tamaño de las sociedades, en las pequeñas empresas y en las microempresas, es donde está la mayor participación de las sociedades de familia. En las primeras representan el 77.4% y en las segundas el 73.1% del total de la muestra. Las empresas grandes solo participan con el 46.8%; es decir, es esta categoría, la mayor parte de Compañías, están conformadas por capitales que no son de familia.

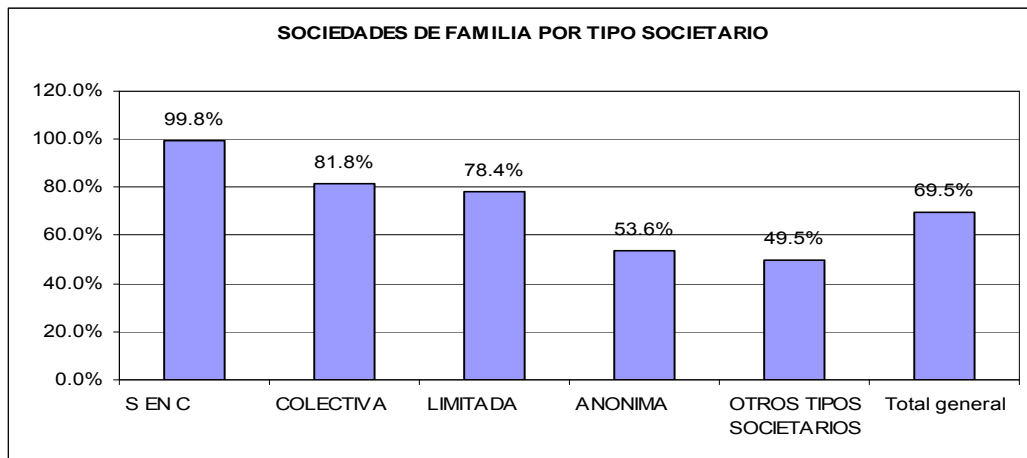
Gráfico 3. Sociedades de familia por tamaño



Fuente: Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Según el tipo societario, las sociedades en comandita presentan la mayor concentración de sociedades de familia, seguidas de la colectiva y la limitada. En las sociedades anónimas, el 53.6% son de familia.

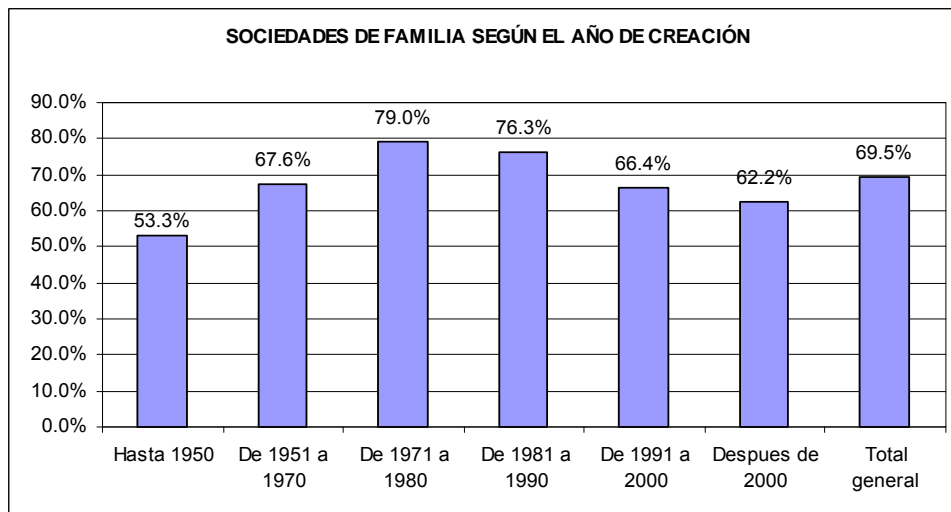
Gráfico 4. Sociedades de familia por tipo societario



Fuente: Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Según las fechas de constitución de las empresas, la décadas del 80 y el 90 registraron la mayor participación de las sociedades de familia, es decir, en esa época la participación de las sociedades de familia en el total de sociedades creadas fue mayor.

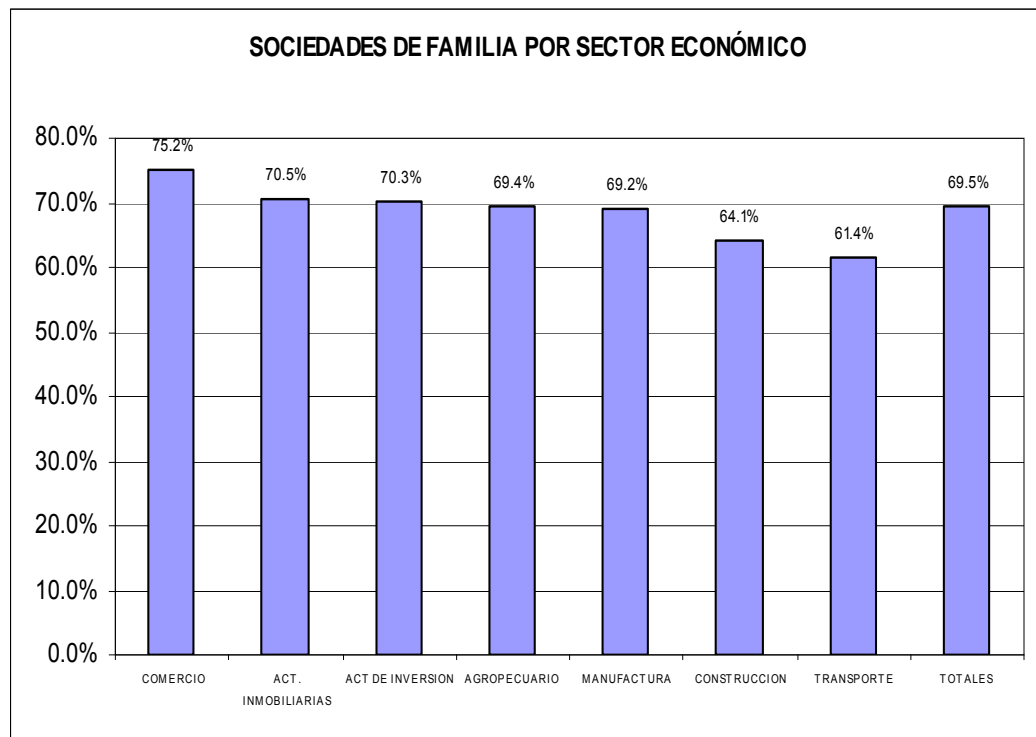
Gráfico 5. Sociedades de familia según el año de creación



Fuente: Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

Las sociedades de familia están presentes en todas las actividades económicas, sin embargo, en el comercio es donde más participan con el 75.2%, seguido de las actividades inmobiliarias y las actividades de inversión con el 70.5% y el 70.3%, respectivamente.

Gráfico 6. Sociedades de familia por sector económico



Fuente: Sociedades de familia en Colombia. Supersociedades, 2005.

## 6. SECTOR DE PLÁSTICOS

Dentro del sector de plásticos vale la pena resaltar los conocimientos básicos acerca del sector de plásticos, en donde se analizan los siguientes aspectos: su historia, el sector en Colombia y la clasificación por actividad económica CIIU del sector Manufacturero en la actividad de fabricación de productos de plástico; facilitando la caracterización y clasificación de empresas de familias del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá.

### 6.1 HISTORIA

El primer plástico se origina como resultado de un concurso realizado en 1860 en los Estados Unidos, cuando se ofrecieron 10.000 dólares a quien produjera un sustituto del marfil (cuyas reservas se agotaban) para la fabricación de bolas de billar. Ganó el premio John Hyatt, quien inventó un tipo de plástico al que llamó celuloide.

En 1907 Leo Baekeland inventó la baquelita, el primer plástico calificado como termofijo o termoestable: plásticos que puede ser fundidos y moldeados mientras están calientes, pero que no pueden ser ablandados por el calor y moldeados de nuevo una vez que han fraguado. La baquelita es aislante y resistente al agua, a los ácidos y al calor moderado. Debido a estas características se extendió rápidamente a numerosos objetos de uso doméstico y componentes eléctricos de uso general.

Los resultados alcanzados por los primeros plásticos incentivaron a los químicos y a la industria a buscar otras moléculas sencillas que pudieran enlazarse para crear polímeros. En la década del 30, químicos ingleses descubrieron que el gas etileno polimerizaba bajo la acción del calor y la presión, formando un termoplástico al que llamaron polietileno (PE). Hacia los años 50 aparece el polipropileno (PP).

Al reemplazar en el etileno un átomo de hidrógeno por uno de cloruro se produjo el cloruro de polivinilo (PVC), un plástico duro y resistente al fuego, especialmente adecuado para cañerías de todo tipo. Al agregarles diversos aditivos se logra un material más blando, sustitutivo del caucho, comúnmente usado para ropa impermeable, manteles, cortinas y juguetes. Un plástico parecido al PVC es el politetrafluoroetileno (PTFE), conocido popularmente como teflón y usado para rodillos y sartenes antiadherentes.

Otro de los plásticos desarrollados en los años 30 en Alemania fue el poliestireno (PS), un material muy transparente comúnmente utilizado para vasos, pots y hueveras. El poliestireno expandido (EPS), una espuma blanca y rígida, es usado básicamente para embalaje y aislante térmico.

También en los años 30 se crea la primera fibra artificial, el nylon. Su descubridor fue el químico Wallace Carothers, que trabajaba para la empresa Du Pont. Descubrió que dos sustancias químicas como el hexametildiamina y ácido adípico podían formar un polímero que bombeado a través de agujeros y estirados podían formar hilos que podían tejerse. Su primer uso fue la fabricación de paracaídas para las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial, extendiéndose rápidamente a la industria textil en la fabricación de medias y otros tejidos combinados con algodón o lana. Al nylon le siguieron otras fibras sintéticas como por ejemplo el orlón y el acrilán (F.Orus 1981).

La industria plástica se inicio en Colombia hace más ya más de medio siglo, cuando por razones de la Segunda Guerra Mundial, las naciones en conflicto limitaron su producción industrial para atender la producción de material bélico. Y así fue como la carrera por la industria química y plástica, comenzó avanzando técnica y científicamente. Si bien es cierto que en un principio se optó por la importación de tecnología, la llegada de empresas multinacionales que instalaban sus fábricas siguiendo parámetros propios, al cabo de un tiempo se fueron organizando grupos financieros colombianos que aprovechando las normas de protección aduanera y el apoyo económico de entidades como el I.F.I., iniciaron el montaje de industrias de transformación en donde había que acomodar para nuestro medio la tecnología extranjera e iniciar las labores de montaje y control incluyendo algunas modificaciones (Ecuadorexporta 2005).

### **6.1.1 EL PLÁSTICO Y LA SOCIEDAD**

El plástico es una muy importante en la sociedad, en muchos sectores como por ejemplo:

**CONSTRUCCIÓN:** Las tuberías, las puertas, las ventanas, las paredes y los techos a veces están constituidos por plástico por diferentes razones.

**ALIMENTACIÓN:** Los alimentos suelen estar envueltos en plásticos para su mejor conservación, a su vez cuando se envasan al vacío deben estar protegidos por un plástico especial.

**SANIDAD:** Los plásticos se utilizan para la fabricación de marcapasos, válvulas cardíacas, prótesis, pomadas y cremas.

**HOGAR:** Hoy en día en todos los hogares hay gran cantidad de productos plásticos, desde los electrodomésticos más complicados (televisión, aspirador, etc.), hasta los utensilios más sencillos (escobas, platos, botes, etc.)

## 6.2 ANALISIS SECTORIAL

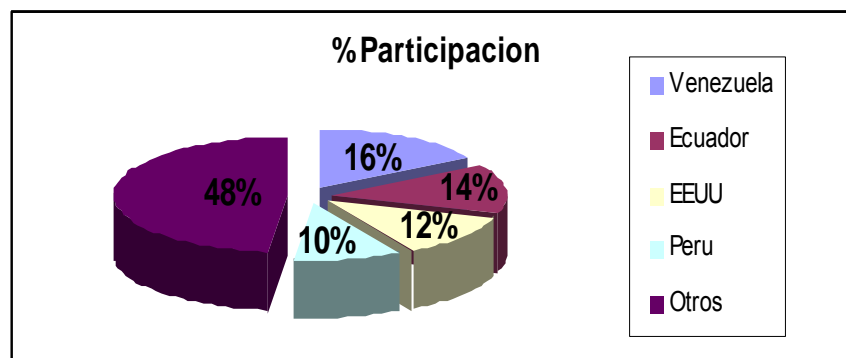
Proexport (2006) afirma que la cadena productiva de los plásticos es una de las más importantes del país. Esta presenta un crecimiento anual del 7 por ciento, ello implica que cada 10 años se dobla el consumo de los productos plásticos en Colombia. El buen comportamiento de la economía colombiana, ha contribuido para que las distintas actividades que abarca el sector de plásticos generen resultados satisfactorios que se reflejan en los indicadores de ventas locales y exportaciones.

Durante el 2006 la economía colombiana creció un 6.8%, jalonada principalmente por el sector de manufacturas que mostró una variación positiva de 10,7%. Vale la pena mencionar que la industria manufacturera, ha presentado una dinámica activa de crecimiento en los últimos años. En el 2004 y 2005, se registraron variaciones de 7,17% y 3,94% respectivamente. Así mismo, el buen desempeño del sector de la construcción, que creció un 8,92% en 2006, ha generado un impacto positivo en la demanda de productos del sector de plásticos.

El sector de plásticos es uno de los que presenta mayor crecimiento en Colombia. Cuenta además con una importante trayectoria exportadora, buena disponibilidad de materias primas y una significativa recepción de inversión extranjera.

Durante el 2003, la cadena petroquímica de plásticos y fibras sintéticas participó con el 6.3% de la producción de la industria nacional y con el 6.4% del empleo industrial. Esta cadena es importante en la generación de empleo, principalmente en los sectores de transformación final. Entre 2001 y 2003, esta cadena exportó un promedio anual de US\$ 472 millones, principalmente a Venezuela (16,4%), Ecuador (13,6%), Estados Unidos (12,3%) y Perú (10,2%).

Gráfico 7. Principales países destino de las exportaciones Plásticos y fibras sintéticas (2001-2003)



Total US\$ 472 millones promedio anual  
Fuente: Cadenas Productivas, DNP 2004

Entre 2001 y 2006 las exportaciones del sector de plásticos se incrementaron en un 176.8%. Este crecimiento se debe en gran medida a la recuperación y mejor desempeño económico de los países de la región. El principal destino de las exportaciones del sector es Estados Unidos, seguido por Perú, Venezuela, Ecuador y Chile. A estos mercados se destina el 60% de las exportaciones colombianas del sector de plástico. Los principales productos de exportación son resinas y compuestos, polipropileno y policloruro de vinilo y copolímeros de propileno. Los principales productos de exportación son resinas y compuestos, polipropileno y policloruro de vinilo y copolímeros de propileno.

Según el DANE (2008), durante los primeros cinco meses del año 2008, la producción del sector manufacturero se incrementó 2,71%, destacándose los aportes positivos efectuados por productos de plástico (0,67), otros productos alimenticios (0,56), sustancias químicas básicas, fibras sintéticas y artificiales (0,54), producción, transformación y conservación de carne y pescado (0,37), productos de molinería y almidones (0,37) y elaboración de aceites y grasas; transformación frutas, legumbres, hortalizas (0,36), sectores que en conjunto aportaron a la variación total 2,87 puntos porcentuales.

El empleo generado por la industria manufacturera sin incluir trilla de café aumentó 1,10% frente al mismo período de 2007. Se destacan por su mayor aporte positivo a la variación del empleo las actividades de: productos de plástico (0,37), fabricación de productos elaborados de metal (0,31), producción, transformación y conservación de carne y pescado (0,31), maquinaria de uso especial (0,23), tejidos y artículos de punto y ganchillo (0,16) y otros productos alimenticios (0,14), que en conjunto aportaron 1,53 puntos porcentuales positivos.

### **6.3 CLASIFICACION CIIU**

**El Código CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme** (revisión 3 de Naciones Unidas) que tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías, que para el caso de la Cámara de Comercio de Bogotá están conformadas por una letra y 6 dígitos numéricos, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial. En cuanto a la fabricación de productos plásticos, hace parte de la categoría D, siendo esta la Industria Manufacturera y su clasificación CIIU es la siguiente:

#### **D - Industrias manufactureras**

##### *D25 fabricación de productos de caucho y plásticos*



- D2521 - Fabricación de formas básicas de plástico

- ✓ D252102 - Fabricación de película tubular y tripas sintéticas
- ✓ D252101 - Fabricación de plástico espumado o celular y otras formas básicas de plástico (planchas, barras, películas, hojas, etcétera)

- D2529 - Fabricación de artículos de plástico ncp

- ✓ D252915 - Fabricación de accesorios de plástico para muebles
- ✓ D252905 - Fabricación de alfombras y esteras de plástico
- ✓ D252917 - Fabricación de artículos de icopor
- ✓ D252902 - Fabricación de artículos de plástico para el hogar
- ✓ D252916 - Fabricación de artículos de plástico para la decoración
- ✓ D252910 - Fabricación de artículos de tocador
- ✓ D252914 - Fabricación de artículos de vestuario
- ✓ D252911 - Fabricación de artículos para obras de construcción incluidas las puertas, ventanas y sus marcos, persianas, etc., de plástico
- ✓ D252907 - Fabricación de artículos sanitarios, incluso bañeras, duchas, lavabos, tazas de inodoro, cisternas, etcétera
- ✓ D252901 - Fabricación de caperuzas para lámparas
- ✓ D252903 - Fabricación de envases, cajas y vasijas y bolsas en material plástico
- ✓ D252906 - Fabricación de forros plásticos
- ✓ D252912 - Fabricación de grifos, llaves de paso, válvulas y artefactos similares de plástico
- ✓ D252913 - Fabricación de material escolar y de oficina de plástico
- ✓ D252904 - Fabricación de repuestos y accesorios de plástico para uso industrial
- ✓ D252908 - Fabricación de servicios de mesa de plástico
- ✓ D252909 - Fabricación de utensilios de cocina

Dentro de la investigación se analizan empresas dedicadas principalmente a la fabricación de película tubular, películas, artículos de plástico para el hogar, artículos de plástico para la decoración, artículos de tocador, artículos para obras de construcción, envases, cajas, vasijas, bolsas en material plástico, material de oficina de plástico, utensilios de cocina, entre otros.

## 7. MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN COLOMBIA

En el Código de Comercio no aparece la “sociedad de familia” como un tipo societario independiente, ni se encuentra consagrada una definición al respecto. Sin embargo, el artículo 435 de dicho ordenamiento establece la prohibición de formar mayorías en las juntas directivas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad de segundo de afinidad, o primero civil, “excepto en las sociedades reconocidas como de familia”. Con fundamento en esta norma, la Superintendencia de Sociedades reiteradamente ha conceptuado sobre la noción de sociedad de familia, en los siguientes términos:

Andrés Gaitán Rozo; Sociedades de Familia en Colombia, derogada expresamente la regulación de sociedades anónimas de familia y no habiendo tenido ésta consagración legal dentro de la actual legislación mercantil, se hace necesario acudir respaldados en el principio de la analogía, a lo consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6º determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:

- a. La existencia de un control económico, financiero o administrativo.
- b. Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.” (Oficio 220-16368 del 21 de marzo de 1997).

La gran mayoría de las sociedades colombianas se han configurado bajo la forma de limitadas, de las cuales cerca del 68% son sociedades de familia. Del análisis de la Superintendencia de Sociedades en cuanto al tipo de socios se resume que:

- La gran mayoría de las sociedades de familia en Colombia carecen de junta directiva.
- Las sociedades de familia generalmente ofrecen resistencia a la posibilidad de abrirse y fortalecer el mercado de valores.
- Los protocolos y códigos de conducta sí pueden tener importantes efectos jurídicos.
- Los acuerdos de reestructuración empresarial (Ley 550 de 1999) han constituido una importante alternativa para las empresas familiares. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las

empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

- Con frecuencia las familias operan negocios a través de una pluralidad de sociedades, utilizando el esquema denominado “control conjunto de personas naturales”. La Ley 222 de 1995 señala importantes consecuencias a este tipo de organizaciones, entre ellas, la inscripción en el registro mercantil y la consolidación de estados financieros.
- Ley 590 (Julio 10 de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa [Cámara de Comercio de Bogotá].
- Ley 905 agosto 2 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa colombiana.

## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA Y EXPLICATIVA.**

Según Méndez (2006), la investigación descriptiva tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información. La investigación es descriptiva en la práctica porque por medio de la utilización de las técnicas de recolección de información como las encuestas podemos lograr Clasificar y caracterizar las empresas de familia del sector de plásticos de la ciudad de Bogotá.

También se utiliza la investigación explicativa la cual implica esfuerzos por parte del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Tienen un conocimiento profundo del marco de referencia teórico, al igual que una excelente formulación y operacionalización de la hipótesis de trabajo, en donde se comprueba la validez de nuestra hipótesis de trabajo.

### **8.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Un método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo. En nuestra investigación utilizamos los siguientes métodos:

**8.2.1 Inducción:** Para Méndez (2006), la inducción es ante todo, una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo esta con las partes.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir

proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

Este método permite investigar situaciones en la estructura de la organización y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares del analizado, llegando a conclusiones del problema de investigación tomando referencias verdaderas a las características planteadas.

En el proyecto se pueden observar, con respecto a este método investigativo, la investigación parte de situaciones concretas y se espera encontrar información de las empresas analizadas, a través de fuentes primarias. En este orden de ideas, se tiene el propósito de identificar, clasificar y caracterizar las empresas de familia del sector de plásticos en Bogotá, con el fin de crear un vínculo entre los empresarios y la Universidad, y brindarles asesorías en cuanto al proceso administrativo, para asegurar su permanencia y continuidad en el mercado.

**8.2.2 Estadístico:** Mendenhall (1990), afirma que el objetivo de este método es hacer inferencias sobre algunas características de alguna población con base en la información contenida en una muestra.

En la práctica este método se utiliza para la compilación de datos por medio de encuestas y entrevistas realizadas a las empresas (muestra) y así analizar la información obtenida para así clasificar y caracterizar los principales aspectos que tienen en común estas empresas de familia de este sector.

### **8.3 POBLACION Y MUESTRA**

Es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación que se lleva a cabo.

#### **8.3.1 POBLACION**

Según Webster (2001), la población es la recolección completa de todas las observaciones de interés para un investigador, en todo estudio estadístico el investigador estará interesado en una determinada colección o conjunto de observaciones denominada población o universo.

La población de la investigación propuesta son las empresas de familia del sector de Plásticos de la ciudad de Bogotá.

### 8.3.2 MUESTRA

Para Mendenhall (1990), la muestra es un subconjunto de mediciones seleccionada de la población de interés. La mayoría de las personas interpreta la palabra muestra de dos maneras. Se refiere a la muestra como el conjunto de los objetos sobre los que se realizaran las mediciones, o bien como los objetos mismos.

#### 8.3.2.1 Cálculo del tamaño de la muestra

1. Realizamos una base de datos, tomando como referencia la superintendencia de sociedades, en donde obtuvimos un universo de 296 empresas perteneciente al sector de plásticos distribuidas en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.
2. Utilizamos dos muestras pilotos de 30 empresas cada una, teniendo en cuenta dos métodos, el método simple aleatorio y método sistemático, para determinar cual de los métodos era más confiable, por medio de asesorías dadas por el Docente Ernesto García Rodríguez.
3. Luego de las pruebas de consistencia de los dos métodos, se determino que el método mas confiable para utilizar seria, el método simple aleatorio, arrojado por la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{SI (Empresas de Familia)} &= 22 \\ \text{NO (Empresas de Familia)} &= 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} P(\text{si}) &= \frac{22}{30} = 0.767 \\ Q &= 0.233 \end{aligned}$$

Resultado que fue utilizado como estimador de la varianza, para calcular el tamaño de la muestra.

4. Con los resultados anteriores y teniendo en cuenta los siguientes datos, se da inicio a la aplicación de la formula que da como resultado el tamaño de la muestra a tener en cuenta en el momento de iniciar la aplicación de las encuestas.

Tabla 2. Datos registrados para el cálculo de la muestra		
Denominación	Información	Valor
N	Universo	296
Z	Nivel de confiabilidad al 95%	1,96
e	Error máximo posible 7% ( $3\% \leq e \leq 10\%$ )	0,07
n	Muestra representativa de empresas del sector plásticos a encuestar (95% confiabilidad)	A calcular
Varianza	$P*Q = 0.767*0.233 = 0.178711$	0.179

Fuente: Asesoría Docente Ernesto García Rodríguez.

$$n = \frac{N PQ Z^2}{N - 1 E^2 + PQ Z^2} \quad n = \frac{296 * 0,179 * (1,96)^2}{(296-1)(0,07)^2 + 0,179 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{296 * 0,179 * 3,84}{(295 * 0,0049) + (0,179 * 3,84)} = \quad n = \frac{203,46}{1,445 + 0,687} = \frac{203,5}{2,132} = 95,43$$

Lo cual determina que el número total de empresas del sector de plásticos en Bogotá que se debe encuestar es 95, para una confiabilidad del 95%.

## 8.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación son los medios que permiten observar y registrar características, conductas, etc.; y en general cualquier dato que se dese obtener en una investigación, dentro del estudio se tomaran los siguientes:

### 8.4.1 FUENTES PRIMARIAS

**Encuesta:** Se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite conocimiento de las motivaciones, las actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de estudio (Méndez 1995).

El empleo de la encuesta supone la definición de la investigación, en la cual se debe definir una muestra representativa, la investigación tiene como fin realizar una encuesta para identificar la cantidad de empresas de familia del sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá, logrando así su clasificación y caracterización.

### 8.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Méndez (1995), afirma que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas, que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Las fuentes secundarias que se utilizan la elaboración del proyecto son libros, artículos de revistas, prensa, documentos, proyectos de grado, entre otros, los cuales facilitaran el desarrollo del mismo y están relacionadas en la bibliografía.

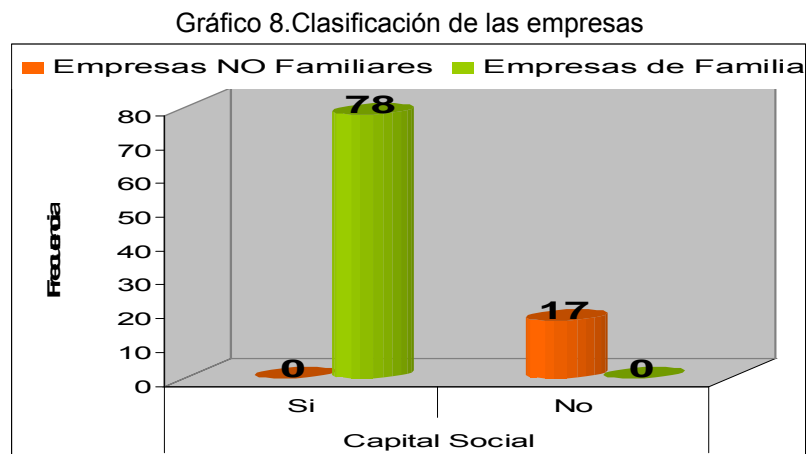
## 9. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR DE PLÁSTICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Durante el desarrollo de esta investigación se encuestaron 95 empresas del sector de plásticos existentes en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, tales como: Kennedy, Pradera, Toberín, Carvajal, Puente Aranda, Antonio Nariño, entre otras. Determinándose que 78 empresas eran de familia y 17 no eran familiares, lo que equivale a 82.10% y 17.90% respectivamente, lo cual fue tenido en cuenta a partir de la clasificación por sector económico, durante todo el análisis de las encuestas. En las que se obtuvieron los siguientes resultados analizados a continuación.

### 9.1 CAPITAL SOCIAL

El Capital Social es el conjunto de aportaciones de socios o accionistas, considerado en la escritura constitutiva o en sus reformas. La Superintendencia de Sociedades presenta el factor propiedad como el criterio principal para identificar una Empresa de Familia, en la cual los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital de una sociedad para llegar a ser familiar (Citado en: Gaitán & Castro, 2001).

Con relación a la clasificación de las empresas por medio de la encuesta realizada a las 95 empresas del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá y con un nivel de confiabilidad del 95%, se pudo establecer que dentro de esta muestra el 82%, equivalente a 78 empresas, son empresas de carácter familiar, superando el promedio nacional de empresas de familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia.<sup>1</sup>

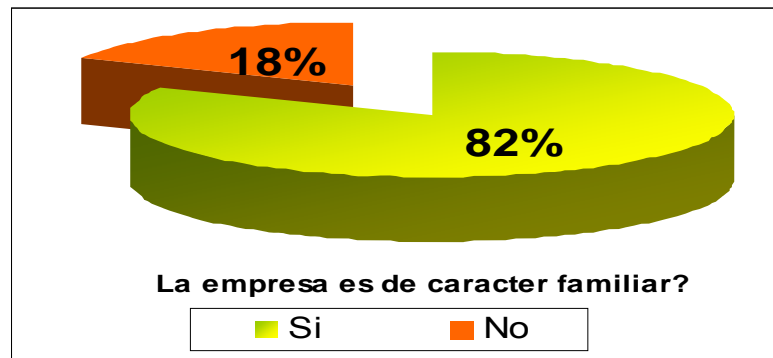


Fuente: Resultado de la investigación.

<sup>1</sup> Tomado de: Supersociedades (Citado en Univesia, 2007)



Gráfico 9. Porcentaje clasificación de las empresas



Fuente: Resultado de la investigación.

Los resultados anteriores dejan ver la importancia que tienen las empresas de familia en la economía de un país, por esta razón el gobierno debería tener más en cuenta este tipo de empresa, motivando y facilitando a los empresarios que quieran crear y mejorar estos negocios.

## 9.2 CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO

El Banco de la Republica (2007), afirma que la actividad de la producción está a cargo de diversas unidades productivas que pertenecen a distintos sectores económicos. En efecto, el sistema económico puede dividirse en sectores como los cultivos agrícolas, la ganadería, la industria del calzado, la industria de computadores, las empresas de construcción y los bancos, entre otros. Para facilitar el análisis agregado de la economía, los sectores productivos pueden agruparse en tres grandes categorías: sector primario, sector secundario y sector terciario.

**El sector primario:** Abarca las actividades basadas primordialmente en la transformación o explotación de los recursos naturales. Estas actividades son, por ejemplo, la agricultura, la ganadería y las industrias de extracción de minerales.

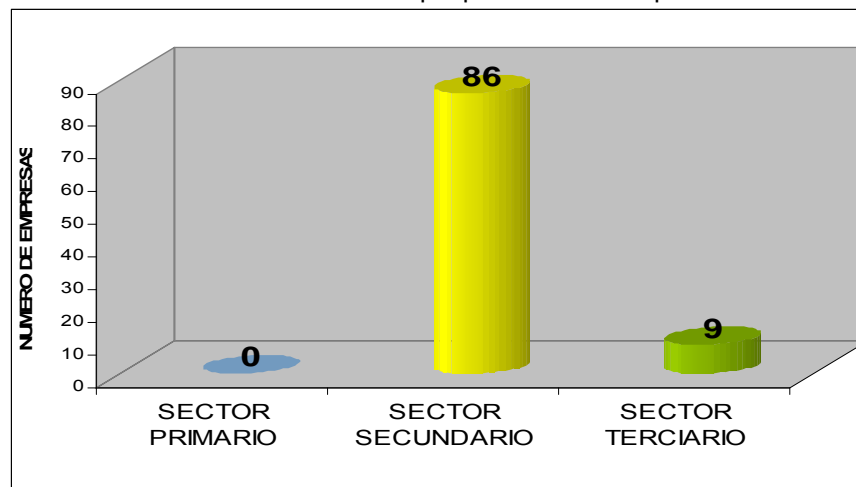
**El sector secundario:** Se compone de las actividades en las que hay un mayor grado de transformación de los insumos. Estas actividades se desarrollan en lo que comúnmente llamamos actividades industriales, tales como la fabricación de químicos, cauchos, plásticos, zapatos, textiles, confecciones y aparatos de alta tecnología, entre otros.

**El sector terciario:** Comprende todas aquellas actividades en las que el resultado del proceso de producción no es un bien tangible sino un servicio intangible. Entre estas actividades encontramos el turismo, la educación, las comunicaciones, el transporte, el comercio y los servicios financieros.

La industria manufacturera en colombiana se concentra básicamente en tres ciudades (Bogotá, Medellín y Cali), siendo la capital la que se ha convertido en el mayor centro productivo y económico del país, viéndose reflejado en la encuesta aplicada a las 95 empresas de plásticos en bogota.

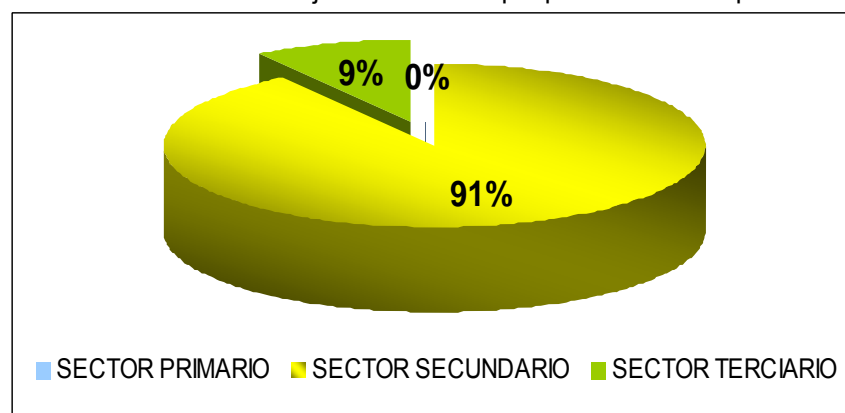
El desarrollo de la investigación fue basado en las empresas del sector de plásticos en la ciudad de Bogota, las cuales están clasificadas en una mayor parte en el sector secundario (Manufacturero) y terciario (Comercial), tal como se muestra en los siguientes gráficos.

Grafico 10. Sector al que pertenece la empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

Grafico 11. Porcentaje del sector al que pertenece la empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

Con relación a los sectores económicos encontramos que el 91% de las empresas encuestadas pertenecen al sector secundario (manufacturero), lo que equivale a 86 empresas de las 95 investigadas, entre las cuales hay compañías dedicadas a

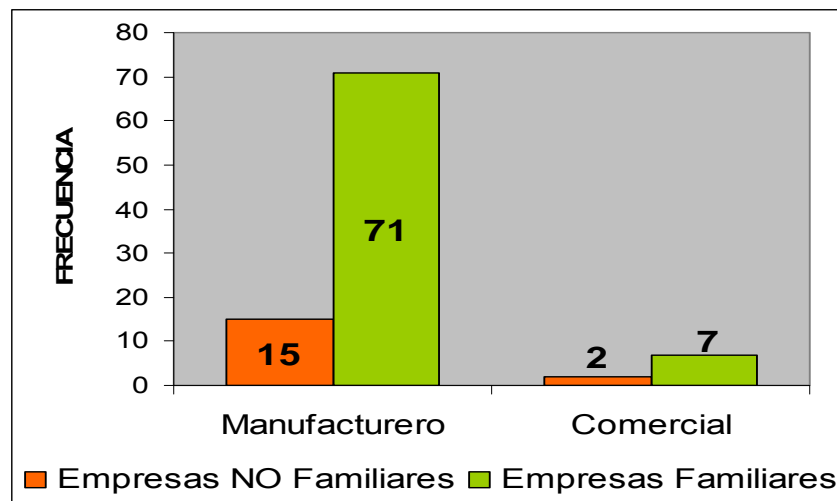
la elaboración de productos para el hogar, bolsas plásticas, juguetería, tubo PVC entre otros. El restante 9 %, que corresponde a 9 empresas, pertenecen al sector terciario, siendo estas empresas dedicadas a la comercialización de productos plásticos. Demostrándonos que la mayor parte de las empresas de plásticos en la ciudad de Bogotá, se dedican a la transformación del plástico, siendo así de gran apoyo a la economía nacional, debido a que Colombia como la mayoría de los países iberoamericanos, ha conocido un gran desarrollo industrial, especialmente manufacturero debido al crecimiento de la demanda interna.

### 9.3 CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Posterior a la categorización por sectores económicos, iniciamos una clasificación de las 95 empresas encuestadas, en empresas de carácter familiar y no familiar (vista en la clasificación por capital social), logrando así una mejor caracterización y clasificación de las empresas de familia del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá.

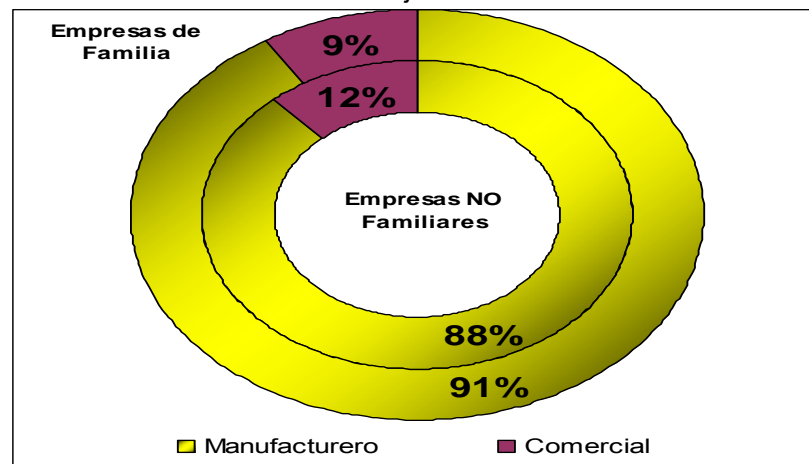
La encuesta nos permitió establecer, con respecto a la actividad económica que de las 78 empresas familiares, 71 de ellas son de la actividad manufacturera, lo que corresponde al 91%, las otras 7 empresas se encuentran ubicadas en la actividad comercial, es decir el 9 %. En cuanto a las 17 empresas no familiares, 15 de ellas pertenecen a la actividad manufacturera lo que equivale al 88%, y las 5 restantes, que representan el 12% están dentro de la actividad comercial, como se puede observar en los siguientes gráficos.

Grafico 12. Actividad Económica



Fuente: Resultado de la investigación.

Grafico 13. Porcentaje actividad económica



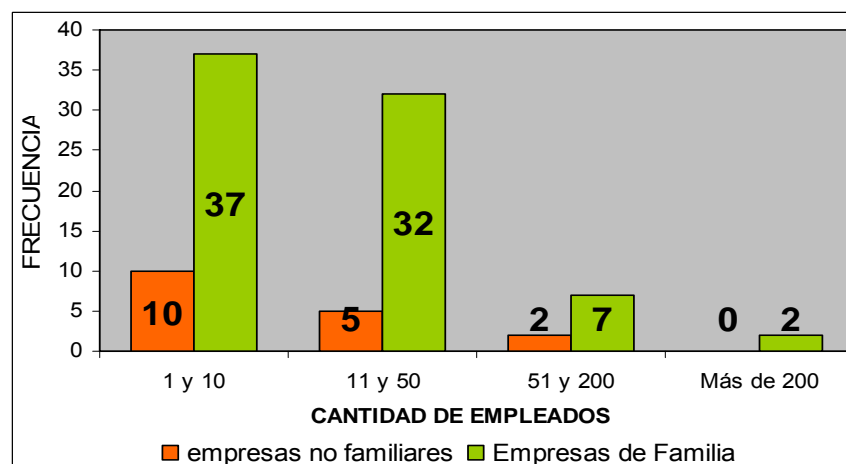
Fuente: Resultado de la investigación.

En este caso se puede observar que estos resultados se deben, porque la cadena productiva de los plásticos se basa o soporta principalmente en la transformación de insumos plásticos en productos terminados y en algunas ocasiones se dedican a la comercialización de productos e insumos plásticos.

#### 9.4 PLANTA DE PERSONAL

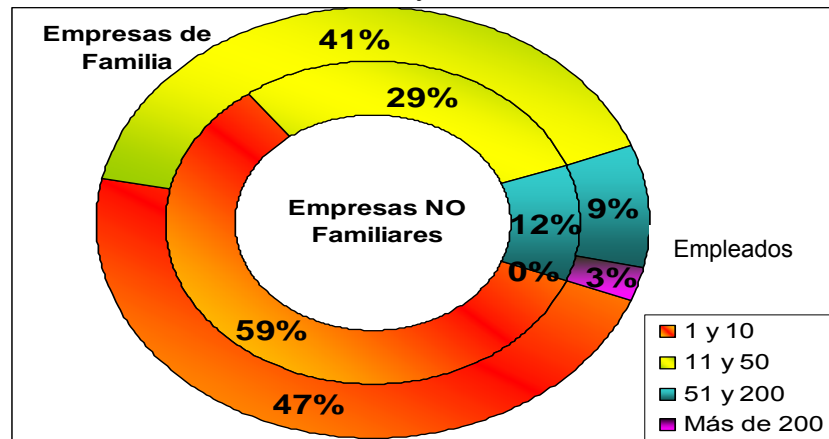
El personal es el motor de toda organización y este determina el éxito y la duración de muchas compañías en el mercado tanto nacional como internacional, siendo de suma importancia el que toda compañía cuente con un excelente departamento encargado de motivarlo y brindarle todo lo necesario para que su labor sea de mucho apoyo en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Grafico 14. Planta de Personal



Fuente: Resultado de la investigación.

Grafico 15. Porcentaje Planta de Personal



Fuente: Resultado de la investigación.

Del total de empresas de familia, 37 empresas cuentan con una planta de personal que esta entre 1 y 10 empleados, es decir el 47%, seguido de 32 empresas las cuales se encuentran en un rango de personal entre 11 y 50 empleados, con un 41 %, en tercer lugar se pudo observar 7 empresas que están dentro del rango de 51 y 200 empleados correspondiente al 9% y por ultimo se determino que 2 empresas, el 3% poseen un personal de más de 200 empleados. En cuanto a las empresas no familiares se logro establecer que el 59%, 10 empresas tienen un personal entre 1 y 10 empleados; el 29% representado en 5 empresas con una planta de personal de 11 a 50 empleados y finalmente el 12%, 2 empresas con personal de trabajo entre 51 y 200 empleados.

Los resultados anteriores nos demostraron que las empresas tanto familiares como no familiares del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá, en su gran mayoría es decir 84 de las 95 empresas encuestadas, cuentan con una planta de personal de no mas de 50 empleados. Determinándonos que según la planta de personal el 88.42% de empresas son micro y pequeñas empresas.

## 9.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

En el momento de determinar el tamaño de la empresa tuvimos en cuenta el total de los activos definido como la suma total de las cuentas del activo de la empresa (Activo Corriente, Activo Fijo y otros Activos).

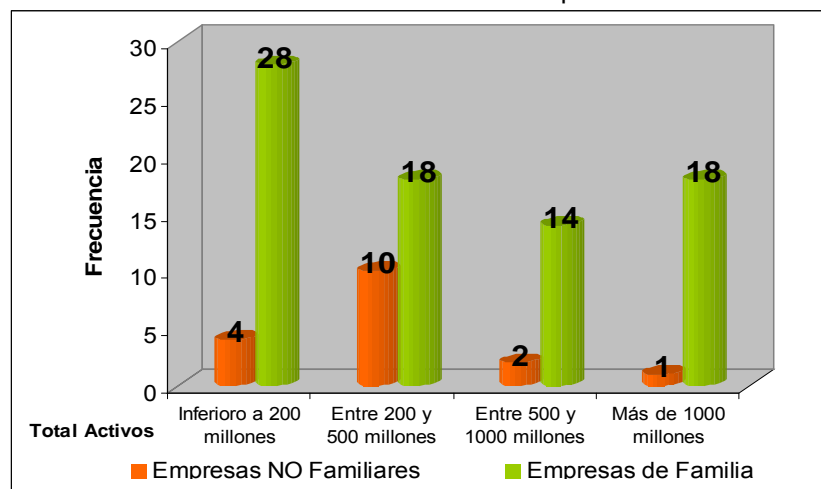
Tabla 3. (Clasificación según Total Activos)

EMPRESA	SMLV		TOTAL ACTIVOS
micro	501	461.500	231.211.500
pequeña	5001	461.500	2.307.961.500
mediana	15000	461.500	6.922.500.000

Fuente: Ley 905 de 2004

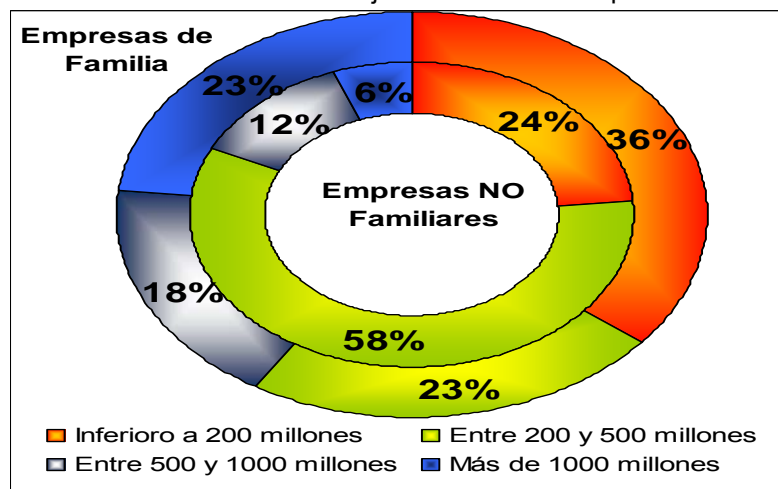
La mayor parte de las empresas de familia tienen unos activos totales inferiores a 200 millones de pesos representado en el 36%, lo cual equivale a 28 empresas, las cuales son micro empresas, por ser inferior a 501 salarios mínimos legales vigentes (smlv); el 23 %, 18 empresas familiares tienen activos entre 200 y 500 millones de pesos, es decir están entre micro y pequeñas empresas, al estar entre 501 y 5001 smlv; el 18%, 14 empresas familiares poseen activos entre 500 y 1000 millones de pesos, siendo pequeñas empresas por valores entre 5001 smlv; por ultimo el 23%, 18 empresas familiares están entre pequeñas, medianas y grandes empresas, al tener sus activos entre 5001 smlv en adelante.

Grafico 16. Tamaño de la Empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

Grafico 17. Porcentaje Tamaño de la Empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

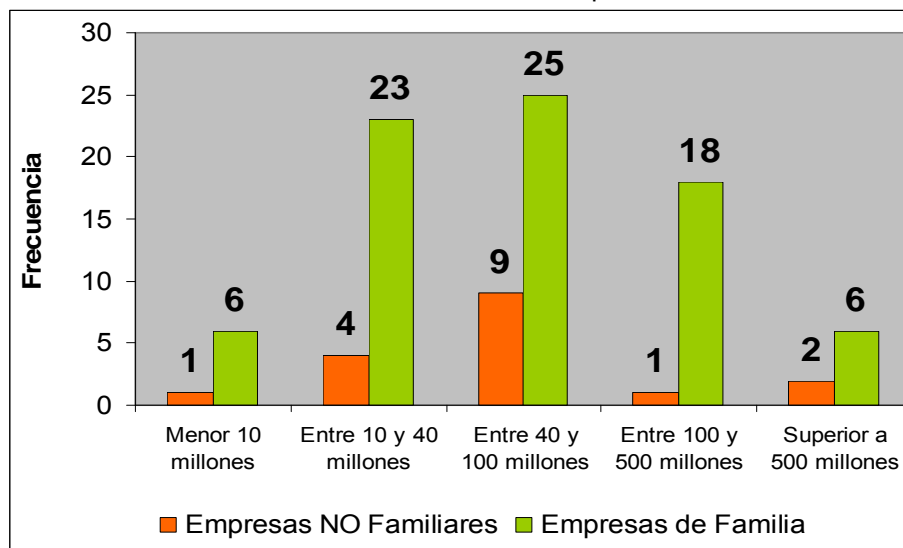
Con respecto a las empresas no familiares, la mayor participación se obtuvo en el rango de 200 a 500 millones de pesos con un 58%, es decir 10 empresas que son micro y pequeñas empresas al estar entre 501 y 5001 smlv, a diferencia de las empresas de familia que en su gran parte son micro con activos inferiores a 200 millones de pesos; el 24% de las empresas no familiares, lo que es igual a 4 empresas cuentan con activos inferiores a 200 millones de pesos, siendo estas micro empresas por contar con activos inferiores a 501 smlv.

Los resultados anteriores permiten confirmar que "Más del 80% de las empresas familiares y no familiares del sector de plásticos en la ciudad de Bogotá, son Mipymes"<sup>2</sup>

## 9.6 VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. Las ventas son las que determinan la durabilidad de una empresa en el mercado y todo empresario sin importar si su negocio es familiar o no lo es, siempre esta buscando una rentabilidad a todas las labores desempeñadas, para lograr la satisfacción del cliente.

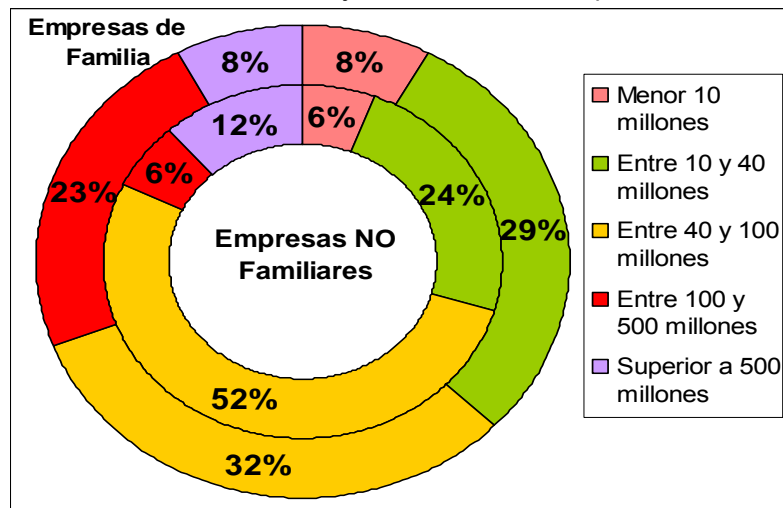
Grafico 18. Ventas mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

<sup>2</sup> Tomado de: Bancoldex, 2007

Gráfico 19. Porcentaje ventas mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

De las 78 empresas de familia encuestadas, encontramos con una mayor participación del 32%, a 25 empresas, las cuales tienen unas ventas mensuales promedio entre 40 y 100 millones de pesos, seguido por el 29%, es decir 23 empresas que tienen unas ventas mensuales promedio entre 10 y 40 millones de pesos, otro 23% representado en 18 empresas cuenta con unas ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos y finalmente con un 8% y 6 empresas respectivamente, encontramos las ventas mensuales promedio menores a 10 y superiores a 500 millones de pesos. Llegando a la conclusión que en su mayoría las empresas de carácter familiar al ser casi todas microempresas, están en un nivel de ventas más que aceptable, tal como se observa en los anteriores gráficos.

Del total de empresas no familiares, 9 de ellas equivalentes al 52%, están en el rango de ventas mensuales promedio de 40 a 100 millones de pesos, en segundo lugar se observó que 4 empresas iguales al 24% realizan ventas mensuales promedio entre 10 y 40 millones de pesos, en tercer lugar 2 empresas con un 12% de ventas mensuales promedio superiores a 500 millones de pesos y por último con un 6% observamos 1 empresa con ventas mensuales promedio menores a 10 y otra empresa con ventas mensuales promedio entre 100 y 500 millones de pesos. Determinado que las empresas no familiares al igual que las familiares generan un nivel de ventas mensuales promedio acorde con el crecimiento que el sector ha reflejado en la economía nacional, durante los últimos años, el cual el año pasado según Acoplasticos fue del 7%.

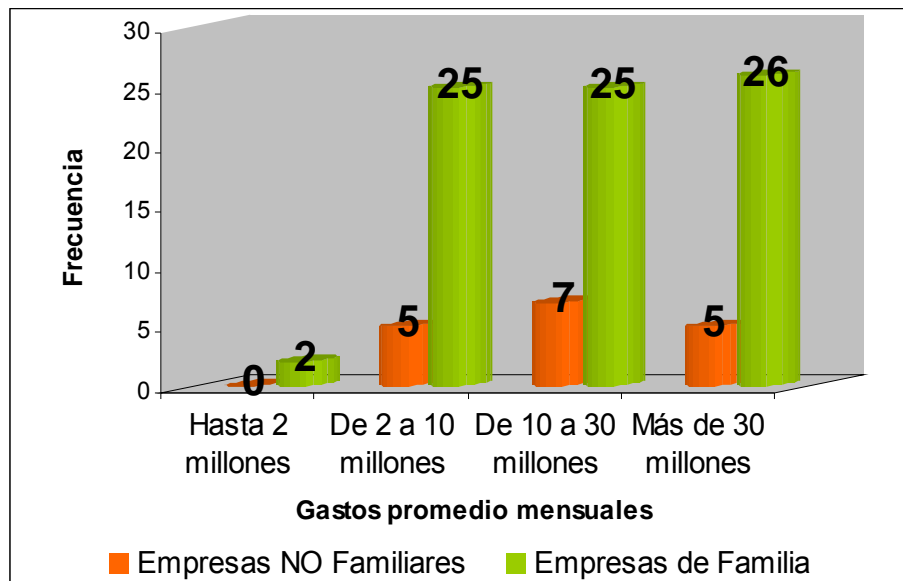


### 9.7 GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA

A cualquier empresa familiar y no familiar, para funcionar normalmente le resulta necesario adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc. La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, entre otros. Lo cual hace necesario que todo empresario logre controlar el nivel de gastos, evitando que su organización pueda llegar a tener una situación en donde sus gastos sobrepasan sus ventas, y así poder garantizarle al cliente un precio por el servicio o producto justo, obteniendo ventajas competitivas en el mercado e incrementando notablemente su participación.

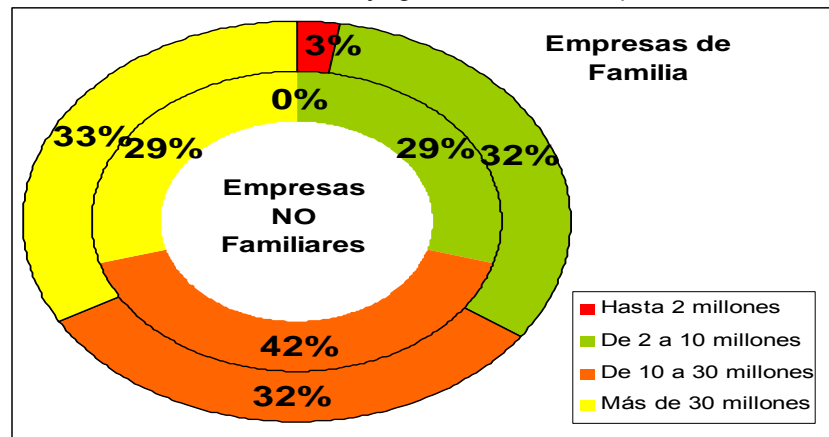
En esta investigación se puede decir con respecto a las empresas de familia que en su mayoría el 33% correspondiente a 26 empresas tienen gastos mensuales promedio de más de 30 millones de pesos, lo cual no es alarmante ya que hay 49 empresas, que según la encuesta reflejan unas ventas entre 40 y más de 500 millones de pesos y para finalizar 25 empresas con gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos y otras 25 con gastos mensuales promedio entre 2 y 10 millones de pesos, cada una de ellas con un 32% respectivamente.

Gráfico 20. Gastos mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 21. Porcentaje gastos mensuales promedio



Fuente: Resultado de la investigación.

Con relación a las empresas no familiares el 42% representado en 7 empresas generan gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos, por ultimo hallamos dos grupos cada uno con 5 empresas, con gastos promedio mensuales de 2 a 10 millones y más de 30 millones, representados en un 29% correspondientemente. Los resultados anteriores de las empresas familiares como las no familiares se deben principalmente al nivel de ventas que estas presentan mensualmente, el cual en la mayoría de los casos es alto.

## 9.8 GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL.

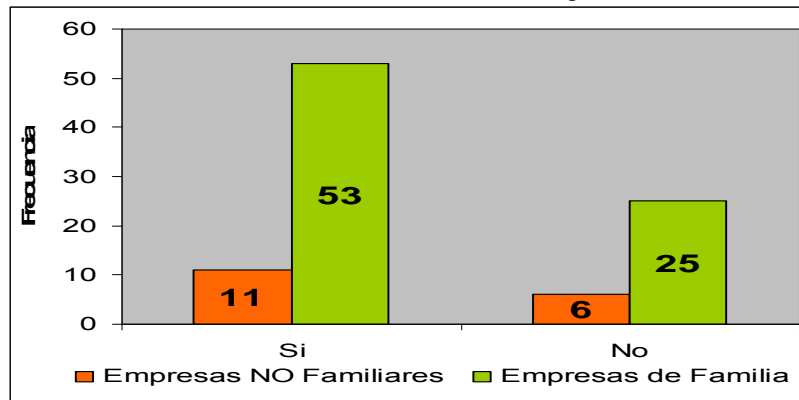
Las organizaciones deben mantener y mejorar su gestión empresarial con el único propósito de lograr sus objetivos corporativos y estratégicos. Para esto es necesario que todo gerente tenga en cuenta que un sistema de gestión integral, es mucho más que la implementación conjunta de los requisitos de las normas ISO. La integralidad no implica solamente el cumplimiento de normas, sino la planificación y establecimiento de un único sistema de gestión para la organización que esté orientado a satisfacer las expectativas de clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad, y encaminado al mejoramiento del desempeño global de la organización incluyendo aspectos financieros, calidad, productividad, gestión de competencias, seguridad y salud ocupacional, gestión ambientales, gestión de costos, gestión de riesgos, entre otros.

### 9.8.1 Sistema de planeación estratégica

La planeación estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. La planeación estratégica esta proyectada al logro de los objetivos institucionales de

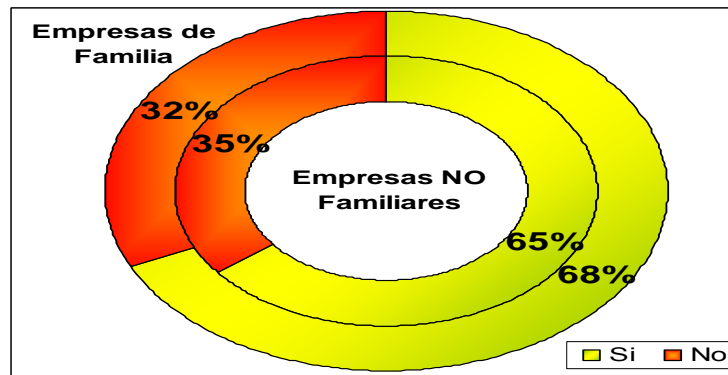
la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Logrando así un planteamiento de metas de las cuales se deriva la misión. Las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito, a l igual que su visión.

Gráfico 22. Planeación estratégica



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 23. Porcentaje de planeación estratégica



Fuente: Resultado de la investigación.

Con relación a los gráficos anteriores de las 78 empresas familiares y las 17 empresas no familiares se pudo llegar a la conclusión que el 68% de las empresas familiares y el 65% de las no familiares cuentan con un sistema de planeación estratégica (misión, visión), lo que corresponde a 53 empresas y 25 empresas respectivamente, lo cual le genera a estas empresas la posibilidad de realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo

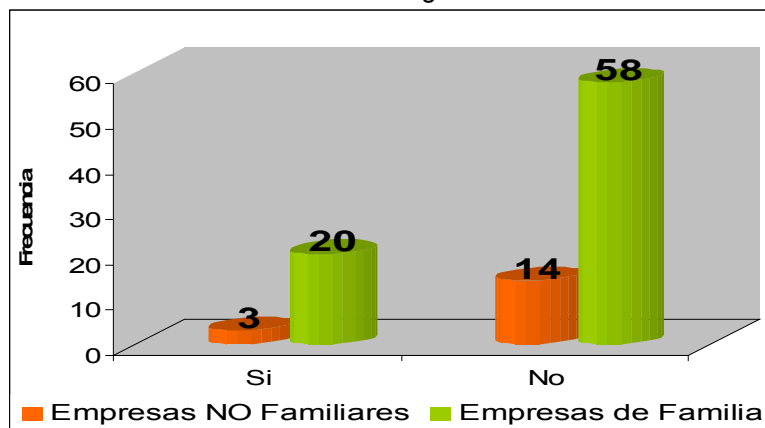
propuesto en un comienzo; el restante 35% empresas de carácter familiar y 32% empresas de carácter no familiar, no implementan una planeación estratégica en sus organizaciones, evidenciando posibles problemas en estas empresas, ya que la falta de planeación estratégica no les permite tener un rumbo fijo, al no contar con unos objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos, que ayuden a preveer los problemas antes que surjan.

### 9.8.2 Sistema de gestión de calidad.

Hoy en día todas las organizaciones buscan mejorar su competitividad, implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y la productividad de su operación, generando económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas. Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, la adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño e implementación del sistema de gestión de calidad de una organización esta influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

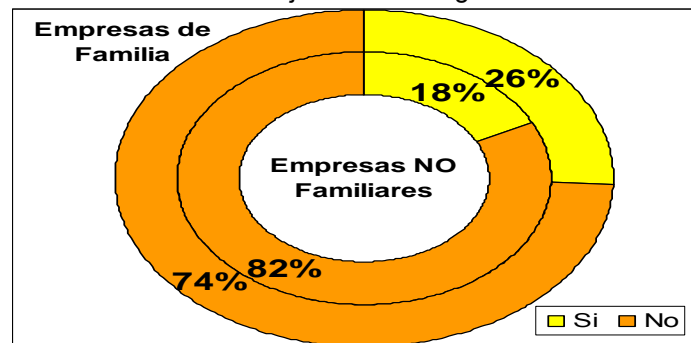
Durante la investigación se pudo determinar que el comportamiento en cuanto al sistema de gestión de calidad, tanto para empresas familiares y no familiares es similar, ya que en ambos casos se observo que muy poca proporción de estas empresas cuentan con sistema de gestión de calidad establecido y certificado, es decir tan solo un 20% de las familiares con 20 empresas y el 18% de las no familiares con 3 empresas, están certificadas con esta norma.

Gráfico 24. Sistema de gestión de calidad



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 25. Porcentaje sistema de gestión de calidad



Fuente: Resultado de la investigación.

La poca presencia de este sistema de calidad en las empresas familiares y no familiares se debe principalmente a diferentes aspectos dentro de los cuales caben señalar los siguientes: El costo para la implementación de la norma es muy elevado para algunas empresas, las cuales prefieren destinar estos recursos a otras actividades. Otras empresas no consideran importante certificarse, con la norma ISO 9000, al creer que no es necesario de esta para el desarrollo de sus productos y para la penetración de los mismos al mercado, en algunos casos existen empresas que cuentan con un mayor control de calidad hecho directamente por auditores de sus clientes, donde según el criterio de los directivos estos controles son mas exigentes que los mismos dados por funcionarios de ICONTEC.

### 9.8.3 Sistema de gestión de calidad ambiental.

Según ICONTEC, la implementación de la **ISO 14001** Sistema de gestión ambiental crea un enfoque sistemático para las actividades ambientales y la mejora en los procesos en las empresas dirigido a: Definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización; plantear objetivos y metas del desempeño ambiental; establecer programas de administración ambiental; definir la política ambiental de la organización; fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente.

La certificación ICONTEC ISO 14001:

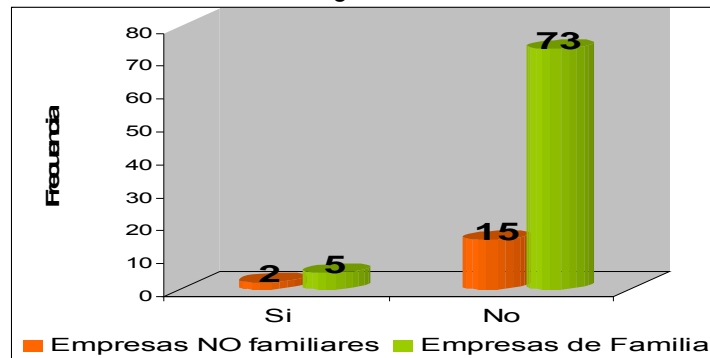
- Demuestra ante la autoridad competente el cumplimiento de la reglamentación ambiental vigente en el país.
- Es la evidencia - para la comunidad o cualquier parte interesada - de un desempeño ambiental sano que respalda y potencia la imagen de las empresas.

- Ayuda a las organizaciones a responder ante presiones y estímulos provenientes de las autoridades ambientales y otros estamentos, para lograr un desempeño ambiental sano y la conservación de los recursos naturales.

Los requisitos de la norma ISO 14001 se integran apropiadamente en los procesos de las compañías y, con ayuda de la norma ISO 9001, se pueden desarrollar para crear un sistema de gestión.

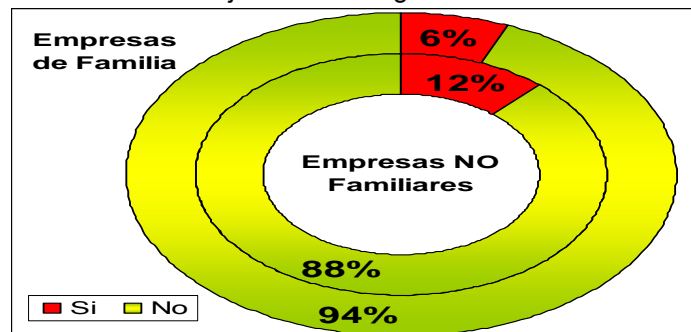
Con respecto al sistema de gestión de calidad ambiental, la encuesta nos indico que tan solo 5 empresas de las 78 de carácter familiar y 2 de las 17 no familiares, lo que constituye el 6% y 12% respectivamente, cuentan con certificación en la norma ISO 14001, ratificándonos los resultados obtenidos anteriormente, ya que la mayor parte de las empresas tanto familiares como no familiares no consideran importante contar con un sistema de gestión de calidad ambiental constituido y certificado ante ICONTEC.

Gráfico 26. Sistema de gestión de calidad ambiental



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 27. Porcentaje sistema de gestión de calidad ambiental



Fuente: Resultado de la investigación.

Lo que nos demuestra dos situaciones, la primera los empresarios tradicionalmente han ignorado los asuntos ambientales, solo están dispuestos a abordarlos en el momento en que se convierten en situaciones conflictivas, bien se

a con las comunidades vecinas, con sus clientes o con las autoridades y la segunda la falta del gobierno por hacer que toda empresa sin importar su tamaño tengan acceso a la norma teniendo en cuenta unos costos bajos, generando así una mayor conciencia por parte de propietarios y directivos de las mismas, en cuanto al medio ambiente.

#### **9.8.4 Modelo de toma de decisiones.**

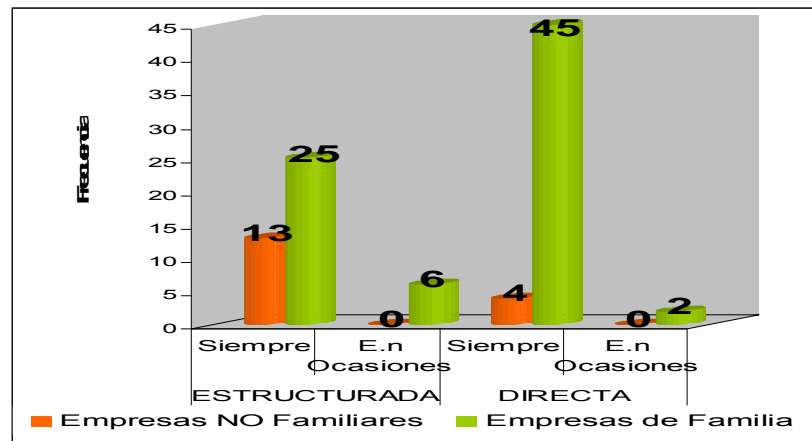
Para el mundo empresarial las decisiones son muy importantes, ya que estas determinan el camino a seguir de toda organización y de estas depende el éxito o fracaso de muchos negocios, en donde el empresario debe tener una capacidad de análisis y conocimiento que le permita tomar la mejor decisión en su empresa.

Según Galindo (2004), la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos incumben a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

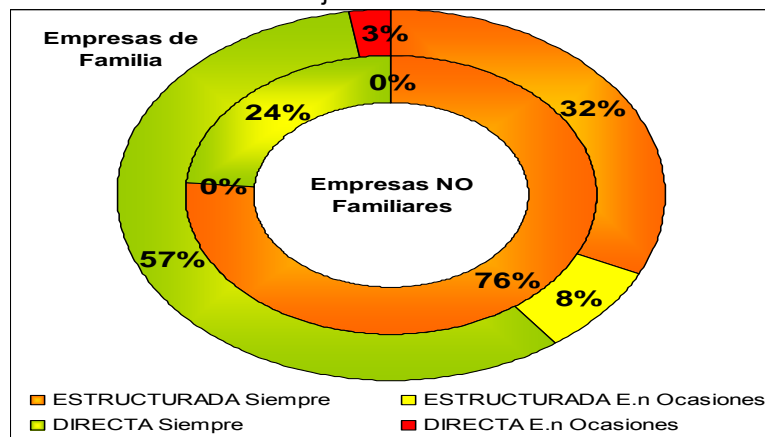
En cuanto al modelo de toma de decisiones, podemos afirmar que del total de empresas de familia el 60%, correspondiente a 47 empresas en el momento de tomar sus decisiones lo hacen de manera directa. De este porcentaje el 95.74% (45 empresas) siempre lo hacen de manera directa y el restante 4.26% (2 empresas) en algunas ocasiones lo hacen directamente. Es decir las decisiones las toman directamente los propietarios o gerentes de las organizaciones. Esto frente a un 40%, que se constituye en 31 empresas, las cuales en el momento de tomar las decisiones las realizan por medio de un consejo administrativo o una junta de socios, de este numero de empresas el 80.65% (25 empresas) siempre toman las decisiones de manera estructurada y el 19.35% (6 empresas), algunas veces las realizan de este modo.

Gráfico 28. Modelo de toma de decisiones



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 29. Porcentaje modelo de toma de decisiones



Fuente: Resultado de la investigación.

Para el caso de las empresas no familiares, la encuesta nos muestra que a diferencia de las empresas familiares sus decisiones principalmente se toman de manera estructurada, donde del total de empresas de carácter no familiar, el 76% es decir 13 empresas siempre toman las decisiones de esta forma y tan solo el 24%, 4 empresas toman las decisiones de manera directa. Esto es normal ya por lo general estas empresas son de carácter asociativo y cuentan con 2 o mas socios quienes son los que se reúnen para tomar la respectivas decisiones.

Tabla 4. (Clasificación según modelo toma de decisiones)

Empresas Decisiones	FAMILIAR	NO familiar
Directa	60%(47empresas)	24%(4empresas)
Estructurada	40%(31 empresas)	76%(13 empresas)

Fuente: Resultado de la investigación.



## 9.9 GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera es una actividad primordial dentro de la administración de cualquier compañía, esta busca hacer que los recursos financieros sean más lucrativos y líquidos al mismo tiempo. De tal modo que esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño, composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos.

Para este estudio se analizaron las fuentes o servicios financieros utilizados, así mismo el destino que se le da a este capital, el tipo de clientes que maneja cada una de las empresas y por ultimo los sistemas utilizados por las empresas del sector de plásticos para llevar sus productos a los clientes.

### 9.9.1 Tipo de clientes

La época actual está exigiendo que las empresas presten una mayor atención al cliente; pero no solo atendiendo sus quejas y reclamos, si no como una estrategia que tenga la importancia que verdaderamente debe tener para la organización, incrementando así sus niveles de ventas.

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Sin clientes la empresa no tiene razón de ser, por tal motivo cada producto ofertado en el mercado debe cubrir todas las necesidades que él tiene, todo esto se logra mediante una clasificación de los clientes, para de esta manera determinar los tipos de clientes con los que cuenta cada organización, para esta investigación existen tres tipos de clientes, mayoristas, minoristas o de venta directa.

**Mayoristas:** Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

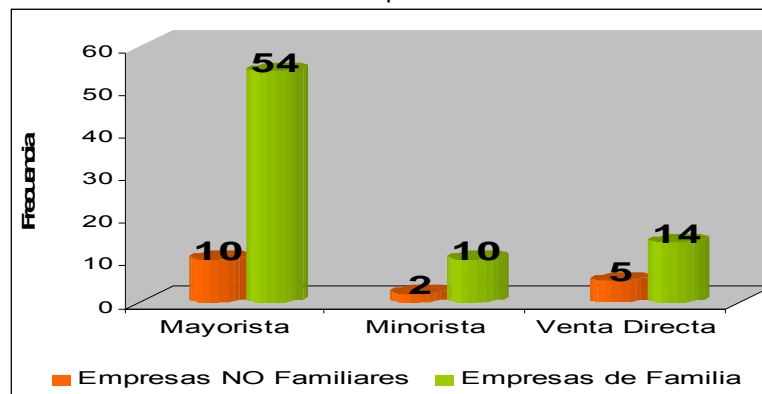
**Minoristas:** Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

**Venta directa:** Es la venta que realiza el productor directamente al consumidor, sin intermediarios. Esta técnica no utiliza la publicidad, merchandising, locales de venta, empleados, marketing, ni las estructuras de venta tradicionales.

En esta clasificación es evidente que tanto las empresas de carácter familiar como las no familiares, la mayoría de sus clientes son mayoristas representado en un

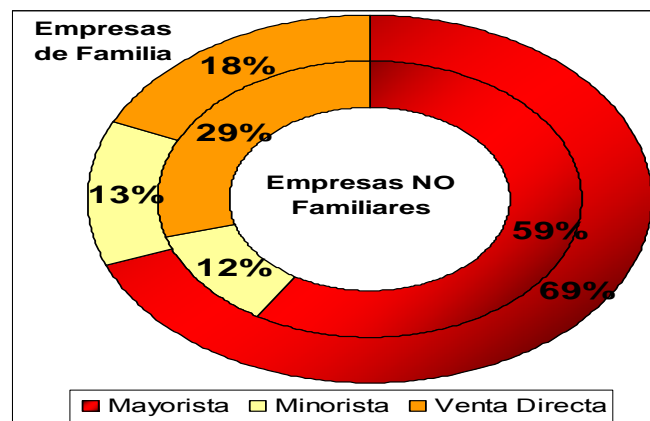
69% (54 empresas familiares) y 59% (10 empresas no familiares); seguido de los clientes de venta directa con un 18% (14 empresas familiares) y 29%(5 empresas no familiares) y por ultimo los clientes de tipo minorista con participaciones de 13% (10 empresas familiares) y 12% (2 empresas no familiares), ya que como se observo en el punto 8.3, la mayor parte de las empresas familiares como no familiares se dedican a la producción.

Gráfico 30. Tipos de clientes



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 31. Porcentaje tipos de clientes



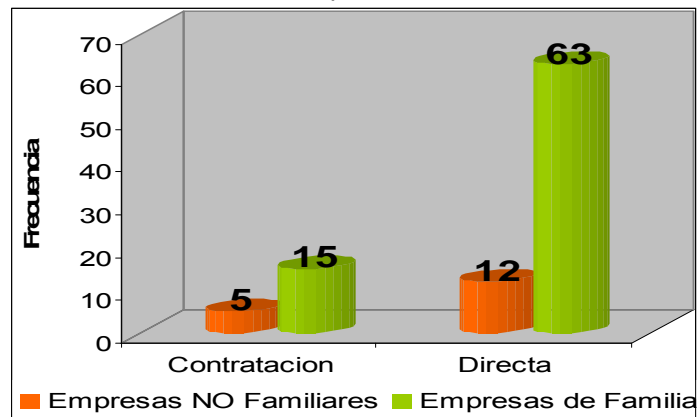
Fuente: Resultado de la investigación.

### 9.9.2 Tipo de distribución

La distribución es un término empleado en la producción y el comercio para describir la extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor y que, ocasionalmente, incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro hasta las líneas de producción.

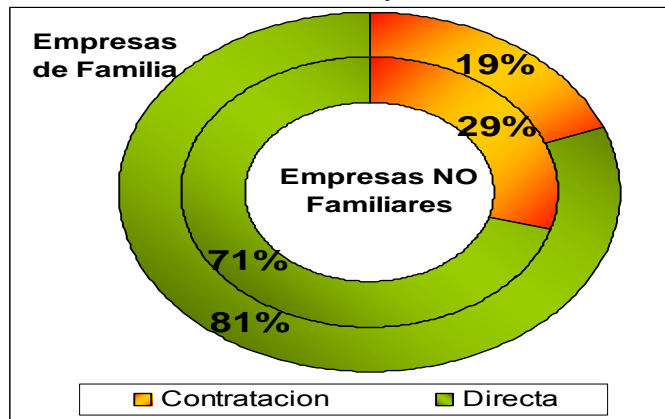
Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor. Según Stanton (1998), las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a sus clientes y al seleccionar sus canales tratan de conseguir una ventaja diferencial.

Gráfico 32. Tipo de distribución



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 33. Porcentaje distribución



Fuente: Resultado de la investigación.

Del total de empresas encuestadas la distribución mas utilizado es la directa con 81% equivalente a 63 empresas familiares y un 71% representado por 12 empresas no familiares, indicándonos que estas empresas llevan acabo la distribución de sus productos por medio de vehículos propios, demostrando la desconfianza por parte de los empresarios en dejar esta actividad en manos de terceros. El resto de las empresas, es decir el 19% conformado por 15 empresas

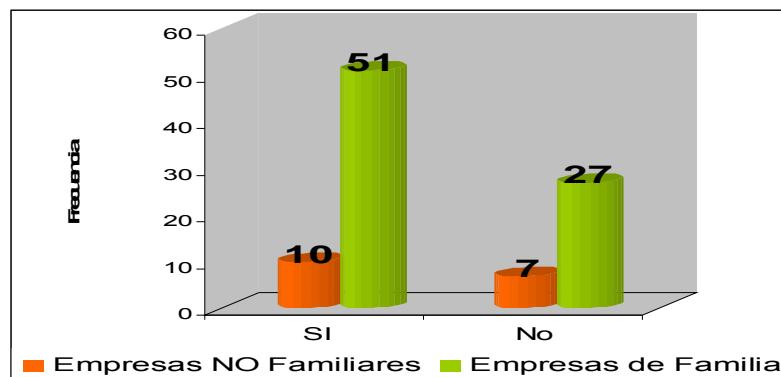
de familia y el 29% equivalente a 5 empresas no familiares realizan una distribución por medio de contrataciones de transporte.

### 9.9.3 Servicio de financiación

En algunas ocasiones el único camino que muchas compañías utilizan para la inversión, compra de bienes, etc., son los servicios financieros prestados por muchas entidades privadas y publicas, brindándole la posibilidad a dichas instituciones de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales estable y eficiente, otorgando así un mayor aporte al sector económico al cual participan.

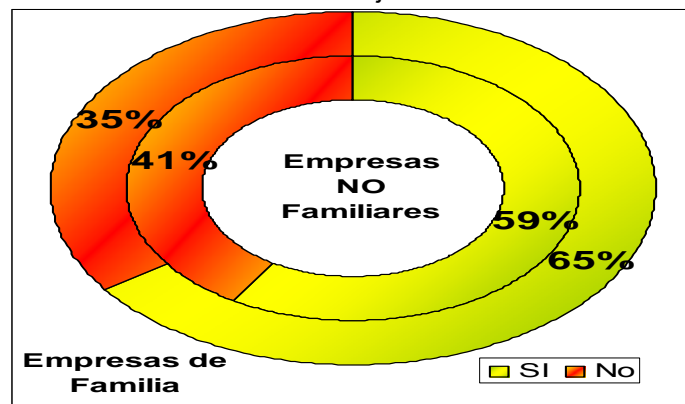
En el estudio se determinó que de las 78 empresas de familia encuestadas, el 65%, es decir 51 empresas utilizan algún tipo de servicio de financiación, en cambio el restante 35% correspondiente a 27 empresas evitan su utilización, prefiriendo financiarse con recursos propios para evitar el pago de intereses.

Gráfico 34. Financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 35. Porcentaje financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

Con respecto a las 17 empresas no familiares investigadas, el 59%, equivalente a 10 empresas, al igual que la mayoría de las empresas de familia optan por utilizar algún tipo de servicio financiero, frente a un 41% representado en 7 empresas no utilizan servicios financieros, buscan que sus recursos cubran y solventen las necesidades de las mismas. Se pudo llegar a la conclusión que en ambos casos las empresas tienden a utilizar algún tipo de servicio de financiación ya sea con entidades privadas o públicas, contando así con un capital de trabajo inmediato, pese a las altas tasas de interés establecidas por la política monetaria del Banco de la Republica.

#### **9.9.4 Tipo de financiación**

Entre los servicios financieros utilizados por las empresas encuestadas, encontramos los siguientes tipos de financiamientos:

**Créditos bancarios:** Es un tipo de financiamiento a corto plazo y largo plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

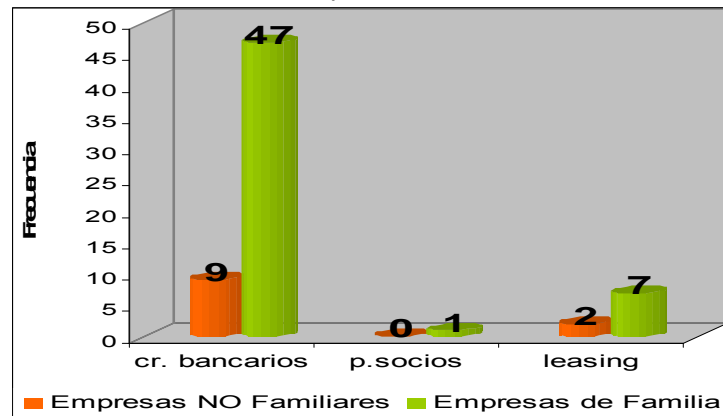
**Leasing:** Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

**Patrimonio de socios:** Es la financiación que realizan los socios o dueños de una empresa con sus recursos propios o los fondos propios de la empresa, los cuales son los recursos destinados por la misma a financiar en su mayor parte la estructura permanente o activos fijos.

Como resultado se pudo observar que el 85% del total de empresas de familia que utilizan algún tipo de financiación, lo realizan por medio de créditos bancarios, esto equivale a 47 empresas, ya que las sociedades de familia se financian más con bancos y proveedores que las sociedades no familiares según supersociedades (2005), seguido por un 13%, que corresponde a 7 empresas, las cuales utilizan como fuente de financiación el sistema del leasing, y por último con el 2%, 1 empresa, la cual utiliza como financiación el préstamo de los socios.

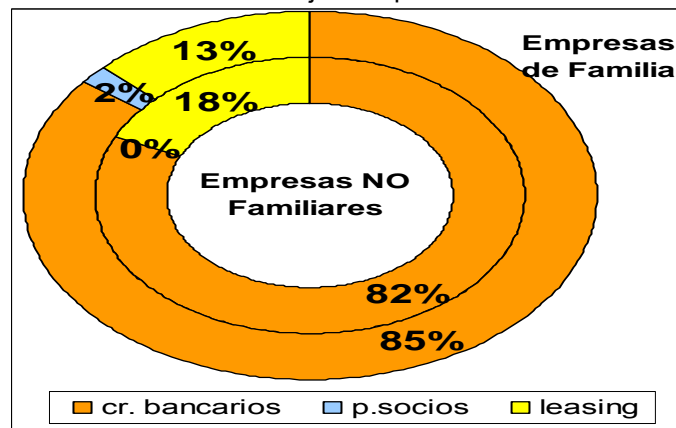
En cuanto a las empresas de carácter no familiar, encontramos un comportamiento parecido a las empresas familiares donde el 82%, 9 empresas utilizan como financiación los créditos bancarios, siendo esta la mayor fuente de financiación y con un 18%, 2 empresas, las cuales utilizan el leasing para su financiamiento.

Gráfico 36. Tipo de financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 37. Porcentaje del tipo de financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

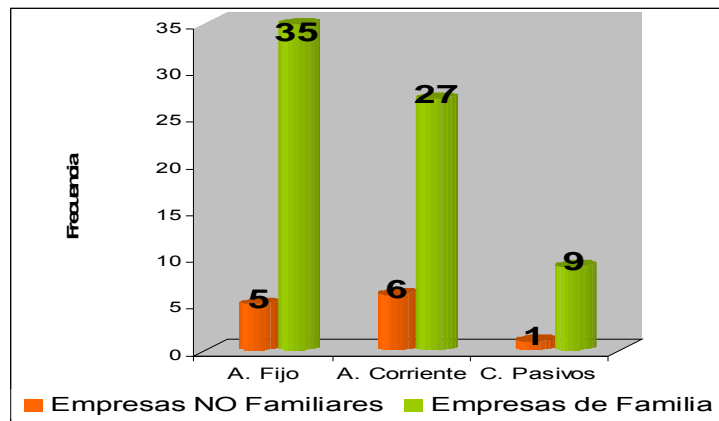
Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que tanto para las empresas familiares como no familiares tuvieron un comportamiento similar, ya que en ambos casos se vio reflejada que el Crédito bancario es una de las maneras mas utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario, permitiendo a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

### 9.9.5 Destino de la financiación

Las empresas de Familia pueden utilizar los recursos disponibles para invertirlos en activos fijos, como maquinaria y equipo, terrenos, instalaciones, entre otros, activos corrientes, tales como la compra de materia prima, insumos, o la cancelación de pasivos.

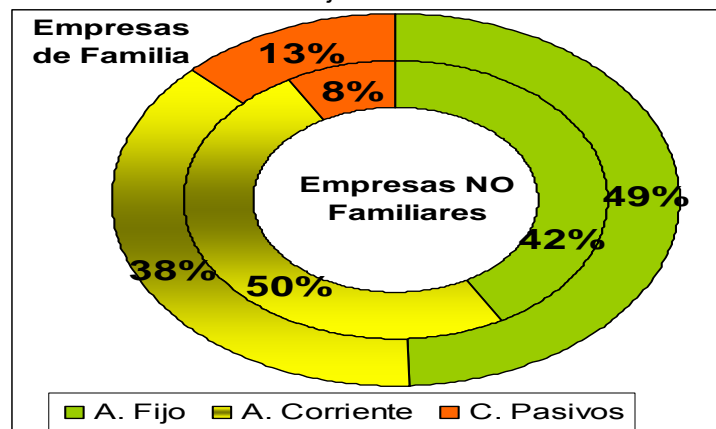
Durante la investigación se pudo observar con relación a las empresas de familia que el 49%, es decir 35 empresas destinan su financiamiento a la inversión en activos fijos; el 38% equivalente a 27 empresas destinan su financiamiento a la inversión en activos corrientes y por último el 13%, 9 empresas lo destinan para la cancelación de pasivos, demostrándonos que las empresas de familia en su mayor proporción destinan su capital a la compra de maquinaria, equipo e instalaciones.

Gráfico 38. Destino del financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 39. Porcentaje destino de financiamiento



Fuente: Resultado de la investigación.

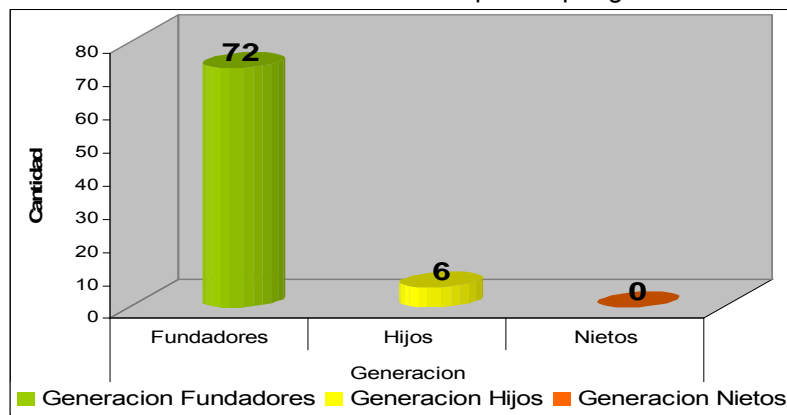
En el estudio realizado es apreciable que las empresas no familiares a diferencia de las familiares tienen como principal inversión los activos corrientes con un 50%, correspondiente a 6 empresas, seguido por un 42%, 5 empresas las cuales invierten su capital en activos fijos y finalizando con un 8%, 1 empresa que invierte el capital en cancelación de pasivos. Esto nos demuestra que este tipo de empresas invierte el capital la mayoría de veces en compra de materia de prima,

es decir actividades relacionadas con el proceso de producción y comercialización de sus productos.

### 9.10 Generación

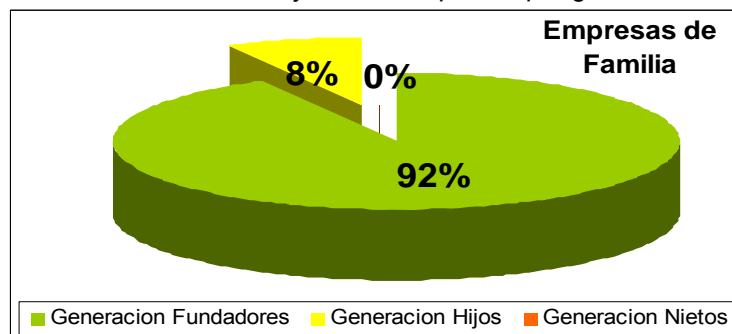
La sucesión de una generación a otra no sucede por accidente en la empresa familiar, salvo en caso de muerte del emprendedor. Si usted está interesado en la continuidad de su negocio familiar usted debe prestar atención a la sucesión, de modo que la planificación de la transición generacional es un crítico elemento de la empresa familiar. Una de las causas más frecuentes de la muerte de la empresa familiar es la de no haber planificado la sucesión, pues es ésta una sumergida cuestión que juega un tremendo papel en la vida de la familia y en la vida de su negocio. A pesar de que todo empresario familiar es consciente del problema sucesorio, multitud de implicaciones psicológicas le impiden abordarlo.

Gráfico 40. Clasificación de las empresas por generación



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 41. Porcentaje de las empresas por generación



Fuente: Resultado de la investigación.

En esta clasificación solo se analizo las empresas de familia, en donde de las 78 empresas, el 92% equivalente a 72 empresas, se encuentran aun en la primera



generación, es decir en los fundadores donde podemos encontrar dos situaciones: Existen 39 empresas con un periodo de vida comprendido entre 0-5 años, las cuales presentan un comportamiento normal con relación a los años de fundada y 33 empresas, fundadas entre 6-30 años en las cuales se puede analizar que existe un problema en el momento de pasar de una generación a otra, posiblemente por la falta de confianza del fundador en ceder el poder de la organización; el 8% correspondiente a 6 empresas están en la segunda generación comprendida por los hijos, de estas 6 empresas el 50% pasaron de la primera a la segunda generación en un periodo menor a 5 años, el otro 50% llevaron a cabo el cambio de una generación a otra en un tiempo de mas de 7 años de su fundación y por ultimo sin ninguna participación esta la tercera generación, la de los nietos.

Llegando a la conclusión que la sucesión de una generación a otra, es uno de los problemas por los que afrontan las empresas familiares, dado principalmente como se menciona anteriormente por la falta de planificación de la misma sucesión.

## **9.11 TIPO DE ORGANIZACIÓN**

Según Chiavenato (2006), las *organizaciones* son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de *tipos de organizaciones* que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

### **9.11.1 Constitución legal de la empresa**

Según el código de comercio citado en la cámara y comercio (2008), las empresas en Colombia se pueden clasificar en:

**Sociedad Limitada:** Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda." que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

**Empresa Unipersonal:** Es el individuo, una y solo una persona que se constituye como empresario mediante escritura o documento privado ante Cámara de Comercio o ante notario con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento. Basta con el Registro Mercantil para que sea una persona jurídica,

quien responderá limitadamente con los archivos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo. Esta podrá tener razón social seguida de la frase "Empresa Unipersonal" o su abreviatura "EU." so pena de que el empresario responda ilimitadamente con su patrimonio.

**Sociedad Anónima:** Se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

**Sociedad Colectiva:** Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales. Cada socio deberá entregar sus aportes en capital, especie o con trabajo, definiendo de ésta manera el capital social de la empresa, el cual no tiene ni un mínimo ni un máximo según la ley comercial. Es importante saber que la razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o solo apellido de uno de los socios, seguido de la palabra "y compañía", "hermanos" o "e hijos". Esto quiere decir que no podrá ir un nombre de un extraño en la razón social.

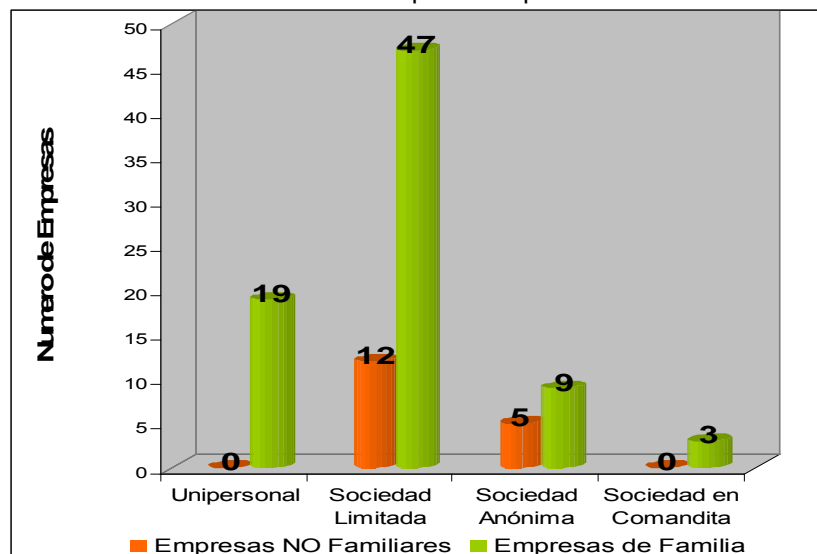
**Sociedad Comandita Simple:** Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores; seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" y seguido de la abreviación "S. en C".

**Sociedad Comandita por Acciones:** Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cia" seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "SCA".

**Empresa Asociativa de Trabajo:** Se constituye mediante escritura, acta de constitución o estatuto ante notario o juez con el debido reconocimiento de firma y contenido del documento. Sus miembros serán mínimo tres y máximo diez si es para producciones de bienes, pues si es una empresa de servicios sus socios serán 20 máximo. Todos ellos estarán representados por su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes y responderán de acuerdo a la norma del Código de Comercio. Particularmente ésta empresa constituida con su persona jurídica debe registrarse ante el Ministerio de Protección Social. Será un director ejecutivo el representante legal de este tipo de empresa y hará lo que le ordene los estatutos, creados por la junta de asociados, a su vez la razón social debe acompañarse con la denominación "Empresa Asociativa de Trabajo".

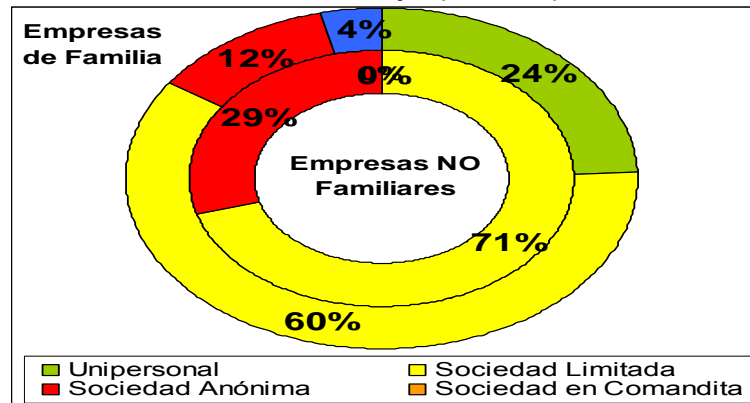
De las 78 empresas de familia encuestadas se observa que la mayoría es decir un 60% conformado por 47 empresas se constituyen como sociedad limitada, seguido de un 24%, 19 empresas son constituidas como empresas unipersonales; 12% correspondiente a 9 empresas están constituidas como sociedades anónimas y con una menor proporción están 3 empresas iguales al 4% se conformaron como sociedades en comandita. Las empresas no familiares al contrario de las familiares están conformadas tan solo en dos tipos de empresas, en primer lugar 12 empresas representadas en un 71% que están legalmente constituidas como sociedades limitadas y 5 empresas equivalentes al 29% constituidas como sociedades anónimas.

Gráfico 42. Tipo de empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 43. Porcentaje tipo de empresa



Fuente: Resultado de la investigación.

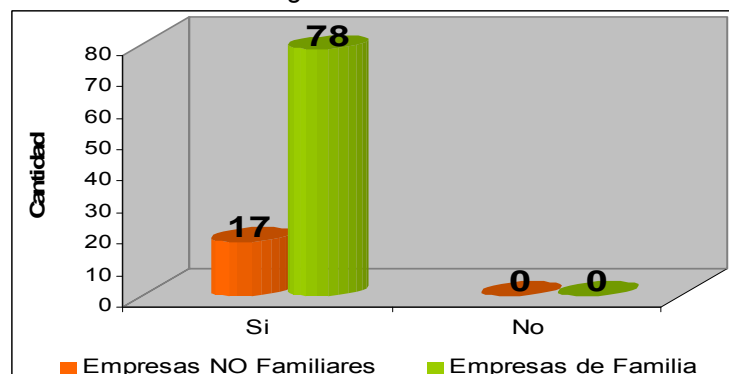
Estos resultados demuestran que la mayoría de las empresas familiares como no familiares están constituidas legalmente como sociedades limitadas donde la participación de cada uno de los accionistas estaría limitada por sus aportes.

#### 9.11.2 Registro cámara de comercio.

El registro ante la cámara de comercio es una obligación legal que tienen todos los comerciantes y que consiste en el registro de la sociedad en la cámara de comercio de su domicilio principal, a través de un formulario especial donde se consignan datos importantes de la sociedad como su dirección, teléfonos, actividad económica y situación financiera, entre otros.

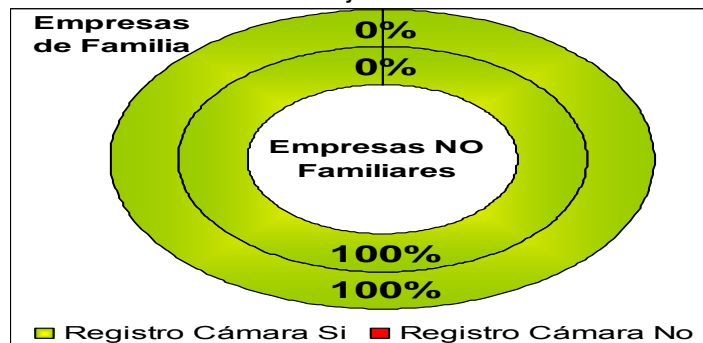
La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada sin ánimo de lucro que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá, y de 59 municipios del departamento de Cundinamarca.

Gráfico 44. Registro en cámara de comercio



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 45 Porcentaje cámara de comercio



Fuente: Resultado de la investigación.

En esta investigación es evidente que las 95 empresas encuestadas correspondientes a las 78 familiares y las 17 no familiares se encuentran registradas ante la cámara de comercio acreditando públicamente la calidad de comerciante de cada empresario.

Al estar estas empresas certificadas ante Cámara de Comercio, se genera publicidad del negocio ante terceros y se facilita el acceso a información en medio magnético o listado de la base de datos de los comerciantes que figuran en el Registro Mercantil, con las variables requeridas por el solicitante, para conocer posibles clientes.

### 9.11.3 Cómo está registrada la empresa

En el momento de llevar acabo el registro de una empresa ante la cámara de comercio los propietarios lo pueden hacer como persona natural o jurídica, según le corresponda.

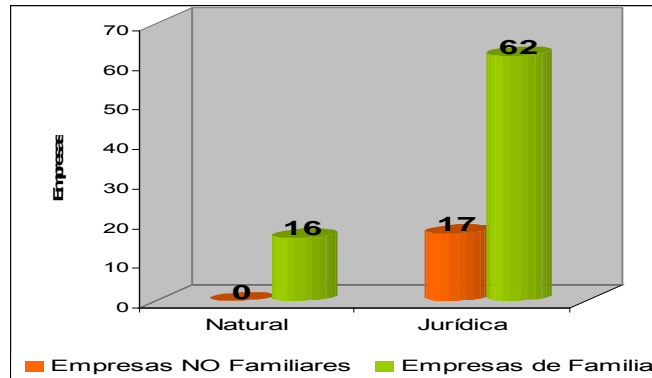
**PERSONAS NATURALES:** Persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre se ocupa de alguna actividad que la ley considera mercantil de forma profesional. Para registrarse deben comprar el formulario de persona natural y establecimiento de comercio en la cámara de comercio, diligenciarlos y pagar los respectivos derechos de matrícula.

**PERSONAS JURÍDICAS:** Una persona jurídica es un ente ficticio diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extra judicialmente.

La mayor proporción de las empresas familiares en el momento de realizar su registro ante la cámara de comercio lo hacen como personas jurídicas, con un

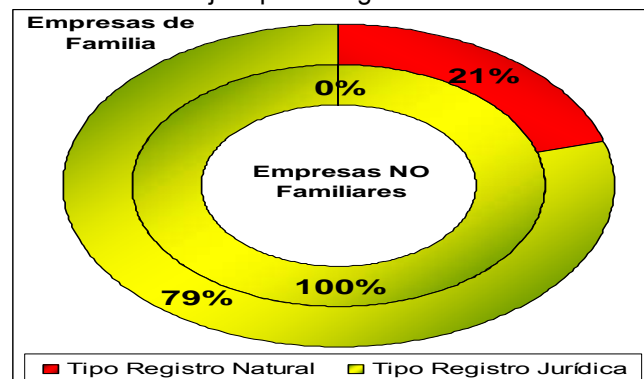
79%, 62 empresas, en cambio 16 empresas representados por el 21% llevan a cabo su registro como persona natural.

Gráfico 46. Tipo de registro en cámara de comercio



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 47. Porcentaje Tipo de registro en cámara de comercio



Fuente: Resultado de la investigación.

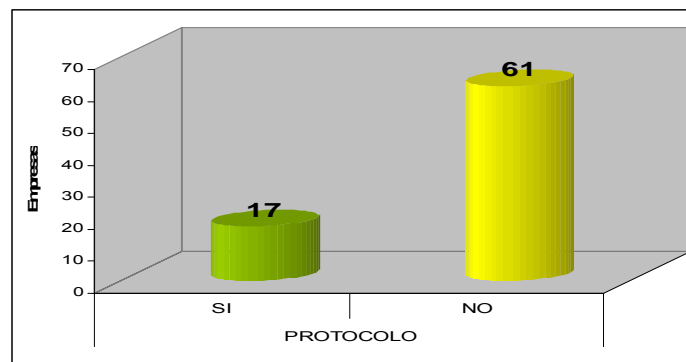
Al contrario de las empresas de carácter familiar, las no familiares en su totalidad, es decir las 17 empresas encuestadas hacen su registro ante la cámara de comercio como personas jurídicas. Demostrándonos así la preocupación e interés por parte de los empresarios en estar registrados como personas jurídicas y no como personas naturales.

#### 9.11.4 Protocolo de Familia

Según Supersociedades (2007), el protocolo de la familia es un acuerdo (contrato) entre los miembros de una familia “empresaria”, que busca regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa familiar, con el propósito de garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y del negocio.

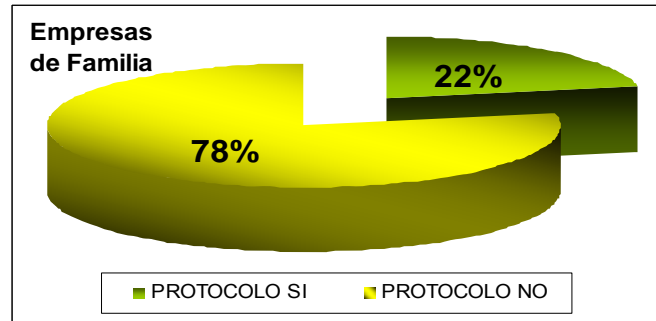
En el caso del protocolo de familia como su nombre lo indica solo se aplicara para las empresas de familia, dentro de las cuales hoy en día en su gran mayoría, 61 empresas, representado en un 78% no cuentan con protocolo de familia. Indicándonos la falta de conciencia por parte de estas sobre la importancia que el protocolo representa en el funcionamiento normal de las organizaciones y en las relaciones entre la familia – empresa.

Gráfico 48. Protocolo de familia



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 49. Porcentaje Protocolo de familia



Fuente: Resultado de la investigación.

Los resultados anteriores confirman que muchas empresas de familia, por falta de conocimiento o conciencia, pierden las oportunidades y ventajas que este instrumento les puede brindar como: Mantener unida la familia evitando conflictos y malentendidos, controlar la propiedad en la empresa generando sentimientos de compromiso y pertenencia, fortalecimiento de la empresa proporcionando confianza entre la familia, claridad para generaciones venideras en cuanto a roles y su futuro como propietarios y define los mecanismos de sucesión del poder.

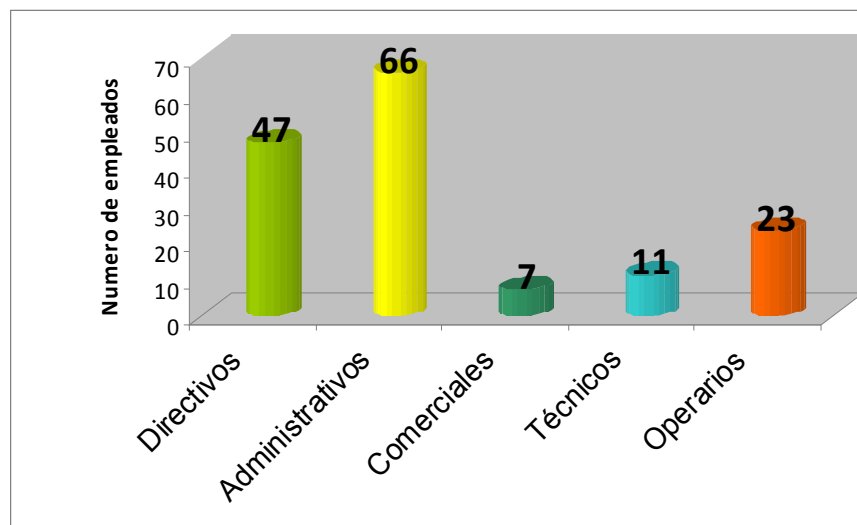
## 9.12 VINCULACIÓN FAMILIAR

La vinculación familiar en las empresas de familia es algo muy común, ya que en el momento en que se establece la organización siempre se piensa en darles la

oportunidad a los miembros de la familia para que lleven acabo las diferentes labores en el negocio, por esta razón se les puede observar en cargos directivos, administrativos, comerciales, técnicos y operativos. Teniendo como objetivo la promoción e implantación de “buenas prácticas” y el desarrollo de las ventajas competitivas en los negocios de los cuales son propietarios, entendiendo que estas empresas son y/o serán fuente de generación de valor para ellos.

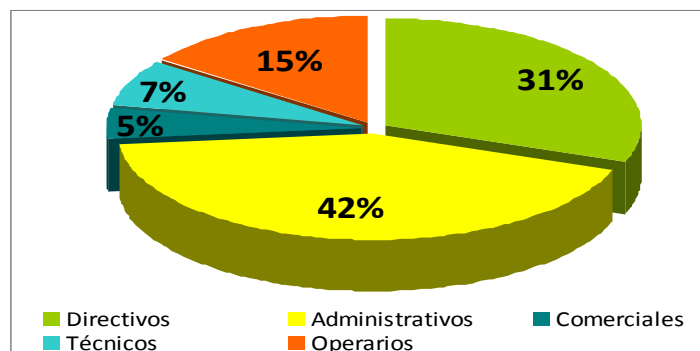
En esta clasificación solo se tuvo en cuenta las empresas de carácter familiar, en donde se puede determinar que de las 78 empresas familiares, existen 154 empleados miembros de las familias propietarias, dentro de los cuales el mayor número es 66 empleados quienes están en cargos administrativos, correspondiente al 43%, seguido de 47 empleados que realizan actividades de tipo directivo equivalente al 30%.

Gráfico 50. Vinculación Familiar



Fuente: Resultado de la investigación.

Gráfico 51. Porcentaje Vinculación Familiar



Fuente: Resultado de la investigación.



Lo anterior nos indica que el 73.37% de los 154 empleados familiares de los propietarios de las empresas, están en los mas altos cargos, es decir ejercer acciones de carácter directivo y administrativo, reflejándonos así que para las empresas de familia es importante tener el control de sus negocios, aunque en algunas ocasiones esto pueda llegar a generarles dificultades, ya que algunas veces estos miembros no poseen los conocimientos necesarios para desempeñarse en estos cargos, generando así mal direccionamiento del negocio al no tener la persona adecuada en los cargos.

### 9.12.1 TIPO DE PARENTESCO

Las empresas de familia a nivel general son manejadas por parte de la familia, dentro de los cuales se puede analizar los siguientes tipos de parentescos con relación a los cargos, véase en la siguiente tabla.

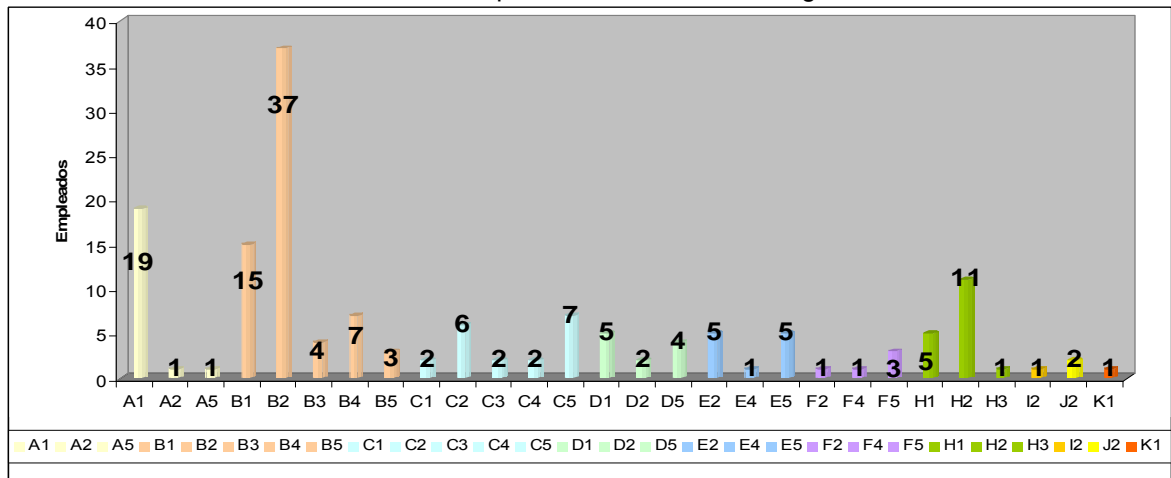
Tabla 5. Tipo de parentesco vs. Cargos	
Caracterización	Parentesco
A1	PADRE_DIRECTIVO
A2	PADRE_ADMINISTRATIVO
A3	PADRE_COMERCIAL
A4	PADRE_TÉCNICO
A5	PADRE_OPERATIVO
B1	HIJO_DIRECTIVO
B2	HIJO_ADMINISTRATIVO
B3	HIJO_COMERCIAL
B4	HIJO_TÉCNICO
B5	HIJO_OPERATIVO
C1	HERMANO_DIRECTIVO
C2	HERMANO_ADMINISTRATIVO
C3	HERMANO_COMERCIAL
C4	HERMANO_TÉCNICO
C5	HERMANO_OPERATIVO
D1	PRIMO_DIRECTIVO
D2	PRIMO_ADMINISTRATIVO
D3	PRIMO_COMERCIAL
D4	PRIMO_TÉCNICO
D5	PRIMO_OPERATIVO
E1	SOBRINO_DIRECTIVO
E2	SOBRINO_ADMINISTRATIVO
E3	SOBRINO_COMERCIAL
E4	SOBRINO_TÉCNICO
E5	SOBRINO_OPERATIVO
F1	CUÑADO_DIRECTIVO
F2	CUÑADO_ADMINISTRATIVO
F3	CUÑADO_COMERCIAL
F4	CUÑADO_TÉCNICO
F5	CUÑADO_OPERATIVO
G1	ABUELO_DIRECTIVO

G2	ABUELO _ ADMINISTRATIVO
G3	ABUELO _ COMERCIAL
G4	ABUELO _ TÉCNICO
G5	ABUELO _ OPERATIVO
H1	ESPOSA _ DIRECTIVO
H2	ESPOSA _ ADMINISTRATIVA
H3	ESPOSA _ COMERCIAL
I2	CUNADA _ ADMINISTRATIVO
J2	NUERA _ ADMINISTRATIVO
K2	NIETA _ ADMINISTRATIVO
L1	TÍO _ ADMINISTRATIVA

Fuente: Resultado de la investigación

Con respecto a la tabla anterior, la encuesta diligenciada por las 78 empresas de familia del sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá, nos mostró como lo vimos en el punto 8.12, la existencia de 154 empleados con vínculos familiares dentro de estas organizaciones, donde encontramos con el 53.24%, a cuatro categorías representado en primer lugar por 37 familiares cuyo parentesco respecto al propietario es el de hijos en cargos administrativos (B2), el cual representa un 24%, en segundo lugar hallamos a 19 familiares lo que corresponden al 12%, padres que laboran en cargos directivos (A1), en tercer lugar están los hijos directivos (B1), con un 10% correspondiente a 15 familiares y para finalizar quedan las esposas que ocupan cargos administrativos (H2), quienes participan con un 7% equivalente a 11 familiares.

Gráfico 52. Tipo de Parentesco Vs. Cargos



Fuente: Resultado de la investigación.

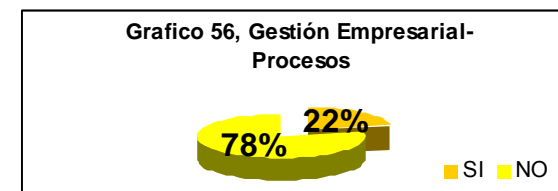
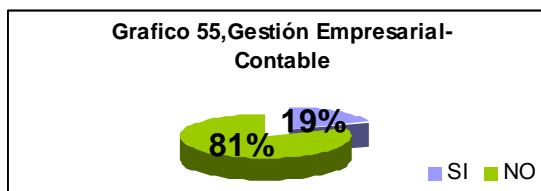
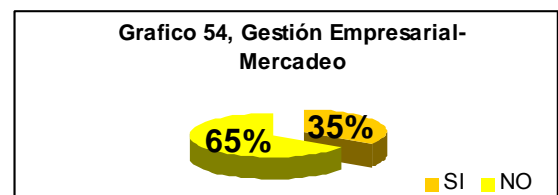
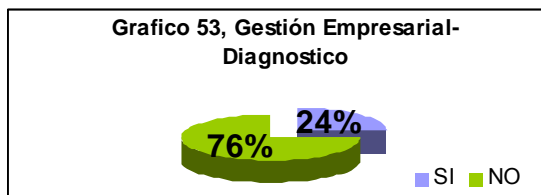
El estudio demuestra que en las empresas de familia los cargos directivos y administrativos son llevados a cabo por familiares en primer grado de consanguinidad, demostrando la legitimidad de la familia ya que existe algún tipo de interés en que estos miembros continúen con el negocio.

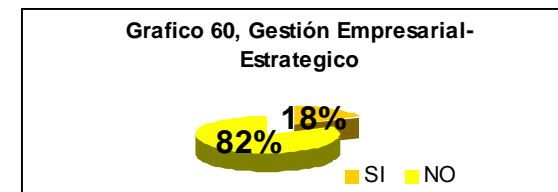
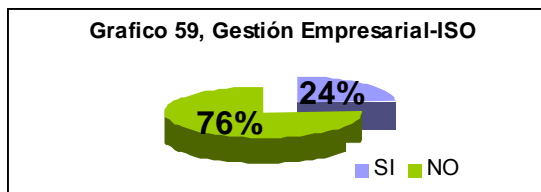
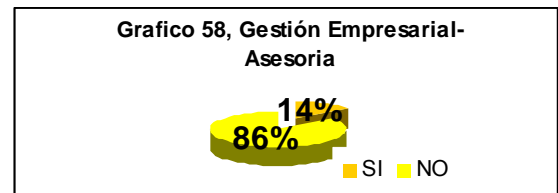
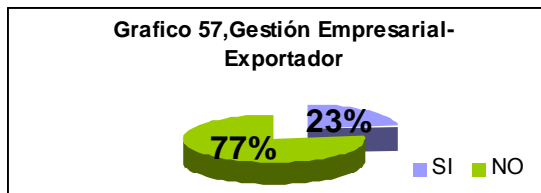
### 9.13 GESTION EMPRESARIAL

Las empresas de familia en la actualidad requieren soluciones integrales que les permitan optimizar los recursos con que cuentan, con la finalidad de generar una ventaja competitiva atractiva para el cliente y brindando beneficios tanto a la organización como a la comunidad; por tal motivo es importante que cuando los negocios tienen alguna falencia dentro de su funcionamiento tengan en cuenta y tomen las asesorías brindadas por entidades especializadas como el CEDEF de la Universidad de la Salle, la Cámara y Comercio, las cuales buscan ayudar a las empresas a solucionar sus problemas y mejorar sus ingresos, cubriendo todas las áreas de la organización; dando la importancia necesaria a cada una de ellas, sin descuidar ningún detalle.

El Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, CEDEF, es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas. Procurando el conocimiento, la creación y la gestión de empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, asesorías empresariales, consultoría, capacitación y programas de pasantía-práctica empresa.

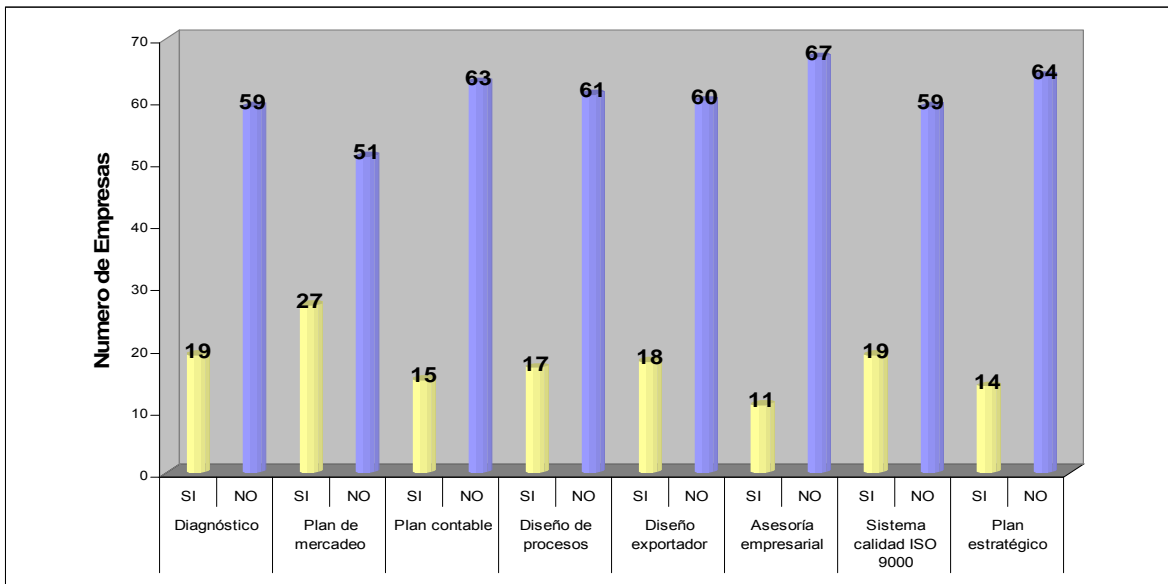
En este punto se analizó las empresas de familia, a las cuales se les dio a conocer el portafolio de servicios del CEDEF, integrado por: Diagnostico empresarial y redireccionamiento estratégico; plan operativo de mercadeo; plan operativo contable y proyección financiera; diseño y automatización electrónica de procesos industriales y administrativos; diseño y operacionalización del plan exportado; asesoría en valoración empresarial; diseño e implementación del sistema de gestión de calidad-ISO 9000 y plan estratégico para tratar conflicto familia-empresa. De estos servicios las empresas reflejaron los resultados, véase en los siguientes gráficos.





Fuente: Resultado de la investigación.

**Grafico 61. Portafolio de Servicios del CEDEF**



Fuente: Resultado de la investigación.

Dentro de los servicios el más requerido por las empresas de familia es el plan operativo de mercadeo con un 35%, conformado por 27 empresas seguido del diagnóstico empresarial y redireccionamiento estratégico con una participación del 24%, es decir 19 empresas. Esto nos indica que las empresas de familia carecen de un plan de mercadeo establecido y fuerte, es decir de una herramienta de gestión por la que se determinen los pasos a seguir y metodologías de toda organización, dejando de lado la posibilidad de posicionar su marca en el mercado y perdiendo la oportunidad de detectar nuevos negocios, al no descubrir el mercado objetivo.

Las 78 empresas de familia demostraron con relación al portafolio de servicios ofrecidos por el CEDEF de la Universidad de la Salle, que a nivel general son muy reacias a tomar estas asesorías como se puede ver en los porcentajes de las anteriores graficas, esto debido principalmente a los altos costos que estas representan para sus empresas y a que muchas de estas reciben o han recibido estos servicios por parte de la cámara de comercio de bogota, manifestado directamente por las empresas de familia del sector de plásticos encuestadas.

#### 9.14 Análisis de factores correlacionados

Se realizó un análisis teniendo en cuenta factores que se relacionen entre si, para así lograr un estudio que abarque diferentes aspectos que hagan que la investigación sea más completa y arroje los mejores resultados, para ser analizados posteriormente por el CEDEF.

##### 9.14.1 Cantidad de trabajadores vs. Unidad de Negocio

Tabla 6. Cantidad de Trabajadores vs. Unidad de Negocio (Empresas de Familia)			
<i><b>Personal</b></i>	<i><b>UNIDAD DE NEGOCIO</b></i>		<b>TOTAL</b>
	<i><b>Producción</b></i>	<i><b>Comercial</b></i>	
<i>1 y 10</i>	32	5	37
<i>11 y 50</i>	30	2	32
<i>51 y 200</i>	7	0	7
<i>Más de 200</i>	2	0	2
<b>TOTAL</b>	71	7	78

Fuente: Resultado de la investigación.

De las 78 empresas de familia del sector de Plásticos de la ciudad de Bogotá encuestadas, el 88.46% son micro y pequeñas empresas ya que cuentan con una planta de personal entre 1 y 50 empleados ya sea su unidad de negocio de producción o comercial, también se puede analizar que las empresas dedicadas a la producción requieren de un mayor número de empleados con relación a las comerciales, ya que esta unidad de negocio necesita de una mayor mano de obra para la ejecución de sus actividades, observándose que solo las empresas que cuenta con más de 50 empleados son productoras.

Tabla 7. Cantidad de Trabajadores vs. Unidad de Negocio (Empresas NO Familiares)			
<i><b>Personal</b></i>	<i><b>UNIDAD DE NEGOCIO</b></i>		<b>TOTAL</b>
	<i><b>Producción</b></i>	<i><b>Comercial</b></i>	
<i>1 y 10</i>	9	1	10
<i>11 y 50</i>	4	1	5
<i>51 y 200</i>	2	0	2
<i>Más de 200</i>	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	2	17

Fuente: Resultado de la investigación.

Las 17 empresas no familiares, tienen un comportamiento similar a las familiares ya que 15 de ellas, es decir el 88.23% según la planta de personal son micro y pequeñas empresas al no tener mas de 50 empleados, ya sea de tipo comercial o de producción, el restante 11.77% son empresas de producción, las cuales por el tamaño de planta de personal son medianas o grandes empresas.

#### 9.14.2 Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según Act. Totales

Tabla 8. Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según A. Totales (Empresas de Familia)					
<b>Personal</b>	<b>Tamaño (millones)</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. a 200</b>	<b>De 200 a 500</b>	<b>Entre 500 y 1000</b>	<b>Más de 1000</b>	
<i>1 y 10</i>	23	8	4	2	37
<i>11 y 50</i>	5	10	10	7	32
<i>51 y 200</i>	0	0	0	7	7
<i>Más de 200</i>	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	28	18	14	18	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

Las empresas de familia a nivel general tienen un comportamiento de la planta de personal con relación al tamaño de la empresa casi normal, donde el tamaño de la empresa es directamente proporcional al número de empleados, lo que nos indica que a mayor el total de los activos, es decir el tamaño mayor será la planta de personal, tal como lo muestra la tabla anterior, a diferencia de 2 empresas que cuentan con una planta de personal entre 1 y 10 empleados con un tamaño superior a los 1000 millones de pesos, lo que demuestra uno que son empresas con un nivel de activos fijos muy altos o dos que tienen maquinaria altamente tecnificada que necesita muy poco de mano de obra.

Tabla 9. Cantidad de Trabajadores vs. Tamaño según A. Totales (Empresas NO Familiares)					
<b>Personal</b>	<b>Tamaño (millones)</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. a 200</b>	<b>De 200 a 500</b>	<b>Entre 500 y 1000</b>	<b>Más de 1000</b>	
<i>1 y 10</i>	3	6	1	0	10
<i>11 y 50</i>	1	3	1	0	5
<i>51 y 200</i>	0	1	0	1	2
<i>Más de 200</i>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	4	10	2	1	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación.

En cuanto a las empresas no familiares se pudo observar que en su mayoría, el 58.82% es decir 10 empresas tienen activos totales entre 200 y 500 millones de pesos y una planta de personal entre 1 y 200 empleados, dándonos a conocer una situación normal, ya que estas empresas están consideradas como micro y pequeñas según sus activos totales, al no contar con activos totales superiores a

5001 smlv. De estas 10 empresas, 9 según el número de empleados son micro y pequeñas empresas y solo una estaría considerada como mediana.

#### 9.14.3 Cantidad de trabajadores vs. Ventas

Tabla 10. Cantidad de Trabajadores vs. Ventas promedio mensuales (Empresas de Familia)						
<b>Personal</b>	<b>Ventas (millones)</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. 10</b>	<b>De 10 a 40</b>	<b>De 40 a 100</b>	<b>De 100 a 500</b>	<b>Mas 500</b>	
<i>1 y 10</i>	6	18	10	3	0	37
<i>11 y 50</i>	0	4	15	11	2	32
<i>51 y 200</i>	0	1	0	4	2	7
<i>Más de 200</i>	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	6	23	25	18	6	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Según la tabla 10 se puede afirmar que 3 de las empresas de carácter familiar, las cuales cuentan con una planta de personal entre 1 y 10 personas tienen niveles de ventas de 100 a 500 millones de pesos promedio mensual, demostrando una efectiva labor gerencial ya que a pesar de contar con poco personal logran sobrepasar 19 empresas con personal entre 11 y 50 que solo logran ventas de 10 a 100 millones de pesos y 1 compañía con personal entre 51 y 200, con ventas tan solo de 10 a 40 millones de pesos promedio mensual, reflejando así posibles problemas administrativos ya que esta es una de las empresas con mayor personal y menor volumen de ventas.

Tabla 11. Cantidad de Trabajadores vs. Ventas promedio mensuales (Empresas NO Familiares)						
<b>Personal</b>	<b>Ventas (Millones)</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. 10</b>	<b>De 10 a 40</b>	<b>De 40 a 100</b>	<b>De 100 a 500</b>	<b>Mas 500</b>	
<i>1 y 10</i>	1	3	5	0	1	10
<i>11 y 50</i>	0	1	3	1	0	5
<i>51 y 200</i>	0	0	1	0	1	2
<i>Más de 200</i>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	1	4	9	1	2	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación

En las empresas no familiares, se encuentra que existe 1 empresa con niveles de ventas excelentes ya que son superiores a 500 millones de pesos promedio mensual, con tan solo una planta de personal entre 1 y 10 empleados, igualando a 1 empresa con las mismas ventas, pero con personal superior entre 51 y 200 trabajadores, dándonos a entender dos situaciones, la primera podría ser que esta empresa es gerenciada por una persona con una alta capacidad administrativa capaz de elevar su ventas con tan poco personal o dos cuentan con un planta de producción altamente tecnificada que requiere de poca mano de obra.

#### 9.14.4 Tamaño Valor activos totales vs. Ventas

Tabla 12. Tamaño (Total Activos) vs. Ventas promedio mensuales (Empresas de Familia)						
<b>Tamaño</b>	<b>Ventas (Millones)</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. 10</b>	<b>De 10 a 40</b>	<b>De 40 a 100</b>	<b>De 100 a 500</b>	<b>Mas 500</b>	
<i>Inferior a 200 Mills</i>	5	15	7	1	0	28
<i>Entre 200 y 500 Mills</i>	0	4	9	4	1	18
<i>Entre 500 y 1000 Mills</i>	0	3	7	4	0	14
<i>Más de 1000 Mills</i>	1	1	2	9	5	18
<b>TOTAL</b>	6	23	25	18	6	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Con relación a las empresas de familia, en cuanto al tamaño inferior a 200 millones de pesos es posible analizar a 28 empresas, de la cuales la mayoría cuentan con un nivel de ventas aceptable salvo de 1 empresa que sobresale por tener ventas de 100 a 500 millones de pesos mensuales; dentro de las 18 empresas con tamaño entre 200 y 500 millones de pesos, vale la pena resaltar 5 empresas con ventas de 100 a más de 500 millones de pesos mensuales, lo anterior nos indica que estas compañías a pesar de ser micro y pequeñas empresa según su tamaño, muestran un crecimiento apresurado en el mercado, superando las ventas de las empresas de mayor tamaño, como es el caso de 2 empresas con un tamaño superior a los 1000 millones de pesos que tan solo venden entre 10 y 40 millones de pesos, reflejando así que pueden contar con activos improductivos ya sean propiedades, planta o equipos.

Tabla 13. Tamaño (Total Activos) vs. Ventas promedio mensuales (Empresas NO Familiares)						
<b>Tamaño</b>	<b>Ventas (Millones)</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Inf. 10</b>	<b>De 10 a 40</b>	<b>De 40 a 100</b>	<b>De 100 a 500</b>	<b>Mas 500</b>	
<i>Inferior a 200 millones</i>	1	1	2	0	0	4
<i>Entre 200 y 500 millones</i>	0	3	6	1	0	10
<i>Entre 500 y 1000 millones</i>	0	0	1	0	1	2
<i>Más de 1000 millones</i>	0	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	1	4	9	1	2	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación

De las 17 empresas no familiares en niveles generales, 16 empresas cuentan con unas ventas proporcionales con respecto al tamaño, ya que a medida que el tamaño aumenta pues así aumentan las ventas, tan solo 1 pequeña empresa produce ventas promedio mensual de 100 a 500 millones de pesos, siendo una organización que sabe aprovechar muy bien sus activos, llegando a ser mas productiva que empresas de un mayor tamaño.



### 9.14.5 Ventas promedio mensuales vs. Gastos

Tabla 14. Ventas promedio mensuales vs. Gastos (Empresas de Familia)					
<b>Ventas</b>	<b>Gastos (Millones)</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Hasta 2</b>	<b>De 2 a 10</b>	<b>De 10 a 30</b>	<b>Más de 30</b>	
<i>Menor 10 millones</i>	2	4	0	0	6
<i>Entre 10 y 40 millones</i>	0	14	8	1	23
<i>Entre 40 y 100 millones</i>	0	6	12	7	25
<i>Entre 100 y 500 millones</i>	0	1	5	12	18
<i>Superior a 500 millones</i>	0	0	0	6	6
<b>TOTAL</b>	2	25	25	26	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Comparando las ventas mensuales promedio con relación a los gastos mensuales promedio de las empresas de familia del sector de plásticos de la ciudad de Bogotá, se puede observar que a nivel general las empresas poseen un comportamiento normal, ya que sus ventas superan a sus gastos. También es importante señalar que existen 26 empresas, que tienen un excelente manejo de sus gastos el cual es superado por sus ventas en más de un 100%, de las cuales 21 realizan unas ventas mensuales entre 10 y 500 millones de pesos y unos gastos mensuales de 2 a 10 millones de pesos, y 5 empresas con ventas entre 100 y 500 millones que manejan unos gastos de 10 a 30 millones confirmando así que estas son unas empresas con una administración de gastos que sobresale frente a las demás. A diferencia de estas empresas con unas ventas entre 10 y 40 millones de pesos mensuales encontramos 1 empresa con gastos promedio mensuales superiores a 30 millones de pesos, en donde se analiza que los gastos mensuales pueden llegar a ser iguales o superiores a las ventas mensuales y no se estaría cumpliendo con una rentabilidad del negocio.

Tabla 15. Ventas promedio mensuales vs. Gastos (Empresas NO Familiares)					
<b>Ventas</b>	<b>Gastos</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Hasta 2</b>	<b>De 2 a 10</b>	<b>De 10 a 30</b>	<b>Más de 30</b>	
<i>Menor 10 millones</i>	0	1	0	0	1
<i>Entre 10 y 40 millones</i>	0	3	0	1	4
<i>Entre 40 y 100 millones</i>	0	0	7	2	9
<i>Entre 100 y 500 millones</i>	0	1	0	0	1
<i>Superior a 500 millones</i>	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	0	5	7	5	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación

En términos generales cabe señalar que las 17 empresas no familiares encuestadas, tienen desempeño de sus ventas promedio mensuales en cuanto a sus gastos mensuales bien manejados, ya que no hay ninguna empresa que sus

gastos mensuales superen las ventas, en cambio existe 1 empresa con ventas promedio mensual entre 100 y 500 millones de pesos con gastos menores a 10 millones de pesos, lo anterior nos deja ver que este sector es muy dinámico.

#### 9.14.6 Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente

Tabla 16. Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente (Empresas de Familia)				
<b>Ventas</b>	<b>Tipo Clientes</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Mayorista</b>	<b>Minorista</b>	<b>Venta Directa</b>	
<i>Menor 10 millones</i>	1	4	1	6
<i>Entre 10 y 40 millones</i>	17	3	3	23
<i>Entre 40 y 100 millones</i>	17	1	7	25
<i>Entre 100 y 500 millones</i>	13	2	3	18
<i>Superior a 500 millones</i>	6	0	0	6
<b>TOTAL</b>	54	10	14	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Las empresas de familia realizan la mayoría de sus ventas a clientes de tipo mayorista, mirando la tabla 16, se puede observar que tan solo en las empresas que venden menos de 10 millones de pesos mensuales, sus clientes son de tipo minoristas, esto nos indica que las empresas de familia tienden a tener como target clientes mayoristas ya que son estos los que realizan unos pedidos de un mayor volumen con relación a los minoristas, lo que se ve reflejado en un mayor número de ventas, siendo así una fuente de utilidad y rentabilidad tanto para la familia propietaria como para todos los miembros de la organización.

Tabla 17. Ventas promedio mensuales vs. Tipo de Cliente (Empresas NO Familiares)				
<b>Ventas</b>	<b>Tipo Clientes</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Mayorista</b>	<b>Minorista</b>	<b>Venta Directa</b>	
<i>Menor 10 millones</i>	1	0	0	1
<i>Entre 10 y 40 millones</i>	3	0	1	4
<i>Entre 40 y 100 millones</i>	3	2	4	9
<i>Entre 100 y 500 millones</i>	1	0	0	1
<i>Superior a 500 millones</i>	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	10	2	5	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación

De las 17 empresas no familiares encuestadas al igual que las empresas de familia se analizo que sus ventas principalmente son realizadas a los clientes mayoristas, al contrario de 5 empresas que tiene ventas promedio mensuales entre 10 y 100 millones de pesos que efectúan ventas al cliente directamente. En este caso se podría decir que las ventas a clientes mayoristas se deben también a que en la ciudad de Bogotá se desarrolla la mayor parte de productos terminados a base de plástico, por lo cual el mayorista realiza la compra para distribuir la mercancía en el resto del país.

### 9.14.7 Gestión de Calidad vs. Tamaño valor activos totales

Tabla 18. Sistema de Gestión de Calidad vs. Tamaño (Total Activos) (Empresas de Familia)			
<b>Tamaño</b>	<b>Gestión Calidad</b>		TOTAL
	<i>Si</i>	<i>No</i>	
<i>Inferior a 200 millones</i>	1	27	28
<i>Entre 200 y 500 millones</i>	4	14	18
<i>Entre 500 y 1000 millones</i>	6	8	14
<i>Más de 1000 millones</i>	9	9	18
<b>TOTAL</b>	20	58	<b>78</b>

Fuente: Resultado de la investigación

En las empresas de familia se ve que a mayor tamaño, mayor es su preocupación por estar certificadas en la ISO 9000, ya que como muestra la tabla 18, en el rango inferior a 200 millones de pesos tan solo hay 1 empresa de 28 certificada, en el siguiente rango encontramos 4 empresas certificadas y así sucesivamente el número de empresas certificadas aumenta directamente al tamaño hasta llegar a 9 empresas certificadas con un tamaño superior a 1000 millones de pesos. El sistema de gestión de calidad es muy importante para todas las empresas en general, por tal motivo es gratificante saber que a medida que las empresas familiares van creciendo, estas buscan realizar las cosas con calidad satisfaciendo completamente las necesidades del cliente.

Tabla 19. Tamaño (Total Activos) vs. Gestión de Calidad (Empresas NO Familiares)			
<b>Tamaño</b>	<b>Gestión Calidad</b>		TOTAL
	<i>Si</i>	<i>No</i>	
<i>Inferior a 200 millones</i>	1	3	4
<i>Entre 200 y 500 millones</i>	2	8	10
<i>Entre 500 y 1000 millones</i>	0	2	2
<i>Más de 1000 millones</i>	0	1	1
<b>TOTAL</b>	3	14	<b>17</b>

Fuente: Resultado de la investigación

Con relación a las empresas no familiares no hay un patrón definido, esto se debe a que algunas empresas sin importar su tamaño consideran que la certificación en ISO 9000 no es necesaria ni importante en el funcionamiento de sus compañías, refugiándose en que los clientes que tienen realizan un control interno de calidad para el proceso de producción de sus productos, esto nos deja ver que estas compañías si consideran importante la calidad pero no están de acuerdo con lo estipulado por ICONTEC, al considerarlo costoso e insuficiente.

## **CONCLUSIONES**

El sector de plásticos se caracteriza por presentar una oferta competitiva, donde hay presencia de muchas empresas de tipo micro, pequeño y mediano, en la producción de autopartes, envases, empaques, juguetería, calzado, accesorios de uso domestico, entre otros, los cuales son realizados con insumos como: cloruro de polivinilo, polipropileno, poliestireno, polietileno, etc.

La aplicación de la encuesta refleja que dentro del portafolio de servicios que ofrece el Centro de desarrollo de empresas familiares de la universidad de la Salle CEDEF, el que mayor aceptación tuvo por parte de las empresas de familia del sector de plásticos en Bogotá es el plan operativo de mercadeo, indicándonos el interés por parte de estas en adquirir estrategias de mercadeo que logren posicionar su marca y descubrir nuevos nichos de mercado.

La Clasificación y caracterización de empresas de familia del Sector de Plásticos en la ciudad de Bogotá, permite crear un vinculo directo entre estas empresas y el Centro de desarrollo de empresas familiares de la universidad de la Salle CEDEF, ya que esta investigación le genera a este centro toda la información necesaria para analizar el comportamiento de estas en el mercado y así llegar de una manera precisa a lo que cada compañía requiera como asesoría empresarial. Dentro de esta información vale la pena resaltar lo siguiente:

### **Para las empresas de familia:**

- Se pudo establecer que dentro de las 95 empresas encuestadas el 82%, equivalente a 78 empresas, son empresas de carácter familiar, superando el promedio nacional de empresas de familia, el cual equivale al 70% del total registrado en Colombia.
- Con respecto a la actividad económica que de las 78 empresas familiares, 71 de ellas son de la actividad manufacturera, lo que corresponde al 91%, las otras 7 empresas se encuentran ubicadas en la actividad comercial, es decir el 9 %.
- La mayor parte de las empresas de familia tienen unos activos totales inferiores a 200 millones de pesos representado en el 36%, lo cual equivale a 28 empresas, las cuales son micro empresas, por ser inferior a 501 salarios mínimos legales vigentes (smlv).

- De las 78 empresas de familia encuestadas, encontramos con una mayor participación del 32%, a 25 empresas, las cuales tienen unas ventas mensuales promedio entre 40 y 100 millones de pesos.
- El 33% correspondiente a 26 empresas tienen gastos mensuales promedio de más de 30 millones de pesos.
- El 60%, correspondiente a 47 empresas en el momento de tomar sus decisiones lo hacen de manera directa.
- En el estudio se determinó que de las 78 empresas de familia encuestadas, el 65%, es decir 51 empresas utilizan algún tipo de servicio de financiación.
- Durante la investigación se pudo observar con relación a las empresas de familia que el 49%, es decir 35 empresas destinan su financiamiento a la inversión en activos fijos.
- De las 78 empresas, el 92% equivalente a 72 empresas, se encuentran aun en la primera generación.
- 61 empresas, representado en un 78% no cuentan con protocolo de familia.

**Para las empresas no familiares:**

- El 18% es decir 17 empresas de las encuestadas no son empresas de familia.
- De las 17 empresas 15 de ellas pertenecen a la actividad manufacturera lo que equivale al 88%, y las 5 restantes, que representan el 12% están dentro de la actividad comercia.
- La mayor participación se obtuvo en el rango de 200 a 500 millones de pesos con un 58%, es decir 10 empresas que son micro y pequeñas empresas al estar entre 501 y 5001 smlv.
- Del total de empresas no familiares, 9 de ellas equivalentes al 52%, están en el rango de ventas mensuales promedio de 40 a 100 millones de pesos.
- El 42% representado en 7 empresas generan gastos mensuales promedio entre 10 y 30 millones de pesos.
- La encuesta nos muestra que a diferencia de las empresas familiares las decisiones principalmente se toman de manera estructurada, donde del total de

empresas de carácter no familiar, el 76% es decir 13 empresas siempre toman las decisiones de esta forma.

- Con respecto a las 17 empresas no familiares investigadas, el 59%, equivalente a 10 empresas, al igual que la mayoría de las empresas de familia optan por utilizar algún tipo de servicio financiero.
- En el estudio realizado es apreciable que las empresas no familiares a diferencia de las familiares tienen como principal inversión los activos corrientes con un 50%, correspondiente a 6 empresas.

## RECOMENDACIONES

Realizar una actualización constante de la base de datos de las empresas de familia del sector de plásticos de la ciudad de Bogotá, con el fin de permitirle al CEDEF, tener datos confiables y verdaderos sobre estas empresas, estableciendo un vínculo entre las empresas y la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle por medio del apoyo y colaboración del CEDEF, con el fin de generar tanto para empresarios como para el centro un beneficio mutuo, ya sea para las empresas un mejor desempeño empresarial y para el CEDEF una oportunidad en donde profesores y estudiantes puedan aplicar sus diferentes conocimientos en un campo real.

Implementar una estrategia publicitaria por medio de Internet, prensa y radio para que el CEDEF sea conocido por parte de las diferentes empresas, donde tanto las micro como grandes empresas pueden tener la oportunidad de recurrir a todos los servicios brindados por personal altamente capacitado proporcionándoles soluciones a los problemas por los que estas estén atravesando.

Ayudar y apoyar a las empresas de familia del sector de plásticos de la ciudad de Bogotá, por medio de la información suministrada por esta investigación teniendo en cuenta principalmente las empresas que requerían algún tipo de servicio por parte del CEDEF.

## GLOSARIO

**EMPRESA:** Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

**EMPRESA DE FAMILIA:** Es cualquier negocio en el cual la mayoría accionaría o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

**ENCUESTA:** Un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

**ESTRATEGIA:** Es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo; es el resultado final de la planeación estratégica.

**CALIDAD:** Es el punto hasta el cual un producto cumple lo que se pretende que haga, de manera confiable; es la medida en que un producto hace lo que se supone que debe hacer y satisfacer las especificaciones para las que fue elaborado.

**DIAGNOSTICO:** Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

**FAMILIA:** Grupo social básico creado por vínculos de parentesco o matrimonio presente en todas las sociedades. Idealmente, la familia proporciona a sus miembros protección, compañía, seguridad y socialización.

**GESTIÓN:** Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

**MONÓMERO:** Compuesto de bajo peso molecular.

**PLANEACIÓN:** Es el proceso de determinar como el sistema administrativo alcanzara sus objetivos. En otras palabras, como puede la organización llegar a donde quiere llegar.



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

**PLÁSTICO:** Cualquiera de los materiales pertenecientes a un extenso y variado grupo que consta en su totalidad o parcialmente de combinaciones de carbono con oxígeno, nitrógeno, hidrógeno y otros elementos orgánicos e inorgánicos, que aunque son sólidos en su estado final, en ciertas etapas de su fabricación existen como líquidos y, por lo tanto, presentan la capacidad de ser conformados en diversas formas, generalmente por aplicación, ya sea por separado o en combinación, de presión y calor.

**POLICLORURO DE VINILO (PVC):** Es el material plástico más versátil, pues puede ser fabricado con muy diversas características, añadiéndole aditivos que se las proporcionen. Es muy estable, duradero y resistente, pudiéndose hacer menos rígido y más elástico si se le añaden un aditivo más plastificante. El PVC en su presentación más rígida se emplea para fabricar tuberías de agua, tubos aislantes y de protección, canalones, revestimientos exteriores, ventanas, puertas y escaparates, conducciones y cajas de instalaciones eléctricas.

**POLIETILENO:** Es uno de los materiales plásticos de mayor producción. Se designa como PE. Según el proceso seguido en su polimerización, se distinguen varios tipos de polietilenos: de baja densidad, de alta densidad y lineales de baja densidad.

**POLiestireno (PS):** Se designa con las siglas PS. Es un plástico más frágil, que se puede colorear y tiene una buena resistencia mecánica, puesto que resiste muy bien los golpes. Sus formas de presentación más usuales son la laminar. Se usa para fabricar envases, tapaderas de bisutería, componentes electrónicos y otros elementos que precisan una gran ligereza, muebles de jardín, mobiliario de terraza de bares, etc.

**POLÍMEROS:** Proviene del griego poly, muchos; meros; parte segmento, entonces se puede decir que es sustancia formada de muchos segmentos, puede ser un compuesto orgánico natural o sintético cuya característica principal está formada por grandes moléculas (macromoléculas) y estas a su vez están formadas de pequeñas moléculas que se repiten varias veces, esta molécula pequeña que se repite se llama monómero.

**POLIPROPILENO:** (PP) es el polímero termoplástico, parcialmente cristalino, que se obtiene de la polimerización del propileno (o propeno). Pertenecer al grupo de

las poliolefinas y es utilizado en una amplia variedad de aplicaciones que incluyen empaques para alimentos, tejidos, equipo de laboratorio, componentes automotrices y películas transparentes.

*POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:* Proceso que consiste en colocar al producto o servicio en el segmento al que va dirigido.

*SOCIEDAD:* Es un contrato mediante el cual dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o en la actividad social.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La mayoría de los conceptos fueron tomados de los siguientes libros: diccionario de la contaduría general de la nación, (1998); fundamentos de la administración de Galindo, (2004); administración moderna de Certo, (2001) y por ultimo industria del plástico de Richardson & Lokensgard (1999).

## BIBLIOGRAFIA

BANCO DE LA REPUBLICA.2007. Las Actividades Económicas. Consultado en:  
[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/material\\_educativo/guias\\_esc\\_olares/2\\_las\\_actividades\\_economicas.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/material_educativo/guias_esc_olares/2_las_actividades_economicas.pdf)

BANCOLDEX.2007. ¡A mejorar la competitividad de las Mipymes! Consultado en:  
[www.bancoldex.com/documentos/833\\_3\\_Entrega\\_\\_La\\_empresa\\_de\\_familia.doc](http://www.bancoldex.com/documentos/833_3_Entrega__La_empresa_de_familia.doc) -

BELTRAN OSPINA, Rodrigo Alexander y SANCHEZ RIVERA, William Eduardo. Tesis: Clasificación y caracterización preliminar de las empresas de familia de las Facultades de la Universidad de La Salle sede Candelaria. 2008. 178 Págs.

CAMARA Y COMERCIO.2008. Clasificación por actividad económica CIIU del sector Manufacturero en la actividad de fabricación de productos de caucho y plástico. Consultado en:  
<http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/tiendaempresarial/generales/ciiu.aspx>

CAMARA DE COMERCIO, Gestión Efectiva de la Empresa de Familia. Departamento de publicaciones cámara y comercio de Bogotá. Bogotá, 2005. 248p.

CAMARA DE COMERCIO.2008. Tipos de Empresas. Consultado en:  
<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/TiposEmpresa.aspx>

CATEDRA PRASA. 2008. La sucesión es una complicada cuestión-Cada generación debe trabajar mas y mejor que la generación anterior. Consultado en:  
[http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61)

CEDEF.2008. Consultada en:  
[http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://appserver.lasalle.edu.co/cedef/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)

CERTO, Samuel C. Administración moderna. 8ª Edición. Colombia: Pearson, 2001. 624p.

CHIAVENTANO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 2006. 172p.

DANE.2008.Muestra Mensual Manufacturera. Consultado en:  
[http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp\\_mmm\\_may08.pdf](http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmm_may08.pdf)

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Diccionario de Términos de Contabilidad Pública. Bogotá, 1998.194p.

DINERO. 2006. Tipologías de empresas familiares. Consultada en:  
[http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=28903](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=28903)

ECUADOREXPORTA. Consultada en:  
[http://www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_de\\_plasticos\\_y\\_quimicos\\_en\\_colombia495.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_de_plasticos_y_quimicos_en_colombia495.pdf)

Enciclopedia Barsa, Tomos XIV - XII - I, 1973, Buenos Aires.

F.Orus. Materiales de la construcción. Dossat, S.A., 1981

GALINDO, Lurdes M. Fundamentos de la administración. 2ª Edición. México: Trillas, 2004. 271p.

GERSICK, Kelin E. y Et. Al. Empresas Familiares. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 1997. 320 p.

GOBERNACION DE CUNDINAMARCA. 2008. Ciudad de Bogota. Consultada en:  
[www.deturismoporcolombia.com](http://www.deturismoporcolombia.com)

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Metodología de la investigación. 3º ed. México: Mc Graw Hill, 2003. 705 p.

ICONTEC, Compendio. Tesis y otros trabajos de grado. 5ª Actualización. 2005. 25p.

LATINPYME. 2004. Larga vida a su empresa. Consultado en:  
[http://www.latinpyme.com.co/asp\\_noticia.asp?ite\\_id=2785&pla\\_id=2&cat\\_id=2597&cat\\_nom=Artículos](http://www.latinpyme.com.co/asp_noticia.asp?ite_id=2785&pla_id=2&cat_id=2597&cat_nom=Artículos)

LEACH, Peter. La Sucesión del Management en la Empresa Familiar. Granica, 1996.

LEDIS, Caro D. Fórmulas para manejar bien la empresa familiar. Periódico El Universal. Martes 12 de Marzo de 1995.

MENDENHALL, William. Estadística para Administradores. México: Iberoamericana S.A, 1990. 817p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. Bogotá: Limusa, 2006. 358 p.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, NTC-ISO 9001. Introducción. 2000. 33 p.

POZA J., Ernesto. Empresas Familiares. México: Thomson Editores, 2005. 259 p.

PROEXPORT (Intelexport). 2005. Colombia perfil sectorial químico-plástico-caucho. Consultado en:  
<http://www.intelexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5582.PDF>

PROEXPORT .2006. Plásticos. Consultado en:  
<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo6984.PDF>

PROMONEGOCIOS.2006. Definición de Venta y su Importancia. Consultado en:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

RIOS, Imanol Belasteguigoita. Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill. 240p.

REVISTA DIENRO. 2005. Principios de la gestión exitosa en una empresa familiar. No.232. p 80.82

RICHARDSON & LOKENSGARD. Industria del plástico. 3ª Edición. España: Paraninfo, 1999. 584p.

SATANTON, Etal. Fundamentos de Marketing. 10Edición. México: McGraw Hill, 1998.404p.

SUPERSOCIEDADES.2007. Que son los Protocolos de Familia. Consultado en:  
[www.supersociedades.gov.co/Web/documentos/](http://www.supersociedades.gov.co/Web/documentos/)

SUPERSOCIEDADES.2005. Sociedades de familia en Colombia. Consultado en:  
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

UNIVERSIA.2007. Universia presente en simposio sobre empresas de familia. Consultado en:  
<http://www.universia.net.co/nosotros/vea-tambien/universia-presente-en-simposio-sobre-empresas-de-familia-en-la-salle.html/>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. 2008. Protocolo de Familia. Consultado en:  
[http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e\\_familiar/pdf/familia08.pdf](http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e_familiar/pdf/familia08.pdf)

WEBSTER, Allen L. Estadística aplicada a los negocios y a la economía. 3ª Edición. Colombia: Mc Graw Hill, 2001. 641p.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta. Empresas de Familia



ENCUESTA NO. \_\_\_\_\_

### FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DE LA SALLE CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PLÁSTICOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

FECHA: DD \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ AA \_\_\_\_

**OBJETIVO:** Caracterizar las Empresas de Familia del Sector de Plásticos de la ciudad de Bogotá.

#### INFORMACIÓN PERSONA ENCUESTADA

1. NOMBRE: \_\_\_\_\_ 2. CARGO: \_\_\_\_\_  
 3. TELÉFONO PARTICULAR: \_\_\_\_\_ 4. TIEMPO DE VINCULACIÓN: \_\_\_\_\_  
 5. ¿ESTÁ SU EMPRESA INTERESADA EN LA INVESTIGACIÓN? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 2. NIT \_\_\_\_\_ 3. UBICACIÓN: RURAL \_\_\_\_\_ URBANA \_\_\_\_\_  
 4. MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ 5. ZONA: \_\_\_\_\_ 6. BARRIO: \_\_\_\_\_  
 7. TELÉFONO: \_\_\_\_\_ 8. FAX: \_\_\_\_\_ 9. CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_  
 10. PÁGINA WEB: \_\_\_\_\_  
 11. FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA: DD \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ AA \_\_\_\_

#### PLANTA DE PERSONAL (Marque con una X el rango que corresponda al número de trabajadores de su empresa)

1. Entre 1 y 10 : \_\_\_\_\_  
 2. Entre 11 y 50: \_\_\_\_\_  
 3. Entre 51 y 200: \_\_\_\_\_  
 4. Más de 200: \_\_\_\_\_

**UNIDADES DE NEGOCIO QUE CONFORMAN LA EMPRESA** (Marque con una X el negocio que corresponda)

1. PRODUCCIÓN (Fincas, Fábricas, Cultivos, etc.) \_\_\_\_\_
2. COMERCIALES (Puntos de ventas, locales, bodegas, etc.) \_\_\_\_\_

**TAMAÑO DE LA EMPRESA** (Marque con una X el espacio que corresponda, según el valor de los activos totales)

1. Inferior a \$ 200.000.000 \_\_\_\_\_
2. Entre \$ 200.000.001 y \$ 500.000.000 \_\_\_\_\_
3. Entre \$ 500.000.001 y \$ 1000.000.000 \_\_\_\_\_
4. Más de \$ 1000.000.000 \_\_\_\_\_

**VENTAS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA** (Marque con una X el espacio que corresponda)

1. Menor a \$ 10.000.000 \_\_\_\_\_
2. Entre \$ 10.000.001 y \$ 40.000.000 \_\_\_\_\_
3. Entre \$ 40.000.001 y \$ 100.000.000 \_\_\_\_\_
4. Entre \$ 100.000.001 y \$ 500.000.000 \_\_\_\_\_
5. Superior a \$ 500.000.000 \_\_\_\_\_

**GASTOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA** (Marque con una X el espacio que corresponda)

1. Hasta \$ 2.000.000 \_\_\_\_\_
2. De \$ 2.000.000 a \$ 10.000.000 \_\_\_\_\_
3. De \$ 10.000.001 a \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_
4. Mas de \$ 30.000.000 \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA** (Marque con una X la actividad(es) que desarrolla su empresa según código CIIU)

- |  |                                      |                               |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. AGROPECUARIO _____                      | 2. MINEROS _____                     | 3. MANUFACTURERO _____        |
| 4. SERVICIOS PÚBLICOS _____                | 5. COMERCIALES _____                 | 6. CONSTRUCCIÓN Y OBRAS _____ |
| 7. RESTAURANTES/HOTELES _____              | 8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO _____ |                               |
| 9. COMUNICACIONES Y CORREO _____           | 10. INTERMEDIACION FINANCIERA _____  |                               |
| 11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES _____ | 12. OTRO _____                       |                               |



**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y AMBIENTAL**

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (*Misión, Visión*)? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
2. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEFINIDO O REGLAMENTADO? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
3. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DEFINIDO O REGLAMENTADO? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
4. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES ESTRUCTURADO (Consejo Administrativo, Junta de Socios), O SON TOMADAS DE MANERA DIRECTA POR EL GERENTE/PROPIETARIO DE LA EMPRESA? (Puede marcar más de una opción, si es el caso para su empresa)
- a. De manera estructurada: Siempre \_\_\_\_ En algunas ocasiones \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
- b. De manera directa : Siempre \_\_\_\_ En algunas ocasiones \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**GESTIÓN FINANCIERA**

1. LA MAYORÍA DE SUS CLIENTES SON DE TIPO: MAYORISTA \_\_\_\_ MINORISTA \_\_\_\_ VENTA DIRECTA \_\_\_\_
2. QUE SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN UTILIZA PARA LLEVAR SUS PRODUCTOS A LOS CLIENTES: \_\_\_\_\_
3. ¿LA EMPRESA UTILIZA ALGÚN TIPO DE SERVICIO DE FINANCIACIÓN CON ENTIDADES PRIVADAS O PÚBLICAS? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
4. DESCRIBA EL TIPO DE FINANCIACIÓN: \_\_\_\_\_
5. ¿CUÁL ES EL DESTINO DEL CAPITAL? 5.1 ACTIVO FIJO (maquinaria, equipo, instalaciones) \_\_\_\_\_
- 5.2 ACTIVO CORRIENTE (compra de materia prima) \_\_\_\_\_
- 5.3 CANCELACIÓN DE PASIVOS \_\_\_\_\_

**CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA**

1. ¿El 50% o más del capital social de la empresa, pertenece a Un grupo familiar o a una persona natural? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Cómo está distribuido el 100% del capital social de la empresa?

Familia 1	Familia 2	Socios	Otro*	Total capital
				100%

\*Especifique otros: \_\_\_\_\_

3. ¿En que GENERACIÓN se encuentra su empresa? (Responda esta pregunta solo si respondió afirmativamente la pregunta número 1)

- a. Primera (Fundadores) \_\_\_\_\_
- b. Segunda (Hijos) \_\_\_\_\_
- c. Tercera (Nietos) \_\_\_\_\_

**TIPO DE ORGANIZACIÓN** (Marque con una x la casilla correspondiente a su empresa)

1. ¿CÓMO ESTÁ CONSTITUIDA LEGALMENTE SU EMPRESA?

EMPRESA UNIPERSONAL: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD LIMITADA: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD ANONIMA: \_\_\_\_\_

SOCIEDAD COLECTIVA: \_\_\_\_\_ SOCIEDAD EN COMANDITA: \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

2. ¿SU EMPRESA ESTA REGISTRADA ANTE LA CAMARA DE COMERCIO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. COMO PERSONA NATURAL \_\_\_\_\_ O PERSONA JURIDICA \_\_\_\_\_

4. ¿BAJO QUE DENOMINACIÓN? \_\_\_\_\_

5. ¿Su empresa cuenta con un PROTOCOLO de familia? (Es decir, cuenta con un documento en el que se identifiquen claramente las reglas o políticas entre la familia, la empresa y la propiedad)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**VINCULACIÓN FAMILIAR** (indique el número total de personas de la familia vinculada en la empresa, y el parentesco con relación al propietario o familia propietaria).**TIPO DE PARENTESCO**

CARGOS	PADRE	HIJO	HERMANO	PRIMO	SOBRINO	CUÑADO	ABUELO
DIRECTIVOS							
ADMINISTRA							
COMERCIALES							
TÉCNICOS							
OPERATIVOS							

Otros cargos y/o parentescos.

**PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL CEDEF.** Su empresa esta o estaría interesada en alguno(s) de los siguientes servicios:

SERVICIO	SI	NO	SERVICIO	SI	NO
Diagnóstico empresarial y redireccionamiento estratégico.			Diseño y operacionalización del plan exportador.		
Plan operativo de mercadeo.			Asesoría en valoración empresarial.		
Plan operativo contable y proyección financiera.			Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9000.		
Diseño y automatización electrónica de procesos industriales y administrativos.			Plan estratégico para tratar conflictos FAMILIA – EMPRESA.		

Otros servicios, cuáles? (Por favor haga una breve descripción)

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## LISTADO GENERAL EMPRESAS DEL SECTOR PLASTICOS

NO	RAZÓN SOCIAL	Dirección	Teléfono	E-mail	Actividad Económica
1	ACOPREL LTDA.	CR 70b 25-54 sur	2901148		Distribución PVC
2	ALEMPACAR LTDA	CR.69c no.24-41 sur, carvajal	2603123-2603089	alempacarltida@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
3	ALFAPLAS E.U.	CR 72l 36a-15 sur	5650419	alfaplasalbp@yahoo.es	Fabricación de productos plásticos
4	ALPHA FLEX LTDA	CR 32a # 14-97	5616144-6084969	alphaflex1@hotmail.com	Fabricación de bolsas plásticas
5	ALPHEX INDUSTRIAS PLASTICAS Y CIA S EN C	CI 163 a 35-17	6777205	alphex@alphex.com.co	Fabricación de productos plásticos moldeados por inyección
6	ALVARO LOAIZA E.U. "PROCEPLASTICOS"	CR 72j bis 37b-54 sur	2937027		Fabricación de bolsas plásticas
7	AN&PLAST LTDA.	CR 72i 37c-24 sur	4061018	andresnc2002@yahoo.com	Fabricación y comercialización de productos plásticos
8	ARGOPLAS LTDA.	CR 66a 9-47	2629845-2909799		Fabricación de película de polietileno de alta y baja densidad
9	AVANT PLAST S.A. - AVANCES TECNOLOGICOS PLASTICOS S A	CR 38 169-64	6727513	avantplasta@yahoo.com	Transformación y comercialización de productos plásticos
10	AYDAPACK LTDA.	CR 72k 34-61 sur	4528036	aydapack@gmail.com	Fabricación de envases plásticos de calidad
11	BRODIAL LTDA.	CI 37 72l-35 sur	2641010		Fabricación de tubo PVC
12	BURBO EMPAQUE LTDA.	CR 70b 24-20 sur	4462015		Fabricación de empaques plásticos
13	CANDY PLAST LTDA	CR 63 6-07	5648396	candyplast@etb.net.co	Inyección y extrucción de partes plásticas
14	COHERPLAST LTDA	CR 39 166-78 toberín	6745823	ceherplast@etb.net.co	Fabricación de bolsas plásticas
15	COLFOPLAS S.A.	CR 63 5a-20	2606655	colfoplas1@yahoo.com	Fabricación de formas plásticas
16	COLORPLASTIC LTDA	CR 70 21-72 sur	4477061	renovamosoplastico@yahoo.com.mx	Reciclaje de productos plásticos
17	COMERCIAL JEG LTDA	CR 70 24-13 sur	2629529	comercialjeg123@etb.net.co	Fabricación de empaques plásticos
18	COMPAÑIA GENERAL DE PLASTICOS LTDA G PLAST LTDA	CI 17 32-29	3513100	gplastadmon@etb.net.co	Transformación y venta de accesorios para tubería en p.v.c
19	COMPACT LIMITADA	CR 19b # 164a-40	6717954	compactlv@yahoo.com.mx	Fabricación de envases plásticos para línea de cosmética, alimentos, farmacéutica e industrial
20	COMPAÑIA DE PLASTICOS SEUL S.A. (COMPLASESA)	CI 14 63a-66	4463449-2614214		Fabricación de productos plásticos
21	CONTINENTAL TRADE LTDA	dg 21bis # 70-48 bodega Ub 11-3	5741426	jaicer@etb.net.co	Producción de productos plásticos
22	COOPNALPLASTICOS LTDA.	CR 72j 34-17 sur	2732344	coopnalplasticos@materias.primas@gmail.com	Comercialización de polietileno
23	COPZA COLOMBIA	CI 37c 72i-59 sur	4512318	copzacolombia@gmail.com	Comercialización de producto en p.p, polietileno, polipropileno
24	D Y A FARMAEMPAQUES LTDA.	CR 72 35b-16 sur	2652660		Fabricación de empaques plásticos
25	DEVIPLAS	CR 72j # 36-53 sur	5645206	deviplas@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
26	DIMATIC LTDA "DIMAPACK"	carrera 36 no.19-26	3685299	comercial@dimatic.com.co	Fabricación de productos plásticos
27	DISANPLAST	CR 69a 36-72 sur	5649238	disanplast@hotmail.com	Fabricación de bolsas plásticas
28	DISEÑOS PLASTICOS DE COLOMBIA DIPLASCOL LTDA	CR 65a 7-94	4066113	diplascal@yahoo.com	Fabricación de empaques flexibles especializados
29	DISPOLBOLSA	CR 66 4b-15	4201476	no tiene	Fabricación de productos plásticos
30	DISVINILOS LTDA	cr66 5-50	2604291/4176251	gerencia@disvinilos.com	Producción y comercialización de productos plásticos

31	DORFAN S A	CI 18a 69 b-87	4119291/4126854	josefermandogutierrez@dorfan.com	Fabricación de empaques flexibles
32	DUQUE SALDARRIAGA Y CÍA. S. EN C. C.I.	CR 30 # 17-18	3710503	ventas@duquesaldarriaga.com	Comercialización de productos plásticos
33	EMPRESA COLOMBIANA DE SOPLADO E INYECCION ECSI S A	Av. (CR) 68 d 18-75	4121955/4120604	ecsi.jserna@hmt.com.co	Inyección y soplado de plástico
34	EMPROPLAS	CI 37c 72i-05 sur	2653913	yoliyo2@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
35	ENDIPACK LTDA.	CR 72j 34-43 sur	4510087	endipack@etb.net.co	Manufactura de envases plásticos
36	ENVASAR LTDA.	CR 30 # 17-20	3712905	envasar@coldecon.net.co	Comercialización y distribución de envases plásticos
37	ESCOL	CI.5 no.66a-27	4176707		Producción y comercialización de productos plásticos
38	EXTRUPERFILES Y PLASTICOS LTDA	CR 28b # 74-64	2500137/3112444	extruperfiles@extruperfiles.com	Fabricación de perfiles plásticos
39	FASOR LIMITADA	CI 19 35-25	2778032	fasor@telecom.com.co	Fabricación de productos plásticos p.v.c
40	FILGRA LTDA.	CR 70 24-74 sur	2601419	caalmgu@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
41	FLOPACK S. A.	CI 161a 34-27	6794372	flopac@etb.net.co	Fabricación empaque para flores
42	FLOPLASCOL LTDA	CI 161 a 32-19	5263363	floplascoll@yahoo.es	Fabricación de productos plásticos
43	GERGOPLAST LTDA	CR 67a # 12a-17	2603785/6081217	gergoplast@etb.net.co	Fabricación de plásticos flexibles
44	IDEAS PROYECTOS E INNOVACIONES SERVIPRECORTE LTDA	CR 66a 6-55	4145830	serviprecorte@gmail.com	Fabricación y serviprecorte de bolsa plástica
45	IMOPROP LTDA.	CI 37c 72i-65 sur	2653297	imoprop_admon@etb.net.co	Fabricación de moldes y productos plásticos
46	IMPHERPLAST DH	CR 72j bis 37d-11 sur	5646646		Fabricación de productos plásticos
47	IMPLOFLEX	CR 69a 21a-16 sur	4035536		Fabricación de bolsas plásticas
48	INDUSTRIAS JOLFERB	CR 67 4b-77	4137634		Fabricación de productos de caucho y plástico
49	INDUSTRIAS PLASTICAS ASOCIADAS S.A. (INDUPLAS )	CR 41 168-75	5265650	induplas_ing@etb.net.co	Manufacturas y transformación de resinas plásticas
50	INDUSTRIAS PLASTICAS I.H.B. (BROCHERO BARRAGÁN ISAÍAS)	CI 26 S 28 A-84	2021866	induplasIHB@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
51	INDUSTRIAS PLASTICAS LASPRILLA LTDA (GLASH LTDA)	CR 37A 7-45	2473356/2475813	andresfeltorres@gmail.com	Explotación industrial y comercial de toda clase de productos plásticos
52	INTECPLAST S.A.	CI 14 # 6-54 E- 1 Zona Industrial Cazuca	4190042/7807711	jreyes@intecplast.com.co	Fabricación de envases plásticos
53	INVERSIONES PANZZER LTDA.	CI 11 31-15 P-2	2013772	bolsaspanzzer@etb.net.co	Fabricación de bolsas plásticas
54	JACEPLAS LTDA.	CR 66 8-10 zona ind.pradera	2614150-2621210	jaceplas@yahoo.es	Transformación de productos plásticos
55	JEDARPLAST LTDA	CR 66 5-85	2601264		Fabricación de productos plásticos
56	MAGIC PLAST LTDA.	CI 11 68 C-37	2601725	magicplast@etb.net.co	Fabricación de partes plásticas
57	MARFIL PLAST LTDA.	CR 67 10-42	2623350/2604536	marfilploast@yahoo.com	Fabricación y comercialización de productos plásticos
58	MASTER PIGMENTOS LTDA.	CR 69A 36-15 SUR	2383863	masterpigmentosltda@hotmail.com	Fabricación de pigmentos y colorantes para la industria plástica
59	MATRICES TROQUELES Y MOLDES CIA. LTDA. "MATROMOL"	Cr69 C 25-26 S	2607787	calidad@matromol.com	Fabricación de lámparas y stock en plástico
60	NEOPLAS LTDA	Cr70 22-46 S	2623067	giovani.arias@neoplasltda.com	Fabricación de formas plásticas
61	OFIPLASTICOS LTDA	CR 66 5-46	2903731	ofiplasticos@gmail.com	Fabricación de productos plásticos
62	PACKFILIM LTDA.	CR 69B 21A-36	4052000	IZAPATA@GRUPOHOPP.CO	Comercialización y distribución de productos plásticos
63	PELETIZADOS PLASTICOS	CR 72k 34-31 sur	2991768	peletizadosplasticos@hotmail.com	Manufacturas de productos plásticos

64	PERFILES Y PROYECTOS DE PLASTICOS LTDA	CR 72L 37B-65 SUR	2991721	p3perfiles@hotmail.com	Convertidores, exportadores, asesores y fabricantes de productos plásticos
65	PLACECOL S.A.	CR 35 # 166-25	6790909	recursohumano@placecol-sa.com	Fabricación de productos plásticos
66	PLASTICEL EU.	CR 65 4B-29	4136489	plasticceu@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
67	PLASTICOS CALIDAD Y CIA LTDA	CR 63a 14-65	2604566-3520024	info@plasticoscalidad.com	Fabricación de empaques flexibles
68	PLASTICOS CELPE CELPLAST LTDA	Av. 9 187-53	6720101	celpecelplast.ltda@gmail.com	Fabricación plásticos p.v.c
69	PLASTICOS DECADA	Cl.12 No.33-24	2473852	davidcamacho05@hotmail.com	Comercialización de productos plásticos y afines
70	PLASTICOS JP	CR 66	5631769		Fabricación y distribución de productos plásticos
71	PLASTICOS JR	CR 65 4B-16	4136700	rafael_81@hotmail.com	Fabricación de rollos plásticos
72	PLASTICOS LA HOGAREÑA BUSTOS Y CIA CENC	CR 69C 24-20 SUR	2609553	plasticolahogarena@gmail.com	Fabricación de empaques flexibles
73	PLASTICOS TECNIFLEXO Y CIA LTDA.	CR 67A 11-61	4170508	tecniflexo@etb.net.co	Fabricación de productos plásticos
74	PLUS PACK LTDA.	CI 15A # 69-15	4122066	pluspackproduccion@yahoo.es	Fabricación de envases plásticos
75	POLFLEX	CR 66 4B-05	2612338		Comercialización de productos plásticos
76	POLIDEG LTDA	CR 63 # 7-30	5631072/4066706	ventas@polideg.com	Fabricación de partes en elastómeros y plásticos
77	POLIMEROS ESTRATEGICOS S.A.	CR.20 No. 169-18	6698841	polyecsa@gmail.com	Fabricación de productos plásticos
78	POLIPLAST LTDA	CR 64A 4B-70	4136525	poliplas93@hotmail.com	Fabricación y elaboración de bolsa plástica
79	PROCESOS AL PLASTICO Y CIA LTDA	CR 63 4B-41	2907695	procealplas@empresario.com.co	Transformación de materiales flexibles
80	PRODUBOLSAS	AV 1 DE MAYO # 24B-57 SUR	3666774	nora_90_07@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
81	PROPLASANT	CR 69A 36-23 SUR	5649238-7131457	plasticosproplasant@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
82	PROVISPOL LTDA	CR 67 # 12A-33 35	4472035/4472055	info@provispol.com	Fabricación de productos en polietileno de baja densidad
83	QUINTEPLAST LTDA	CI 162 35-28	6718912	quinteplast@quinteplast.com	Inyección de plásticos
84	RETECPLAS	CR 70B 24A-45 SUR	2909886	retecplas@hotmail.com	Comercialización, distribución y recuperación de productos plásticos
85	SELLOPACK S.A.	CI 164 # 19B-43	6701589/6712166	sellopack@sellopack.com.co	Producción y comercialización de empaques flexibles
86	SUMIEMPACK S.A.	CR 66A 10-93	2604406/2903888	sumiempack03@hotmail.com	Proceso de polipropileno monorientado
87	SUPERBOTON LTDA	Cr33 10-94	3702732/3513141	jacqueline@lataqueria.com	Fabricación de productos plásticos
88	TUBEMPLAS LTDA	CR 68C 11-58	2906712	tubemplas@telecorp.net	Transformación de productos plásticos
89	TUBINCOL LTDA.	CR 33 10A-01	2472172	tubincol@hotmail.com	Fabricación y comercialización de tubería en p.v.v
90	TUBOS 1A	CR 72M bis 37b-51SUR	4539710	husulin@hotmail.com	Fabricación de tubos p.v.c
91	TUBOSOL J.R	CR 72K 33-21 SUR	5630215	tubosoljrobayo_@hotmail.com	Transformación de polímetros p.v.c
92	ULTRAFLEX LTDA.	CL 24 68H-57 SUR	4175099	ultraflexltda@yahoo.es	Comercialización de productos plásticos
93	VENCOPLAST CIA. LTDA.	CR 72 L 37B-62 SUR	2993523	vencoplast@hotmail.com	Fabricación de productos plásticos
94	WEISTOR LTDA	CR 64A 8-47	4137534	weistorltda@etb.net.co	Fabricación de productos plásticos
95	WER PLAST LTDA.	CR 67A 11-34	2603496	werplastcolombia@yahoo.es	Producción y transformación de materias primas plásticas