



FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE
LTDA., DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E
INTERNACIONAL.

ELABORADO POR:

PAOLA ANDREA GARAVITO OSPINA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016



FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE
LTDA., DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E
INTERNACIONAL.

ELABORADO POR:

PAOLA ANDREA GARAVITO OSPINA

TUTOR:

HÉCTOR HORACIO MURCIA CABRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2016



Nota de Aceptación.

Nuestros empaques
dan calidad
a sus productos

Firma de jurado.

Firma de jurado.

etrolene
Itda

Bogotá, 15 de julio de 2016



Dedicatoria.

Dedico este trabajo de grado especialmente a Dios quién supo guiarme por el buen camino, por la vida que me dio y la familia que tengo.

A mis padres que me han acompañado y apoyado en todo momento. Reconozco cada esfuerzo realizado por ellos para mi formación académica y personal.





Agradecimientos.

Agradezco especialmente al Profesor Héctor Horacio Murcia Cabra quien desde el primer momento estuvo acompañándome en este proceso tan importante en mi vida y su apoyo y confianza que ha depositado en mí.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado en este transcurso de mi carrera, por ayudarme a no desfallecer a pesar de las dificultades que se me presentaron, así mismo le agradezco por darme una vida llena de aprendizajes y experiencias que me dieron mucha felicidad.

Agradezco a mis padres por haberme dado esta excelente educación en mi vida. Por apoyarme en cada proceso tan significativo de mi carrera profesional.

Por último hago un especial reconocimiento a mi segunda familia, a Petrolene Ltda, quien me dio la oportunidad de brindar mis conocimientos para mejorar los procesos en esta organización.

petrolene
Itdda



Resumen

La empresa familiar Petrolene Ltda. fue creada el 27 de Septiembre de 1984, por Jesús María Ospina Carreño y Ana Elisa García de Ospina, con el propósito de atender la necesidad que requería el mercado en la producción y comercialización de bolsas plásticas. Es una empresa privada con 32 años de experiencia en el mercado, dedicados a la producción y comercialización de bolsas plásticas de los sectores y artículos en general.

En este proyecto se dan a conocer los diferentes aspectos que tiene la empresa, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para que así Petrolene Ltda sea más competitiva en el mercado.

Se aplican diversas metodologías con el objetivo de apoyar el fortalecimiento empresarial, buscando el desarrollo integral de la empresa con la participación de sus miembros.

Los principales resultados obtenidos de este proyecto son: más utilidades en lo que resta del año, ser reconocida en el mercado por medio de las redes sociales y su página web, implementar nuevos productos, mejorar la estabilidad laboral y realizar talleres de integración especialmente a la alta gerencia.



Abstract

The family business Petrolene Ltda. Was created on September 27, 1984, by Jesus Maria Ospina Carreño and Ana Elisa García Ospina, in order to meet the need required by the market in the production and marketing of plastic bags. It is a private company with 32 years of experience in the market, dedicated to the production and marketing of plastic bags sectors and items in general.

This project disclosed the different aspects that the company, identifying weaknesses, opportunities, strengths and threats, so that Petrolene Ltda more competitive in the market.

Various methodologies are applied in order to support the business strengthening, seeking the comprehensive development of the company with the participation of its members.

The main results of this project are: more profits in the remainder of the year, be recognized in the market through social networks and their website, implement new products, improve job security and workshops integration especially in senior management.

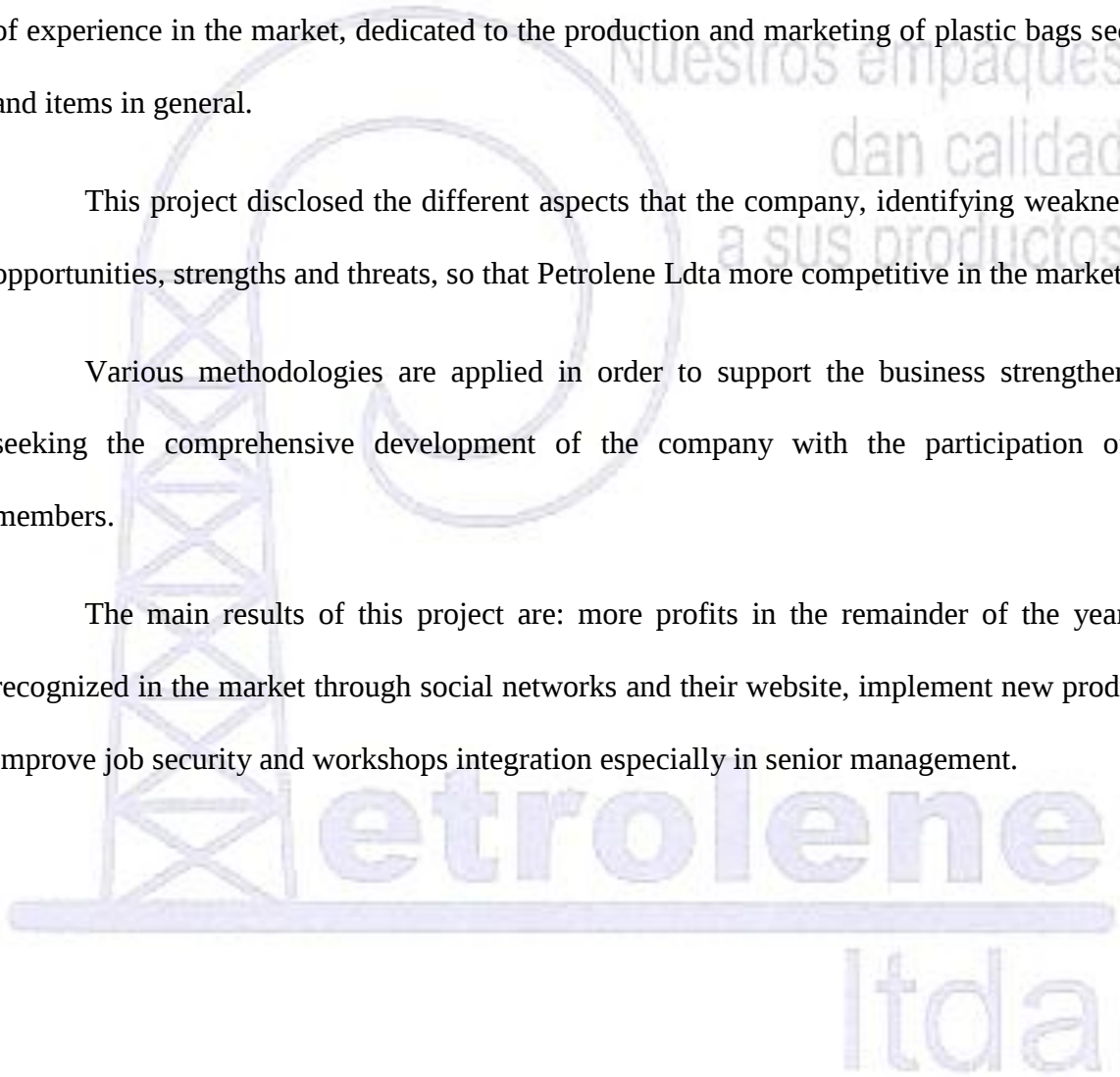




TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	13
2. Planteamiento del problema:.....	13
3. Objetivos:	14
3.1 Objetivo General:.....	14
3.2 Objetivos Específicos:	14
4. Justificación.....	15
5. Revisión de Literatura.....	16
6. Aspectos metodológicos.	21
7. Presentación de Resultados.....	24
7.1 Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.....	24
7.2 Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.	26
7.2.1 Lista de chequeo administrativo.	26
7.2.2 Competitividad sistémica y los sistemas empresariales.....	29
7.2.3 SICREAEMPRESA.....	34
7.2.4 Auditoría en Mercadotecnia.....	41
7.2.5 DOFA.....	48
7.3 Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.	55
7.3.1 Priorización por método democrático:	55



7.3.2 Diagrama de Pareto.....	56
7.3.3 Diagrama de Causa y Efecto.....	57
7.3.4 Diagrama Cómo-Cómo.....	58
7.3.5 Debilidades administrativas.....	60
7.3.6 Misión, Visión y valores corporativos.....	61
7.3.6.1 Misión.....	61
7.3.6.2 Visión.....	61
7.3.6.3 Valores.....	61
7.4 Efectuar un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA, considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas, outsourcing, servicio, precio, promoción, distribución y otros temas involucrados en la ejecución de un programa de fortalecimiento empresarial.	62
7.5 Definir una estructura organizacional que permita dar apoyo al fortalecimiento de la empresa.	64
7.6 Identificar los puntos de innovación que caracterizan a este proyecto empresarial frente a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo.....	65
7.7 Plantear y analizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA.....	67
7.7.1 Estados Financieros.....	68
7.7.2 Proyecciones.....	71
7.7.3 Indicadores Financieros.....	74
7.7.3.1 Prueba Acida.....	74



7.7.3.2 Razón Corriente	74
7.7.3.3 ROA	75
7.7.3.4 ROE.....	75
7.8 Señalar las características de los escenarios que se presentan tanto al momento de empezar este proyecto como los que se espera tener al finalizarlo, por parte de la persona vinculada con su elaboración, como trabajo de grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, elaborando un plan de mejoramiento.	76
8. Conclusiones.....	78
9. Recomendaciones / Sugerencias.	80
10. Bibliografía	82
11. Anexos	84
11.1 Encuesta.....	84
11.2 Diagrama de actividades	104
11.3 RUT.	109
11.4 Cámara de Comercio.....	110



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1. Lista de chequeo administrativa de Petrolene Ltda.....	26
Tabla No.2. Diagnóstico Estratégico SICREAEMPRESA de Petrolene Ltda.....	36
Tabla No. 3. Lista de chequeo mercadotecnia en Petrolene Ltda.....	41
Tabla 4. Lista de chequeo de las 4P en Petrolene Ltda.....	46
Tabla No. 5. DOFA de Petrolene Ltda.....	49
Tabla No. 6. Priorización de debilidades en Petrolene Ltda.....	55
Tabla No. 7 Benchmarking Competitivo en Petrolene Ltda.....	63
Tabla No.8. Innovaciones sugeridas para Petrolene Ltda.....	66
Tabla No.9 Situación sugerida para Petrolene Ltda.....	87



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1. Sistema Empresarial de Petrolene Ltda.....	25
Figura. No. 2 Competitividad Sistémica de Petrolene Ltda.....	30
Figura No. 3. Ubicación de Petrolene Ltda.....	31
Figura No 4. Diagrama de Pareto de Petrolene Ltda.....	56
Figura No.5. Diagrama de Causa y Efecto de Petrolene Ltda.....	57
Figura No 6. Diagrama Cómo-Cómo Petrolene Ltda.sobre Variación precio del Petróleo y Variación precio del Dólar.....	58
Figura No 7. Diagrama Cómo-Cómo Debilidades Administrativas de Petrolene Ltda.....	59
Figura No 8. Estructura Organizacional Actual de Petrolene Ltda.....	64
Figura No 9. Estructura Organizacional Sugerida a Petrolene Ltda.....	65
Figura No10. Estados Financieros de Petrolene Ltda.....	69
Figura No11. Estados Financieros de Petrolene Ltda. (Proyección).....	83



1. Introducción

Petrolene Ltda se basa en el conocimiento del mercado y la evolución de sus empaques. Durante su historia se ha esforzado por crear valores donde el desarrollo del recurso humano, la constancia, el servicio, la calidad, la adaptación al cambio, la tecnología e innovación, hagan parte de su filosofía, con el reto permanente de garantizar la satisfacción y confianza de sus clientes. A través de los años ha ganado reconocimiento a nivel nacional por su cumplimiento, calidad y servicio.

La presente monografía denominada “FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA., DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL”, nace de la necesidad de establecer procesos de mejoramiento, con énfasis en el ámbito administrativo, con el fin de que la empresa sea más competitiva a nivel nacional, considerando algunos de los impactos que la situación económica internacional tiene en su actual accionar.

La información sobre la empresa fue proporcionada por los propietarios de la misma, así como por integrantes que han estado en el proceso de crecimiento de esta.

2. Planteamiento del problema:

La empresa Petrolene Ltda. afronta actualmente varios problemas dentro de la economía nacional e internacional, uno de los cuales es el crecimiento significativo del precio del dólar y sus impactos sobre el adecuado funcionamiento empresarial. Este suceso conlleva a subir el costo de los diversos productos que ofrece la compañía obteniendo así reacciones negativas por parte de los clientes, así como una nueva observación específica de la actividad económica y financiera de la empresa.



La mayor preocupación por parte de la organización con referencia a este tema es ir perdiendo la fidelidad de los consumidores con el riesgo de quedar en quiebra. Adicionalmente a esto existen otros problemas (entre los cuales los administrativos) que hacen necesario analizar y llevar a la práctica nuevas opciones de fortalecimiento empresarial en beneficio de Petrolene Ltda. que se tratarán de estudiar por medio del presente trabajo.

Dadas las anteriores razones se plantea como problema de investigación el siguiente interrogante:

¿Puede mejorarse en forma integral la situación de la empresa Petrolene Ltda. para hacer frente a los retos actuales de la economía nacional e internacional, por medio de mecanismos que conduzcan a un fortalecimiento de la empresa como un todo?

3. Objetivos:

3.1 Objetivo General:

Analizar y fortalecer integralmente la empresa Petrolene Ltda. elaborando los estudios pertinentes con el fin de ayudar a superar las debilidades que se generan por los actuales retos de la economía nacional e internacional.

3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.
- Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.



- Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.
- Efectuar un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA., considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas, outsourcing, servicio, precio, promoción, distribución y otros temas involucrados en la ejecución de un programa de fortalecimiento empresarial.
- Definir una estructura organizacional que permita dar apoyo al fortalecimiento de la empresa.
- Identificar los puntos de innovación que caracterizan a este proyecto empresarial frente a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo.
- Plantear y realizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA.
- Señalar las características de los escenarios que se presentan tanto al momento de empezar este proyecto como los que se espera tener al finalizarlo, por parte de la persona vinculada con su elaboración, como trabajo de grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, elaborando un plan de mejoramiento.

4. Justificación.

Esta investigación nace de las oportunidades y amenazas que involucra la actual economía nacional e internacional que se ven reflejadas en las fortalezas y debilidades de la empresa PETROLENE LTDA.; adicionalmente a esto es requisito como opción de grado para obtener el título de Administradora de Empresas en la Universidad Santo Tomás. Con ello se



pretende realizar un fortalecimiento empresarial que no se ha llevado a cabo con gran profundidad a la compañía. Las estrategias y/o métodos que resulten de este proyecto serán aplicadas directamente a la organización.

5. Revisión de Literatura.

De acuerdo al objetivo principal que consiste en “analizar y fortalecer integralmente la empresa PETROLENE LTDA. elaborando los estudios pertinentes con el fin de ayudar a superar principalmente las debilidades que se generan por los actuales retos de la economía nacional e internacional”, se relacionan aquellos documentos, análisis, investigaciones, trabajos, artículos y/o monografías que contienen información valiosa para desarrollar la investigación.

- **Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.**

Una empresa tiene que verse como un todo para lo cual se diagnostica cada una de las partes como un sistema. Haciendo referencia a este significado se menciona a la autora Silvia Jaquenod de Zsögön quien definió la palabra “Holístico” en su libro Vocabulario ambiental práctico: jurídico, técnico, etimológico, con ejercicios y ejemplos prácticos:

“Holístico: Del griego “holos”, entero, completo. Es la forma integral de observar y evaluar desde diversos puntos de vista un sistema, acontecimiento, fenómeno o situación, con un enfoque globalizador (holístico). Se complementa con el enfoque sistemático (sistemas)”. (Zsögön, 2007).



El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración. (GONZÁLEZ, 2002).

Teniendo en cuenta lo antes citado, un sistema busca la relación de los diversos elementos que lo conforman con el fin de lograr ciertos objetivos y ver todo como una unidad; un ejemplo dentro de una empresa son las áreas que contiene (que vienen siendo los elementos). La mayoría de organizaciones no tienen en cuenta esta necesaria vinculación de todos sus componentes, lo que genera reprocesos y mala comunicación; mientras que otras compañías se interrelacionan creando un sistema, un todo.

- **Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.**

Jack Fleitman en su libro “Evaluación integral para implantar modelos de calidad” indica que la evaluación integral es una metodología basada en el análisis de hechos concretos, tangibles y específicos, así como en la búsqueda de soluciones originales y factibles en términos de tiempo y costo. Le sirve al evaluador o auditor para aplicar conocimientos y capacidades profesionales y resolver problemas prácticos. Es indispensable para implementar modelos de calidad. (Fleitman, 2008).



- **Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.**

En el libro “Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad” escrito por los autores Francisco Vilar Barrio, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón se indica que en algún momento de toda aplicación o metodológica de mejora, es necesario decidir qué es más necesario o más importante hacer para la organización y cuando realizarlo, es decir establecer prioridades. Las matrices de Priorización permiten realizar esta toma de decisiones de forma objetiva. (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1997).

Es muy importante priorizar en una empresa pues ayuda a identificar las falencias que existen y poder optimizar más el tiempo puesto que al saber que es lo más primordial por resolver se pueden realizar otras tareas nuevas y se reducen costos.

- **Efectuar un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA, considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas, outsourcing, servicio, precio, promoción, distribución y otros temas involucrados en la ejecución de un programa de fortalecimiento empresarial.**

En una empresa es muy importante el mercadeo y el mercado puesto que son aspectos que van muy ligados; adicionalmente a esto ambos están cambiando constantemente. El mercadeo establece una posición para la empresa, el mercado permite que la empresa siga operando; en el mercado se refleja el tipo de cliente y se identifica el cliente potencial y un factor determinante es la competencia. Por eso hay que tener en cuenta las 4P del mercadeo: Precio, producto, plaza y promoción.



Luther en su libro “El plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha”, escribe sobre los factores de mercadeo que pueden contribuir a determinar la etapa en que se halla una industria incluyendo la tasa de crecimiento, la fijación de precios, el número de competidores, las modificaciones en el producto, la penetración de la línea de productos, la segmentación del mercado y los gastos de promoción. (Luther, 2003)

- **Definir una estructura organizacional que permita dar apoyo al fortalecimiento de la empresa.**

Francés dice que la estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existente entre los cargos (roles) de una organización. La estructura organizacional define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. (Francés, 2006)

“El correcto diseño estructural de la organización, que contempla la definición de roles, responsabilidades y niveles de comunicación, es el inicio del camino que te llevará a una alta eficiencia y productividad, además de eliminar las innecesarias fricciones entre áreas y la duplicidad de actividades”. (Utrilla, 2010)

- **Identificar los puntos de innovación que caracterizan a este proyecto empresarial frente a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo.**

Según Vázquez, Escudero y Encarnación en su libro “Empresa y administración” la innovación ha permitido que las empresas conviertan las ideas en productos para mejorar, avanzar y desarrollarse; al mismo tiempo han conseguido transformar y aumentar la calidad



de vida de las persona en aspectos como: vivienda, transporte, comunicaciones, salud, ocio, etcétera. (Vázquez Blomer , Escudero Serrano , & Encarnación Gabín, 2010).

Así mismo estos autores se refieren al proceso de innovación empresarial: la innovación involucra unos cambios para que los productos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su contenido comprende: innovación tecnológica, innovación de la organización interna (recursos técnicos, económicos y humanos), e innovación comercial o de mercado. (Vázquez Blomer , Escudero Serrano , & Encarnación Gabín, 2010)

La innovación empresarial es fundamental pues es la clave para el crecimiento de la organización; si no se innova los consumidores se irán por la competencia por lo que no hay alguna mejora del producto y/o servicio.

El consumidor siempre estará pensando en obtener las cosas para su beneficio y entre más fácil sea este servicio lo querrá obtener mucho más. Es cuestión de estar a la vanguardia; los tiempos cambian frecuentemente y la organización que no vea esto puede estar llegando en la finalización de la sociedad.

- **Plantear y realizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA.**

En el libro “Dirección financiera: modelos avanzados de decisión con Excel”, se hace referencia a que la gerencia de la empresa trata de situar a la misma de manera tal que no solamente escape de problemas como el desequilibrio o la inestabilidad, sino que también sea capaz de resolver cuestiones tales como la cuantificación de los recursos financieros y la estabilidad financiera, que requieren una atención constante, además de tomar decisiones



ajustadas indicando cómo, cuánto y en qué desarrollar los planes, con base en una información adecuada. (Llano Monelos, Piñeiro Sánchez, & Álvarez García, 2006).

La información financiera es la más importante base de la organización, ya que es la que refleja cuanto se ha ganado y perdido en las actividades realizadas ya sea en mes o año. La empresa en este indicador toma la decisión de disminuir costos o dejarlos igual; lo que se busca es la optimización para generar utilidad.

6. Aspectos metodológicos.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio analizar y fortalecer integralmente la empresa PETROLENE LTDA. elaborando los estudios pertinentes con el fin de mejorar las debilidades que se generan por los actuales retos de la economía nacional e internacional. Para ello, de acuerdo a lo planteado anteriormente, se procede al desarrollo de los objetivos planteados considerando los siguientes pasos metodológicos.

- **Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.**

Para el cumplimiento de este objetivo se diseñará un sistema empresarial el cual se explica en un esquema holístico en el cual están las entradas, procesos y salidas y se tendrán en cuenta los subsistemas como lo son: recursos humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos administrativos y recursos económicos.

- **Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.**



Con este propósito se recurrirá a la empresa (Gerencia y empleados) para obtener el DOFA e identificar en una lista de chequeo las debilidades y fortalezas de la organización. Se tendrá en cuenta también la metodología SICREAEMPRESA, en la cual se pueden identificar los aspectos externos e internas de la organización de una forma más clara y permite ver el contexto de la empresa.

- **Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.**

Con la información recolectada anteriormente se priorizan las debilidades teniendo en cuenta la opinión de cada miembro de la organización. Esta priorización está compuesta por votos por debilidad, porcentaje y puesto y se ordena de mayor a menor importancia.

- **Llevar a cabo un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA, considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas, outsourcing, servicio, precio, promoción, distribución y otros temas involucrados en la ejecución de un programa de fortalecimiento empresarial.**

En el logro de este cometido se realizará una clasificación de los aspectos negativos (amenazas) y aspectos positivos (oportunidades) del mercado teniendo en cuenta la oferta, la demanda, los precios y la competencia. También se conocerán las condiciones relacionadas con el mercadeo considerando los agentes de los procesos de mercadeo, las márgenes, los canales, los procesos de venta y la publicidad.



- **Definir una estructura organizacional que permita dar apoyo al fortalecimiento de la empresa.**

Para cumplir con este objetivo se deben aclarar, modificar y determinar las tareas empresariales y quien es el responsable de estas mismas, planteando la estructura pertinente.

- **Identificar los puntos de innovación que caracterizan a este proyecto empresarial frente a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo**

Para el cumplimiento de este objetivo se debe considerar el Manual de Oslo y documentos relacionados, distinguiendo diversos tipos de innovaciones tales como: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

- **Plantear y realizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA**

Hacia este propósito se realizará una proyección del balance general y estado de resultados, al empezar y al finalizar este proyecto, obteniendo así la evaluación de los indicadores financieros con su debida interpretación.

- **Señalar las características de los escenarios que se presentan tanto al momento de empezar este proyecto como los que se espera tener al finalizarlo, por parte de la persona vinculada con su elaboración, como trabajo de grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, elaborando un plan de mejoramiento.**



Para el cumplimiento de este objetivo se llevará todo el proceso de elaboración del plan de mejoramiento para la empresa PETROLENE LTDA. con el fin de presentar a la empresa un camino de acción para su mejoramiento y a la autora del trabajo sentar las bases para obtener el título de administradora de empresas.

7. Presentación de Resultados.

7.1 Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.

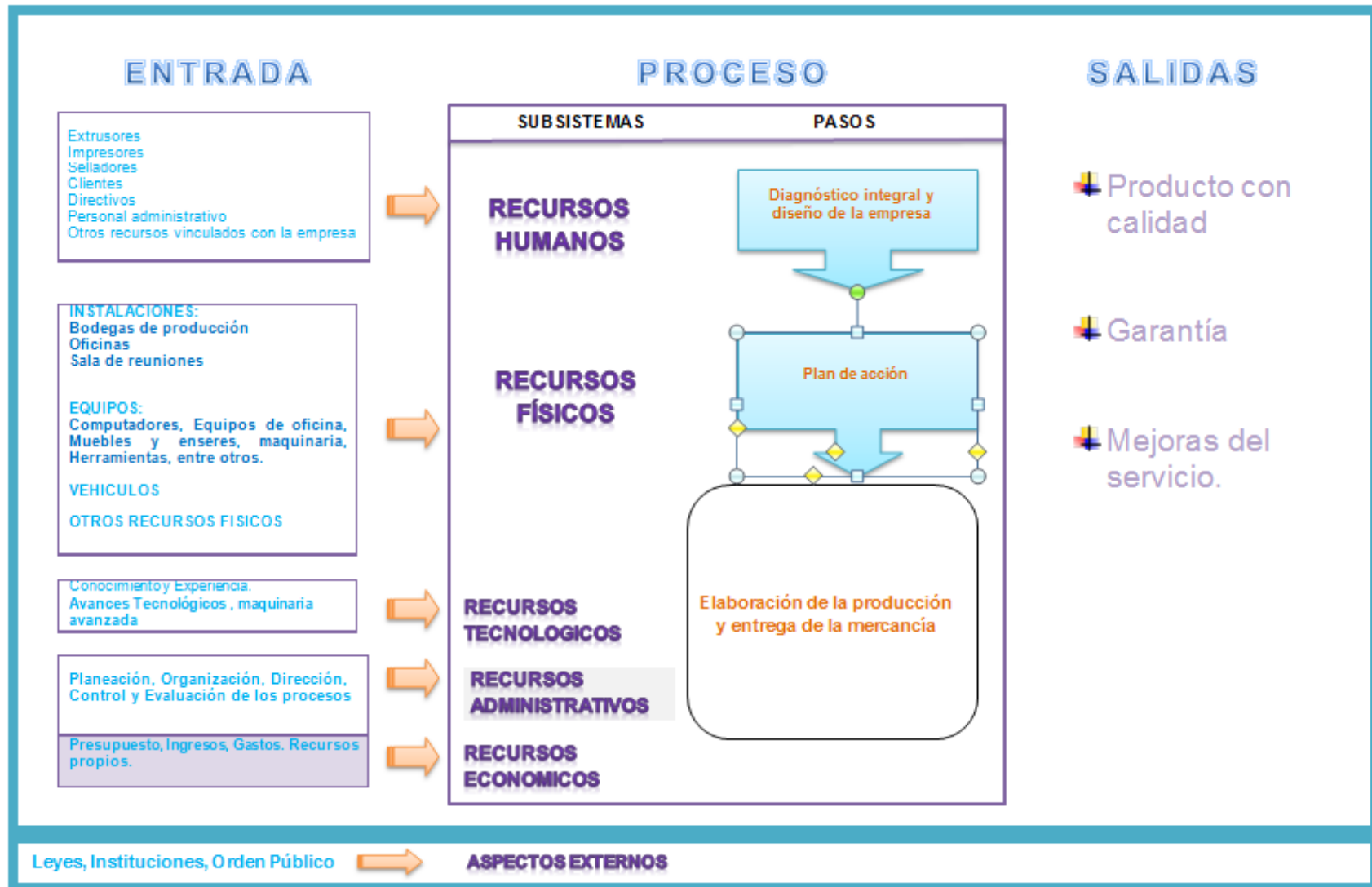
El sistema permite ver la empresa de forma general con el objetivo de unificar todas sus partes y poder tener una perspectiva más global de esta. En este caso en Petrolene Ltda. se unen cada uno de sus recursos (subsistemas) para lograr cada meta y propósito en la compañía. (Ver Figura No 1. Sistema Empresarial de Petrolene Ltda.)

Dicho sistema está conformado por:

- Los insumos externos básicos que necesita para realizar su actividad. Ellos integran las llamadas ENTRADAS al sistema.
- La transformación de esos insumos mediante la tecnología propia de que se dispone, lo cual constituye el llamado PROCESO.
- Los productos o servicios que resulten de este proceso, los cuales se denominan las SALIDAS del sistema. (Murcia Cabra, Auditoría administrativa con base en innovación organizacional, 2014).



Figura No 1. Sistema Empresarial de Petrolene Ltda.





7.2 Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.

7.2.1 Lista de chequeo administrativo.

La lista de chequeo administrativo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que contiene la compañía en las componentes de planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

Teniendo en cuenta esto, se observa que en la Tabla No.1 se determinó que en esta área hay 33 fortalezas y 11 debilidades.

Tabla No.1. Lista de chequeo administrativa de Petrolene Ltda.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN (con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	X	
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	X	
3. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	X	
4. Planes a corto plazo (menos de un año)	X	
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)	X	
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)		X



7. Asistencia técnica o asesoría para planeación	X	
8. Capacitación para planeación.	X	
9. Objetivos y metas definidas	X	
10. Otros aspectos de planeación (aclarar):		
SUB TOTAL	8	1
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	X	
2. Manuales de funciones	X	
3. Distribución de actividades y tareas		X
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo		X
5. Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)		X
6. Reglamentos de trabajo	X	
7. Unidad de mando		X
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	X	
9. Capacitación o asistencia para organización	X	
10. Otros aspectos de organización (aclarar)		
SUB TOTAL	5	4
DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada		X
2. Dirección participativa	X	
3. Dirección enfocada hacia las personas	X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y	X	



programas		
5. Capacitación o asistencia para dirección	X	
6. Estilo de liderazgo	X	
7. Conflictos de poder o de mando		X
8. Otros aspectos de dirección (aclarar)		
SUB TOTAL	5	2
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	X	
2. Integración de competencias o campos de acción	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	X	
5. Capacitación o asistencia para coordinación	X	
6. Otros aspectos de coordinación (aclarar)		
SUB TOTAL	5	0
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	X	
2. Registros contables	X	
3. Organización contable en general	X	
4. Control presupuestal	X	
5. Control de calidad (normas ISO)		X
6. Control sistematizado de la empresa (hardware,		X



software)		
7. Capacitación o asistencia para control	X	
8. Otros aspectos de control (aclarar)		
SUB TOTAL	5	2
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	X	
2. Evaluación en desarrollo (performance)	X	
3. Evaluación al finalizar (ex post)	X	
4. Mecanismos de seguimiento		X
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado		X
6. Realización constante de actividades “imprevistas”	X	
7. Capacitación o asistencia para evaluación	X	
8. Otros aspectos de evaluación (aclarar)		
SUB TOTAL	5	2
TOTALES	33	11

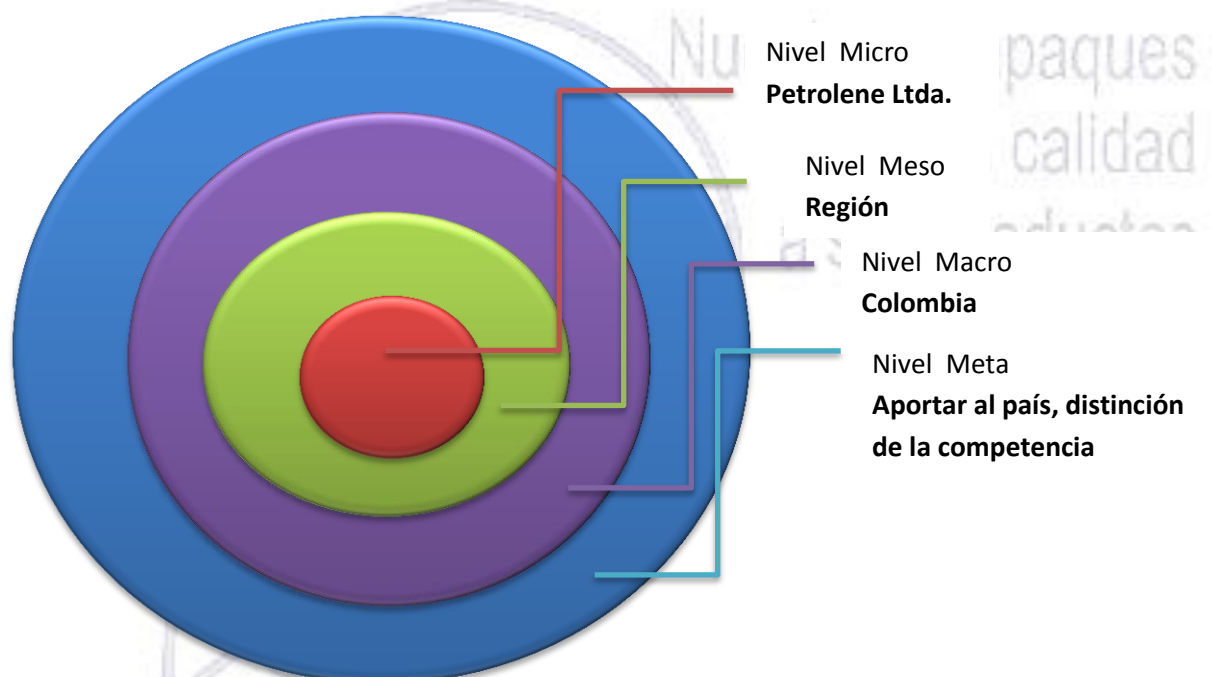
7.2.2 Competitividad sistémica y los sistemas empresariales.

En la competitividad sistémica se diferencian cuatro niveles (meta, macro, meso y micro); este sistema lo propuso Klaus Esser. (Esser, Hillebrand, Messner , & Meyer-Stamer, 1996). Esta metodología es pertinente para ubicar a la empresa Petrolene dentro de los contextos internos y externos en los cuales desarrolla sus actividades.



En la figura. No. 2 relacionada con la Competitividad Sistémica de Petrolene Ltda se ven reflejados estos niveles en la organización.

Figura. No. 2 Competitividad Sistémica de Petrolene Ltda.



Fuente: Esquema elaborado por Héctor Horacio Murcia Cabra, Consultor y Asesor en Creatividad e Innovación Empresarial, 1985 a 2016, con base en Metodología de Competitividad Sistémica de K. Esser y adaptado para Petrolene Ltda. (Murcia Cabra, Auditoría administrativa con base en innovación organizacional, 2014)

Nivel Micro:

- **Aspecto físico:**

Petrolene Ltda. tiene dos bodegas, en la cual la primera está ubicada en la Cra 68N No. 37D -23 Sur. En dicha bodega se encuentra el área administrativa, comercial y parte del área



operacional. La segunda bodega se encuentra ubicada en la Cra 68N No. 37D -56 Sur, en la cual está el resto del área operativa.

En la figura No. 3 se refleja la ubicación de la empresa por medio de Google Maps.

Figura No. 3. Ubicación de Petrolene Ltda.



Fuente: Google Maps

- **Aspecto económico:**

En la actualidad Petrolene Ltda. maneja sus propios recursos; es decir no tiene respaldo económico de alguna entidad financiera. Tiene buena liquidez y solvencia económica como se puede evidenciar en la sección de este trabajo referida a [7.7.1 Estados Financieros](#).

- **Aspecto social:**

La empresa no tiene límites para ofrecer sus productos a la sociedad y tampoco se abstiene de contratar a su personal por diferencia de valores, creencias, condiciones demográficas y culturales que tenga. Petrolene Ltda. se acopla a las necesidades que tenga el cliente y a las condiciones sociales del país.



- **Aspecto administrativo:**

Petrolene Ltda. cuenta con los procesos fundamentales en una empresa (planeación, organización, dirección, control y coordinación), pero presenta una sucesión de errores en algunos de sus procesos administrativos.

Cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas e información detallada, se evidencia en el desarrollo de la metodología CARIBE, SICREAEMPRESA, mediante procesos específicos (como la lista de chequeo) que permitieron focalizar y priorizar la problemática y así poder llegar a una solución concreta que ayude a fortalecer cada vez más la organización.

- **Aspecto jurídico:**

Petrolene Ltda. es una sociedad familiar de responsabilidad limitada compuesta por 4 socios (Ana Elisa García de Ospina, Elizabeth Ospina García, Jairo Ospina García y Consuelo Ospina García). Actualmente no se encuentra disuelta y lleva 35 años en el mercado prestando su servicio.

- **Aspecto ambiental:**

Teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental empresarial Petrolene Ltda implementó:

- Puntos concretos de canecas de basura para el reciclaje.
- Desarrollo de cultura ambiental interna y externa, mediante envío de información por medio de correos electrónicos, evitando las impresiones y desgaste de papel.
- Reutilización de papel.
- Elaboración de bolsas biodegradables para sus clientes.

Nivel Meso:



Petrolene Ltda. ofrece tanto al sector público como privado su producto de bolsas plásticas; es decir tiene un gran sector para poder tener una competencia leal. El sector que tiene mayor potencial de clientes en la empresa es la industria alimenticia, ya que es la especialidad de la compañía. Pero también se dedica al sector bancario, industrial, transporte y de servicios.

La organización cumple con toda la normatividad que requiere para su funcionalidad interna y externa.

Una debilidad regional es la competencia desleal, ya que por bajar más los precios para obtener mayores ganancias, el otro proveedor baja sus precios, sin tener en cuenta las pérdidas que genera a otras organizaciones ya que el negocio que pacte será al por mayor.

Nivel Macro:

Involucra las políticas generales tales como las de índole tributaria, cambiaria, monetaria, financiera, fiscal, arancelaria y de seguridad y justicia entre otras. (Murcia Cabra, Auditoría administrativa con base en innovación organizacional, 2014)

En este nivel se encuentran dos amenazas fundamentales que han impactado a gran relevancia a la empresa, como lo son:

- Variación del precio del dólar.
- Aumento del precio del petróleo.

Estas dos variables afectan negativamente a la organización puesto que con estos elementos se compra la materia prima y se genera aumento en el precio del producto, incremento en el costo de vida para las personas (lo que en el caso de los empleados puede



repercutir en las previsiones presupuestales de la empresa para reajustes salariales y de bienestar de su personal), exceso de inflación, prevención de ascensos y salarios, así como mayor costo de la materia prima para realizar la elaboración de las bolsas plásticas.

Nivel Meta:

Incluye la construcción de un ambiente adecuado para la competitividad a nivel de las ideas, la cultura, la organización social y política, en el cual los distintos grupos sociales compartan los mismos valores y actitudes. (Murcia Cabra, Auditoría administrativa con base en innovación organizacional, 2014). En este aspecto se considera que Petrolene desempeña un adecuado papel en la actividad económica y social nacional, por su papel como organización que aporta productos y servicios y que desarrolla sus labores dentro del contexto de la responsabilidad social empresarial.

7.2.3 SICREAEMPRESA.

Para especificar aún más los diferentes elementos planteados a manera de diagnóstico y en forma integral, se aplicó la metodología SICREAEMPRESA cuyo propósito es dar mayor amplitud al estudio del tradicional DOFA.

De esta manera se pueden puntualizar aún más los impactos nacionales e internacionales en la actividad interna de la empresa.

Para el efecto se tienen en cuenta los siguientes aspectos: (Murcia Cabra, Auditoría administrativa con base en innovación organizacional, 2014)

- **Antecedentes:** Se identifica la trayectoria de la organización tanto en lo interno como en lo externo.



- **Aspectos externos:** Se evalúa el entorno nacional e internacional. A diferencia de los antecedentes se ve la empresa al día de HOY.

- **Sistema de comercialización:** Se tienen en cuenta los factores de mercado y mercadeo tales como el producto o servicio que ofrece, la oferta, la demanda, los precios y la competencia. Como adición a estos elementos se da el almacenamiento y el transporte.

- **Aspectos internos:** Se tienen en cuenta factores físicos, económicos y humanos

- **Aspectos administrativos, ambientales y jurídicos.**

A cada uno de estos aspectos se les identifica la situación actual, si es positiva (Fortaleza u Oportunidad) o negativa (Debilidad o Amenaza), quien actúa y la acción de solución a esta misma.

Tabla No.2. Diagnóstico Estratégico SICREAEMPRESA de Petrolene Ltda.



Elemento a Estudiar	Situación Actual	Positivo o Negativo	Quien debe actuar	Acción de Solución
ANTECEDENTES	Existencia de productos similares.	P		
ASPECTOS EXTERNOS (Fuera del límite del sistema)				
Internacionales (MACRO)	Inestabilidad del precio del dólar (Compra de Materia Prima)	N	El mercado de divisas. Petrolene Ltda.	Solicitar al Gobierno regular el precio de las divisas, mediante una política monetaria. En la empresa, comprar materia prima con proveedores nacionales
	Variación constante del valor del petróleo	N	Demanda	Analizar el impacto de esta situación en la empresa
Nacionales (MACRO) y Regionales (MESO)	Se observa la normatividad nacional	P	Gobierno, Petrolene Ltda.	Seguir políticas establecidas
	Hay competencia desleal	N	Área Comercial	Mantener precios justos y rentables. Observar desempeño



				de la competencia para estrategias empresariales de Petrolene Ltda
SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN				
Tipo producto que ofrece	Producción y comercialización de bolsas plásticas en polietileno	P	Petrolene Ltda.	Ofrecer productos de alta calidad
OFERTA TOTAL (PAÍS)	Reconocimiento a nivel Regional	P	Petrolene Ltda	Ser reconocida a nivel Nacional
	No se conocen los productos a nivel nacional. Carencia de ofrecimiento.	N	Petrolene Ltda.	Evaluar y estudiar la oferta nacional de los productos relacionados.
Calidad del producto	Excelente, buscando siempre la satisfacción del cliente	P	Petrolene Ltda.	Mantener la calidad del producto
Precios	Precios bajos, pero la competencia los ofrece aún más bajos a veces con estrategias desleales, inferiores a costos de producción (Dumping)	N	Empresario	Mantener precios bajos, sin tener pérdidas
Competencia	Competencia desleal	N	Petrolene Ltda., otras empresas	Analizar la competencia y afrontar sus estrategias



Almacenamiento	Dos bodegas medianas	N	Petrolene Ltda.	Expandir las bodegas, para mayor capacidad
Transporte	Destinado para distribuir las bolsas	P	Gerente	Conservar el vehículo en excelentes condiciones
ASPECTOS INTERNOS (NIVEL MICRO)				
Físicos	Hay 2 bodegas, en las que se encuentra maquinaria, almacenamiento de materia prima, almacenamiento de producto terminado, oficinas administrativas y parqueadero.	P	Empresa	Mantener en buen estado cada una de las instalaciones que posee la empresa.
Económicos	Buena liquidez y solvencia económica	P	Administrativos	Seguir con la estabilidad económica y mejorarla.
Humanos	Rotación de personal, pero los antiguos tienen gran habilidad para capacitar	N	Empleados	Incentivar más a los empleados para su permanencia en la empresa
	Seguridad Social	P	Administrativos	Seguir con las normas y requerimientos establecidos por el



				Ministerio de Trabajo
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, AMBIENTALES Y JURÍDICOS				
Planeación	Planes a corto, mediana y largo plazo	P	Administrativos	Seguir creando planes de desarrollo
Organización	Aplicación de manual de funciones.	P	Gerente	Realizar seguimiento del manual de funciones para el cumplimiento de las funciones
	Falta de Unidad de Mando	N	Administrativos	Realizar integraciones y evaluaciones
	Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	P	Petrolene Ltda.	Mantener adecuados organigramas
Dirección	Dirección participativa	P	Administrativos	Seguir teniendo en cuenta las diferentes opiniones de los socios mayoritarios
Control	Control de calidad (normas ISO)	N	Gerencia de Producción	Implementar normas ISO. Aunque se rige por una norma del



				INVIMA
	Existencia de registros físicos	P	Administrativos	Conservar registros físicos
Coordinación	Coordinación de las actividades y capacitaciones	P	Petrolene Ltda.	Mejorar y mantener las capacitaciones, que así mismo involucran y conllevan las actividades de la organización
Evaluación	Evaluación de proyectos y estrategias, respecto a su viabilidad	P	Gerente	Crear y mantener los proyectos y estrategias que se realicen, teniendo en cuenta la evaluación de cada uno
ASPECTOS AMBIENTALES	Bolsas biodegradables	P	Petrolene Ltda.	Mantener y mejorar la responsabilidad ambiental empresarial
ASPECTOS JURÍDICOS	Tener todo al día	P	Petrolene Ltda., revisor fiscal	Conservar los aspectos jurídicos al día



2.4 Auditoría en Mercadotecnia.

William J. Stanton en 1969 comenta que el “Marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”. (Astaíza, 2010)

A continuación se evidencian aspectos de la mercadotecnia y análisis del sistema de comercialización enfocado en el mercado y mercadeo en Petrolene Ltda. que tuvo como resultado 43 fortalezas y 12 debilidades.

Tabla No. 3. Lista de chequeo mercadotecnia en Petrolene Ltda.

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACIÓN (Con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
MERCADO		
OFERTA		
1. El producto o servicio es reconocido en el mercado	X	
2. La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor	X	
3. El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás.	X	
4. Los productos o servicios que ofrece la empresa cuentan con normas de calidad.	X	
5. Los clientes están satisfechos con los productos	X	



6. Hay variedad de productos según las necesidades de los consumidores.	X	
7. Se realiza test de los productos y el mercado antes de lanzarlos		X
SUBTOTAL	6	1
DEMANDA		
1. Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.	X	
2. Se planifica la producción con base a las demandas del mercado.	X	
3. Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio	X	
4. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado.		X
5. Hay segmentación de mercado	X	
6. Hay estudios de correlación de precios y productos		X
7. Existen productos sustitutos.		X
8. Existen productos complementarios		X
9. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	X	
SUB TOTAL	5	4
PRECIOS		
1. Se revisan los precios de forma periódica	X	
2. Los precios se ajustan al mercado	X	
3. Los precios están al alcance de los consumidores	X	
4. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	X	
5. Los precios son estables	X	



6. Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	X	
7. El cliente valora positivamente el precio	X	
SUB TOTAL	7	0
COMPETENCIA		
1. Conoce en profundidad a sus principales competidores	X	
2. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		X
3. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia.	X	
4. Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia	X	
5. Sus productos son de preferencia en el mercado	X	
6. Se considera la competencia para la revisión y modificación de los precios.	X	
SUB TOTAL	5	1
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
1. Se tienen alianzas con mayoristas.	X	
2. Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que los de ventas.	X	
3. La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios	X	
4. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	X	
5. Hay contacto directo con el fabricante	X	
6. Se sabe los requerimientos de los detallistas	X	



SUB TOTAL	6	0
MARGENES		
1. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	X	
2. El margen de contribución es alto para el consumidor.	X	
3. El margen de contribución es alto para el productor.	X	
4. El margen de contribución es el esperado por la empresa	X	
5. Se estudia los costes de distribución por canal y tipo de cliente	X	
SUB TOTAL	5	0
CANALES		
1. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática	X	
2. Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	X	
3. Se hace seguimiento a los canales más importantes.	X	
4. Los canales de distribución son los adecuados	X	
5. Hay correlación entre los diferentes canales.	X	
SUB TOTAL	5	0
VENTAS		
1. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		X
2. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	X	
3. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados.	X	
4. El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional.	X	
5. Hay un plan estratégico de marketing.	X	



6. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	X	
7. Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	X	
8. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores	X	
9. Se estudia y se conoce el porcentaje sobre el volumen de ventas que representa: cada producto, cada delegación, cada vendedor, cada cliente y cada canal.	X	
10. Se realiza un manual de ventas		X
SUB TOTAL	8	2
PUBLICIDAD		
1. Hay buenas estrategias de publicidad.		X
2. Se utilizan varios medios publicitarios.	X	
3. La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores.		X
4. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial		X
5. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución		X
SUB TOTAL	1	4
TOTALES	43	12



Las cuatro “P” del Marketing (Precio, producto, plaza y promoción), más conocidas como el marketing mix son fundamentales en cualquier organización ya que son los puntos clave para cumplir los objetivos de la compañía. (Soriano, 1991)

Contribuyen a retener y fidelizar los clientes de manera rentable, mediante la satisfacción de sus necesidades; y ayudan al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Realizando el diagnostico frente a este tema en Petrolene Ltda. se identificó que contiene en esta área 22 fortalezas y 2 debilidades.

Tabla 4. Lista de chequeo de las 4P en Petrolene Ltda.

ÍTEM A EVALUAR	POSITIVA (FORTALEZA)	NEGATIVA (DEBILIDAD)
PRODUCTO		
Valor Agregado (Innovación)	X	
Calidad	X	
Perecedero	X	
Duradero	X	
Practicidad	X	
Satisface una necesidad	X	
Diseño	X	
Logo	X	
Marca	X	



Empaque	X	
SUB TOTAL	10	0
PLAZA		
Nicho de mercado	X	
Cliente Objetivo	X	
Ubicuidad	X	
Canal de Distribución	X	
SUB TOTAL	4	0
PRECIO		
Indicadores Financieros	X	
Costos	X	
Proveedores	X	
Temporada	X	
Formas de Pago	X	
SUB TOTAL	5	0
PROMOCIÓN		
Cantidad	X	
Temporada		X
Descuentos Especiales	X	
Publicidad		X
Atención al cliente	X	
SUB TOTAL	3	2



TOTALES	22	2
----------------	-----------	----------

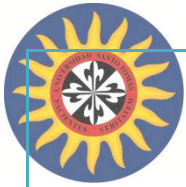
7.2.5 DOFA

La matriz DOFA es un método que permite identificar la empresa externa e internamente identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Considerando la información presentada en apartes anteriores y haciendo coherencia de ella al aplicar en forma resumida la matriz DOFA, en Petrolene Ltda se identificó que tiene 42 fortalezas y 22 debilidades, adicionando las de la lista de chequeo administrativo y de estudio del sistema de comercialización a las demás variables analizadas. (Ver Tabla No. 5. DOFA de Petrolene Ltda.)

Tabla No. 5. DOFA de Petrolene Ltda.

etrolene
Itlda



D.O.F.A. DE PETROLENE LTDA.

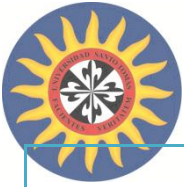
FORTALEZAS 42

- Experiencia en el sector plástico.
- Alta capacidad de producción.
- Es buena la calidad del servicio, así como el servicio al cliente.
- Recursos físicos.
- Dinamismo.
- Honestidad.
- Sede propia.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Existencia de Plan Empresarial (Institucional)
- Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)
- Planes a mediano Plazo (uno a tres

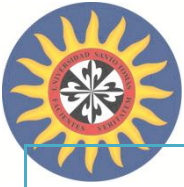
49

DEBILIDADES 22

- Poco desarrollo en el área de ventas, ya que no cuenta con un departamento de ventas estructurado.
- No se realiza una post-venta
- Rotación de personal.
- Falta de estímulos a los empleados.
- Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)
- Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo
- Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)
- Dirección centralizada
- Conflictos de poder o de mando



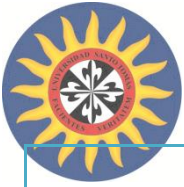
- | | |
|--|---|
| <p>años)</p> <ul style="list-style-type: none">- Planes a corto plazo (menos de un año)- Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)- Asistencia técnica o asesoría para planeación- Capacitación para planeación.- Objetivos y metas definidas- Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)- Reglamentos de trabajo- Capacitación o asistencia para organización- Dirección participativa- Dirección enfocada hacia las | <ul style="list-style-type: none">- Control de calidad (normas ISO)- Control sistematizado de la empresa (hardware, software)- Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado- Mecanismos de seguimiento- Distribución de actividades y tareas- Previsión de aumento en salarios (Variación del dólar)- Unidad de mando- No se conocen los productos a nivel nacional. Carencia de ofrecimiento.- Tamaño del bodegaje mediano- Personal experimentado- Promoción en Temporada- Publicidad- Falta de producción (Variación del |
|--|---|



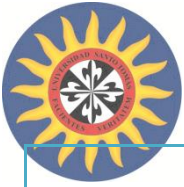
personas

- Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas
- Capacitación o asistencia para dirección
- Estilo de liderazgo
- Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento
- Integración de competencias o campos de acción
- Trabajo en equipo
- Mecanismos para coordinación y programación de actividades
- Capacitación o asistencia para coordinación

precio del petróleo)



- Existencia de registros físicos
- Registros contables
- Organización contable en general
- Control presupuestal
- Capacitación o asistencia para control
- Realización constante de actividades “imprevistas”
- Capacitación o asistencia para evaluación
- Cumple con la normatividad requerida
- Seguridad social
- Responsabilidad ambiental
- Evaluación en desarrollo (performance)
- Evaluación ex ante (antes de



	empezar cualquier proyecto) - Evaluación al finalizar (ex post) - Manual de funciones	
OPORTUNIDADES - Crecimiento constante de la industria del plástico. - Buenas relaciones con los clientes - Alianzas estratégicas con otras empresas. - Calidad de productos y servicios que ofrece. - Instituciones de apoyo, Marco Legal.	ESTRATEGIAS F.O. - Ampliar los mercados. - Mantener la imagen y la posición alcanzada. - Distribuye en Bogotá y otras ciudades de Colombia. - Desarrollar nuevos productos con nuevos mercados.	ESTRATEGIAS D.O. - Crear una estrategia de marketing más agresiva. - Ofrecer nuevos servicios. - Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda. - Conseguir nuevos empleados y motivar más a los actuales
AMENAZAS - Pérdida de clientes. - Competidores con precios más	ESTRATEGIAS F.A. - Desarrollar más capacidad tecnológica.	ESTRATEGIAS D.A. - Evaluación de estado y grado de satisfacción por parte de clientes de los



económicos. - Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al consumo del producto - Poco crecimiento en la economía. - Competencia desleal - Precios bajos, pero la competencia tiene más bajos - Aumento del precio del petróleo - Variación del precio del dólar	- Continuar consolidando trabajo en equipo. - Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.	servicios y productos prestados a través de visitas y páginas web. - Incentivar a los empleados. - Acción integral para mejorar.
--	--	---

Petrolene
Itda



Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.

7.3.1 Priorización por método democrático:

Según el diagnóstico realizado mediante la lista de chequeo administrativo, el SICREAEMPRESA, la lista de chequeo mercadotecnia, la lista de chequeo 4P y el análisis DOFA, con fines de priorización se sintetizó que la empresa PETROLENE LTDA. tiene 42 fortalezas y 22 debilidades.

Para identificar la debilidad más relevante se realizó una encuesta de cuatro preguntas a los empleados de la sociedad, de las áreas administrativa, comercial y operativa. (Ver [11.1 Encuesta.](#))

Teniendo en cuenta las opiniones del sector administrativo se decidió hacer énfasis en 6 debilidades, ya que son la más repetitivas y de gran relevancia. A cada miembro de la empresa se le dieron 5 votos (6 debilidades menos una). (Ver Tabla No. 5. Priorización de debilidades en Petrolene Ltda.)

Tabla No. 6. Priorización de debilidades en Petrolene Ltda.

DEBILIDADES	VOTOS POR DEBILIDAD	%	PUESTO
Unidad de Mando	18	20%	1
Falta de producción (Efecto de la variación del precio del petróleo)	16	17,8%	2
Previsión de aumento en salarios (Impacto de la	16	17,8%	3

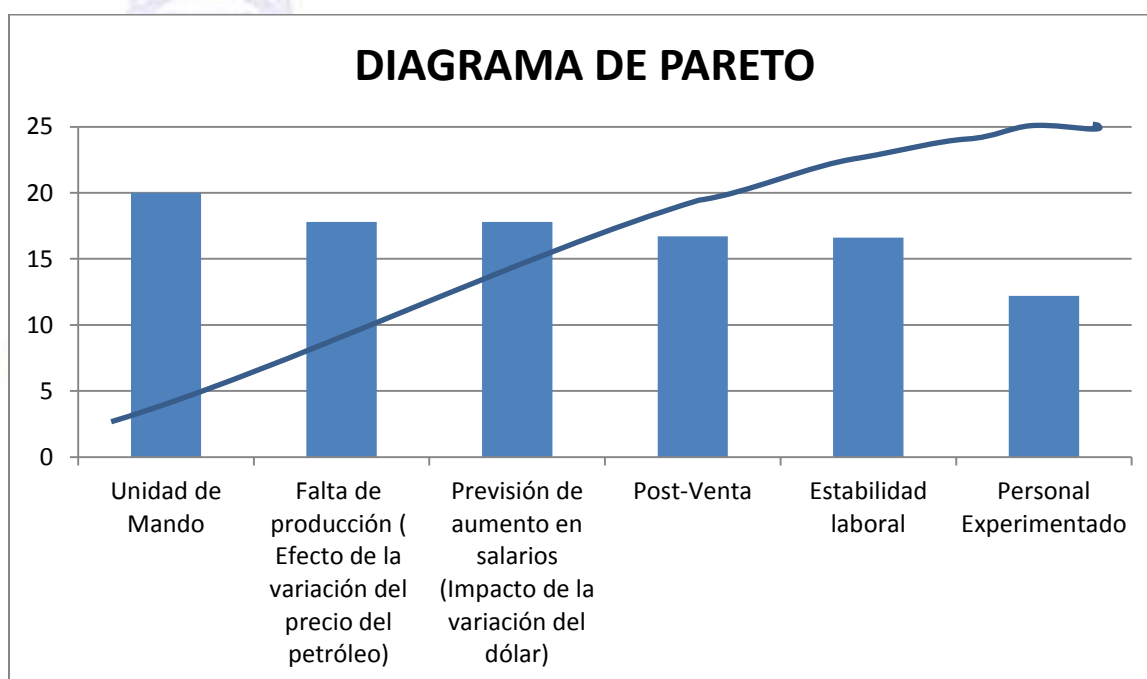


variación del dólar)			
Post-Venta	15	16,7%	4
Estabilidad Laboral	14	15,6%	5
Personal Experimentado	11	12,2%	6
TOTAL	90	100%	

7.3.2 Diagrama de Pareto

Este diagrama refleja la priorización que se realizó anteriormente pero mediante una gráfica de barras en la cual queden las debilidades en forma descendente de izquierda a derecha, evidenciando la importancia de cada una.

Figura No 4. Diagrama de Pareto de Petrolene Ltda.

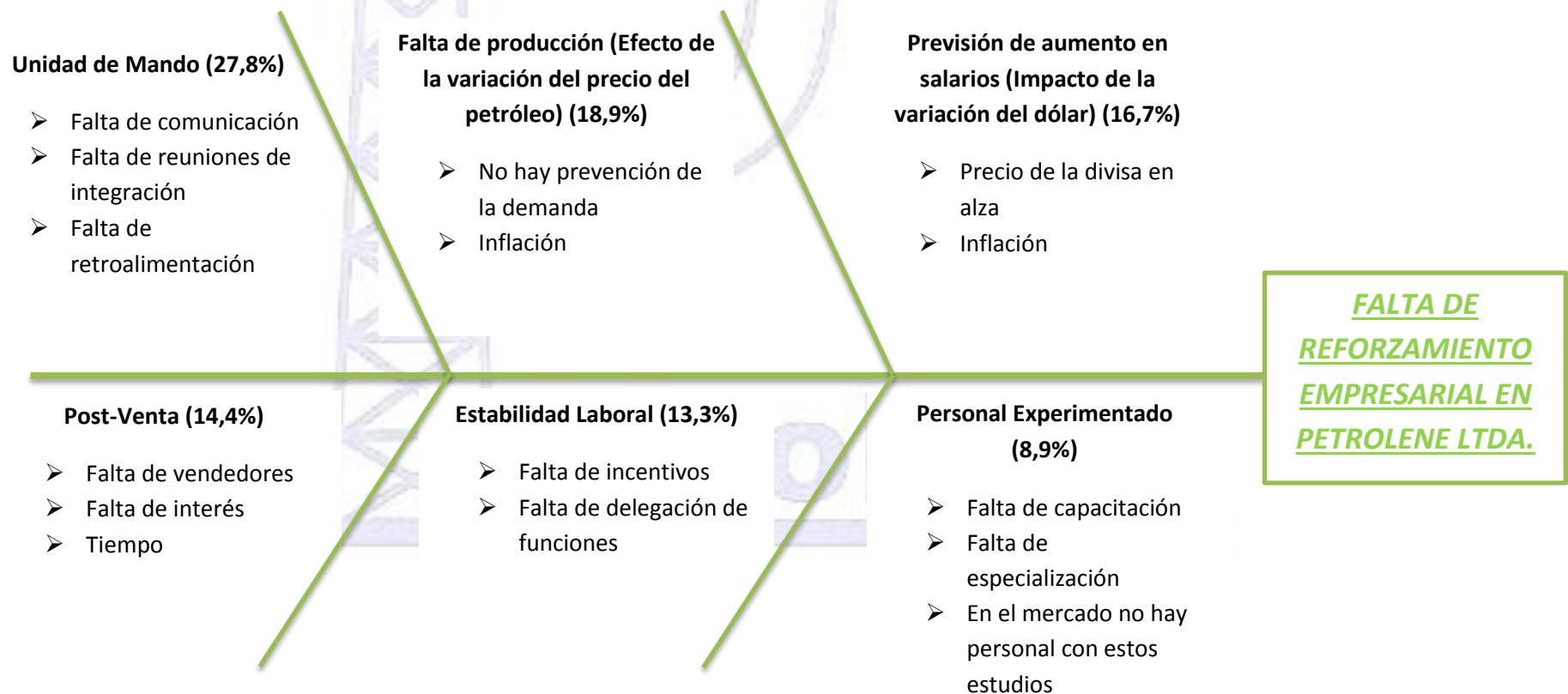




3.3 Diagrama de Causa y Efecto.

Este gráfico evidencia las posibles causas de un problema; en este caso se indican las 6 debilidades que se priorizaron. Cada una tiene el porcentaje que obtuvo y el porqué de esta causa que se refleja en el efecto final.

Figura No.5. Diagrama de Causa y Efecto de Petrolene Ltda.





3.4 Diagrama Cómo-Cómo.

En este diagrama se indica la solución a la debilidad más destacada que se identificó en la priorización anteriormente realizada.

Teniendo en cuenta la debilidad más votada por Petrolene Ltda. es la de unidad de mando, pero teniendo en cuenta otras debilidades administrativas y financieras se realizarán dos diagramas Cómo-Cómo, identificando las posibles soluciones al área administrativa en general. (Ver Figura No 6. Diagrama Cómo-Cómo Petrolene Ltda.sobre Variación precio del Petróleo y Variación precio del Dólar y Figura No 7. Diagrama Cómo-Cómo Debilidades administrativas de Petrolene Ltda)

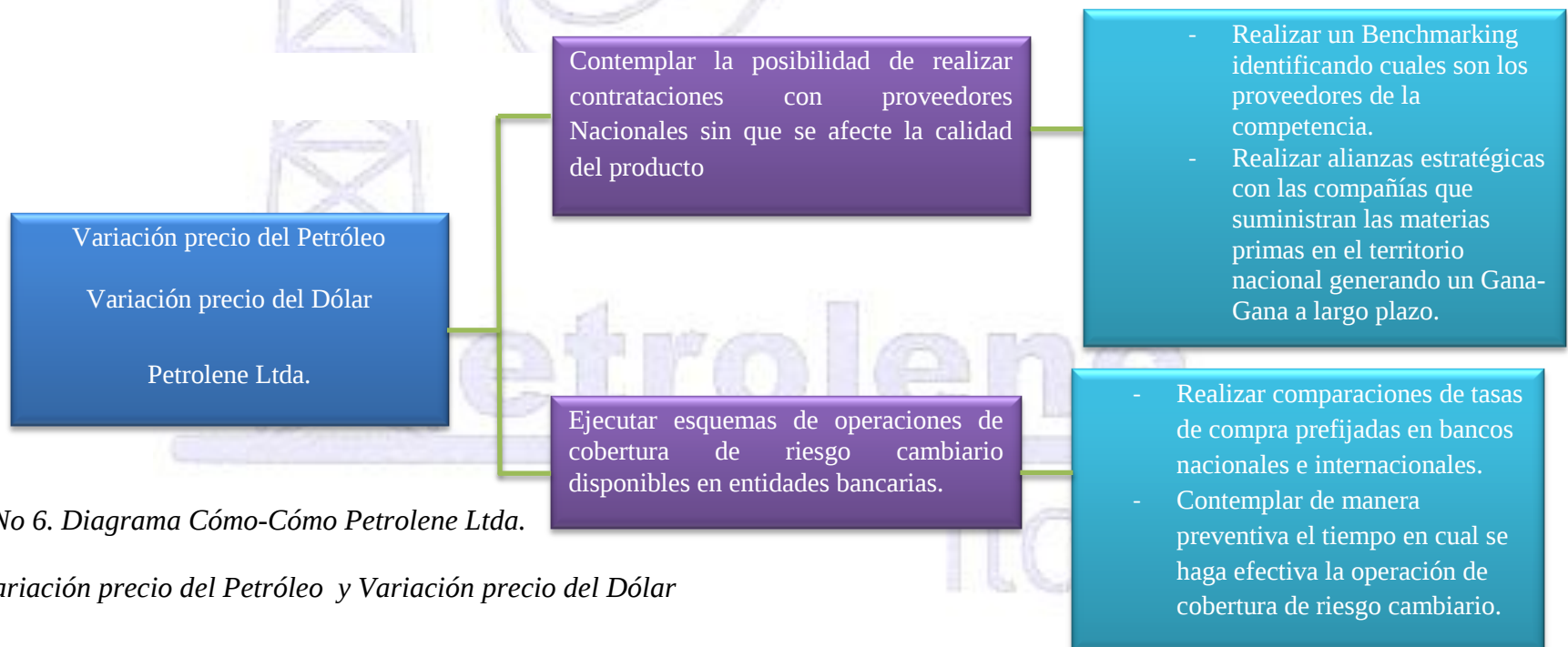
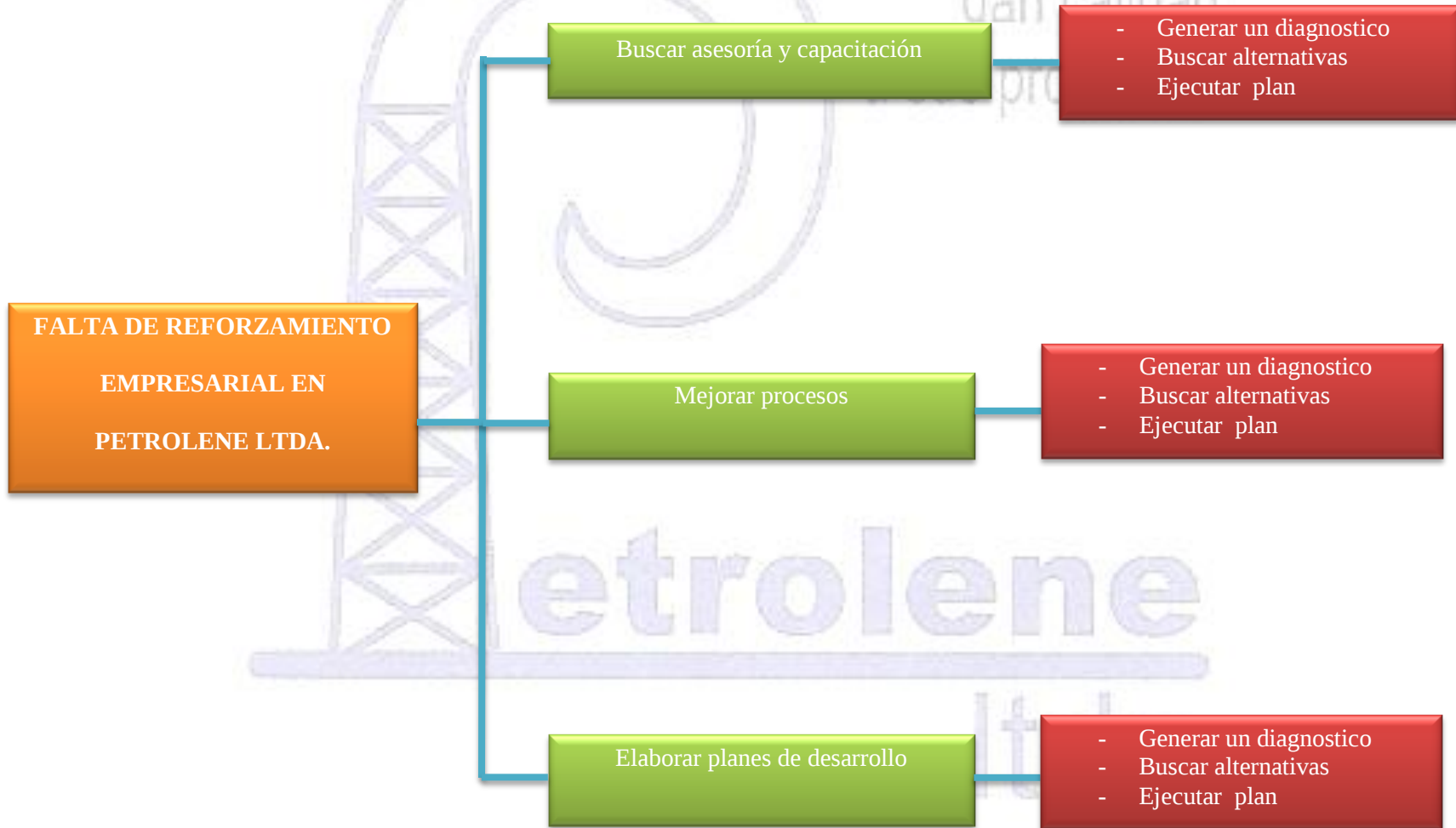


Figura No 6. Diagrama Cómo-Cómo Petrolene Ltda.

sobre Variación precio del Petróleo y Variación precio del Dólar



Figura No 7. Diagrama Cómo-Cómo Debilidades Administrativas de Petrolene Ltda.





3.5 Debilidades administrativas

Teniendo en cuenta otras debilidades que se encontraron en la lista de chequeo administrativo se considera la inadecuada distribución de actividades y tareas, la cual va enlazada con la elaboración de cronogramas y calendario de trabajo. Se observa que no todos los procesos de la parte operacional cuentan con esto.

En el día a día de la empresa se toma como ejemplo el proceso de sellado. En esta etapa varían considerablemente las actividades, ya que algunas veces se necesita parar con el producto que se está sellando para proceder a iniciar con otra referencia de bolsa o de cliente. Lo ideal es que no suceda esto pues la finalidad es terminar con cada uno de los rollos sellados en unidad. Esto se debe a que no hay un cronograma establecido de lo que se hará en el día y no se maneja la prioridad necesaria que se requiere para poder cumplir con la fecha establecida, generando reprocesos, ya que cada proveedor maneja bolsas distintas y se requiere cuadrar la máquina para que salgan como lo desea el usuario.

Lo que se pretende realizar para volver esta debilidad en fortaleza es elaborar un cronograma de trabajo semanal, en la cual se indique la máquina, quien ejecutará la máquina y hora aproximada de donde inicia y finaliza la ejecución de esta misma. Preferiblemente no se debería cambiar este plan de trabajo, a menos que sea con urgencia.

Adicionalmente a esta fortaleza, el personal tendría una mejor distribución de actividades y con una máquina fija para trabajar, evitando estar en varias máquinas al mismo tiempo. Lo que se busca es mejorar los procesos, disminuyendo tiempos muertos y mejorar la productividad de la empresa.



7.3.6 Misión, Visión y valores corporativos

La misión, visión y valores corporativos de Petrolene Ltda no es necesario modificarlas, pues están completas y son de fácil comprensión.

7.3.6.1 Misión.

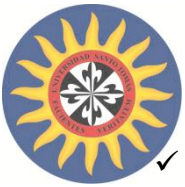
Somos la empresa líder de producción y comercialización de artículos plásticos, entregando a los clientes productos que satisfagan sus necesidades y expectativas partiendo de sólidos principios, manteniendo los estándares de calidad y eficiencia para así generar un valor agregado a los productos por medio del desarrollo competitivo, de manera que la empresa contribuya con el medio ambiente.

7.3.6.2 Visión.

Petrolene Ltda. se proyecta al año 2020 como una organización líder e innovadora a nivel nacional e internacional en los producción y comercialización de bolsas plásticas, nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos asegurar la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, será el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos.

7.3.6.3 Valores.

- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honestidad



✓ Comunicación.

✓ Transparencia.

7.4 Efectuar un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA, considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas, outsourcing, servicio, precio, promoción, distribución y otros temas involucrados en la ejecución de un programa de fortalecimiento empresarial.

Como se pudo evidenciar en las listas de chequeo de Mercadotecnia ([7.3.7 Auditoría en Mercadotecnia.](#)), Petrolene Ltda. no presenta muchas fallas en este aspecto, pero es importante mejorar en ellas para lograr mejorar el rendimiento en los procesos internos y externos de la compañía.

La situación actual de mercadeo de Petrolene Ltda. es buena en los aspectos de precios puesto que hay varias opciones de productos en la cual es diverso su valor. Lo mismo sucede con los canales ya que son directos y no hay intermediarios; por lo tanto es más segura y efectiva la venta.

Pero así mismo tiene falencias como lo son su fuerza de ventas porque la única persona que se encuentra vendiendo es el gerente comercial, no hay vendedores que ayuden a cumplir la meta esperada del 85% al 90%. La que actualmente es de 70% a 80%. La empresa se alcanza a sostener con estas estrategias pero no son suficientes.

El servicio post-venta no es el mejor, ya que no se manejan promociones con los clientes, ni siquiera con los potenciales y los que llevan bastante tiempo con la compañía.



Una última debilidad en este tema es la de la parte de publicidad ya que Petrolene Ltda no maneja ningún medio para hacerse conocer en el mercado a mayor escala.

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems nombrados como aspectos negativos lo ideal es mejorar su fuerza de ventas mediante la contratación de dos vendedores, realizar promociones si la venta supera los \$10.000.000, e inscribirse en la comunidad tecnológica como son las redes sociales.

En el proceso de comercialización hay que tener en cuenta sus competidores por lo cual en la tabla 7 se refleja el benchmarking competitivo de la organización. Esta información fue suministrada directamente por el gerente comercial de la empresa. Los porcentajes que se evidencian son aproximados y van de mayor a menor riesgo que ofrece la competencia con respecto a Petrolene Ltda.

Tabla No. 7 Benchmarking Competitivo en Petrolene Ltda.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	PORCENTAJE DE COMPETITIVIDAD FRENTE A PETROLENE LTDA.
Altalene	90%
Plásticos Herson	80%
Plásticos Panzer	73%
Plásticos Mónaco	65%
Bermuplast	60%
Plásticos Polim	57%
Liliplas	53%



Definir una estructura organizacional que permita dar apoyo al fortalecimiento de la empresa.

Un organigrama en una organización es fundamental ya que indica la estructura de esta misma indicando las jerarquías y relación entre ellos.

Al organigrama que actualmente tiene Petrolene Ltda, se requiere realizarle solo una modificación en la dirección comercial. Igualmente se estima que la información es precisa y comprensible (ver figuras 8 y 9).

Figura No 8. Estructura Organizacional Actual de Petrolene Ltda.

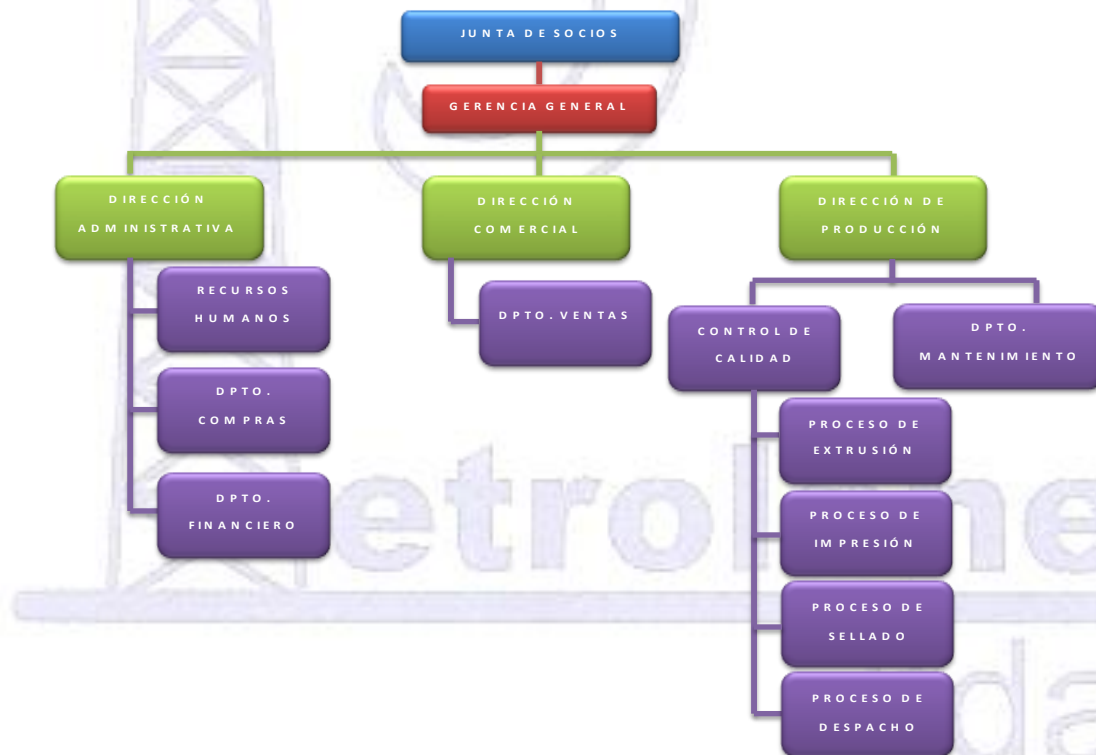
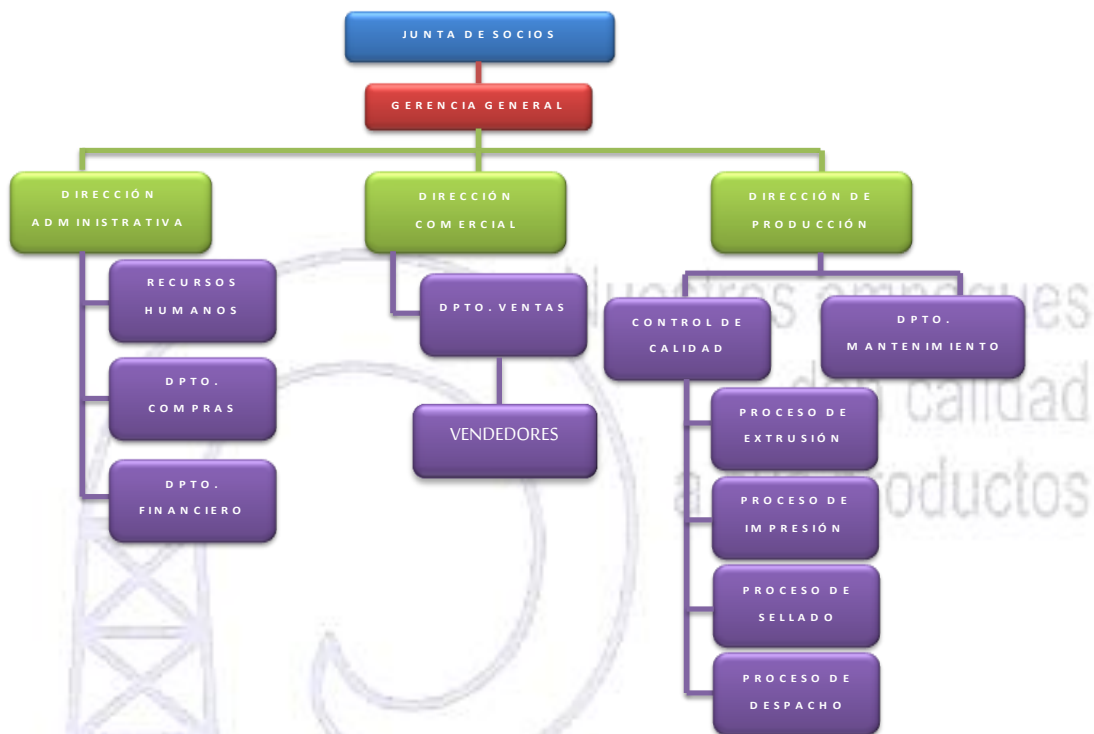




Figura No 9. Estructura Organizacional Sugerida a Petrolene Ltda.



7.6 Identificar los puntos de innovación que caracterizan a este proyecto empresarial frente a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo.

Teniendo en cuenta los procesos de Petrolene Ltda. se identifica que contiene los siguientes puntos de innovación:

❖ **Innovación de producto:** Petrolene Ltda. le aplica a sus bolsas un aditivo para que sean biodegradables; esto logra que sus bolsas sean innovadoras ya que no todas las empresas de bolsas plásticas cuentan con este aditivo, teniendo así que son de buena calidad y generando que el producto sea llamativo para el cliente.



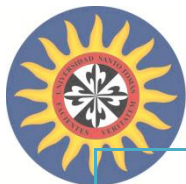
❖ **Innovación de proceso:** En el proceso de sellado es decir en el momento donde la bolsa se convierte en unidad y no en kilo (rollo). La maquinaria es estadounidense y omite un procedimiento manual, lo que genera mayor producción y optimización de procesos.

❖ **Innovación de mercadotecnia:** Esta innovación va enfocada al precio ya que varía dependiendo del tamaño, logo, kilos y tintas que la bolsa contenga, dando así al cliente la posibilidad de elegir variedad de productos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se proponen los siguientes aspectos a Petrolene Ltda. para innovar y ser una compañía más productiva y reconocida:

Tabla No.8. Innovaciones sugeridas para Petrolene Ltda.

DEBILIDAD IDENTIFICADA	PLANTEAMIENTO	INNOVACIÓN SUGERIDA	TIPO DE INNOVACIÓN
Falta de productos para ofrecer al mercado	Para mejorar el crecimiento de su portafolio se sugiere	Ofrecer el plástico de invernadero	Innovación de producto / Incremental
	implementar estos productos en la empresa.	Bolsas de Seguridad	Innovación de producto / Incremental
	Obteniendo así más clientes, mayor utilidad y mayor reconocimiento en el mercado.	Película a base de PVC	Innovación de producto / Incremental
Publicidad	Actualmente la organización no cuenta	Creación de una página web	Innovación de mercadotecnia /



	con medios publicitarios para ser más reconocida en la sociedad. Por lo tanto se sugiere implementar estos medios.	Inscribirse en las redes sociales (Facebook, twitter, snapchat, Instagram, entre otros)	Incremental Innovación de mercadotecnia / Incremental
Post- Venta	En Petrolene Ltda. no hay a gran escala este servicio, por lo cual se sugiere lo siguiente.	Estar en contacto con el cliente para verificar como llega el producto, tanto en calidad como en puntualidad. Dar un seguimiento al cliente.	Innovación organizacional / Incremental

7.7 Plantear y analizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA

Los estados financieros en una empresa son el reflejo de la situación económica y financiera que se ven de un periodo a otro por medio de informes.

Están conformados por:

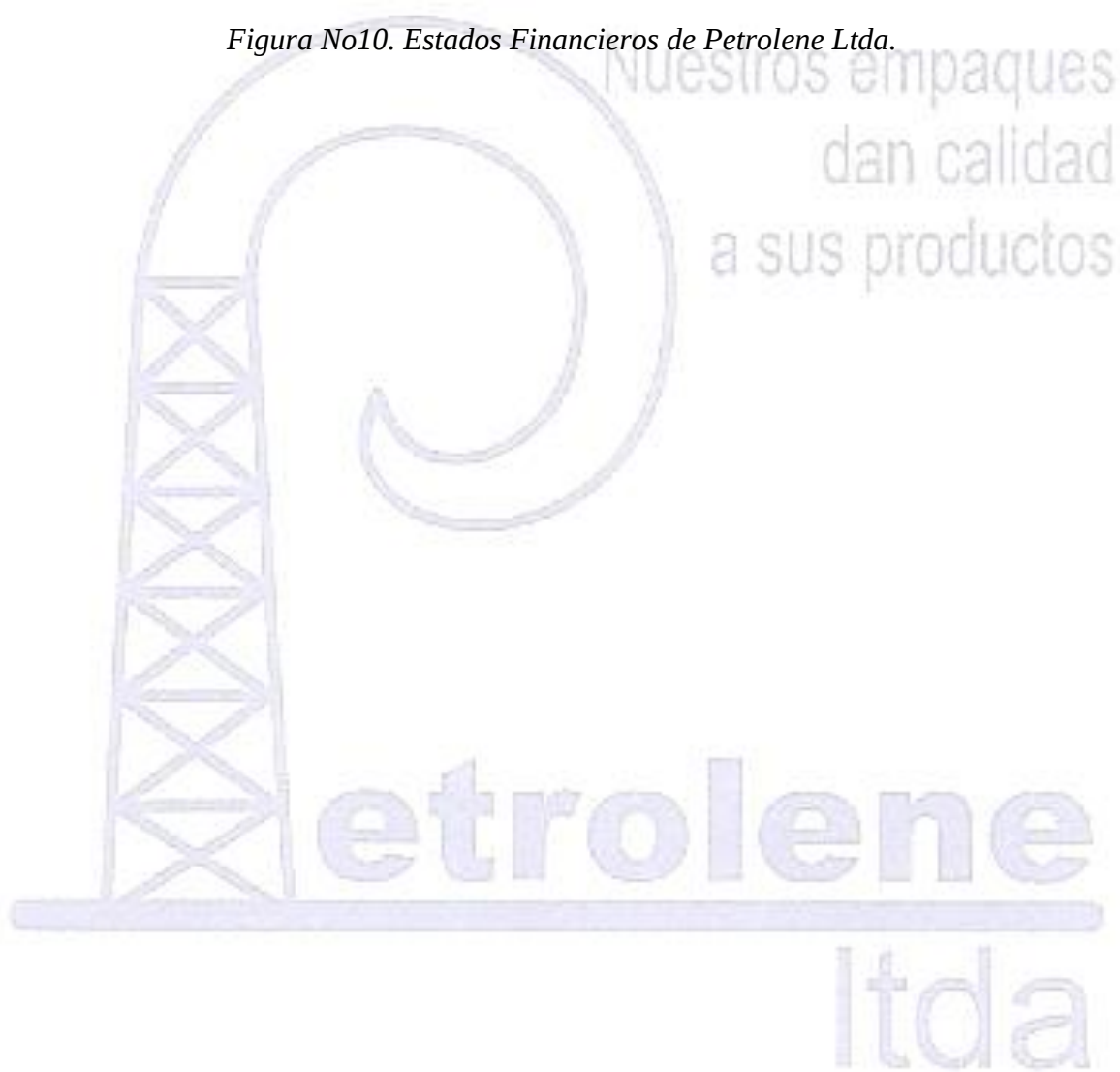
- Balance general.
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de flujos de efectivo



7.1 Estados Financieros.

A continuación se evidencian los estados financieros de Petrolene Ltda. en los años 2014-2015, con sus respectivas notas. Esta información fue suministrada por el área administrativa de la organización.

Figura No10. Estados Financieros de Petrolene Ltda.



**PETROLENE LTDA****BALANCE GENERAL****NIT:860.351.401-6****COMPARATIVO ACUMULADO DICIEMBRE 2014-2015**

	NOTAS	2014	2015	variacion	%
ACTIVOS					
Corriente					
Caja	3	\$9,461,581	\$17,881,919	\$8,420,337	89.00%
Bancos	3	\$81,992,007	\$48,730,504	(\$33,261,502)	-40.57%
Inversiones	4	\$612,000	\$612,000	\$0	0.00%
Deudores	5	\$698,682,935	\$873,608,500	\$174,925,565	25.04%
Inventarios	6	\$571,574,436	\$613,178,325	\$41,603,889	7.28%
Total Corriente		\$1,362,322,959	\$1,554,011,248	\$191,688,289	14.07%
Propiedad Planta y Equipo	7				
Maquinaria en Montaje		\$0	\$0	\$0	
Maquinaria		\$690,480,770	\$690,480,770	\$0	0.00%
Equipo de Oficina		\$17,318,283	\$17,318,283	\$0	0.00%
Equipo de Computacion		\$26,029,013	\$29,521,321	\$3,492,308	13.42%
Flota y equipo de transporte		\$50,500,000	\$50,500,000	\$0	0.00%
construcciones y edificaciones		\$217,497,975	\$217,497,975	\$0	0.00%
Depreciacion Acumulada		\$618,691,746	\$666,196,212	\$47,504,466	7.68%
Total Propiedad Planta y Equipo		\$383,134,295	\$339,122,137	(\$44,012,158)	-11.49%
INTANGIBLES		\$4,000,000	\$4,000,000	\$0	0.00%
Diferidos	8	\$0	\$0	\$0	0.00%
Cargos Diferidos	8	\$0	\$0	\$0	0.00%
Otros Activos	9	\$859,040	\$859,040	\$0	0.00%
Total Diferidos		\$859,040	\$859,040	\$0	0.00%
TOTAL ACTIVOS		\$1,750,316,294	\$1,897,992,425	\$147,676,131	8.44%
PASIVOS					
Corriente					
Obligaciones financieras	10	\$109,816,221	\$123,898,354	\$14,082,133	12.82%
Proveedores Nacionales	11	\$173,384,798	\$97,177,931	(\$76,206,867)	-43.95%
Provedores del Exterior	11	\$116,015,844	\$287,449,713	\$171,433,869	147.77%
Costos y gastos por pagar	12	\$35,000,939	\$38,502,753	\$3,501,814	10.00%
Dividendos y participaciones	13	\$110,148,964	\$110,148,964	\$0	0.00%
Deudas con propietarios	14	\$25,200,000	\$25,200,000	\$0	
Retenciones en la fuente / iva e ica	15	\$5,738,000	\$4,490,001	(\$1,247,999)	-21.75%
Aportes y retenciones de nomina	16	\$6,003,572	\$0	(\$6,003,572)	-100.00%
Impuestos gravámenes y tasas	17	\$55,216,000	\$50,822,441	(\$4,393,559)	-7.96%
obligaciones laborales	18	\$65,669,082	\$72,893,434	\$7,224,352	11.00%
Pasivos estimados		\$0	\$0	\$0	
otros pasivos		\$1,234,064	\$844,735	(\$389,329)	-31.55%
Total Pasivo Corriente		\$703,427,484	\$811,428,326	\$108,000,842	15.35%
A MEDIANO PLAZO					
acreedores varios	19	\$134,438,737	\$136,597,147	\$2,158,410	1.61%
total a mediano plazo		\$134,438,737	\$136,597,147	\$2,158,410	1.61%
TOTAL PASIVO		\$837,866,222	\$948,025,473	\$110,159,252	13.15%
PATRIMONIO	20				
Capital Social		\$150,000,000	\$150,000,000	\$0	0.00%
Reservas		\$60,066,357	\$63,299,189	\$3,232,832	5.38%
Revalorizacion del Patrimonio		\$4,278,065	\$4,278,065	(\$0)	0.00%
Utilidades Acumuladas		\$665,777,331	\$694,872,819	\$29,095,487	4.37%
Utilidad o (perdida) del Ejercicio		\$32,328,319	\$37,516,879	\$5,188,560	16.05%
Total Patrimonio		\$912,450,073	\$949,966,952	\$37,516,879	4.11%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$1,750,316,294	\$1,897,992,425	\$147,676,131	8.44%

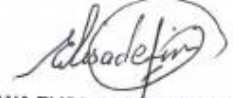
ANA ELISA GARCIA DE OSPINA
Representante Legal.
CC 20.276.615

**petrolene**
NIT 860 351 401-6 Ltda

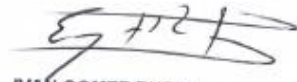
EDGAR IVAN GOMEZ R
Contador
TP. 98283-T



		PETROLENE LTDA		ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO		COMP ACUMULADO DICIEMBRE 2014-2015	
		2014		2015		Variacion	
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas	21	1,994,496,727		2,153,244,074		158,747,347	7.96%
Devoluciones en Ventas		21,459,971		18,058,330		-3,401,641	
Ventas Netas		<u>\$1,973,036,756</u>		<u>\$2,135,185,744</u>		162,148,988	8.22%
Costo De Ventas							
Inventario Inicial		533,538,398		571,574,436		38,036,038	
Compras	22	1,023,936,612	51.90%	1,090,982,118	51.10%	67,045,506	6.55%
Disponible		1,557,475,010		1,662,556,554		105,081,544	
Mano de Obra Directa	23	240,804,155	12.20%	269,108,715	12.60%	28,304,560	11.75%
Costos Indirectos	24	317,147,052	16.07%	324,717,997	15.21%	7,570,945	2.39%
Costo de Produccion		2,115,426,217		2,256,383,266		140,957,049	
Inventario final		571,574,436		613,178,325		41,603,889	
ajustes por inflacion		0		0		0	
Costo de la Mercancia Vendida		<u>\$1,543,851,781</u>	78.25%	<u>\$1,643,204,941</u>	76.96%	99,353,160	6.44%
Utilidad Bruta en ventas		429,184,975	21.75%	491,980,804	23.04%	62,795,829	14.63%
Gastos De Operacion	25	303,197,685	15.37%	323,946,632	15.17%	20,749,047	6.84%
Gastos De Ventas		0	0.00%	0	0.00%	0	
Utilidad o (perdida) operacional		<u>\$125,987,390</u>	6.39%	<u>\$168,034,172</u>	7.87%	42,046,782	33.37%
Ingresos No Operacionales	26	17,125,661		2,078,840		-15,046,821	-87.86%
Egresos No Operacionales	27	89,142,825		103,217,727		14,074,902	15.79%
Utilidad Neta Antes De impuestos		53,970,226	2.74%	66,895,284	3.13%	12,925,058	
Provision Impuesto de renta		14,426,404		21,601,445		7,175,041	
provision impuesto cree		7,215,503		7,776,960			
Utilidad Neta del Ejercicio		<u>\$32,328,319</u>	1.64%	<u>\$37,516,879</u>	1.76%	5,188,560	16.05%


ANA ELISA GARCÍA DE OSPINA
Representante Legal
CC 20.276.615


NIT 880 351 401-6 ltda


IVÁN GOMEZ RUBIO
Contador
Matricula prof. 98283-T

Fuente: Área administrativa de Petrolene Ltda.



7.2 Proyecciones.

Teniendo en cuenta las debilidades que tiene la empresa se decide realizar una proyección de lo que se espera obtener en 2016, teniendo en cuenta que se contrataron dos vendedores, no habrá temporales pues se pronostica mejorar la rotación de personal, las ventas aumentarán en un 16%, no habrá costos y gastos por diferencia de cambio ya que el dólar se comprará por medio de un forward con un Banco. Por lo tanto no afecta esto en contabilidad ya que es un contrato.

La fuente de estas proyecciones fue en base de los estados financieros anteriormente citados.

Para la proyección se tiene en cuenta que las ventas aumentarán en un 16% ya que se realiza la contratación de dos vendedores; desaparece los costos y gastos por diferencia cambios, puesto que realiza un forward; la mano de obra aumentara en un 7% y no habrá temporales, solo se contrata personal fijo.

Figura No11. Estados Financieros de Petrolene Ltda. (Proyección)

etrolene
Ltda



PETROLENE LTDA				
BALANCE GENERAL				
COMPARATIVO ACUMULADO DICIEMBRE 2015-2016				
	2015	variacion	%	2016
ACTIVOS				
Corriente				
Caja	\$17.881.919	\$8.420.337	89,00%	\$9.450.000
Bancos	\$48.730.504	(\$33.261.502)	-40,57%	\$45.793.776
Inversiones	\$612.000	\$0	0,00%	\$612.000
Deudores	\$873.608.500	\$174.925.565	25,04%	\$864.380.000
Inventarios	\$613.178.325	\$41.603.889	7,28%	\$692.760.672
Total Corriente	\$1.554.011.248	\$191.688.289	14,07%	\$1.612.996.448
Propiedad Planta y Equipo				
Maquinaria en Montaje	\$0	\$0		\$0
Maquinaria	\$690.480.770	\$0	0,00%	\$690.480.770
Equipo de Oficina	\$17.318.283	\$0	0,00%	\$17.318.283
Equipo de Computacion	\$29.521.321	\$3.492.308	13,42%	\$29.521.321
Flota y equipo de transporte	\$50.500.000	\$0	0,00%	\$50.500.000
construcciones y edificaciones	\$217.497.975	\$0	0,00%	\$217.497.975
Depreciacion Acumulada	\$666.196.212	\$47.504.466	7,68%	\$713.700.678
Total Propiedad Planta y Equipo	\$339.122.137	(\$44.012.158)	-11,49%	\$291.617.671
INTANGIBLES	\$4.000.000	\$0	0,00%	\$4.000.000
Diferidos	\$0	\$0	0,00%	\$0
Cargos Diferidos	\$0	\$0	0,00%	\$0
Otros Activos	\$859.040	\$0	0,00%	\$859.040
Total Diferidos	\$859.040	\$0	0,00%	\$859.040
TOTAL ACTIVOS	\$1.897.992.425	\$147.676.131	8,44%	\$1.909.473.159
PASIVOS				
Corriente				
Obligaciones financieras	\$123.898.354	\$14.082.133	12,82%	\$111.370.610
Proveedores Nacionales	\$97.177.931	(\$76.206.867)	-43,95%	\$97.177.931
Provedores del Exterior	\$287.449.713	\$171.433.869	147,77%	\$187.740.810
Costos y gastos por pagar	\$38.502.753	\$3.501.814	10,00%	\$38.502.753
Dividendos y participaciones	\$110.148.964	\$0	0,00%	\$95.148.964
Deudas con propietarios	\$25.200.000	\$0		\$25.200.000
Retenciones en la fuente / iva e ica	\$4.490.001	(\$1.247.999)	-21,75%	\$4.650.000
Aportes y retenciones de nomina	\$0	(\$6.003.572)	-100,00%	\$0
Impuestos gravamenes y tasas	\$50.822.441	(\$4.393.559)	-7,96%	\$65.350.000
obligaciones laborales	\$72.893.434	\$7.224.352	11,00%	\$87.893.434
Pasivos estimados	\$0	\$0		\$0
otros pasivos	\$844.735	(\$389.329)	-31,55%	\$844.735
Total Pasivo Corriente	\$811.428.326	\$108.000.842	15,35%	\$713.879.237
A MEDIANO PLAZO				
acreedores varios	\$136.597.147	\$2.158.410	1,61%	\$116.000.000
total a mediano plazo	\$136.597.147	\$2.158.410	1,61%	\$116.000.000
TOTAL PASIVO	\$948.025.473	\$110.159.252	13,15%	\$829.879.237
PATRIMONIO				
Capital Social	\$150.000.000	\$0	0,00%	\$150.000.000
Reservas	\$63.299.189	\$3.232.832	5,38%	\$67.050.877
Revalorizacion del Patrimonio	\$4.278.065	(\$0)	0,00%	\$4.278.065
Utilidades Acumuladas	\$694.872.819	\$29.095.487	4,37%	\$728.638.010
Utilidad o (perdida) del Ejercicio	\$37.516.879	\$5.188.560	16,05%	\$129.626.969
Total Patrimonio	\$949.966.952	\$37.516.879	4,11%	\$1.079.593.921
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$1.897.992.425	\$147.676.131	8,44%	\$1.909.473.159

Fuente: Autora



PETROLENE LTDA							
ESTADO DE RESULTADOS							
COMPARATIVO ACUMULADO DICIEMBRE 2015-2016							
	2015		Variacion		2.016	Variación	
INGRESOS OPERARACIONALES							
Ventas	2.153.244.074		158.747.347	7,96%	2.499.000.000	345.755.926	16,06%
Devoluciones en Ventas	18.058.330		-3.401.641		14.300.000	- 3.758.330	-20,81%
Ventas Netas	\$2.135.185.744		162.148.988	8,22%	2.484.700.000	341.997.596	16,02%
Costo De Ventas							
Inventario Inicial			38.036.038		613.178.325	41.603.889	
Compras		51,10%	67.045.506	6,55%	1.300.736.100	209.753.982	19,23%
Disponible			105.081.544		1.913.914.425	251.357.871	15,12%
Mano de Obra Directa		12,60%	28.304.560	11,75%	292.904.315	23.795.600	8,84%
Costos Indirectos		15,21%	7.570.945	2,39%	354.614.005	29.896.008	9,21%
Costo de Produccion			140.957.049		2.561.432.745	305.049.479	13,52%
Inventario final			41.603.889		692.760.672	79.582.347	12,98%
ajustes por inflacion			0				
Costo de la Mercancia Vendida	\$1.643.204.941	76,96%	99.353.160	6,44%	1.868.672.073	225.467.132	13,72%
Utilidad Bruta en ventas	491.980.804	23,04%	62.795.829	14,63%	616.027.927	124.047.123	25,21%
Gastos De Operacion	323.946.632	15,17%	20.749.047	6,84%	339.247.904	15.301.272	4,72%
Gastos De Ventas	0	0,00%	0		46.771.280	46.771.280	0,00%
Utilidad o (perdida) operacional	\$168.034.172	7,87%	42.046.782	33,37%	230.008.743	61.974.571	36,88%
Ingresos No Operacionales	2.078.840		-15.046.821	-87,86%	800.000	- 1.278.840	-61,52%
Egresos No Operacionales	103.217.727		14.074.902	15,79%	34.404.245	- 68.813.482	-66,67%
Utilidad Neta Antes De impuestos	66.895.284	3,13%	12.925.058		196.404.498	129.509.214	193,60%
Provision Impuesto de renta	21.601.445		7.175.041		49.101.125	27.499.680	127,30%
provision impuesto cree	7.776.960				17.676.405	9.899.445	127,29%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$37.516.879	1,76%	5.188.560	16,05%	129.626.969	92.110.089	245,52%

Fuente: Autora



7.3 Indicadores Financieros.

7.7.3.1 Prueba Acida

Es un indicador de liquidez en el cual se evidencia su capacidad de pago, sin tener en cuenta sus inventarios. El valor ideal que tiene que lograrse es 1:1, es decir que por un peso que se debe se tiene un peso para pagar, logrando garantizar el pago de deuda a largo plazo.

$$\begin{aligned} \text{Prueba Acida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{\$1.612.996.448 - \$692.760.672}{\$713.879.237} \\ &= 1,28 \end{aligned}$$

De acuerdo con estos resultados se deduce que si Petrolene Ltda. tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2016 por cada peso que tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$1,28 a pesar de que los inventarios no llegaran a venderse.

7.7.3.2 Razón Corriente

Es un indicador de liquidez el cual muestra su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Razón Corriente} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} &= \frac{\$1.612.996.448}{\$713.879.237} = \\ &= \$ 2,2 \end{aligned}$$

Con los resultados obtenidos se puede interpretar que si Petrolene Ltda. tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes, en el año 2016 por cada peso que tiene de deuda en el corto plazo, va a disponer de \$2,2 para pagar.

7.7.3.3 ROA

Es uno de los indicadores que utilizan los inversionistas para evaluar la gestión que se ha logrado en la compañía. El ROA consiste en la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} \\ &= \frac{\$ 129.626.969}{\$1.909.473.159} \times 100 = \\ &= 6,78\% \end{aligned}$$

Se observa que si Petrolene Ltda. tiene una rentabilidad en el 2016 del 6,78% con respecto a los activos que posee. Es decir que el 6,78% de sus activos está generando utilidad.

7.7.3.4 ROE

Es otro indicador que mide la rentabilidad, pero solo se basa en la rentabilidad que pretende tener el inversionista. En otros términos es la capacidad que tiene la compañía para remunerar a sus accionistas.



ROE

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \\ &= \frac{\$ 129.626.969}{\$1.079.593.921} \times 100 = \\ &= 12\% \end{aligned}$$

Con los resultados obtenidos anteriormente se puede interpretar que Petrolene Ltda. tiene una rentabilidad en el año 2016 de 12% para sus socios.

7.8 Señalar las características de los escenarios que se presentan tanto al momento de empezar este proyecto como los que se espera tener al finalizarlo, por parte de la persona vinculada con su elaboración, como trabajo de grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, elaborando un plan de mejoramiento.

Teniendo en cuenta lo planteado en el proyecto y todo el proceso que se le ha realizado, mediante un cuadro comparativo se mostrará la situación actual de la empresa con sus principales falencias y la situación sugerida que se da para erradicarlas.

Tabla No.9 Situación sugerida para Petrolene Ltda.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN SUGERIDA
Debilidad en unidad de mando	Implementar actividades lúdicas y evaluaciones de desempeño. Reorientar procesos de dirección y liderazgo en la empresa.
Impactos de las variaciones en el precio del	Se sugiere comprar más materia prima con



dólar y el petróleo	proveedores nacionales
Falta de Post- Venta	Estar en contacto con el cliente para verificar como llega el producto y seguir en constante comunicación para verificar si el cliente requiere algún otro producto.
Falta de nuevos productos	Implementar nuevos productos sin perder la línea y el objeto de la empresa
Falta de estabilidad laboral	Retribuir el trabajo de los empleados mediante reconocimientos por labores realizadas (caso de mención al mejor empleado de cada mes)
Falta de fuerza de ventas	Contratar a dos vendedores para cumplir con las ventas que se realizaron en la proyección financiera.

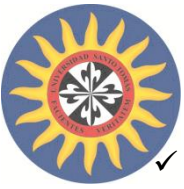
petrolene
Itda



8 Conclusiones.

Al iniciar este proyecto se planteó como objetivo general **“Analizar y fortalecer integralmente la empresa Petrolene Ltda. elaborando los estudios pertinentes con el fin de ayudar a superar las debilidades que se generan por los actuales retos de la economía nacional e internacional.”**, evidenciándose que este objetivo se logró cumplir a cabalidad mediante la atención a ocho objetivos específicos, en lo cual se puede concluir lo siguiente.

- ✓ Petrolene Ltda. presenta varias fallas administrativas; la más sobresaliente entre ellas es la unidad de mando, ya que los empleados reciben indicaciones e instrucciones de más de una persona, y no hay una buena comunicación. Adicionalmente a esta debilidad también se encuentra la rotación de personal, ya que varios empleados han evidenciado que no hay estímulo laboral por el trabajo realizado. En este trabajo se plantearon sugerencias para la atención a estas situaciones.
- ✓ Mediante la metodología CARIBE se logró identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene Petrolene Ltda., las cuales se derivan de aspectos administrativos, económicos (nacionales/ internacionales), comerciales y competitivos.
- ✓ Con base en la priorización de las debilidades encontradas en la lista de chequeo administrativo, comercial y la aplicación del método SICREAEMPRESA se puede tener una opinión más clara de lo que piensa los empleados de la organización, tanto en el área administrativa y operacional.
- ✓ La variación del precio del dólar y del petróleo está afectando económicamente a gran escala a la empresa, ya que al aumentar estos valores la organización se ve obligada a aumentar los precios de sus productos. Ante estas situaciones existe el riesgo que sus clientes prefieran a la competencia por precios más bajos.



- ✓ En el área comercial se identificó que no hay un servicio total de Post-Venta, generando así pérdidas de clientes, ya que no se sabe con seguridad alguna sugerencia, reclamo o comentario ya sea negativo o positivo que pueda generar el cliente frente al producto.
- ✓ Petrolene Ltda. no maneja algún tipo de publicidad; por lo tanto no logra ser reconocido en la sociedad como lo son sus competidores mayores
- ✓ Su fuerza de ventas solo está compuesta por una persona que es el gerente de esta área, lo que genera que no se cumple con las metas propuestas por la compañía para obtener mayor utilidad y poder subsanar gastos.

Si se mejoraran cada uno de estos aspectos Petrolene Ltda. podría llegar a ser una de las mejores empresas de bolsas plásticas a nivel regional. Si estas mejoras son continuas y no se descuidan en su proceso de realización conseguiría ser reconocida a nivel nacional, dejando atrás ser parte de una microempresa en Colombia y llegar a ser Mediana empresa.

Teniendo en cuenta lo indicado anteriormente y el proyecto realizado a Petrolene Ltda, la gerente administrativa realiza un comentario sobre todo el proceso que se llevó a cabo, como se puede evidenciar en el anexo [11.2 Comentario Gerente Administrativa.](#)

Petrolene
Itda



9. Recomendaciones / Sugerencias.

Una vez finalizada toda la investigación del proyecto y con el cumplimiento de cada uno de sus objetivos se sugiere implementar lo siguiente en Petrolene Ltda:

✚ Para mejorar la unidad de mando se debería implementar:

- ✓ Realizar reuniones de retroalimentación
- ✓ Cuando se implementen nuevas actividades, supervisar su adecuada realización
- ✓ Mejorar procesos de escuchar a los empleados y apoyarlos.
- ✓ Realizar actividades extracurriculares de liderazgo y formación
- ✓ Hacer diagnósticos estratégicos a los altos cargos.
- ✓ Llevar a cabo evaluaciones de gestión con la participación de todos los miembros de la empresa en forma confidencial
- ✓ Estudiar estrategias para afrontar variaciones del precio del petróleo y el dólar.
- ✓ Realizar un Benchmarking identificando cuales son los proveedores de la competencia.
- ✓ Promover alianzas estratégicas con las compañías que suministran las materias primas en el territorio nacional generando un Gana-Gana a largo plazo.
- ✓ Efectuar comparaciones de tasas de compra prefijadas en bancos nacionales e internacionales.
- ✓ Contemplar de manera preventiva el tiempo en cual se haga efectiva la operación de cobertura de riesgo cambiario.



- ✓ Diseñar y aplicar estrategias agresivas de publicidad y mercadeo.
- ✓ Crear una página web, en la cual el cliente pueda realizar su cotización desde este medio, encuentre datos básicos de la empresa y halle los productos que ofrecen y datos de contacto.
- ✓ Inscribirse en las redes sociales, como lo son Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat; ya que son las más utilizadas por la sociedad hoy en día, y pueden tener más contacto y reconocimiento.
- ✓ Realizar un seguimiento más constante al cliente después de entregada la mercancía. No esperar que el cliente se comunique por algún reclamo
- ✓ Realizar una encuesta de satisfacción, la cual cada cliente debe diligenciar al terminar el proceso de embalaje.
- ✓ Implementar nuevos productos y servicios.
- ✓ Se sugiere establecer los siguientes productos, los cuales siguen siendo los mismos artículos en bolsa plástica y no cambian y/o alteran el objetivo principal de la compañía:
 - ❖ Plástico para invernadero
 - ❖ Bolsas de Seguridad
 - ❖ Película a base de PVC.
- ✓ Con relación a las ventas, se podría contratar a dos vendedores para aumentarlas, y esto no afecta en sus resultados ya que a mayores clientes, mayores ventas, disminución de obligaciones financieras y lo más importante mayor utilidad.



10. Bibliografía

- Astaíza, A. C. (2010). *La tecnología NFC como nuevo soporte para el marketing móvil: Estado del arte para la aplicación al marketing turístico*. Lulu.com.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL* No.59.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- GONZÁLEZ, C. G. (2002). *Letrak*. Recuperado el 21 de 4 de 2016, de http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Llano Monelos, P., Piñeiro Sánchez, C., & Álvarez García, B. (2006). *Dirección financiera: modelos avanzados de decisión con excel*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Luther, W. M. (2003). *El plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha*. Norma.
- Murcia Cabra, H. (2006). *DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE CREATIVIDAD PARA ACTUALIZAR LA ENSEÑANZA DE LA GESTIÓN EN SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS*. Bogotá.



Murcia Cabra, H. (2014). *Auditoría administrativa con base en innovación organizacional*.

Bogotá: Ediciones de la U.

Soriano, C. L. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Utrilla, F. C. (2010). *Desarrolla una empresa de 10: No hay opción... ¡Debes competir con lo mejor que tienes! México*.

Vázquez Blomer, B., Escudero Serrano, M. J., & Encarnación Gabín, M. A. (2010). *Empresa y administración*. Madrid: Paraninfo.

Vilar Barrio, J. F., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FC Editorial.

Zsögön, S. J. (2007). *Vocabulario ambiental práctico: jurídico, técnico, etimológico, con ejercicios y ejemplos prácticos*. Dykinson.

etrolene
Itdda



11. Anexos

11.1 Encuesta.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?
 - A. Área Comercial
 - B. Área Administrativa
 - C. Área de Producción
2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?
 - A. Unidad de mando
 - B. Post-Venta
 - C. Variación del precio del dólar
 - D. Estabilidad laboral
 - E. Personal experimentado
 - F. Aumento de costos de materia prima importada
3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?
 - A. Área Comercial
 - B. Área Administrativa
 - C. Área de Producción
4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Primero Negociar el Precio con las
demás Empresas.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

UN MEJOR TRATO AL PERSONAL
NOBASTO



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

qué mande una sola persona y
mejor trato al personal.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

mejor dialogo y trato al
personal.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

*Mejor trato al
Personal, de parte de Gerencia.*



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- ☐ B. Área Administrativa
- ☐ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- ☐ B. Área Administrativa
- ☐ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Que mande una sola persona.
pienso que la dueña.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Realizar Proyección del futuro atención
personalizada y directa Buscar nuevas
mercados



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

⑥ El aumento de la materia prima ya le incrementa más costo a la empresa.

③ El área de producción ya si se produce más a si petrolene sera en un futuro mas grande.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Mejorar o Definir quien Persona.
manda.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

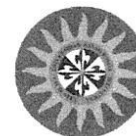
- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

*un poco mas de organizacion en
todas las areas*



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

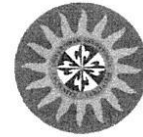
- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Considerar la alternativa de promover un centro
de control de mando, en donde se verifiquen
e inspeccionen todas las actividades directivas
con el fin de que no haya lugar a una mala
administración.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

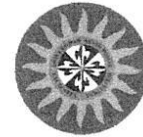
- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

hay que implementar un cambio estructural en la Unidad de
mando de la organización para que comience a surgir la organización
y mejor cada una de las áreas en Petrolene Ltda.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

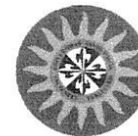
- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

- Unidad de mando: Implementar evaluaciones de desempeño bimestrales para fortalecer debilidades genuinas.
- Estabilidad laboral: Realizar jornadas de integración o campañas de motivación en donde se premie al mejor empleado del mes.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

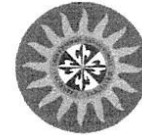
- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

El seguimiento Post-Venta ayudaría a la relación con el cliente ya que la empresa estaría
mas pendiente de todos los procesos que se llevan a cabo, asignar este trabajo a un
área específica para que se lleve un mejor control del servicio prestado.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

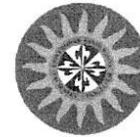
- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Realizar un proceso de selección más completo para contar con trabajadores con más expertise en el tema y realizar capacitaciones constantes con los trabajadores actuales.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



**MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA
ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.**

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Realizar capacitaciones para que el personal encargado de la parte operativa
Tengan las Bases bien definidas y su productividad laboral sea
la mas optima.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- ☒ B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- ☒ C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

- UNIDAD DE MANDO => Sería bueno que una sola persona de el orden de los pedidos que hay que sacar; y que se tenga en cuenta que el cumplimiento y la importación de los pedidos que se sacan es igual en todos los meguitos.
- ESTABILIDAD LABORAL => Mejorar el trato con los personas, y los operarios saber enseñar y manejar al personal en el momento de la inducción.



Universidad Santo Tomás
Facultad Administración de Empresas



MONOGRAFÍA EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR PETROLENE LTDA, DENTRO DE LOS ACTUALES RETOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL E INTERNACIONAL.

La siguiente encuesta tiene como fin identificar la mayor debilidad que se ve en la compañía con el objetivo de realizar una mejora para optimizar el rendimiento de la organización.

1. ¿Cuál es el área que considera que tiene más falencias en Petrolene Ltda?

- ☒ A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- C. Área de Producción

2. ¿Cuál es la debilidad que considera que afecta más a Petrolene Ltda?

- ☒ A. Unidad de mando
- ☒ B. Post-Venta
- C. Variación del precio del dólar
- ☒ D. Estabilidad laboral
- ☒ E. Personal experimentado
- ☒ F. Aumento de costos de materia prima importada

3. ¿Cuál área mejoraría principalmente en Petrolene Ltda?

- A. Área Comercial
- B. Área Administrativa
- ☒ C. Área de Producción

4. Teniendo en cuenta la Pregunta No. 2, según la debilidad seleccionada que sugerencia daría para solucionarla.

Que hubiera una estabilidad laboral ya que en la empresa el personal no dura mucho por el trato que se le da.



2.2 Comentario Gerente Administrativa.

Agradecemos a Paola Andrea Garavito por desarrollar la tesis de nuestra empresa PETROLENE LTDA y darnos pautas Desarrollar e implementar el fortalecimiento familiar empresarial” que permita una adecuada dirección y control de los negocios familiares.

Fortalecer las capacidades y habilidades de los miembros de las familias empresarias a través de programas regulares de formación y fomentar la generación de oportunidades de negocio con el intercambio de ideas y mejorar la unidad de mando, ya que es una de las falencias más resaltadas para el desarrollo de nuestra empresa.

Por otra parte, una mayor adaptación al medio, mayor velocidad en la toma de decisiones y de ejecución, y ser una alternativa valiosa en generación de empleo.

Garantizar claridad para cada cargo en cuanto a definición, autonomía, metas de desempeño y responsabilidades, evitando de esta forma conflictos.

Profesionalizar la gestión de la empresa familiar. Resulta valioso crear espacios de discusión y decisión empresarial, en donde participen además de los miembros familiares profesionales externos que no tengan vínculos afectivos ni emocionales que aporten estratégica y objetivamente a la empresa.

Lo más importante entonces, es tener claro que los roles de familia y de trabajo deben diferenciarse y que los asuntos de negocio deben resolverse con profesionalismo y de esta forma generar crecimiento para la empresa y beneficios en términos de patrimonio para la familia y aporte valioso a la competitividad empresarial.

Atentamente: Elizabeth Ospina García – Gerente Administrativa.



3 Diagrama de actividades

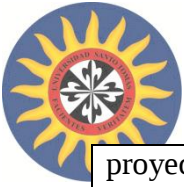
ACTIVIDAD / TIEMPO (mes)	1	2	3	4	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
Analizar la empresa PETROLENE LTDA. dentro de un enfoque holístico y de orientación sistémica.					Dirección administrativa y Autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Gerente, dirección administrativa y autora del trabajo Materiales: Documentos de investigación Recursos Económicos: Niguno
Realizar un diagnóstico integral de la empresa que permita identificar las áreas de mejoramiento que justifican su fortalecimiento.					Autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Gerente, dirección administrativa y autora del trabajo Materiales: Documentación de investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad



Llevar a cabo un proceso de priorización de las mejoras identificadas, para que pueda crecer de una manera óptima y eficaz dentro del mercado.															Dirección administrativa y Autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Gerente, dirección administrativa y autora del trabajo Materiales: Documentación de investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad
Llevar a cabo un análisis detallado del sistema de comercialización dentro del cual se desarrolla PETROLENE LTDA, considerando los aspectos de mercado y mercadeo, benchmarking, alianzas estratégicas,															Dirección administrativa y autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Gerente, dirección administrativa y autora del trabajo Materiales: Documentación de investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad



a su competencia y definir la presentación de las respectivas estrategias innovadoras y de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo.											Andrea Garavito Ospina)	investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad
Plantear y analizar un análisis financiero que permita corroborar la viabilidad de la consolidación de PETROLENE LTDA											Dirección administrativa y autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Autora del trabajo Materiales: Documentación de investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad
Señalar las características de los escenarios que se presentan tanto al momento de empezar este											Autora del trabajo (Paola Andrea Garavito Ospina)	Recursos Humanos: Autora del trabajo Materiales: Documentación de



proyecto como los que se espera tener al finalizarlo, por parte de la persona vinculada con su elaboración, como trabajo de grado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás. PLAN DE MEJORA.			investigación Recursos Económicos: Dinero disponible para la ejecución de la actividad
--	--	--	--



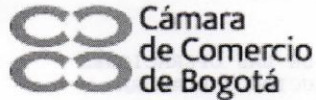


3 RUT.

DIAN® Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MUSCA Ministerio Único de Registro, Servicio y Control Administrativo		001	
2. Concepto: 0 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14345590987			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 6 0 3 5 1 4 0 1 - 6				12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá			
14. Buzón electrónico: 3 2							
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: PETROLENE LTDA				37. Sigla:			
USICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		0 0 1	
41. Dirección principal: CR 68 N 37 D 23 SUR BRR CARVAJAL							
42. Correo electrónico: petroteneltda@outlook.com				45. Teléfono 2: 7 1 0 5 4 8 9			
CLASIFICACION							
Actividad principal		Actividad económica		Otras actividades		Ocupación	
46. Código: 2 2 2 9		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 1 1 8		48. Código: 4 6 6 9		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 1 1 8	
50. Código: 1 2		51. Código:		52. Número establecimientos: 1			
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código: 5 7 1 1 8 9 1 0 1 4 3 5							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario				14- Informante de exogena			
07- Retención en la fuente a título de renta				35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.			
11- Ventas régimen común							
08- Retención timbre nacional							
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve							
10- Usuario aduanero							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código: 2 3 2 2				55. Forma: 1			
				56. Tipo: 1			
				Servicio: 1			
				57. Modo: 1			
				58. CPC: 1			
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI ☐ NO ☒				60. No. de Folios: 0			
61. Fecha: 2 0 1 5 0 8 2 1							
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:							
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: GARCIA DE OSPINA ANA ELISA 985. Cargo: Representante legal Certificado							



Cámara de Comercio.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE KENNEDY

CODIGO DE VERIFICACION: 049504414386FE

25 DE ABRIL DE 2016 HORA 10:28:09

R049504414

PAGINA: 1 de 2

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO
DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A
WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : PETROLENE LTDA

N.I.T. : 860351401-6

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 00220706 DEL 27 DE SEPTIEMBRE DE 1984

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :30 DE MARZO DE 2016

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 68 NO. 37D-23 SUR

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : petroleneltda@outlook.com

DIRECCION COMERCIAL : KR 68 N No. 37D 23 SUR

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : petroleneltda@outlook.com

CERTIFICA:

CONSTITUCION: ESCRITURA PUBLICA NO.5891, NOTARIA 2 DE BOGOTA EL 6
DE SEPTIEMBRE DE 1.984, INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 27
DE SEPTIEMBRE DE 1.984 BAJO EL NO. 158.756 DEL LIBRO IX, SE CONS-
TITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL LIMITADA, DENOMINADA: PETROLENE LTDA

CERTIFICA:

REFORMAS:

ESCRITURAS NO.	FECHA	NOTARIA	INSCRIPCION
3233	26-IV-1991	2 BTA	17-V-1991 326564
4980	2-IX-1994	2 STAFE BTA	5-X-1994 465430

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
0004474	2003/11/10	NOTARIA 53	2003/11/20	00907222
0005041	2003/12/12	NOTARIA 53	2003/12/18	00911468
0004911	2006/10/25	NOTARIA 53	2006/11/02	01088512

Validez de Constancia
za del
Pilar
Puentes
Trujillo



CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 6 DE SEPTIEMBRE DE 2019 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: EL DE REALIZAR TODAS Y CADA UNA DE LAS OPERACIONES Y ACTOS DE COMERCIO COMO COMPRA, VENTA, DISTRIBUCION Y ELABORACION DE EMPAQUES PLASTICOS Y LO RELACIONADO CON ESTE RAMO SON LOS DERIVADOS DEL POLIETILENO Y POLIPROPILENO, Y PARA EL CUMPLIMIENTO DE ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRA CELEBRAR CONTRATOS DE DISTRIBUCION Y VENTA CON EMPRESAS NACIONALES O EXTRANJEROS.-

CERTIFICA:

CAPITAL Y SOCIOS: \$150,000,000.00 DIVIDIDO EN 150,000.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$1,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI :

- SOCIO CAPITALISTA (S)

OSPINA GARCIA CONSUELO C.C. 000000051847715

NO. CUOTAS: 30,250.00 VALOR: \$30,250,000.00

OSPINA GARCIA JAIRO C.C. 000000079443337

NO. CUOTAS: 30,250.00 VALOR: \$30,250,000.00

OSPINA GARCIA ELIZABETH C.C. 000000052077950

NO. CUOTAS: 30,250.00 VALOR: \$30,250,000.00

GARCIA DE OSPINA ANA ELISA C.C. 000000020276615

NO. CUOTAS: 59,250.00 VALOR: \$59,250,000.00

TOTALES

NO. CUOTAS: 150,000.00 VALOR: \$150,000,000.00

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE LA ESCRITURA PUBLICA NO. 01487 DE LA NOTARIA 4 DE BOGOTA D.C., DEL 06 DE AGOSTO DE 2014, INSCRITA EL 25 DE SEPTIEMBRE DE 2014, BAJO LOS NOS. 01871493, 01871498, 01871501 Y 01871502 DEL LIBRO IX, SE LLEVO A CABO LA SUCESION CON LIQUIDACION DE SOCIEDAD CONYUGAL DE JESUS MARIA OSPINA CARREÑO, Y SE ADJUDICARON LAS CUOTAS QUE POSEIA EN LA SOCIEDAD DEL A REFERENCIA A FAVOR DE: ANA ELISA GARCIA DE OSPINA, CONSUELO OSPINA GARCIA, JAIRO OSPINA GARCIA Y ELIZABETH OSPINA GARCIA.

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL REPRESENTANTE LEGAL ES: EL GERENTE Y EL SUBGERENTE.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR ACTA NO. 81 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 8 DE OCTUBRE DE 2012, INSCRITA EL 23 DE OCTUBRE DE 2012 BAJO EL NUMERO 01675089 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
GARCIA DE OSPINA ANA ELISA	C.C. 000000020276615
SUBGERENTE	
OSPINA GARCIA ELIZABETH	C.C. 000000052077950

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: PODRA CELEBRAR Y EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL O QUE TENGAN RELACION DIRECTA CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, EN CUMPLIMIENTO DE TALES FUNCIONES, EL GERENTE SERA EL ADMINISTRADOR DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, TENDRA EL USO DE LA RAZON SOCIAL, PODRA COMPRAR, VENDER, TRANSIGIR, DESISTIR, RECIBIR COMPROMETER, COMPARECER A LOS JUICIOS EN QUE TENGA INTERES LA SOCIEDAD, O SE DISPUTE LA PROPIEDAD DE LOS BIENES SOCIALES, DAR Y RECIBIR DINEROS EN MUTUO, HACER DEPOSITOS EN LOS BANCOS Y AGENCIAS BANCARIAS, CELEBRAR



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE KENNEDY

CODIGO DE VERIFICACION: 049504414386FE

25 DE ABRIL DE 2016 HORA 10:28:09

R049504414

PAGINA: 2 de 2

CONTRATOS EN QUE LA SOCIEDAD ENTRE COMO SOCIA O ACCIONISTA DE OTRA COMPAÑIA, DELEGAR FACULTADES EN APODERADOS JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES QUE CONSTITUYA, O EN ALGUN ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA BAJO SU RESPONSABILIDAD PODRA ENAJENAR A CUALQUIER TITULO LOS BIENES SOCIALES MUEBLES O INMUEBLES, HIPOTECAR BIENES RAICES, DAR EN PRENDA BIENES MUEBLES, RECIBIR DINEROS EN MUTUO, MERCANCIAS A CREDITO EN CONSIGNACION, GIRAR, OTORGAR, ENDOSAR, ACEPTAR Y EN UNA PALABRA, REPRESENTAR A LA SOCIEDAD PARA CONTRAER OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS, Y CON TERCEROS QUE NO SOBREPASEN LOS OCHENTA MILLONES DE PESOS (\$80.000.000.00) MONEDA CORRIENTE, CUALQUIER OTRO CONTRATO QUE SOBREPASE ESTA SUMA SERA CONSIDERADO EN LA REUNION DE LA JUNTA DE SOCIOS. EL CARGO DE SUBGERENTE RECAERA EN LA SOCIA ANA ELISA GARCIA DE OSPINA, QUIEN FIRMARA CONJUNTAMENTE CON EL GERENTE TODOS LOS CHEQUES DE PETROLENE.

CERTIFICA:

** REVISOR FISCAL **

QUE POR ACTA NO. 0000042 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 3 DE MAYO DE 2005, INSCRITA EL 27 DE MAYO DE 2005 BAJO EL NUMERO 00993356 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION

REVISOR FISCAL PRINCIPAL

D' ANTONIO VILLAMIL GILBERTO

C.C. 000000019184271

QUE POR ACTA NO. 0000025 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 5 DE FEBRERO DE 2001, INSCRITA EL 6 DE FEBRERO DE 2001 BAJO EL NUMERO 00763711 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION

REVISOR FISCAL SUPLENTE

SANCHEZ SANCHEZ JOSE HERNANDO

C.C. 000000017050526

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE ***
*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO ***

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 18 DE ABRIL DE 2016

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000



SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
** CERTIFICADO SIN COSTO PARA AFILIADO **

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

Constante Pardo