

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA HECORLOGISTICA S.A.S.

**MARÍA PAULA BELTRÁN OSORIO
GINA TATIANA CORTÉS GÓMEZ**

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

2016

**Proyecto de grado presentado para obtener el título profesional de
Administrador de Empresas**

Fortalecimiento Empresarial a HECORLOGISTICA S.A.S.

Tutor:

Héctor Horacio Murcia Cabra

Ingeniero Agrónomo / Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales.

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2016

Copyright © 2016 por María Paula Beltrán Osorio & Gina Tatiana Cortés Gómez.

Todos los derechos reservados.

"La fe es dar el primer paso, incluso cuando no ves la escalera entera"

Martín Luther King

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Bogotá D.C., 22 de agosto de 2016.

DEDICATORIA

A Dios, por habernos permitido lograr nuestros objetivos y metas en el desarrollo profesional y personal durante toda nuestra carrera, por habernos colocado en el camino a personas maravillosas que han contribuido a lo largo de esta etapa de nuestras vidas que hoy culminamos con éxito.

A mi compañera y amiga por su eterna paciencia, esfuerzo, esmero y dedicación durante toda la carrera profesional y en la realización de este proyecto; por su eterna amistad y compañía en todo momento, por cada uno de sus consejos, abrazos, risas interminables y más que nada por su apoyo incondicional, porque gracias a ella hoy estamos terminando esta etapa llena de anécdotas maravillosas, momentos llenos de emociones que serán el tesoro más hermoso que podría habernos dejado esta experiencia, gracias a ella hoy somos mujeres que pueden enfrentarse a todo con la valentía que se requiere para seguir adelante en cualquier circunstancia.

A nuestras familias por su ejemplo, apoyo incondicional y esfuerzo por hacer de nosotras cada día mejores personas llenas de cualidades y virtudes maravillosas, por ayudarnos en cada etapa de nuestras vidas y brindarnos las herramientas necesarias para salir adelante y enseñarnos que todo esfuerzo tiene su recompensa y aprendizaje que será útil en cualquier circunstancia a la que nos enfrentemos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por ser uno de los soportes y pilares más grandes de nuestras vidas y por habernos colocado en el camino de la otra para ser un equipo.

A nuestros padres por su compañía, amor eterno e incondicional en cada paso que damos, porque gracias a ellos hoy estamos compartiendo un éxito más de los que vendrán en nuestras vidas.

Hacemos un agradecimiento especial al Doctor y Docente Héctor Horacio Murcia Cabra por su dedicación, paciencia y compromiso en el desarrollo de este proyecto de grado, por depositar su confianza en nosotras y apoyarnos en este proceso con el cual culminamos nuestra carrera profesional.

A HECORLOGISTICA S.A.S, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar este fortalecimiento empresarial y más que nada por permitirnos colocar en práctica todos nuestros conocimientos adquiridos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
4. OBJETIVOS.....	17
4.1. OBJETIVO GENERAL.	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. METODOLOGÍA.....	17
5.1. Objetivo específico N° 1.....	17
5.2. Objetivo específico N° 2.....	19
6. REVISIÓN DE LITERATURA.	19
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
7.1. Objetivo específico N° 1.....	31
7.1.1. SISTEMA EMPRESARIAL	31
7.1.2. MAPA DE PROCESOS	34
7.1.3. LISTA DE CHEQUEO PARA FUNCIÓN OPERACIONAL DE MERCADOTECNIA.	36
7.1.4. PRINCIPALES PRODUCTOS	40
7.1.5. MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	41
7.1.6. PRINCIPALES CLIENTES	41
7.1.7. PRINCIPALES PROVEEDORES	42
7.1.8. PRINCIPALES COMPETIDORES	42
7.1.9. LISTA DE CHEQUEO ADMINISTRATIVO.	43
7.1.10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL SICREAEMPRESA.	46
7.1.11. MATRIZ DOFA.....	50
7.1.12. COMPETITIVIDAD SISTEMICA.....	60
7.1.13. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES.....	63
7.1.14. DIAGRAMA DE PARETO	64

7.1.15.	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	65
7.1.16.	DIAGRAMA COMO – COMO	66
7.1.17.	JERARQUIA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA).	67
7.1.18.	INNOVACIONES SUGERIDAS DE ACUERDO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS	73
7.1.19.	ESTUDIO FINANCIERO.	76
7.1.19.1.	BALANCE GENERAL	77
7.1.19.2.	ESTADO DE RESULTADOS	78
7.1.19.3.	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	79
7.1.19.4.	ANALISIS VERTICAL.....	82
7.1.19.5.	ANALISIS HORIZONTAL	84
7.1.19.6.	INDICADORES	86
7.2.	Objetivo específico N° 2	88
7.2.1.	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	88
7.2.2.	ASPECTOS DE MERCADOTECNIA.....	93
7.2.2.1.	PROVEEDORES.....	93
7.2.2.2.	CLIENTES.....	93
7.2.2.3.	MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN.	94
7.2.3.	IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA EMPRESA IMPLEMENTANDO PET.	94
7.2.4.	IMPACTOS ADMINISTRATIVOS.	98
7.2.5.	IMPACTO FINANCIERO.	99
8.	CONCLUSIONES	103
9.	RECOMENDACIONES.....	105
10.	BIBLIOGRAFIA	106

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica en las UEN	24
Figura 2. Proceso de Planificación Estratégica en las UEN.	25
Figura 3. Etapas.	30
Figura 4. Sistema empresarial de HECORLOGISTICA S.A.S.	33
Figura 5. Mapa de proceso de HECORLOGISTICA S.A.S.	35
Figura 6. Competitividad sistémica y sus niveles en HERCOLOGISTICA S.A.S.	60
Figura 7. Diagrama de Pareto de HECORLOGISTICA S.A.S.	64
Figura 8. Diagrama de Causa y efecto de HECORLOGISTICA S.A.S.	65
Figura 9. Diagrama Cómo – Cómo de HECORLOGISTICA S.A.S.	66
Figura 10. Jerarquía organizacional de HECORLOGISTICA S.A.S.	67
Figura 11. Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.	77
Figura 12. Estado de Resultados de HECORLOGISTICA S.A.S.	78
Figura 13. Estado de Flujo de Efectivo con las notas de HECORLOGISTICA S.A.S. ..	79
Figura 14. Análisis Vertical del Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.	82
Figura 15. Análisis Horizontal del Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.	84
Figura 16. Tipo de PET 1.	89
Figura 17. Tipo de PET 2.	90
Figura 18. Tipo de PET 3.	90
Figura 19. Tipo de PET 4.	91
Figura 20. Tipo de PET 5.	92
Figura 21. Tipo de PET 6.	92
Figura 22. Maquina Compactadora de archivo, cartón y PET.	95
Figura 23. Archivo.	96
Figura 24. Cartón.	96
Figura 25. PET.	97
Figura 26. Nueva jerarquía organizacional de HECORLOGISTICA S.A.S.	98
Figura 27. Proyección.	101

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estrategias de crecimiento.	26
Cuadro 2. Lista de chequeo de mercadotecnia de HECORLOGISTICA S.A.S.	36
Cuadro 3. Principales productos de HECORLOGISTICA S.A.S.	40
Cuadro 4. Principales clientes de HECORLOGISTICA S.A.S.	41
Cuadro 5. Principales proveedores de HECORLOGISTICA S.A.S.	42
Cuadro 6. Principales competidores de HECORLOGISTICA S.A.S.	42
Cuadro 7. Lista de chequeo administrativo de HECORLOGISTICA S.A.S.	43
Cuadro 8. Diagnóstico Estratégico Integral SICREAEMPRESA de HECORLOGISTICA S.A.S.	47
Cuadro 9. Matriz DOFA de HECORLOGISTICA S.A.S.	51
Cuadro 10. Priorización de las debilidades de HECORLOGISTICA S.A.S.	63
Cuadro 11. Identificación de posibilidades de innovación en HECORLOGISTICA S.A.S.	73
Cuadro 12. Posibles proveedores.	93
Cuadro 13. Posibles clientes.	94
Cuadro 14. Precios.	99
Cuadro 15. Costos y gastos.	100
Cuadro 16. Ganancias mensuales en ventas de PET.	102

RESUMEN

El presente proyecto de FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, pretende mostrar los diferentes conceptos y conocimientos adquiridos por las autoras de este, a lo largo de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de la sede de Bogotá D.C en las diferentes cátedras.

El objetivo general es analizar la situación en que se encuentra HECORLOGISTICA S.A.S para proponer una estrategia de fortalecimiento que le ayude en su propósito de expansión empresarial con base en los resultados alcanzados, aplicando diversas herramientas administrativas y para el cumplimiento de este se formulan dos objetivos específicos.

En cuanto a la metodología y presentación de resultados, se hará uso de diversas herramientas, por medio de las cuales se podrá realizar un análisis integral de HECORLOGISTICA S.A.S en cada una de sus áreas teniendo como punto de partida el enfoque holístico y la orientación sistémica.

Debido al mercado en el cual se encuentra la empresa y la competencia, es necesario e importante aportar ideas innovadoras en cuanto a productos amigables con el medio ambiente que generen un factor diferencial de la empresa frente a las otras, trayendo como resultado una ventaja competitiva. Todo lo anterior se hará para ayudar a HECORLOGISTICA S.A.S en su objetivo de expansión mediante el FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL integral de la misma.

ABSTRACT

This draft BUSINESS BUILDING, aims to show the different concepts and knowledge acquired by the authors of this, throughout the career of Business Administration from the University of Santo Tomas headquarters in Bogota D.C.

The overall objective is to analyze the situation is HECORLOGISTICA SAS to propose a strategy to strengthen to help you in purpose of business expansion based on the results achieved by applying various administrative and compliance of this tools two specific objectives are formulated.

As for the methodology and presentation of results, use of the various tools, through which it is possible to make a comprehensive analysis of HECORLOGISTICA SAS in each of its areas taking as its starting point the focus will be holistic and systemic orientation.

Because of the market in which the company and the competition is, it is necessary and important to bring innovative ideas about friendly products with the environment to generate a differential factor of the company against the other, resulting in a competitive advantage. All this is done to help HECORLOGISTICA S.A.S its goal of expansion through comprehensive business strengthening it.

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA HECORLOGISTICA S.A.S.

1. INTRODUCCIÓN.

HECORLOGISTICA S.A.S es una organización que fue constituida legalmente el 25 de marzo de 2014; nació como fruto de la integración de las ideas de tres hermanos y sus padres emprendedores, que buscaban realizar prácticas amigables con el medio ambiente, además de contribuir positivamente en el desarrollo económico del país, generando nuevos empleos y bienestar para las familias que hacen parte de la organización.

La empresa se dedica a la compra y venta de excedentes industriales como el archivo y sus derivados, el periódico, el cartón, etc., que son comprados a empresas y chatarrerías. Después del proceso de embalaje que se realiza en la organización son vendidos a las diferentes empresas productoras de papel higiénico.

A pesar del poco tiempo HECORLOGISTICA S.A.S ha logrado permanecer en un mercado cambiante y cada vez con necesidades más exigentes, pero el hecho de lograrlo en sus primeros años no asegura su permanencia a lo largo del tiempo. Por esta razón, actualmente se encuentra buscando nuevas posibilidades de expansión que fortalezcan su nivel competitivo y la calidad de sus productos. A la fecha sus dos únicos productos ofrecidos son las pacas de archivo y el papel periódico.

2. JUSTIFICACIÓN

Para poder fortalecer integralmente sus actividades y proyectarse adecuadamente en su horizonte de acción HECORLOGISTICA S.A.S necesita, así como todas las empresas u organizaciones en general, reforzar sus acciones con técnicas contemporáneas de gestión empresarial. Una observación inicial de la empresa permite apreciar que entre sus principales debilidades se puede encontrar su falta de desarrollo como empresa y la necesidad de mejorar su capacidad de gestión, así como su capacidad productiva y de ofrecimiento de productos y servicios que le permitan ser más competitiva dentro de su entorno empresarial.

Esta urgencia de mejorar su habilidad de gestión indica la urgente necesidad de brindarle metodologías actualizadas para que fortalezca sus labores con el apoyo práctico de la administración empresarial. Se reconoce que, desde la falta de información precisa sobre las condiciones de su mercado y su competencia, hasta la necesidad de mejorar su organización a nivel interno para llegar eficientemente a su ámbito de proyección, existen muchas áreas de posible colaboración con HECORLOGISTICA S.A.S.

Por lo tanto, el presente proyecto de fortalecimiento empresarial que se realizará en la empresa, tendrá el fin de ayudar a la organización en su objetivo de expansión, mediante la utilización de diversas herramientas y un análisis que permita definir la situación actual de la empresa, así como la viabilidad de implementar nuevas estrategias de acción, de acuerdo con la identificación de procesos de solución a las diversas debilidades que se pretende ayudar a resolver.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y tomando como referencia al mercado, se trata de buscar mecanismos para llevar un orden y equilibrio que se logre a través de la oferta y la demanda de la empresa, con el fin de equilibrar los productos ofrecidos y las cantidades demandadas. Por esto HECORLOGÍSTICA SAS debe prestar atención a este panorama para seguir saliendo al mercado a ubicar y atender clientes dispuestos a pagar el precio ofrecido por sus productos.

Debido a lo explicado, el precio del material está en función de la oferta y la demanda, evento que genera que en ocasiones los precios de compra sean bajos o por el contrario muy altos; así mismo sucede en la venta del material o producto final producido.

Por lo tanto, el mercado en que se desenvuelve HECORLOGISTICA S.A.S es cambiante y regido bajo un esquema normal, que cambia en función de la oferta y la demanda; por esta razón es de gran importancia que la empresa tenga variedad de productos, ya que los manejados actualmente han dado los rendimientos necesarios para sostenerse, pero en este momento su meta es expandirse y por lo tanto es necesario ofrecer otros productos para captar nuevos clientes.

De acuerdo a planteado en la introducción y en las necesidades de la empresa se plantea la siguiente pregunta problema que se pretende desarrollar a lo largo del trabajo.

¿Qué estrategia de mejoramiento puede adoptar HECORLOGISTICA S.A.S en su propósito de expansión empresarial con base en los resultados alcanzados, aplicando diversas herramientas administrativas?

4. OBJETIVOS.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar la situación en que se encuentra HECORLOGISTICA S.A.S para proponer una estrategia de fortalecimiento que le ayude en su propósito de expansión empresarial con base en los resultados alcanzados, aplicando diversas herramientas administrativas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Hacer un diagnóstico integral mediante la aplicación de herramientas administrativas que permitan identificar la necesidad más importante de la organización en su propósito de expansión empresarial.
2. Desarrollar una alternativa como parte de una nueva estrategia de crecimiento para la empresa HERCOLOGISTICA S.A.S dentro del mercado.

5. METODOLOGÍA.

5.1. Objetivo específico N° 1: Hacer un diagnóstico integral mediante la aplicación de herramientas administrativas que permitan identificar la necesidad más importante de la organización en su propósito de expansión empresarial.

Para el desarrollo de la investigación se empleará la metodología CARIBE (Calidad, Re Ingeniería y Bases Estratégicas) (Murcia, 2014) que se basa en un análisis estratégico de los factores determinantes en el desarrollo de las actividades de la

compañía. Esta metodología permite hacer este análisis desde diferentes puntos de vista como el administrativo, de mercadeo y otros aspectos.

Como el primer objetivo específico consiste en generar un diagnóstico integral de la empresa mediante el estudio de sus variables internas y externas, la metodología CARIBE sugiere para el desarrollo de este proceso el uso de la orientación denominada “enfoque holístico”.

Se empleará este enfoque para establecer como un todo las variables y los procesos que están siendo empleados actualmente en la empresa y con ello hacer un primer análisis de la eficiencia con que se estén empleando.

Con todo ello se llegará a una primera conclusión de los factores que posiblemente están fallando en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

Como complemento se realizará un diagnóstico de los factores externos (socio – económicos) que afecten positiva o negativamente el funcionamiento de la empresa y con el desarrollo de ambos análisis será posible determinar vinculaciones entre factores y relaciones de cada uno de ellos.

Posteriormente, con el apoyo de la matriz DOFA y otras herramientas administrativas planteadas en la metodología CARIBE como la lista de chequeo se generarán las prioridades a fortalecer en el proceso.

Este procedimiento es vital, dado que, se busca involucrar a todos los colaboradores y administrativos de HECORLOGISTICA S.A.S en la búsqueda de los factores de mayor riesgo en la situación actual de la empresa.

Con este diagnóstico específico concluido es posible aclarar cuales variables serán incluidas en el plan de fortalecimiento y qué procesos no están siendo llevados a cabo con la efectividad requerida para la empresa.

Una vez se hayan determinado las prioridades a fortalecer, es necesario identificar las causas detrás de cada punto débil para lo cual la metodología sugiere métodos como la espina de pescado. Con estas herramientas se plantearán las causas y se establecerá la relación entre los puntos débiles para identificar y clasificar más claramente los orígenes de los problemas, criterios básicos para la innovación en la empresa.

Para el tema financiero, teniendo en cuenta los balances generales anuales y los Estados de Pérdidas y Ganancias de HECORLOGISTICA S.A.S, se realizará un análisis general del estado que presentan en la actualidad y su posible comportamiento futuro. Una vez se haya organizado esta información se calcularán y analizarán algunos indicadores financieros, con el fin de determinar las falencias que pueda tener la empresa en este sentido.

Concluidos todos los pasos establecidos dentro de la metodología seleccionada se tendrá una valiosa y amplia visión de los aspectos internos, externos, comercialización, financieros y administrativos que permitirán generar un plan de fortalecimiento para la organización.

5.2. Objetivo específico N° 2: Desarrollar una alternativa como parte de una nueva estrategia de crecimiento para la empresa HERCOLOGISTICA S.A.S dentro del mercado.

Tomando como base todo lo anteriormente desarrollado, se podrá realizar una propuesta a HECORLOGISTICA S.A.S, por medio de la cual se evidencia la solución hallada para el fortalecimiento de la necesidad arrojada y la preocupación expresada por los miembros de la empresa.

6. REVISIÓN DE LITERATURA.

Al considerar el objetivo general que es “Analizar la situación en que se encuentra HECORLOGISTICA S.A.S para proponer una estrategia de fortalecimiento que le ayude en su propósito de expansión empresarial con base en los resultados alcanzados, aplicando diversas herramientas administrativas” se relacionan los documentos, libros e investigaciones que suministran información útil para el desarrollo de este proyecto.

Para desarrollar el primer objetivo y tener en claro cuál es la primera debilidad a priorizar y la necesidad de la empresa expresada por los directivos, se profundiza en los temas respectivos para dar solución a la pregunta problema.

6.1. Diagnóstico integral.

En todo proceso de fortalecimiento empresarial es necesario realizar un diagnóstico integral y conocer las investigaciones previamente realizadas sobre el tema y objeto de estudio. En esta etapa se debe plantear un panorama, de la forma como en la empresa se entiende y practica la gestión empresarial dentro de su campo de acción.

A esto se conoce como descripción científica, del objeto de estudio, que se define como “la actividad que de acuerdo al marco teórico, reproduce (registra) conceptualmente, y si es posible en forma cuantitativa, las propiedades del objeto de investigación, que conforme al interés de conocimiento del investigador se consideran las principales” (Villazán y otros, 2012)).

Por esto, con el fin de cumplir a cabalidad el primer objetivo específico se indaga sobre los temas a tener en cuenta en el desarrollo del diagnóstico, para que la empresa pueda ser competitiva en el mercado.

En este sentido, es necesario que se analice inicialmente la empresa como un todo, dentro de los conceptos de pensamiento sistémico (Senge, 1999) y de enfoque holístico, ya que para desarrollar eficientemente su acción y poder sacar el producto

terminado y ofrecerlo en el mercado es vital el apoyo de todas sus áreas constitutivas en las diferentes fases del proceso; sin duda la aplicación de estos conceptos serán una herramienta de gran ayuda para el FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL de HECORLOGISTICA S.A.S.

Para esto es importante tener en cuenta los postulados sobre competitividad sistémica expresados por (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996), quienes recomiendan considerar el análisis de una empresa dentro de criterios más amplios que la comúnmente conocida como competitividad empresarial y es el de “la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro)” que se pueden visualizar por medio del estudio de los siguientes aspectos:

- *Macro*, que involucra las políticas generales tales como las de índole tributaria, cambiaria, monetaria, financiera, fiscal, arancelaria y de seguridad y justicia, entre otras.
- *Meso*, que hace referencia a la integración y labor conjunta de los sectores público, productivo, laboral y académico. Algunos de los objetivos a conseguir son el fomento de la innovación y los mecanismos de cooperación entre dichos grupos.
- *Micro*, que se refiere al campo local, empresarial y de formación y organización ciudadana para afrontar de una manera proactiva los distintos desafíos que se presenten. En el diagnóstico estratégico estos elementos se pueden incluir en la sección de aspectos internos (físicos, económicos, sociales, administrativos, jurídicos, ambientales) que se encuentran dentro del límite del sistema.
- *Meta*, que 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.

Por otra parte, dentro de las diversas innovaciones que se han impulsado y llevado a la práctica para las labores de fortalecimiento empresarial integral, se encuentra la metodología de DIAGNOSTICO ESTRATEGICO SICREAEMPRESA, mediante la cual

se trató de dar mayor amplitud a las dimensiones originales del llamado DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), incluyendo áreas específicas para caracterizar en un análisis empresarial la situación actual, su clasificación como condición positiva o negativa, el responsable de su mejoramiento o conservación, la respectiva acción de solución (alternativa) y la definición de orden de prioridad o jerarquización para cada acción (Murcia Cabra H. H., 2014).

Entre los instrumentos esenciales sobre los cuales se basa este procedimiento, los cuales confluyen en un cuadro de diagnóstico estratégico que se compatibiliza con los conceptos de la competitividad sistémica, se indican los siguientes:

- Antecedentes, conocimiento de la Historia de la Empresa y de la Región, para identificar puntos positivos y negativos que hayan ocurrido y que expliquen muchas situaciones actuales.
- Relaciones Externas, o sea el estudio de la empresa como un sistema abierto dentro del MEDIO AMBIENTE que la rodea. Algunos llaman este campo como el ENTORNO EMPRESARIAL, cuyo estudio debe abarcar la consideración de situaciones a nivel internacional y nacional.
- Sistema de comercialización de los productos y servicios de la empresa, en sus aspectos de Mercado y Mercadeo.
- Aspectos Internos de la empresa (Físicos, Económicos, Sociales, Administrativos, Ambientales, Jurídicos, Sociales Internos y de Información).

Se recalca que es de gran importancia para la expansión que desea realizar la organización HECORLOGISTICA SAS que dentro de este diagnóstico se analicen las condiciones del mercado evaluando aspectos como: la comercialización y/o distribución de sus productos, la relación con proveedores, la competencia, los precios y calidad de los productos ofrecidos al cliente.

En este sentido, "el Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente" (Pixel Creativo S.A.C., 2013). Para esto se tendrán en cuenta las 4ps del marketing.

Para el análisis de los resultados del diagnóstico se usan instrumentos como el diagrama de Pareto que "Es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o de factores que se analizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. Facilita la clasificación de los problemas en orden de importancia, separando aquello que está por definirse como críticos de aquellos otros que no lo son, lo que permite concentrar los esfuerzos sobre los primeros." (Fleitman, 2007).

Adicionalmente se aplica el diagrama de causa y efecto que "representa en forma ordenada los factores causales que pueden originar un efecto específico. El principio del diagrama establece que el origen o causa de un efecto puede encontrarse en los materiales, el método, el equipo o la mano de obra. Se hace un análisis detallado, que evalúa causa por causa, hasta encontrar aquella responsable del efecto que se desea controlar" (Fleitman, 2007).

Con relación al objetivo específico N° 2 que se refiere a profundizar los aportes conceptuales presentados en la revisión de literatura para estructurar una base teórica por medio de la cual se soporte una solución coherente con el diagnóstico realizado y con el propósito de expansión y crecimiento empresarial, se incluyen algunas referencias pertinentes.

6.2. Expansión y crecimiento empresarial.

6.2.1. Unidad estratégica de negocio:

"Se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible

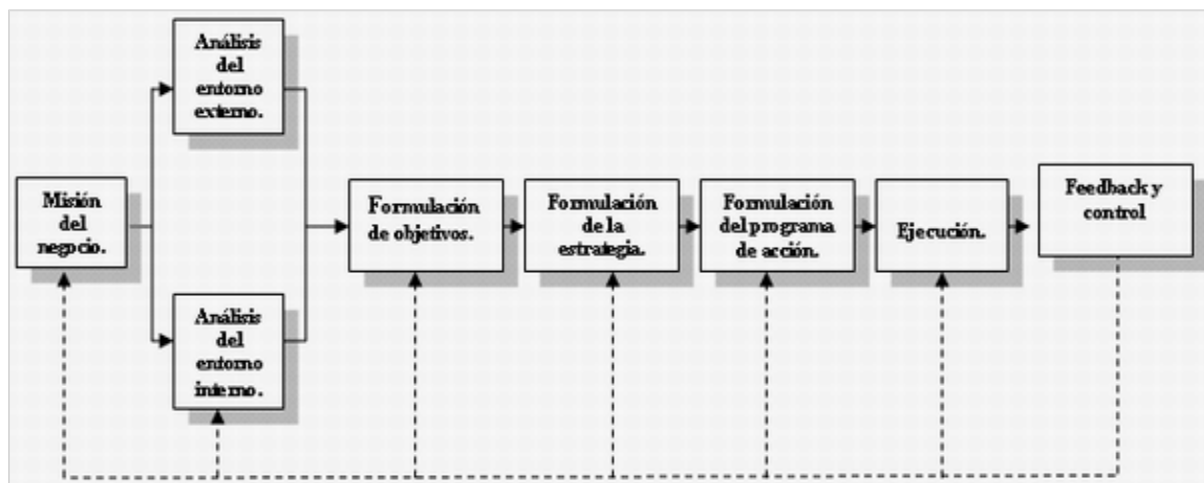
formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa” (Menguzzato & Renau, 1991).

Tomando como base el concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) que se originó a finales de los años 60 cuando General Electric lo implemento, buscando una planificación estratégica y dividiendo así por unidades autónomas cada uno de sus negocios, se vieron enfrentados a agrupar “productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores” (Calixto, 2009).

Las UEN tienen características propias, las cuales sirven como pauta o camino por el cual se debe definir si es lo que necesita la empresa de acuerdo a sus necesidades, estas características son: identificar plenamente los competidores y clientes, deben poseer independencia contable, de planificación y funciones.

En el desarrollo de las UEN la empresa debe realizar un proceso de ocho etapas, las cuales permitirán tener un panorama más claro de cada una de las que maneje la empresa, el cual se ve en la figura 1.

Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica en las UEN



FUENTE: (Perez, s.f.).

“La definición de los objetivos concretos para cada categoría es parte fundamental para la administración de las mismas como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's). Los objetivos pueden determinarse con un enfoque “bottom-up”, es decir, basándose en la capacidad de la categoría para contribuir a las finanzas o con un enfoque “top-down”, es decir, basándose en la necesidad de la organización de generar rendimientos financieros específicos” (CATEGORY MANAGEMENT, s.f.).

Una herramienta que puede utilizar la empresa es la Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group), por medio de la cual pueden categorizar sus productos de acuerdo a las características propias de cada cuadrante como se muestra a continuación en la figura 2, permitiendo así tener un panorama más claro en cuanto a posición competitiva de la empresa en cada uno de sus productos y/o negocios.

Figura 2. Proceso de Planificación Estratégica en las UEN.

UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE ESTRELLAS • Alta participación relativa en el mercado. • Mercado de alto crecimiento. • Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento. • Beneficios significativos.	UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE DE INTERROGACIÓN • Baja participación en el mercado. • Mercados creciendo rápidamente. • Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento. • Generadoras débiles de crecimiento. • La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.
UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE VACAS • Alta participación en el mercado. • Mercados de crecimiento lento. • Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado. • Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios. • Márgenes de beneficios altos.	UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE PERROS • Baja participación en el mercado. • Mercados de crecimiento lento. • Pueden generar pocos beneficios o a veces pérdidas. • Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

FUENTE: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

“El análisis de UEN no debe hacerse de forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver dónde estaban las UEN en el pasado, dónde están ahora y dónde se prevé que estén en el futuro. Las UEN tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas, y al final de su vida se vuelven perros.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

6.2.2. Estrategias de crecimiento empresarial:

Una vez las organizaciones consiguen algo de crecimiento y sostenibilidad de un producto implementado, buscan diferentes alternativas que le permitan tener un crecimiento empresarial mayor, por lo cual diferentes autores definen que solo existen cuatro posibilidades de crecimiento como lo son: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.

Estas posibilidades corresponden a “la Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.” (Espinosa, 2015).

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir, como se muestra a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1. Estrategias de crecimiento.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

FUENTE: (Estrategias de crecimiento., s.f.).

- 1. PENETRACIÓN DE MERCADOS:** “Se trata de crecer con los productos actuales en los mercados actuales, aumentando la participación al profundizar la estrategia. Esto es posible a través de publicidad, promociones, acciones especiales o baja de precios. Una casa de ropa, por ejemplo, puede vender más a sus clientes ofreciendo la segunda prenda al 50% o realizando acuerdos con tarjetas para que en ciertos días se aumenten las ventas gracias a promociones conjuntas.” (4 estrategias para crecer, 2016). Es decir, que lo que se busca es aumentar el nivel de las ventas por medio del marketing que realice la empresa para atraer nuevos clientes.
- 2. DESARROLLO DE PRODUCTOS:** “Consiste en crear nuevos productos o dotar de nuevas características superiores al mismo producto, para conseguir que los clientes adquieran los nuevos productos o los prefieran frente a los de los competidores. Tal es el caso de Sony, que ha desarrollado productos de tecnología de vanguardia y esto nos ha arrastrado a renovar los anteriores.” (Fxrader, 2010). Es decir, que la empresa busca la manera de hacer más atractivos sus productos buscando preferencia por los clientes hacia los mismos.
- 3. DESARROLLO DE MERCADOS:** “Se consigue encontrando nuevas aplicaciones o usos para el producto o servicio. Esto provoca un sector poblacional objetivo mayor y con ello el crecimiento de las operaciones. Frecuentemente la restricción de aplicaciones está limitada por la misma empresa, ya sea por imagen, prejuicios o resistencia al cambio. Como ejemplo, podemos citar a Google, que inició como un sistema de búsqueda de información y ahora es además un sistema de comercialización.” (Fxrader, 2010).

4. DIVERSIFICACIÓN: “Crear nuevas operaciones totalmente distintas de la que les dio origen, con productos y mercados distintos. El objetivo es desvincular una operación de la otra, de manera que la vulnerabilidad del negocio en su conjunto se reduzca, pues la afectación a un mercado en especial, o a una cadena de suministro de una de las operaciones, no necesariamente afectará a la otra de igual modo, permitiendo mantener cierta fortaleza.” (Fxrader, 2010).

“El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012); puesto que esta última es la más arriesgada, ya que depende de las condiciones del mercado, el tipo de producto y las prácticas comerciales.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual es desarrollar una alternativa como parte de una nueva estrategia de crecimiento para la empresa HERCOLOGISTICA S.A.S dentro del mercado; se hace énfasis en lo siguiente “los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios” (García, 2010).

Tomando esto como punto de partida, se debe tener en cuenta que “los nuevos productos son indispensables para el crecimiento” (García, 2010) de una empresa, debido a los impredecibles y rápidos cambios que se producen en los consumidores; para la creación o desarrollo de los mismos se debe realizar un proceso de con las siguientes etapas.

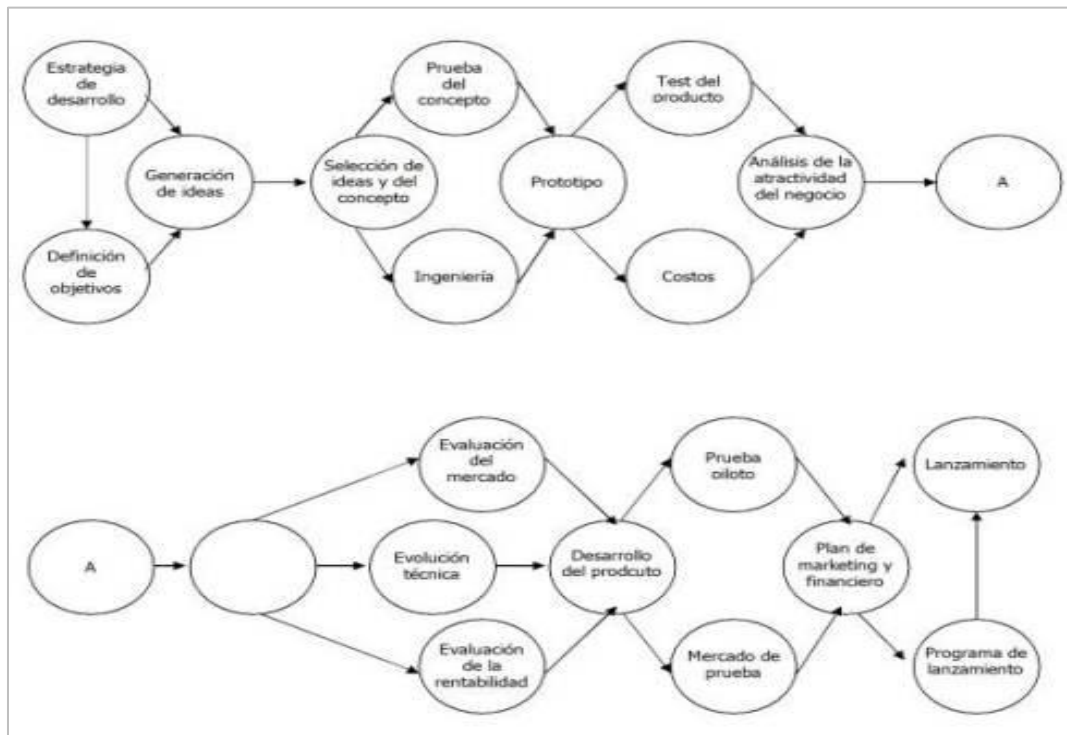
1. GENERACION DE IDEAS: Lo más utilizado para esta, es la lluvia de ideas o el brainstorming grupal, por medio del cual se busca tener diferentes puntos de vista, “para que fluyan nuevas ideas la compañía debe utilizar diversas fuentes.

Entre las principales se incluyen las siguientes: Fuentes internas, clientes, competencia, distribuidores, proveedores, otras fuentes varias (publicaciones, exposiciones y seminarios, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, ...etcétera)” (García, 2010).

2. **FILTRADO DE IDEAS:** En esta etapa se realiza una selección de aquellas ideas que tienen más potencial para convertirse en productos, esta tarea se debe realizar en la menor brevedad posible, ya que a la empresa tiene definido que desea lograr y a dónde quiere llegar.
3. **DESARROLLO Y VERIFICACION DE CONCEPTOS:** Las ideas que son seleccionadas pasan a convertirse en “concepto de productos” (García, 2010).
4. **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING:** En esta etapa “se describe el target/s, la participación del mercado, el precio probable del producto, el posicionamiento del producto, los objetivos de ventas, la distribución y las previsiones de Ventas para el primer año, la Comunicación y posibles promociones” (García, 2010); estas variables son de gran importancia puesto que con base en ellas se determina el camino a seguir.
5. **ANALISIS DE VIABILIDAD COMERCIAL:** Una vez definidas las etapas 3 y 4 se procede con el análisis de viabilidad comercial el cual implica “la revisión de las proyecciones de ventas, costes y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía” (García, 2010), es decir, que con base en los resultados financieros obtenidos incluyendo los de marketing la empresa analiza el atractivo financiero de este nuevo producto.
6. **DESARROLLO DEL PRODUCTO - PRIMEROS PROTOTIPOS:** En caso de que el producto se aprobado en la etapa anterior, se procede a la realización del producto en físico de dicho concepto.

- 7. PRUEBAS DE MERCADO:** “Si el producto pasa las pruebas de funcionalidad y del consumidor, el siguiente paso es probarlo en el mercado. Las pruebas de mercado constituyen la etapa en que el producto se introduce a un ambiente de mercado más realista.” (García, 2010), estas pruebas podrían llevar mucho tiempo, lo cual impacta directamente en los costos.
- 8. COMERCIALIZACIÓN:** La empresa debe tener clara la respuesta a las preguntas ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿A quién?, ¿Cuántas unidades? y ¿Cómo?, ya que “las pruebas de mercado proporcionan a los responsables de producto la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto.” (García, 2010).

Figura 3. Etapas.



FUENTE: (García, 2010).

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

7.1. Objetivo específico N° 1: Hacer un diagnóstico integral mediante la aplicación de herramientas administrativas que permitan identificar la necesidad más importante de la organización en su propósito de expansión empresarial.

7.1.1. SISTEMA EMPRESARIAL

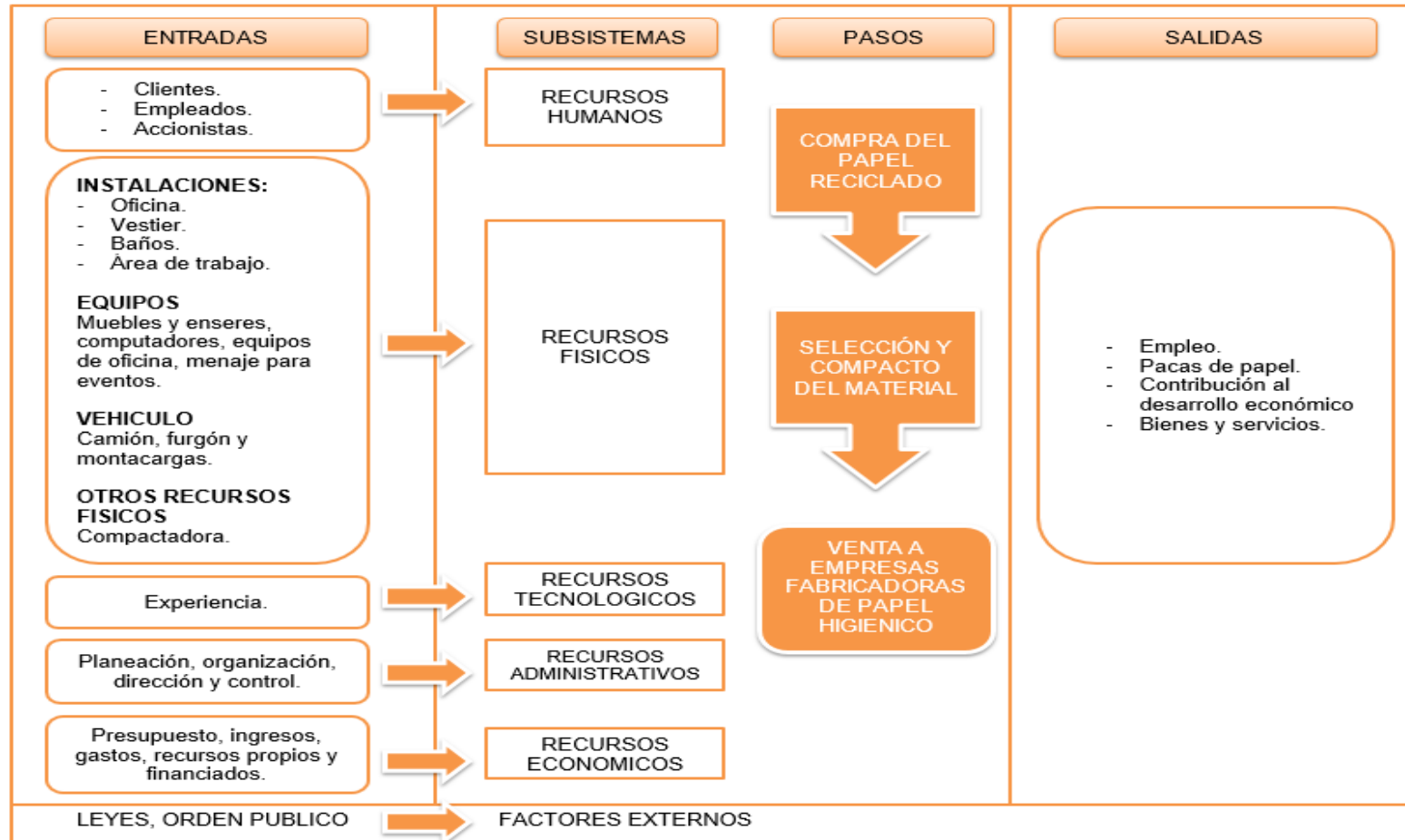
El sistema empresarial de HECORLOGISTICA S.A.S tiene como entradas tres importantes grupos como son: sus clientes selectivos que se encuentran ubicados en dispersas zonas de la ciudad de Bogotá, abarcando un porcentaje alto de mercado gracias al excelente servicio prestado, la satisfacción de los clientes y el compromiso con los mismos. Dentro de los clientes de la empresa se encuentran chatarrerías, litografías y empresas como Carvajal.

Por otro lado, parte muy importante de esta organización es el capital humano, sin el cual no se podrían llevar a cabo los diferentes procesos que se realizan en la organización tales como: recolección, selección, embalaje y distribución.

Cuenta con unas instalaciones aptas para el desarrollo del proceso, con un espacio de 72 m², donde cuenta con vistieres, baños, oficinas, cocina, zona de descargue, zona de selección, embalaje, almacenamiento etc.

A continuación, en la Figura 4 se verá de una manera gráfica lo anteriormente explicado.

Figura 4. Sistema empresarial de HECORLOGISTICA S.A.S.



FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

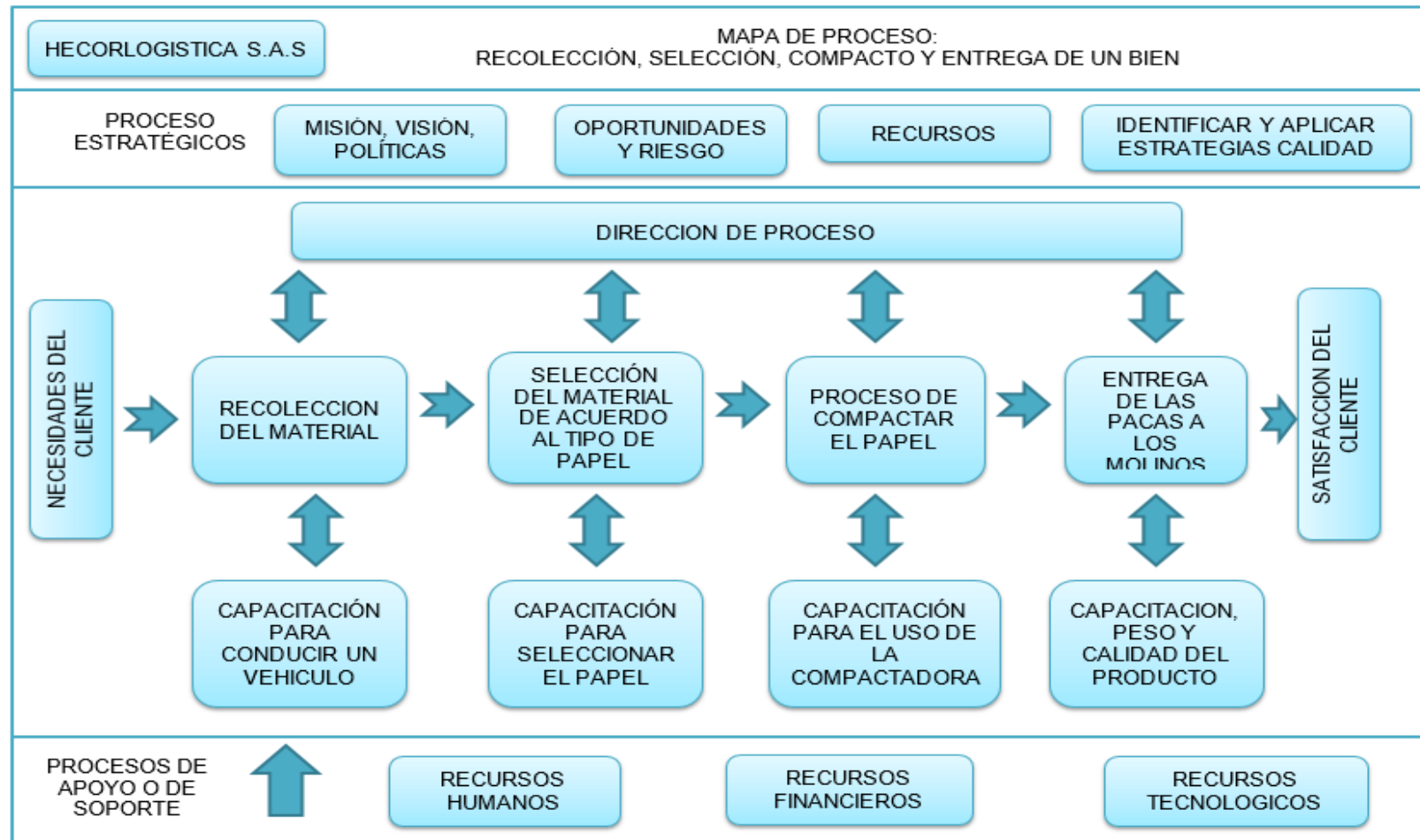
7.1.2. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se realizó para poder “mostrar gráficamente los procesos estratégicos, claves y de apoyo, relacionados con cada parte de la empresa.” (Murcia Cabra H. H., 2014), los cuales tienen un orden por medio del cual se puede realizar el proceso de una forma eficaz. Este mapa contempla los aspectos que están directamente relacionados a la recolección, selección, compacto y entrega de un bien; en este caso son las pacas que se llevan a los molinos.

La importancia de este mapa de proceso radica en que es una herramienta gerencial en la cual se contempla en todo momento las necesidades y satisfacción del cliente final. Para confirmar este planteamiento se considera que “es importante establecer inicialmente la importancia de los procesos y finalmente relacionarlos con el concepto de calidad, que incorpora al cliente como eje fundamental. Es decir, como ocurre siempre, la importancia del mapeo de los procesos está relacionada a la promesa de valor al cliente. En primer lugar, es importante señalar que la gestión por procesos es una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para cualquier tipo de organización. El fundamento de la gestión por procesos radica en la manera de gestionar una organización sobre la base de sus procesos.” (Linares, s.f.).

Todo esto se refleja en la Figura 5, en la cual se observa la aplicación del mapa de procesos a la empresa analizada en el presente proyecto.

Figura 5. Mapa de proceso de HECORLOGISTICA S.A.S.



FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014)

7.1.3. LISTA DE CHEQUEO PARA FUNCIÓN OPERACIONAL DE MERCADOTECNIA.

La lista de chequeo de mercadotecnia, se realiza a la empresa con el modelo propuesto en el libro Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional de Héctor Horacio Murcia Cabra (Murcia Cabra H. H., 2014). Cada uno de los ítems contemplados en esta se le preguntaron al gerente general.

El resultado que se obtuvo fue un total de 53 fortalezas y 6 debilidades, como se podrá ver seguidamente (Cuadro 2):

Cuadro 2. Lista de chequeo de mercadotecnia de HECORLOGISTICA S.A.S.

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACION (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 clientes están satisfechos con el producto.	X	
5. No hay variedad de productos según las necesidades del consumidor		X
SUB TOTALES	4	1
DEMANDA		
1. Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.	X	

2. Se planifica la producción con base en 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. Se cumple con la demanda.	X	
8. Existen productos sustitutos.	X	
9. Existen productos complementarios.	X	
10. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales.	X	
SUB TOTALES	10	0
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. Los precios se ajustan al presupuesto.	X	
7. Se evalúan puntualmente las alzas en los precios.	X	
8. El cliente valora positivamente el precio.	X	
SUB TOTALES	8	0
COMPETENCIA		

1. Conoce en profundidad a sus principales competidores.	X	
2. Se realizan con regularidad 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	
SUB TOTALES	5	0
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
1. Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que las ventas.	X	
2. La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios.	X	
3. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente.	X	
4. Hay contacto directo con el fabricante.	X	
5. Se sabe los requerimientos de los detallistas.	X	
SUB TOTALES	5	0
MÁRGENES		
1. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	X	
2. El margen de contribución es alto para el consumidor.	X	
3. Es fácil alcanzar el margen de contribución.	X	
4. El margen de contribución es alto para el productor.	X	

5. El margen de contribución es el esperado por la empresa.	X	
SUB TOTALES	5	0
CANALES		
1. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistémica	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. Existe efectividad en los canales.	X	
6. Hay correlación entre los diferentes canales.	X	
SUB TOTALES	6	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 planeados.	X	
4. No se ha alcanzado a cubrir las ventas 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 de ventas	X	
8. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores.	X	

SUB TOTALES	7	1
PUBLICIDAD		
1. Hay buenas estrategias de publicidad.	X	
2. No hacen uso de la publicidad agresiva.		X
3. Se utilizan varios medios publicitarios.	X	
4. La publicidad que se tiene genera la recordación para los consumidores.	X	
5. No se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial.		X
6. La publicidad no está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución.		X
SUB TOTALES	3	3
TOTALES	53	5

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.4. PRINCIPALES PRODUCTOS

En el cuadro 3 se observan las principales líneas de producción que hacen parte del portafolio de la empresa.

Cuadro 3. Principales productos de HECORLOGISTICA S.A.S.

NOMBRE	% VENTAS
PAPEL ARCHIVO	50%
PERIODICO	20%
CARTON	10%
PAPEL BOND BLANCO TIPO 1	20%

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.5. MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN

Al momento de realizar el estudio se observó que se siguen estos procesos o medios de comercialización:

1. Recolección en centros de acopio; se compacta el material y se envía directamente a los molinos.
2. Se compra directamente en la empresa; se compacta el material y se envía directamente a los molinos.

7.1.6. PRINCIPALES CLIENTES

A continuación, se presenta el cuadro 4 mediante el cual se muestran los principales clientes que posee la empresa a 31 de julio de 2016.

Cuadro 4. Principales clientes de HECORLOGISTICA S.A.S.

CLIENTE	CONTACTO	% VENTAS	PLAZO
PROTISA COLOMBIA S.A	ANDREA RANGEL	50%	3 DIAS
PRODUCTOS FAMILIA S.A	MARY VELEZ	35%	3 DIAS
PULPACK LTDA	MARTHA	10%	30 DIAS
EMPACOR S.A	GIOVANY	5%	30 DIAS

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.7. PRINCIPALES PROVEEDORES

En el cuadro 5 se pueden evidenciar los principales proveedores que poseía la empresa a 31 de julio de 2016.

Cuadro 5. Principales proveedores de HECORLOGISTICA S.A.S.

PROVEEDOR Y CONTACTO	% COMPRAS	PLAZO
ISMAEL MORA	10%	1 DIA
MARINA MORENO	7%	1 DIA
CLELIA OLARTE	10%	1 DIA
CRISTINA ALONSO	7%	1 DIA
DANIEL DURAN	8%	1 DIA

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.8. PRINCIPALES COMPETIDORES

A continuación, se presenta el cuadro 6 mediante el cual se puede evidenciar los principales competidores que poseía la empresa a 31 de julio de 2016.

Cuadro 6. Principales competidores de HECORLOGISTICA S.A.S.

NOMBRE	% MERCADO
BIOARCHIVOS	25%
ARCAPLAS	40%

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.9. LISTA DE CHEQUEO ADMINISTRATIVO.

La lista de chequeo administrativo se aplica en la empresa de acuerdo con el modelo propuesto en el libro “Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional” de Héctor Horacio Murcia Cabra (Murcia Cabra H. H., 2014) con unas leves modificaciones para que se pudiese adaptar a la empresa. Al respecto se le preguntaron al gerente general todos y cada uno de los ítems contemplados en esta.

El resultado que se obtuvo fue un total de 41 fortalezas y 7 debilidades, como se podrá ver en el Cuadro 7:

Cuadro 7. Lista de chequeo administrativo de HECORLOGISTICA S.A.S.

SITUACION ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACION (con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACION		
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. Falta asistencia técnica o asesoría para planeación		X
8. Falta capacitación para planeación.		X
9. Objetivos y metas definidas	X	
10. Misión, visión y valores	X	
SUB TOTALES	8	2

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	
SUB TOTALES	8	1
DIRECCION		
1. Dirección centralizada	X	
2. Dirección participativa	X	
3. Dirección enfocada hacia las personas	X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
5. Capacitación o asistencia para dirección	X	
6. Estilo de liderazgo	X	
7. Conflictos de poder o de mando	X	
8. Posicionamiento	X	
9. Temor al cambio	X	
SUB TOTALES	9	0
COORDINACION		
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	
SUB TOTALES	5	0
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	X	
2. Registros contables	X	
3. Organización contable en general	X	
4. Falta de control presupuestal.		X
5. No cuenta con control de calidad (normas ISO).		X
6. Control sistematizado de la empresa (hardware, software).	X	
7. Capacitación o asistencia para control.	X	
8. Poco aprovechamiento de tecnologías.		X
9. Monitoreo con cámaras.	X	
SUB TOTALES	6	3
EVALUACION		
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	
SUB TOTALES	5	1

TOTALES	41	7
----------------	-----------	----------

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL SICREAEMPRESA.

Para efectuar un diagnóstico estratégico de tipo integral, en el cuadro 8 se aprecia la forma en que se realizó con base en la situación de HECORLOGISTICA S.A.S al 15 de junio de 2016, de conformidad con la metodología SICREAEMPRESA diseñada por Murcia (1985) y presentada en la revisión de literatura. Dentro de ella se contemplan los aspectos externos e internos que influyen directamente en la empresa; de este modo se evaluará el impacto (positivo o negativo) de cada uno en el funcionamiento de la misma.

Así mismo se proponen acciones de solución y responsables para cada una, como base para una matriz DOFA, que se presentará posteriormente.

Cuadro 8. Diagnóstico Estratégico Integral SICREAEMPRESA de HECORLOGISTICA S.A.S.

Elemento a Estudiar	Situación Actual	Positivo o Negativo	Quien debe actuar	Acción de Solución
ANTECEDENTES (Aspectos del ayer que influyen hoy)	Han existido y existen otras empresas que desarrollan el mismo objeto social. Algunas de las empresas han quebrado.	✓ P ✓ N		
ASPECTOS EXTERNOS (Fuera del límite del sistema)				
Internacionales	Firmas de TLC con otros países.	N	Gobierno, empresa.	Minimizar los impactos del TLC en las empresas.
Nacionales (MACRO) y Regionales (MESO)	Existe favorable normatividad nacional (Colombia) y regional (Bogotá) para este tipo de empresas.	P	Gobierno.	Aprovechar la normatividad que favorece a la empresa.
SISTEMAS DE COMERCIALIZACION				
Tipo de producto que ofrece	Pacas de papel compactado.	P	Empresa.	Mejorar continuamente el producto.
OFERTA TOTAL (PAÍS)	En el país existe una oferta de productos similares o iguales.	N	Empresa.	Estudiar posibles innovaciones en el producto.
Precios	Se conocen los precios que maneja el mercado, incluyendo la competencia.	P	Empresa.	Mantener constante investigación de los precios al transcurrir el tiempo.
Competencia	Se conoce a la competencia.	P	Empresa	Seguir conociendo la

				competencia
Almacenamiento	La empresa cuenta con el espacio necesario para el almacenamiento de los productos.	P	Empresa	Conservar el espacio necesario para almacenamiento
Transporte	Cuenta con los camiones necesarios para el buen desarrollo de la misma.	P	Empresa	Mantener sistema de transporte
Procesamiento	Se cuenta con las máquinas para el desarrollo de producto.	P	Empresa	Tener adecuado mantenimiento de la maquinaria disponible.
ASPECTOS INTERNOS (NIVEL MICRO)				
Físicos	Instalaciones aptas para el desarrollo de la actividad.	P	Empresa.	Mantener las instalaciones en excelentes condiciones.
Humanos	Personal apto y capacitado.	P	Empresa.	Realizar capacitación al personal.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, AMBIENTALES Y JURÍDICOS				
Planeación	No presenta debilidades en lista de chequeo.	P	Empresa.	Continuar con las mismas prácticas de planeación.
Organización	Dificultades de organización interna	N	Empresa	Llevar a cabo capacitación en organización empresarial.
Dirección	No presenta debilidades en lista de chequeo.	P	Empresa.	Continuar con las mismas prácticas de dirección.

Control	Dificultades en el control presupuestal y normas ISO.	N	Empresa	Capacitarse y asesorarse en normas ISO.
Coordinación	No presenta debilidades en lista de chequeo.	P	Empresa.	Continuar con las mismas prácticas de coordinación.
Evaluación	Falencia en procesos de evaluación	N	Empresa	Capacitarse en evaluación.

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.11. MATRIZ DOFA.

La matriz DOFA se realiza teniendo en cuenta el resultado arrojado por las listas de chequeo de mercadotecnia y administrativa y el cuadro SICREAEMPRESA. Se hace con el fin de formular estrategias, considerando los siguientes aspectos:

- Puntos positivos internos al sistema (fortalezas).
- Puntos negativos internos (debilidades).
- Puntos positivos externos al sistema (oportunidades).
- Puntos positivos externos (amenazas).

De común acuerdo con los directivos de la empresa se resumen en doce (12) las debilidades presentadas en los aspectos anteriores del presente trabajo de grado, de conformidad con su importancia relativa y para facilitar posteriores procesos de análisis y de comprensión de las propuestas empresariales que se hacen, por los miembros de HECORLOGISTICA S.A.S.

Cuadro 9. Matriz DOFA de HECORLOGISTICA S.A.S.

D.O.F.A	FORTALEZAS (94)	DEBILIDADES (12)
	✓ Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	✓ No hay variedad de productos según las necesidades del consumidor.
	✓ Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	✓ Poco aprovechamiento de tecnologías.
	✓ Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	✓ No cuenta con control de calidad (normas ISO).
	✓ Planes a corto plazo (menos de un año)	✓ Falta de control presupuestal.
	✓ Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)	✓ No hacen uso de la publicidad agresiva.
	✓ Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	✓ Falta asistencia técnica o asesoría para planeación
	✓ Objetivos y metas definidas	✓ Falta capacitación para planeación.
	✓ Misión, visión y valores	✓ No se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial.
	✓ Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	✓ La publicidad no está relacionada con todos los agentes en los
	✓ Manuales de funciones	
	✓ Distribución de actividades y tareas	
	✓ Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	

	✓ Reglamentos de trabajo ✓ Unidad de mando ✓ Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad ✓ Capacitación o asistencia para organización ✓ Dirección centralizada ✓ Dirección participativa ✓ Dirección enfocada hacia las personas ✓ Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas ✓ Capacitación o asistencia para dirección ✓ Estilo de liderazgo ✓ Conflictos de poder o de mando ✓ Posicionamiento ✓ Temor al cambio ✓ Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento ✓ Integración de competencias o	canales de distribución. ✓ No se ha alcanzado a cubrir las ventas a nivel nacional. ✓ Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.) ✓ Evaluación al finalizar (ex post).
--	--	--

	campos de acción ✓ Trabajo en equipo ✓ Mecanismos para coordinación y programación de actividades ✓ Capacitación o asistencia para coordinación ✓ Existencia de registros físicos ✓ Registros contables ✓ Organización contable en general ✓ Control sistematizado de la empresa (hardware, software). ✓ Capacitación o asistencia para control. ✓ Monitoreo con cámaras. ✓ Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto). ✓ Evaluación en desarrollo (performance). ✓ Mecanismos de seguimiento. ✓ Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado. ✓ Realización constante de	
--	--	--

	actividades “imprevistas”. ✓ El producto o servicio es reconocido en el mercado. ✓ La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor ✓ El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás. ✓ Los clientes están satisfechos con el producto. ✓ Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo. ✓ Se planifica la producción con base en las demandas del mercado. ✓ Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio. ✓ Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado. ✓ Hay segmentación de mercado. ✓ Hay estudios de correlación de precios y productos.	
--	--	--

	✓ Se cumple con la demanda. ✓ Existen productos sustitutos. ✓ Existen productos complementarios. ✓ Se realizan estudios de posibles clientes potenciales. ✓ Se revisan los precios de forma periódica. ✓ Los precios se ajustan al mercado. ✓ Los precios están al alcance de los consumidores. ✓ Se estudian los precios de la competencia de forma periódica. ✓ Los precios son estables. ✓ Los precios se ajustan al presupuesto. ✓ Se evalúan puntualmente las alzas en los precios. ✓ El cliente valora positivamente el precio. ✓ Conoce en profundidad a sus principales competidores. ✓ Se realizan con regularidad	
--	--	--

	evaluaciones de mercado. ✓ Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia. ✓ Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia. ✓ Sus productos son de preferencia en el mercado. ✓ Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que las ventas. ✓ La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios. ✓ Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente. ✓ Hay contacto directo con el fabricante. ✓ Se sabe los requerimientos de los detallistas. ✓ Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	
--	---	--

	✓ El margen de contribución es alto para el consumidor. ✓ Es fácil alcanzar el margen de contribución. ✓ El margen de contribución es alto para el productor. ✓ El margen de contribución es el esperado por la empresa. ✓ Se realiza idoneidad de los canales de forma sistémica ✓ Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales. ✓ Se hace seguimiento a los canales más importantes. ✓ Los canales de distribución son los adecuados. ✓ Existe efectividad en los canales. ✓ Hay correlación entre los diferentes canales. ✓ La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado. ✓ Hay políticas claras en el área de	
--	---	--

	ventas para llevar a cabo las labores. ✓ La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planeados. ✓ Hay un plan estratégico de marketing. ✓ Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales. ✓ Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados de ventas ✓ Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores. ✓ Hay buenas estrategias de publicidad. ✓ Se utilizan varios medios publicitarios. ✓ La publicidad que se tiene genera la recordación para los consumidores	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

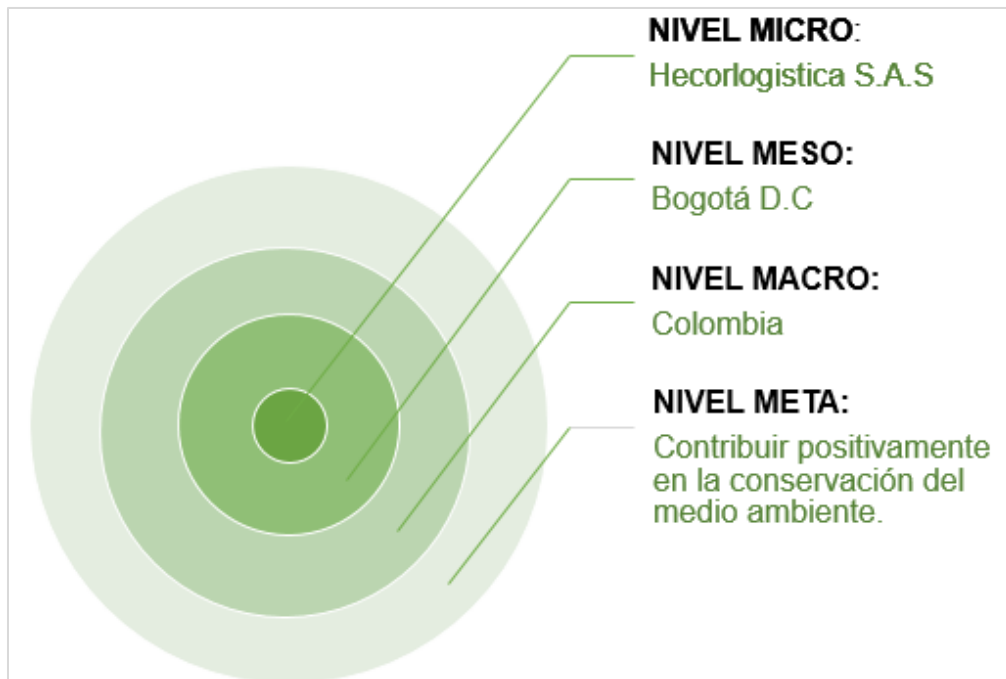
✓ Crecimiento de la empresa. ✓ Nuevos clientes. ✓ Nuevo mercado. ✓ Lograr posicionamiento en el mercado. ✓ Calidad de productos. ✓ Aprovechamiento de nuevas tecnologías.	✓ Aprovechar la apertura de nuevos mercados para captar nuevos clientes. ✓ Mantener la motivación de los empleados para lograr el crecimiento de la empresa. ✓ Aprovechar las fortalezas y oportunidades para mejorar aspectos internos y externos.	✓ Iniciar papeleo para la certificación ISO. ✓ Implementar nuevas tecnologías para reducir costos de producción. ✓ Fortalecer aspectos administrativos de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
✓ Nuevos competidores. ✓ Cambios del mercado. ✓ Cambio de políticas de estado. ✓ Competencia desleal. ✓ Pérdida de patrimonio. ✓ Algunas de las empresas han quebrado. ✓ Firmas de TLC con otros países. ✓ En el país existe una oferta de productos similares o iguales.	✓ Mantener fuerza comercial. ✓ Desarrollar trabajo en equipo.	✓ Acción integral para la mejora.

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.12. COMPETITIVIDAD SISTEMICA.

A continuación, se presenta la aplicación del enfoque de competitividad sistémica de la empresa el cual permitirá ver como se encuentra HECORLOGISTICA S.A.S en cada uno de los cuatro niveles que esta comprende y que se describieron en la revisión de literatura. Así mismo, estos planteamientos se complementan con los mostrados en el Diagnóstico Estratégico SICREAEMPRESA, previamente presentado.

Figura 6. Competitividad sistémica y sus niveles en HERCOLOGISTICA S.A.S.

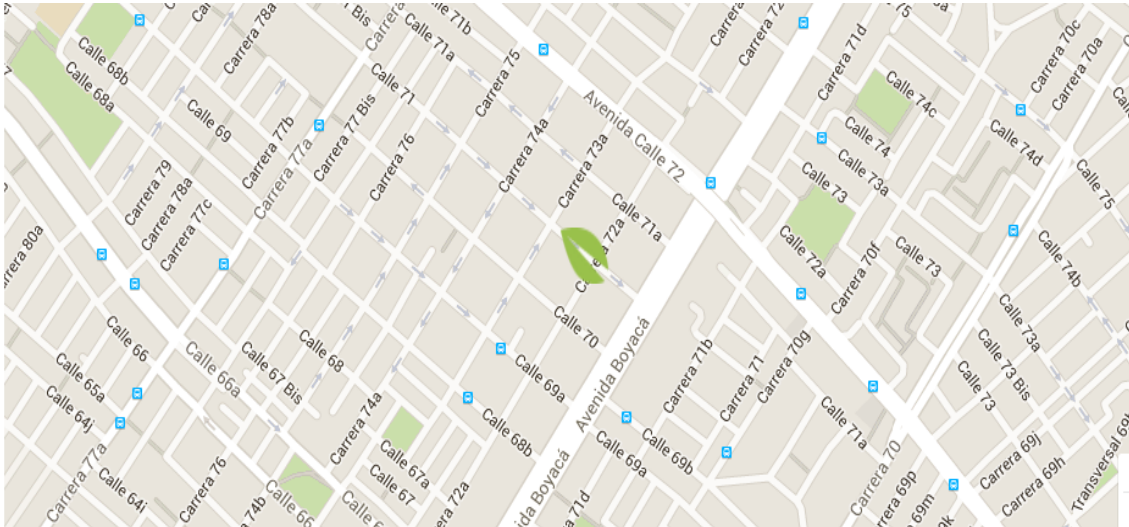


FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014), con base en metodología diseñada originalmente por (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

Nivel Micro:

- ✓ **Aspecto físico:** HECORLOGISTICA S.A.S actualmente desarrolla su actividad en un área de 72 m². La bodega se encuentra ubicada en el barrio Boyacá Real

en la Carrera 72 A N° 70 – 64, allí se encuentra la sede administrativa, financiera, operativa y comercial.



- ✓ **Aspectos económicos:** De acuerdo a los estados financieros al cierre contable de diciembre del año 2015, suministrados por la empresa, se puede observar una buena estructura financiera en lo que es la composición del activo, pasivo y capital de la empresa.
- ✓ **Aspectos Sociales:** La organización no realiza ningún tipo de discriminación por sexo, religión, raza e ideológica. Por tal motivo siempre se preocupa por prestarle el mejor servicio a sus clientes, proveedores y empleados.
- ✓ **Aspectos jurídicos:** HECORLOGISTICA S.A.S es un ente jurídico constituido en marzo del 2013, la cual está acogida a las normas y políticas expresadas por la ley, realizando el pago de impuestos pertinente, cubre las obligaciones laborales y parafiscales con sus empleados.
- ✓ **Aspectos administrativos:** La empresa planea, organiza, controla, dirige y coordina todas las actividades administrativas para realizar debidamente las actividades; sin embargo, se han visto falencias en sus procesos por lo cual se

aplicó la metodología CARIBE, buscando así la identificación de los problemas administrativos, como se presentó anteriormente en este mismo trabajo.

Nivel meso:

HECORLOGISTICA S.A.S busca establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados y públicos, generando ventajas competitivas.

Nivel macro:

La empresa se involucra con las políticas tributarias, financiera, fiscal y de seguridad de acuerdo con las solicitadas por la ley.

Nivel Meta:

Busca contribuir positivamente con el desarrollo económico del país, brindando empleos, acogiénose a todas las normas expuestas por la ley, generando una organización social.

7.1.13. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

La priorización de las debilidades arrojadas por la lista de chequeo administrativo y de mercadotecnia se realizó por medio de una encuesta (ver la aplicación de la misma en el archivo de los anexos), utilizando el método de votación democrática, con cada uno de los colaboradores vinculados a HECORLOGISTICA S.A.S (19 personas). Esto se puede evidenciar en el cuadro 10.

Cuadro 10. Priorización de las debilidades de HECORLOGISTICA S.A.S.

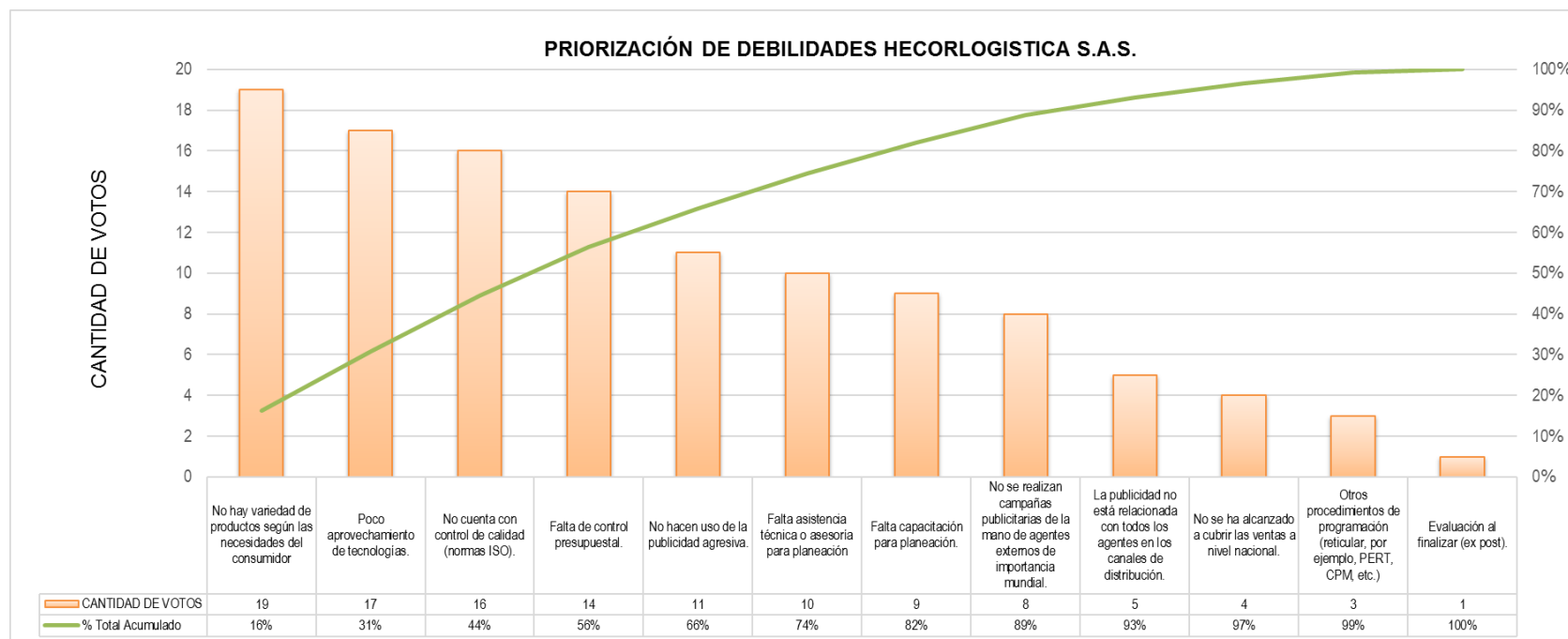
DEBILIDAD	CANTIDAD DE VOTOS	%Total	% Total Acumulado
No hay variedad de productos según las necesidades del consumidor.	19	16%	16%
Poco aprovechamiento de tecnologías.	17	15%	31%
No cuenta con control de calidad (normas ISO).	16	14%	44%
Falta de control presupuestal.	14	12%	56%
No hacen uso de la publicidad agresiva.	11	9%	66%
Falta asistencia técnica o asesoría para planeación.	10	9%	74%
Falta capacitación para planeación.	9	8%	82%
No se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial.	8	7%	89%
La publicidad no está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución.	5	4%	93%
No se ha alcanzado a cubrir las ventas a nivel nacional.	4	3%	97%
Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.)	3	3%	99%
Evaluación al finalizar (ex post).	1	1%	100%
TOTAL	117	100%	

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.14. DIAGRAMA DE PARETO

A continuación, se muestra la figura 7 que corresponde al diagrama de Pareto, cuyos datos provienen del cuadro 10.

Figura 7. Diagrama de Pareto de HECORLOGISTICA S.A.S.

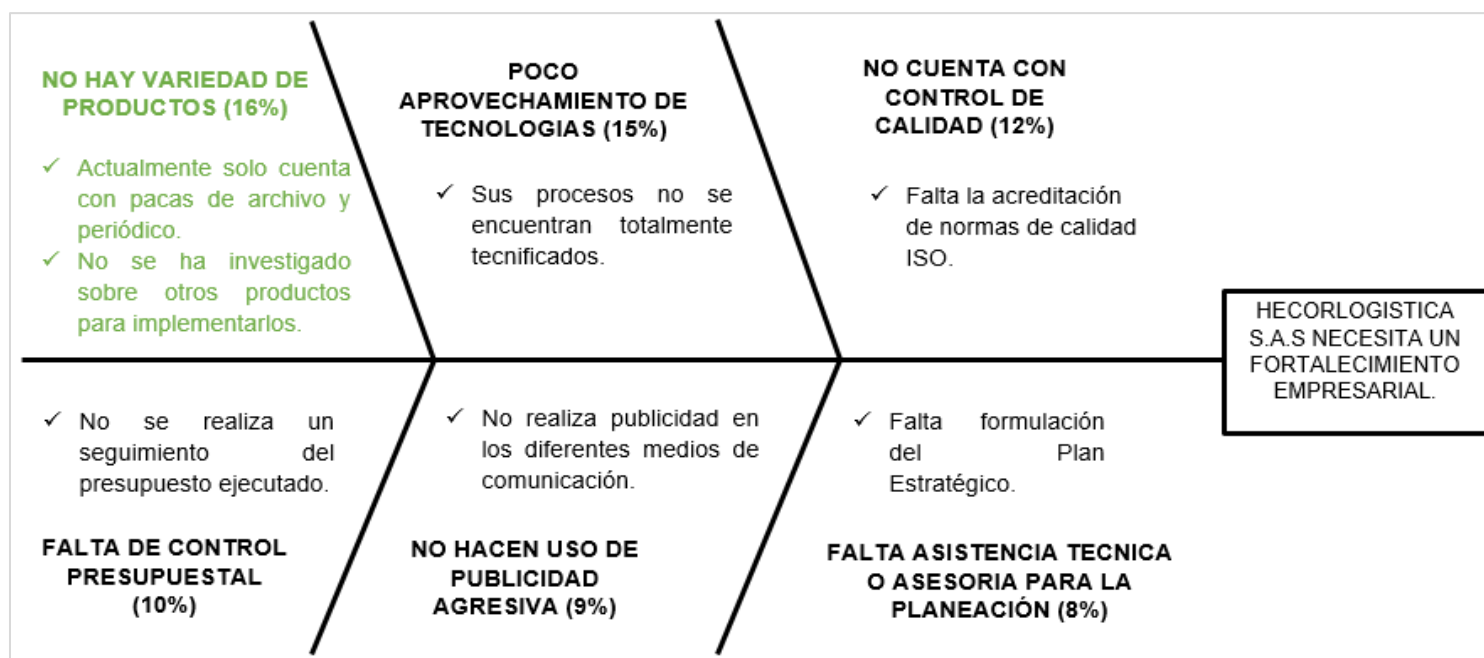


FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.15. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

La figura 8 se realizó con base a las 6 primeras debilidades con mayor votación, así como se observa en el cuadro 10, con el fin de buscar las posibles causas de estas debilidades.

Figura 8. Diagrama de Causa y efecto de HECORLOGISTICA S.A.S.

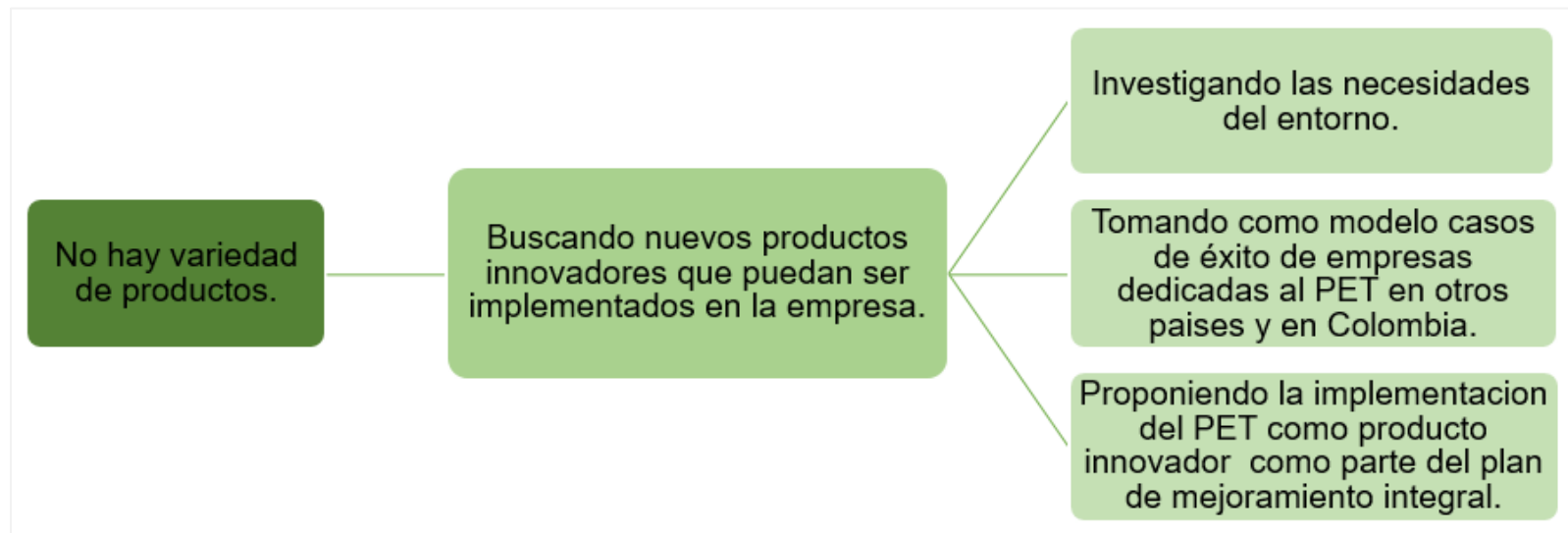


FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.16. DIAGRAMA COMO – COMO

Este diagrama se realizó en base a la debilidad con mayor porcentaje en el diagrama de espina de pescado (Figura 9), con el fin de buscar alternativas a los problemas hallados mediante las listas de chequeo administrativa y de mercadotecnia.

Figura 9. Diagrama Cómo – Cómo de HECORLOGISTICA S.A.S.



FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.17. JERARQUIA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA).

El organigrama fue proporcionado por la empresa y posteriormente revisado y evaluado por las autoras del presente proyecto (Figura 10). Como resultado de ello se llega a la conclusión que presenta una estructura organizacional clara, específica y delimitada en la cual se tienen en cuenta a todos los colaboradores de HECORLOGISTICA S.A.S; por esto mismo no fue necesaria ninguna recomendación y/o cambio para este. Algo similar ocurre en los aspectos de Misión, Visión, Valores y Estrategias que se incluyen a continuación.

Figura 10. Jerarquía organizacional de HECORLOGISTICA S.A.S.



FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

✓ ¿Quiénes somos?



Somos una empresa dedicada al aprovechamiento de los excedentes industriales con los estándares más altos de calidad, contamos con un personal altamente calificado con experiencia de más de 10 años en el sector, lo que permite el manejo de un portafolio amplio de productos y servicios enfocado a cubrir las necesidades de nuestros clientes contribuyendo con el medio ambiente con responsabilidad social empresarial.

FUENTE: (Hecorlogistica S.A.S., 2016).

✓ MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la recolección, procesamiento y comercialización de excedentes industriales, destacándonos por nuestro servicio, cumplimiento y calidad, contando con personal altamente calificado en busca del mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



FUENTE: (Hecorlogistica S.A.S., 2016).

✓ VISIÓN

Para el año 2017 HECORLOGISTICA será una empresa reconocida nacionalmente destacándose por su servicio, cumplimiento, calidad y por sus aportes al medio ambiente.



FUENTE: (Hecorlogistica S.A.S., 2016).

✓ VALORES

- **Responsabilidad:** Siendo honestos y conscientes de las obligaciones adquiridas para cumplir a cabalidad.
- **Lealtad:** Somos fieles a nuestros principios éticos y morales para brindar una alta calidad a nuestros clientes.
- **Cumplimiento:** Nos ajustamos a las necesidades de nuestros clientes con dedicación y trabajo en equipo.



FUENTE: (Hecorlogistica S.A.S., 2016).

✓ **ESTRATEGIAS**

- Ofrecer nuevos productos y mejorar los existentes.
- Captar nuevos clientes.
- Fortalecer acciones de mercadeo de la empresa, promoción, divulgación, etc.
- Ofrecer mejor precios.
- Seguir capacitando al personal.
- Fortalecer el estudio de mercados.
- Promover la responsabilidad social empresarial.
- Proteger los activos más importantes de nuestros clientes como es la reserva de la información.

FUENTE: (Hecorlogistica S.A.S., 2016).

7.1.18. INNOVACIONES SUGERIDAS DE ACUERDO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

Como primera medida se le presentará a HECORLOGISTICA S.A.S el cuadro 11, en el cual podrán observar las innovaciones sugeridas a partir de las debilidades halladas durante el proceso (Murcia, 2014).

Cuadro 11. Identificación de posibilidades de innovación en HECORLOGISTICA S.A.S.

FUENTE	DEBILIDAD IDENTIFICADA	INNOVACIÓN SUGERIDA	CLASIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN
LISTAS DE CHEQUEO (ADMINISTRATIVA Y MERCADOTECNIA)			
A D M N I S T R A	Falta asistencia técnica o asesoría para planeación.	Buscar una empresa dedicada a brindar asesorías para la planeación.	Incremental - Proceso
	Falta capacitación para planeación.		
	Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo, PERT, CPM, etc.)	Implementar estos procedimientos como medios de verificación de actividades y de esta manera escoger la ruta más rápida para realizar la ejecución de las actividades.	Incremental - Proceso
	Falta de control presupuestal.	Llevar un control presupuestal de los ingresos y egresos, estipulado para el año en marcha.	Incremental - Proceso

T I V A S	Evaluación al finalizar (ex post).	Buscar métodos de evaluación de las actividades realizadas puesto que todos los resultados arrojaran estrategias de mejoramiento en actividades futuras.	Incremental - Proceso
	Poco aprovechamiento de tecnologías.	Buscar nuevos métodos para llevar a cabo los procesos de la empresa, implementando tecnología de punta.	Radical - Proceso y Producto
	No cuenta con control de calidad (normas ISO).	Implementar las normas de calidad para el mejoramiento de los procesos y productos ofrecidos.	Incremental - Proceso y Producto
M E R C A	<i>No hay variedad de productos según las necesidades del consumidor.</i>	<i>Proponer el PET como producto innovador en la empresa.</i>	<i>Incremental - Producto</i>
	No se ha alcanzado a cubrir las ventas a nivel nacional.	Buscar nuevas alternativas de expansión, situando la empresa en las principales ciudades de Colombia.	Incremental - Proceso
	No hacen uso de la publicidad agresiva.	Invertir en una publicidad agresiva por medio de la tv, la	Incremental - Proceso

D O T E C N I A		radio, volantes, etc.	
	No se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial.	Realizar campañas publicitarias, una vez la empresa ocupe los primeros lugares del sector, y habiendo implementado todos los puntos anteriores realizar estas campañas.	Incremental - Proceso
	La publicidad no está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución.	Identificar la publicidad indicada para cada agente. Así lograr transmitir un mensaje directo para las partes que intervienen.	Incremental - Proceso

FUENTE: (Murcia Cabra H. H., 2014).

7.1.19. ESTUDIO FINANCIERO.

A continuación, se presentarán los estados financieros de la empresa HECORLOGISTICA S.A.S. para los años 2014 y 2015, en los cuales se refleja el estado en el que se encuentra para esos dos momentos.

- Balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de Flujo de efectivo.

Con base en el balance general se realizan los análisis vertical y horizontal para determinar la situación financiera o las condiciones de HECORLOGISTICA S.A.S. Por medio de la interpretación de estos se podrá concluir su situación financiera.

7.1.19.1. BALANCE GENERAL

Figura 11. Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.

HECORLOGISTICA SAS BALANCE GENERAL De : ENE 1/2015 A : DIC 31/2015 NIT : 900714760 -9											
DESCRIPCION	NOTA	2015	2014	DESCRIPCION	NOTA	2015	2014				
ACTIVO				PASIVO							
ACTIVO CORRIENTE		238,077,999	62,393,204	PASIVO CORRIENTE		112,605,661	20,027,179				
DISPONIBLE	14	32,017,731	8,578,504	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10	35,555,556	0				
CAJA		30,064,484	8,414,537	BANCOS NACIONALES		35,555,556	0				
BANCOS		1,788,376	163,967	CUENTAS POR PAGAR	9	5,165,471	11,149,000				
CUENTAS DE AHORROS		164,871	0	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		450,000	11,149,000				
DEUDORES	13	187,216,978	28,237,800	RETENCIONES EN LA FUENTE		3,175,200	0				
CLIENTES		80,838,225	25,642,800	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		1,540,271	0				
ANTICIPOS Y AVANCES		37,700,000	2,595,000	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	8	71,884,634	8,878,179				
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A		68,678,753	0	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR		50,205,713	5,261,000				
INVENTARIOS	12	18,843,290	25,576,900	DE INDUSTRIA Y COMERCIO		4,857,336	1,365,179				
MATERIA PRIMA		18,843,290	25,576,900	PARA OBLIGACIONES FISCALES		16,821,585	2,252,000				
				IMPUESTO CREE		16,821,585	0				
ACTIVO FIJO		73,817,986	46,870,610	TOTAL PASIVO		112,605,661	20,027,179				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	11	73,817,986	46,870,610	PATRIMONIO							
ACTIVO FIJO		73,817,986	46,870,610	CAPITAL SOCIAL		50,000,000	50,000,000				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		73,817,986	46,870,610	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		50,000,000	50,000,000				
MAQUINARIA Y EQUIPO		60,092,700	27,950,000	RESERVAS		4,313,800	0				
EQUIPO DE OFICINA		4,113,837	951,117	RESERVAS OBLIGATORIAS		4,313,800	0				
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION		790,600	475,600	RESULTADOS DEL EJERCICIO		110,053,689	39,236,635				
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		23,000,000	23,000,000	UTILIDAD DEL EJERCICIO		110,053,689	39,236,635				
SEMOVIENTES		300,000		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		34,922,835	0				
DEPRECIACION ACUMULADA		(14,479,151.00)	(5,506,107.00)	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		34,922,835	0				
TOTAL ACTIVO		311,895,985	109,263,814	TOTAL PATRIMONIO		199,290,324	89,236,635				
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		311,895,985	109,263,814				

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.19.2. ESTADO DE RESULTADOS

Figura 12. Estado de Resultados de HECORLOGISTICA S.A.S.

HECORLOGISTICA SAS					
ESTADO DE RESULTADOS					
De: ENE 1/2015 A: DIC 31/2015					
NIT 900714760 -9					
NOMBRE CUENTA	NOTAS	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUENTA	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS					1,678,042,263
OPERACIONALES	3			1,678,010,260	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIAL			1,889,775,710		
ELIMINACION DE DESPERDICIOS Y RECICLAJE		1,889,775,710			
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)			11,765,450		
DESCUENTO POR CALIDAD DE MATERIAL		11,765,450			
NO OPERACIONALES	4			32,003	
FINANCIEROS			28,909		
INTERESES		28,909			
DIVERSOS			3,094		
AJUSTE AL PESO Y A LA DECENA		3,094			
COSTO DE VENTAS	5				1,147,572,484
INVENTARIO INICIAL		25,676,900			
MAS COMPRAS DE MATERIA PRIMA		1,140,838,854			
MENOS INVENTARIO FINAL		18,843,290			
TOTAL GASTOS					420,416,111
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	6			398,772,328	
GASTOS DE PERSONAL			108,853,199		
HONORARIOS			5,300,000		
IMPUESTOS			33,361,511		
ARRENDAMIENTOS			34,828,138		
SEGUROS			984,730		
SERVICIOS			140,430,855		
GASTOS LEGALES			480,830		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			20,874,067		
ADECUACION E INSTALACION			24,828,729		
GASTOS DE VIAJE			80,900		
DEPRECIACIONES			8,973,044		
DIVERSOS			19,996,326		
NO OPERACIONALES	7			21,643,781	
FINANCIEROS			12,607,141		
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES			7,260,640		
GASTOS EXTRAORDINARIOS			1,776,000		
PERDIDA DEL EJERCICIO					110,053,689

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.19.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Figura 13. Estado de Flujo de Efectivo con las notas de HECORLOGISTICA S.A.S.

	2015	2014
3. Ingresos de actividades ordinarias		
Venta de Bienes	\$ 1.689.775.710	\$ 587.249.580
Alquiler de bienes para eventos	\$ -	\$ 322.000
Menos devoluciones en ventas	\$ 11.765.450	\$ -
Total Ingresos Ordinario	\$ 1.678.010.260	\$ 587.571.580
4. Otros ingresos		
Incluye los ingresos provenientes de cuenta de ahorros de la compañía durante los años 2015 y 2014 respectivamente.		
Total Otros ingresos	\$ 32.003	\$ 11.094
5. Costo de Ventas		
El importe de inventario inicial para el año 2014 se encuentra en 0, debido que es el primer año de vida de la compañía, se hizo un seguimiento básico a este rubro durante los años 2014 y 2015.		
Inventario Inicial	\$ 25.576.900	\$ -
Mas Compras Materia Prima	\$ 1.140.838.854	\$ 444.249.314
Menos Inventario Final	\$ 18.843.290	\$ 25.576.900
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 1.147.572.464	\$ 418.672.414
6. Gastos de administración		
Incluyen los gastos en que incurrió la entidad para cumplir con su obligación contractual durante los años 2015 y 2014.		
Gastos de Personal	\$ 108.853.199	\$ 15.921.953
Honorarios	\$ 5.300.000	\$ 2.700.000
Impuesto de Industria y comercio y CREE*	\$ 33.361.511	\$ 10.388.000
Arrendamientos de Bodega	\$ 9.120.000	\$ 7.000.000
Arrendamientos de Vehículos	\$ 25.708.138	\$ 8.500.000
Seguros	\$ 984.730	\$ -
Servicios*	\$ 140.430.855	\$ 60.398.761
Matricula Mercantil	\$ 460.830	\$ 383
Mantenimiento, Maquinas y Montacargas	\$ 20.874.067	\$ 2.804.241
Reparaciones locativas e instalaciones eléctricas	\$ 24.628.729	\$ 5.553.258
Depreciación del periodo contable	\$ 8.973.044	\$ 5.506.107
Diversos (Combustible, peajes, Gastos de Representación y Cafetería)	\$ 20.077.226	\$ 8.218.711
Total Gastos Administración	\$ 398.772.329	\$ 127.377.331

7. Gastos financieros

Incluye todos los costos financieros, comisiones e impuestos cobrados por las entidades financieras ocasionadas por la cuenta de ahorros e intereses pagados por créditos financieros, durante los años 2015 y 2014.

	2015	2014
Total Gastos financieros	\$ 21.643.781	\$ 2.296.294

8. Impuesto corriente por pagar

Impuesto a la Renta para la equidad CREE	\$ 16.821.585	\$ 5.261.000
Impuesto Sobre Las Ventas Por Pagar	\$ 50.205.713	\$ 1.365.179
Impuesto De Industria Y Comercio	\$ 4.857.336	\$ 2.252.000
	\$ 71.884.634	\$ 8.878.179

9. Otras cuentas corrientes por pagar

Honorarios	\$ 450.000	\$ 11.149.000
Retenciones en la fuente y Auto-Retención CREE	\$ 3.175.200	\$ -
Aportes de Nómina en seguridad social	\$ 1.540.271	\$ -
	\$ 5.165.471	\$ 11.149.000

10. Obligaciones Financieras

Crédito con Bancolombia	\$ 35.555.556	\$ -
Total obligaciones financieras	\$ 35.555.556	\$ -

11. Propiedad planta y equipo

Reporta todos los bienes que el ente tiene bajo su dominio, con sus diferentes adiciones y depreciaciones y que se relacionan a continuación:

Maquinaria Y Equipo	\$	60.092.700	\$	27.950.000
Equipo De Oficina	\$	4.113.837	\$	951.117
Equipo De Computación Y Comunicación	\$	790.600	\$	475.600
Flota Y Equipo De Transporte	\$	23.000.000	\$	23.000.000
Semovientes	\$	300.000	\$	-
	\$	88.297.137	\$	52.376.717
Depreciación Acumulada	\$	(5.506.107)		
Depreciación durante el periodo	\$	(8.973.044)	\$	(5.506.107)
Importe en libros a 31-Dic-2015 y Dic 2014	\$	73.817.986	\$	46.870.610

12. Inventarios

Importe Inventario Final de Materia Prima	\$	18.843.290	\$	25.576.900
	\$	18.843.290	\$	25.576.900

13. Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

Deudores comerciales	\$	118.538.225	\$	25.642.800
Cuentas pagadas por Anticipado (auto- retención CREE, Retenciones en Impuestos)*	\$	68.678.753	\$	2.595.000
TOTAL	\$	187.216.978	\$	28.237.800

* Representa los derechos que tiene el ente por los conceptos de anticipos en impuestos descontado por terceros, en Retención en la fuente \$8.602.627, Retención al impuesto al valor agregado sobre las ventas \$51.778.411, retención al impuesto de ICA \$1.603.715, autor retención al impuesto a la equidad CREE \$6.662.000 y saldo a favor en el último cuatrimestre \$32.000.

14. Efectivo y Equivalentes a Efectivo

Efectivo en Caja	\$	30.064.484	\$	8.414.537
Efectivo en Bancos	\$	1.953.247	\$	163.967
	\$	32.017.731	\$	8.578.504

La cifra de \$30.064.484 representa el valor en efectivo en caja para realizar algunas compras de material al final del periodo contable.

FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

7.1.19.4. ANALISIS VERTICAL

Figura 14. Análisis Vertical del Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.

HECORLOGISTICA S.A.S BALANCE GENERAL NIT: 900714760 - 9				
ANALISIS VERTICAL				
	2015		2014	
ACTIVO	\$	%	\$	%
ACTIVO CORRIENTE	238.077.999	76,33%	62.393.204	57,10%
DISPONIBLE	32.017.731	10,27%	8.578.504	7,85%
CAJA	30.064.484	9,64%	8.414.537	7,70%
BANCOS	1.788.376	0,57%	163.967	0,15%
CUENTAS DE AHORROS	164.871	0,05%	-	0,00%
DEUDORES	187.216.978	60,03%	28.237.800	25,84%
CLIENTES	80.838.225	25,92%	25.642.800	23,47%
ANTICIPOS Y AVANCES	37.700.000	12,09%	2.595.000	2,37%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	68.678.753	22,02%	-	0,00%
INVENTARIOS	18.843.290	6,04%	25.576.900	23,41%
MATERIA PRIMA	18.843.290	6,04%	25.576.900	23,41%
ACTIVO FIJO	73.817.986	23,67%	46.870.610	42,90%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	73.817.986		46.870.610	
ACTIVO FIJO	73.817.986		46.870.610	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	73.817.986		46.870.610	
MAQUINARIA Y EQUIPO	60.092.700	19,27%	27.950.000	25,58%
EQUIPO DE OFICINA	4.113.837	1,32%	951.117	0,87%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	790.600	0,25%	475.600	0,44%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	23.000.000	7,37%	23.000.000	21,05%
SEMOVIENTES	300.000	0,10%	-	0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA	- 14.479.151	-4,64%	- 5.506.107	-5,04%
TOTAL ACTIVO	311.895.985	100,00%	109.263.814	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	112.605.661		20.027.179	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	35.555.556	31,58%	-	0,00%
BANCOS NACIONALES	35.555.556	31,58%	-	0,00%
CUENTAS POR PAGAR	5.165.471	4,59%	11.149.000	55,67%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	450.000	0,40%	11.149.000	55,67%
RETENCIONES EN LA FUENTE	3.175.200	2,82%	-	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.540.271	1,37%	-	0,00%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	71.884.634	63,84%	8.878.179	44,33%
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	50.205.713	44,59%	5.261.000	26,27%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	4.857.336	4,31%	1.365.179	6,82%
PARA OBLIGACIONES FISCALES	16.821.585	14,94%	2.252.000	11,24%
IMPUESTO CREE	16.821.585	14,94%	-	0,00%
TOTAL PASIVO	112.605.661	100,00%	20.027.179	100,00%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	50.000.000	25,09%	50.000.000	56,03%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	50.000.000	25,09%	50.000.000	56,03%
RESERVAS	4.313.800	2,16%	-	0,00%
RESERVAS OBLIGATORIAS	4.313.800	2,16%	-	0,00%
RESULTADOS DEL EJECICIO	110.053.689	55,22%	39.236.635	43,97%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	110.053.689	55,22%	39.236.635	43,97%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	34.922.835	17,52%	-	0,00%
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	34.922.835	17,52%	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	199.290.324	100,00%	89.236.635	100,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	311.895.985		109.263.814	

FUENTE: LAS AUTORAS.

Seguidamente se realizará un análisis de las 3 grandes cuentas teniendo en cuenta los porcentajes arrojados en el año 2015.

✓ **Activo:**

El activo corriente representa el 76% del total del activo total; es decir, la operación genera la mayoría de efectivo disponible en la empresa. Los inventarios de materia prima representan el 6% del activo total. Este porcentaje es bueno teniendo en cuenta que es una empresa de reciclaje en donde se pica el papel y cartón para ser convertidos en pacas y así ser entregados al comprador. En cuanto al activo fijo, este representa el 24% del activo total de la empresa y se puede observar que es adquirido a través de recursos propios.

✓ **Pasivo:**

Como la empresa no maneja pasivos a largo plazo, toda su operación y activo fijo están financiados a través del capital propio y de préstamos que se amortizan en un plazo máximo de un año. Respecto al pasivo corriente, los impuestos y gravámenes representan el 64%; esto se presenta debido a que la empresa es nueva en el mercado y todavía no tiene el conocimiento del funcionamiento contable del sector.

La empresa tiene cuentas por pagar que solo representan el 5% de sus deudas ya que el 85% de sus clientes pagan de contado en el momento en que se reciben las mercancías, lo que garantiza una alta generación de efectivo para el desarrollo de la operación.

✓ **Patrimonio:**

El porcentaje más representativo lo tienen las utilidades del ejercicio (55%) lo cual indica que la empresa maneja un buen porcentaje de rentabilidad. El capital propio representa el porcentaje restante y sirve como soporte para buscar apalancamiento financiero en caso de ser necesario. Se observa que se trata de una cartera sana de alta rotación, ya que no está generando provisión por deterioro.

7.1.19.5. ANALISIS HORIZONTAL

Figura 15. Análisis Horizontal del Balance General de HECORLOGISTICA S.A.S.

HECORLOGISTICA S.A.S BALANCE GENERAL NIT: 900714760 - 9				
ANALISIS HORIZONTAL				
	2015	2014	VARIACIONES	
ACTIVO			\$	%
ACTIVO CORRIENTE	238.077.999	62.393.204	175.684.795	281,58
DISPONIBLE	32.017.731	8.578.504	23.439.227	273,23
CAJA	30.064.484	8.414.537	21.649.947	257,29
BANCOS	1.788.376	163.967	1.624.409	990,69
CUENTAS DE AHORROS	164.871	-	164.871	
DEUDORES	187.216.978	28.237.800	158.979.178	563,00
CLIENTES	80.838.225	25.642.800	55.195.425	215,25
ANTICIPOS Y AVANCES	37.700.000	2.595.000	35.105.000	1352,79
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	68.678.753	-	68.678.753	
INVENTARIOS	18.843.290	25.576.900	- 6.733.610	-26,33
MATERIA PRIMA	18.843.290	25.576.900	- 6.733.610	-26,33
ACTIVO FIJO	73.817.986	46.870.610	26.947.376	57,49
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	73.817.986	46.870.610		
ACTIVO FIJO	73.817.986	46.870.610		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	73.817.986	46.870.610		
MAQUINARIA Y EQUIPO	60.092.700	27.950.000	32.142.700	115,00
EQUIPO DE OFICINA	4.113.837	951.117	3.162.720	332,53
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	790.600	475.600	315.000	66,23
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	23.000.000	23.000.000	-	0,00
SEMOVIENTES	300.000	-	300.000	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 14.479.151	- 5.506.107	- 8.973.044	162,97
TOTAL ACTIVO	311.895.985	109.263.814	202.632.171	185,45
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	112.605.661	20.027.179	92.578.482	462,26
OBLIGACIONES FINANCIERAS	35.555.556	-	35.555.556	
BANCOS NACIONALES	35.555.556	-	35.555.556	
CUENTAS POR PAGAR	5.165.471	11.149.000	- 5.983.529	-53,67
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	450.000	11.149.000	- 10.699.000	-95,96
RETENCIONES EN LA FUENTE	3.175.200	-	3.175.200	
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.540.271	-	1.540.271	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	71.884.634	8.878.179	63.006.455	709,68
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	50.205.713	5.261.000	44.944.713	854,30
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	4.857.336	1.365.179	3.492.157	255,80
PARA OBLIGACIONES FISCALES	16.821.585	2.252.000	14.569.585	646,96
IMPUESTO CREE	16.821.585	-	16.821.585	
TOTAL PASIVO	112.605.661	20.027.179	92.578.482	462,26
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	50.000.000	50.000.000	-	0,00
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	50.000.000	50.000.000	-	0,00
RESERVAS	4.313.800	-	4.313.800	
RESERVAS OBLIGATORIAS	4.313.800	-	4.313.800	
RESULTADOS DEL EJECICIO	110.053.689	39.236.635	70.817.054	180,49
UTILIDAD DEL EJERCICIO	110.053.689	39.236.635	70.817.054	180,49
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	34.922.835	-	34.922.835	
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	34.922.835	-	34.922.835	
TOTAL PATRIMONIO	199.290.324	89.236.635	110.053.689	123,33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	311.895.985	109.263.814	202.632.171	185,45

FUENTE: LAS AUTORAS.

La empresa presentó un crecimiento para el año 2015 de más del 100%. A continuación, se realizará un análisis de las cuentas por medio del cual se podrá observar el progreso que ha tenido la empresa al finalizar los años 2014 y 2015.

- ✓ Se presenta un aumento significativo en los activos totales; como muestra de ello, se observa un crecimiento de la cartera de deudores de 28 millones a 80 millones. Este aumento puede ser positivo al demostrar el crecimiento en presencia y capacidad de la empresa, pero puede generar un problema, ya que el tiempo en que se cobra puede ser más alto que el del sector; sin embargo, tal como se mencionó anteriormente se evidencia que es cartera sana ya que no se generó rotación. Esto se analiza más adelante en los indicadores financieros.
- ✓ Se puede ver que los inventarios han disminuido en aproximadamente 7 millones de pesos, como resultado de la amplitud del portafolio de clientes y por consiguiente de la operación de la empresa.
- ✓ Las inversiones aumentan debido a la compra de maquinaria y camiones para la compactación del material reciclado, así como de computadores. La depreciación también presenta un aumento por las inversiones realizadas en el 2015.
- ✓ En cuanto al patrimonio, se presenta un aumento gracias a las utilidades del ejercicio que para el año 2015 son de 110 millones a comparación de los 39 millones del año 2014. Para el año 2015 se guardan 4 millones como reserva, esto ayuda a que los impuestos disminuyan y la empresa pueda tener más utilidad.

7.1.19.6. INDICADORES

7.1.19.6.1. INDICADOR DE RAZÓN CORRIENTE

RAZÓN CORRIENTE	
2014	2015
3,1	2,1

Se evidencia una reducción de un punto (3.1 a 2.1), lo que quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo contó en el 2014 con 3,1 y 2015 con 2,1 para respaldar las obligaciones.

7.1.19.6.2. INDICADOR DE PRUEBA ÁCIDA

PRUEBA ÁCIDA	
2014	2015
1,8	1,9

Se evidenció una reducción del 0.8 debido a la disminución de los inventarios. Si bien este indicador mostró una disminución, se aconsejan planes de acción para que tienda a 1 y el capital de exceso redistribuya o se invierta mejor en la empresa.

7.1.19.6.3. CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	
2014	2015
0	1.125.472.338

Hace referencia a la representación del fondo de maniobra en relación al activo. Si bien es difícil de estimar el valor óptimo para este indicador, realizando una comparación entre el valor de la empresa con el valor de la media del sector, existe una

diferencia cercana a los 400 millones de pesos que en cuanto a proporciones no es una diferencia demasiado significativa pues es un indicador difícil de estimar porque dicha cifra se nutre del sector en el cual se está desarrollando la empresa. El capital de trabajo tiene una relación 1 a 1 pues el activo corriente tiene la capacidad de cubrir el pasivo a corto plazo anulando las deudas a corto plazo.

7.1.19.6.4. INDICADOR DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO

INDICADOR DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO	
2014	2015
0,21	0,61

Se proyecta que la empresa para el 2016 va a disminuir su apalancamiento a 20% acercándose así cada vez más a la media del sector garantizando un mayor nivel de autonomía. Teniendo en cuenta su apalancamiento por pasivos corrientes, esto puede representar un alto costo financiero para la empresa disminuyendo la utilidad operacional. Es importante que una empresa maneje pasivos a largo plazo, ya que esto le permite tener más dinero disponible para su actividad diaria, además de disminuir su pago de impuestos.

7.1.19.6.5. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO	
2014	2015
0,90	1,70

Se puede identificar un aumento significativo, pasando de 0.9 a 1.7, ya que HECORLOGISTICA S.A.S financia sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes, y la generación de ese dinero se da gracias a la operación. La empresa no tiene deudas a largo plazo generando así, un equilibrio financiero.

7.2. Objetivo específico N° 2: Desarrollar una alternativa como parte de una nueva estrategia de crecimiento para la empresa HERCOLOGISTICA S.A.S dentro del mercado.

Partiendo de la de lo desarrollado en el objetivo específico N° 1 y en la revisión de literatura y las estrategias de crecimiento empresarial se plantea a la empresa tomar el camino de desarrollar nuevos productos. Teniendo en cuenta la priorización realizada dentro del diagnóstico integral, se encontró que la primera debilidad a priorizar es la falta de variedad de productos según las necesidades del mercado.

Puesto que la empresa puede entrar a un nuevo mercado por medio de la implementación de un nuevo producto amigable con el medio ambiente, a continuación, se consideran los aspectos más importantes a tener en cuenta por la empresa para implementación de este.

7.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

Partiendo de que “actualmente se producen más de un millón de toneladas de plástico al año en el país, cifra que posee una perspectiva de crecimiento positiva dada la expansión de las industrias demandantes: empaques y envases, construcción y agricultura, entre otras.” (Carvajal Medios B2B, 2016); se propone la implementación del producto conocido como PET con el fin de que la empresa diversifique su portafolio.

“El PET es un tipo de materia prima plástica derivada del petróleo, correspondiendo su fórmula a la de un poliéster aromático. Su denominación técnica es polietilén tereftalato o politereftalato de etileno y forma parte del grupo de los termoplásticos, razón por la cual es posible reciclarlo.” (Mariano, 2011). A continuación, se presentan la clasificación de los siete tipos de PET que existen.

✓ **PET 1 ó PETE** (polietileno tereftalato):

Es el de las botellas de refresco, de agua, pots de mayonesa, enjuague bucal, aceite, vinagre y otros. Por lo general es de un solo uso y es transparente. Es altamente reciclable, y se puede convertir en abrigos de polar fleece, alfombras, muebles, bolsos, paneles para la construcción y otro tipo de envases.



Figura 16. Tipo de PET 1.

✓ **PET 2 ó HDPE** (polietileno de alta densidad):

Se encuentra principalmente en empaques y en contenedores de leche, jugos, detergentes, cloro, champú, algunas bolsas de basura, bolsas de cereal, pots de aceite de carro, vasitos de yogurt. También son altamente reciclables. Se convierten en botellas más rústicas, como de detergente de ropa, en bolígrafos, contenedores de basura, tuberías de drenaje, casas para perros, materiales de construcción.



Figura 17. Tipo de PET 2.

✓ **PET 3 (Vinil):**

Se encuentra como envase para algunos productos de limpieza, en los empaques de comida transparentes, equipos médicos, ventanas y plomería de PVC. Pocas veces se recicla.



Figura 18. Tipo de PET 3.

✓ **PET 4 o LDPE** (polietileno de baja densidad):

Se utiliza para las botellas que se pueden exprimir, para empaques de comida congelada, bolsas gruesas de tiendas, bolsos, ropa, muebles, alfombras. No todos son reciclables y en pocos sitios los aceptan. Pero pueden transformarse en pots para la basura, sobres para envíos por correo, paneles y otros materiales para la construcción.



Figura 19. Tipo de PET 4.

✓ **PET 5** (polypropylene):

Normalmente está en las tapas de los envases de rosca, pitillos, algunos vasos y platos desechables, frascos para medicinas. Aceptan líquidos de altas temperaturas. En los pocos sitios en los que se reciclan los convierten en semáforos, cables para baterías, escobas y brochas, bandejas de cafetería y contenedores de distintos tipos.



Figura 20. Tipo de PET 5.

✓ **PET 6** (poliestireno):

Está en las bandejitas del queso y las carnes que compramos en el mercado, en vasos, rellenos de cojín, “cartones” de huevos, cajas de CDs, cavas, aislantes, embalaje. Es muy difícil de reciclar. Hay estudios que indican que pueden transmitir químicos tóxicos a los alimentos, más aún si se calienta el envase con la bebida o la comida.



Figura 21. Tipo de PET 6.

✓ **PET 7 (Varios):**

Son todos los que no caben en las otras categorías: protectores de celular, MP3 o computadoras, lentes de sol, materiales blindados, equipos como DVD, nylon, señales y exhibidores. No se reciclan.

FUENTE DE INFORMACIÓN PET: (Esteve, 2012).

Como parte de la presentación de este producto se relacionan los posibles clientes y proveedores, así como los precios de venta, con el fin de que la empresa pueda tener un panorama más general de este mercado.

7.2.2. ASPECTOS DE MERCADOTECNIA.

7.2.2.1. PROVEEDORES.

El producto a implementar tiene relación con los productos actualmente manejados por la empresa, por lo que en este caso los proveedores del PET, son los mismos que proveen el archivo y el periódico actualmente. A continuación, se puede observar un cuadro con el proveedor y los precios de compra:

Cuadro 12. Posibles proveedores.

PROVEEDOR	TIPO DE PET	PRECIO DE COMPRA
CHATARRERÍAS	TRANSPARENTE	\$1.000
	VERDE	\$400
	CAFÉ	\$400
	ACEITE	\$400

FUENTE: LAS AUTORAS.

7.2.2.2. CLIENTES.

Los clientes del PET, son grandes industrias dedicadas al procesamiento de este material, empresas como HERCOLOGISTICA S.A.S son un intermediario de este gran

proceso pues son las encargadas de comprar las botellas en diferentes puntos de la ciudad. A continuación, se muestran los tres principales clientes, relacionando los tipos de PET con su respectivo precio de venta:

Cuadro 13. Posibles clientes.

CLIENTE	TIPO DE PET	PRECIO DE VENTA
SOCYA	TRANSPARENTE	\$1.700
	VERDE	\$700
	CAFÉ	\$700
	ACEITE	\$800
EKORED	TRANSPARENTE	\$1.550
BIOCIRCULO	SOLPADO	\$950

FUENTE: LAS AUTORAS.

7.2.2.3. MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN.

Al momento de realizar el estudio se observó que se siguen estos procesos o medios de comercialización, que son los mismos utilizados para el archivo:

1. Recolección en centros de acopio; se compacta el material y se envía directamente a los molinos.
2. Se compra directamente en la empresa; se compacta el material y se envía directamente a los molinos.

7.2.3. IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA EMPRESA IMPLEMENTANDO PET.

Para el proceso de embalaje o compactación del PET, es necesaria una compactadora como la que se muestra a continuación. Cabe resaltar que en la actualidad HECORLOGISTICA S.A.S cuenta con tres de este tipo, razón por la cual

una de ellas puede ser utilizada para ello sin que la empresa incurra en gastos adicionales.

Figura 22. Maquina Compactadora de archivo, cartón y PET.



FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

A continuación, se muestran los productos terminados manejados actualmente por la empresa (31 de julio de 2016); estos son las pacas de archivo (Figura 21), cartón (Figura 22) y como sería el PET si se implementara por la empresa (Figura 23).

Figura 23. Archivo.



FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

Figura 24. Cartón.



FUENTE: HECORLOGISTICA S.A.S.

Figura 25. PET.



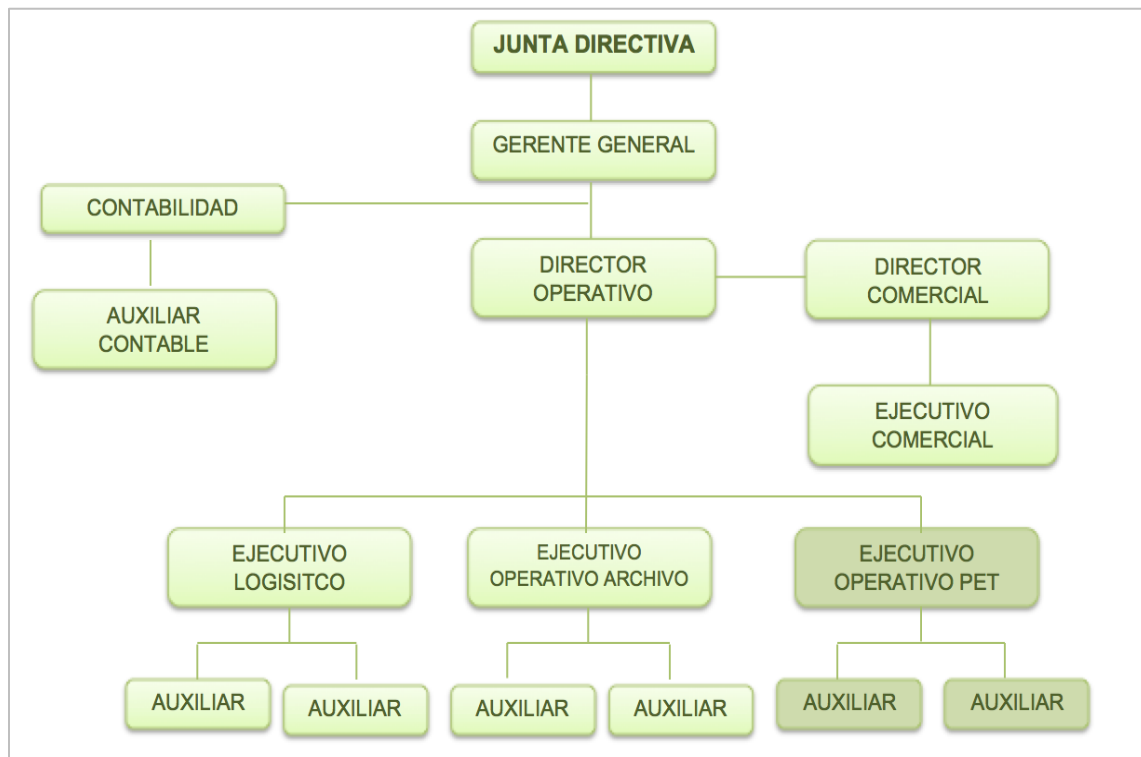
FUENTE: (Recimex, 2014).

Como referencia adicional, de acuerdo al artículo *“En Colombia, el reciclaje de PET botella a botella tiene futuro”* (Equipo editorial de Tecnología del Plástico, 2012), se presenta el exitoso caso de Aproplast; es una empresa dedicada al acopio de “botellas de PET posconsumo de bebidas carbonatadas, de agua, de aceites comestibles y de productos de aseo”, actualmente exporta a “países como China, E.E.U.U, Chile, Perú, Costa Rica entre otros” (Aproplast, s.f.).

7.2.4. IMPACTOS ADMINISTRATIVOS.

De acuerdo con el punto a priorizar y la propuesta de mejoramiento planteada con la implementación de un nuevo producto (PET) para la diversificación del portafolio, hace necesario la generación de nuevos empleos aproximadamente de 3 a 4 personas más, razón por la cual se van a generar cambios en el organigrama como se muestra a continuación:

Figura 26. Nueva jerarquía organizacional de HECORLOGISTICA S.A.S.



FUENTE: LAS AUTORAS.

Adicionalmente la misión de la empresa deberá ser modificada teniendo en cuenta que, al implementar el nuevo producto, abrirá su portafolio y no solo se dedicará a la recolección, procesamiento y comercialización de excedentes industriales, por lo cual se recomienda modificarlo de la siguiente manera:

✓ **MISIÓN:**

Somos una empresa dedicada a la recolección, procesamiento y comercialización de excedentes industriales y de botellas plásticas (PET), destacándonos por nuestro servicio, cumplimiento y calidad, contando con personal altamente calificado en busca del mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

✓ **VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS:**

De igual manera la visión, los valores y las estrategias se considera que no deben ser modificadas ya que las aplicadas actualmente abordan el objetivo principal de la organización y no se sale de lineamientos trazados aún con la implementación de un nuevo producto.

7.2.5. IMPACTO FINANCIERO.

A continuación, se presenta las tablas que hacen relación a los precios de venta y de compra del material pet, de los costos y gastos posibles a incurrir, proyección al estado de resultados 2015 sin incluir este nuevo producto.

✓ **PRECIOS DE VENTA Y COMPRA DEL PET.**

Cuadro 14. Precios.

TIPO DE PET	COMPRA	VENTA
TRANSPARENTE	\$1.000	\$1.700
VERDE	\$400	\$700
CAFÉ	\$400	\$700
ACEITE	\$400	\$800
SOLPADO	\$810	\$950
TRANSPARENTE	\$1.000	\$1.550

FUENTE: LAS AUTORAS.

✓ **COSTOS Y GASTOS.**

Cuadro 15. Costos y gastos.

CONCEPTO	VALOR
MANO DE OBRA (X EMPLEADO)	\$900.000
COMPRA DE CAMION	\$62.000.000
COMPRA DE BANDAS TRANSPORTADORAS	\$15.000.000
ALQUILER DE BODEGA	\$2.000.000

FUENTE: LAS AUTORAS.

✓ ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

Figura 27. Proyección.

HECORLOGISTICA S.A.S PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS NIT: 900714760 - 9							
NOMBRE DE CUENTA	SALDOS 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	
TOTAL INGRESOS	\$ 1.678.042.263	\$ 1.852.660.904	\$ 2.027.279.545	\$ 2.201.898.186	\$ 2.376.516.828	\$ 2.551.135.469	
OPERACIONES	\$ 1.678.010.260	\$ 1.852.625.571	\$ 2.027.240.882	\$ 2.201.856.193	\$ 2.376.471.504	\$ 2.551.086.814	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIAL	\$ 1.689.775.710	\$ 1.865.615.345	\$ 2.041.454.979	\$ 2.217.294.614	\$ 2.393.134.248	\$ 2.568.973.883	
ELIMINACION DE DESPERDICIOS Y RECICLAJE	\$ 1.689.775.710	\$ 1.865.615.345	\$ 2.041.454.979	\$ 2.217.294.614	\$ 2.393.134.248	\$ 2.568.973.883	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 11.765.450	\$ 12.989.774	\$ 14.214.097	\$ 15.438.421	\$ 16.662.745	\$ 17.887.068	
DESCUENTOS POR CALIDAD DEL MATERIAL	\$ 11.765.450	\$ 12.989.774	\$ 14.214.097	\$ 15.438.421	\$ 16.662.745	\$ 17.887.068	
NO OPERACIONALES	\$ 32.003	\$ 35.333	\$ 38.664	\$ 41.994	\$ 45.324	\$ 48.654	
FINANCIEROS	\$ 28.909	\$ 31.917	\$ 34.926	\$ 37.934	\$ 40.942	\$ 43.950	
INTERESES	\$ 28.909	\$ 31.917	\$ 34.926	\$ 37.934	\$ 40.942	\$ 43.950	
DIVERSOS	\$ 3.094	\$ 3.416	\$ 3.738	\$ 4.060	\$ 4.382	\$ 4.704	
AJUSTE AL PESO YA LA DECENA	\$ 3.094	\$ 3.416	\$ 3.738	\$ 4.060	\$ 4.382	\$ 4.704	
COSTO DE VENTAS	\$ 1.147.572.464	\$ 1.266.989.924	\$ 1.386.407.383	\$ 1.505.824.843	\$ 1.625.242.303	\$ 1.744.659.762	
INVENTARIO INICIAL	\$ 25.576.900	\$ 28.238.456	\$ 30.900.012	\$ 33.561.568	\$ 36.223.124	\$ 38.884.680	
MAS COMPRAS DE MATERIA PRIMA	\$ 1.140.838.854	\$ 1.259.555.608	\$ 1.378.272.362	\$ 1.496.989.116	\$ 1.615.705.870	\$ 1.734.422.624	
MENOS INVENTARIO FINAL	\$ 18.843.290	\$ 20.804.140	\$ 22.764.991	\$ 24.725.841	\$ 26.686.691	\$ 28.647.542	
TOTAL GASTOS	\$ 420.416.111	\$ 464.165.003	\$ 507.913.895	\$ 551.662.788	\$ 595.411.680	\$ 639.160.572	
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	\$ 398.772.329	\$ 440.268.949	\$ 481.765.569	\$ 523.262.189	\$ 564.758.809	\$ 606.255.429	
GASTOS DE PERSONAL	\$ 108.853.199	\$ 120.180.564	\$ 131.507.930	\$ 142.835.295	\$ 154.162.660	\$ 165.490.025	
HONORARIOS	\$ 5.300.000	\$ 5.851.523	\$ 6.403.046	\$ 6.954.569	\$ 7.506.092	\$ 8.057.615	
IMPUESTOS	\$ 33.361.511	\$ 36.833.141	\$ 40.304.771	\$ 43.776.401	\$ 47.248.031	\$ 50.719.661	
ARRENDAMIENTOS	\$ 34.828.138	\$ 38.452.386	\$ 42.076.635	\$ 45.700.883	\$ 49.325.132	\$ 52.949.380	
SEGUROS	\$ 984.730	\$ 1.087.202	\$ 1.189.674	\$ 1.292.146	\$ 1.394.618	\$ 1.497.090	
SERVICIOS	\$ 140.430.856	\$ 155.044.222	\$ 169.657.587	\$ 184.270.953	\$ 198.884.319	\$ 213.497.685	
GASTOS LEGALES	\$ 460.830	\$ 508.784	\$ 556.739	\$ 604.693	\$ 652.648	\$ 700.602	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 20.874.067	\$ 23.046.242	\$ 25.218.417	\$ 27.390.592	\$ 29.562.766	\$ 31.734.941	
ADECUAUON E INSTALACIONES	\$ 24.628.729	\$ 27.191.617	\$ 29.754.506	\$ 32.317.394	\$ 34.880.283	\$ 37.443.171	
GASTOS DE VIAJE	\$ 80.900	\$ 89.319	\$ 97.737	\$ 106.156	\$ 114.574	\$ 122.993	
DEPRECIACION	\$ 8.973.044	\$ 9.906.787	\$ 10.840.531	\$ 11.774.274	\$ 12.708.017	\$ 13.641.761	
DIVERSOS	\$ 19.996.326	\$ 22.077.162	\$ 24.157.999	\$ 26.238.835	\$ 28.319.671	\$ 30.400.508	
NO OPERACIONALES	\$ 21.643.781	\$ 23.896.053	\$ 26.148.325	\$ 28.400.597	\$ 30.652.869	\$ 32.905.141	
FINANCIEROS	\$ 12.607.141	\$ 13.919.052	\$ 15.230.963	\$ 16.542.874	\$ 17.854.784	\$ 19.166.695	
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ 7.260.640	\$ 8.016.189	\$ 8.771.738	\$ 9.527.287	\$ 10.282.836	\$ 11.038.385	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 1.776.000	\$ 1.960.812	\$ 2.145.624	\$ 2.330.437	\$ 2.515.249	\$ 2.700.061	
PERDIDA O GANANCIA DEL EJERCICIO	\$ 110.053.669	\$ 121.505.956	\$ 134.149.979	\$ 148.109.751	\$ 163.522.190	\$ 180.538.461	

FUENTE: LAS AUTORAS.

✓ **GANANCIAS MENSUALES.**

Tomando como referencia el cuadro 13, en el cual se observan los precios de venta por posible cliente se realiza el siguiente cuadro en el cual se puede apreciar la ganancia mensual por cada uno.

Cuadro 16. Ganancias mensuales en ventas de PET.

TIPO DE PET	COMPRA KILO	VENTA KILO	MARGEN DE GANANCIA	GANANCIA POR KILO MES	SOCYA 10.000 KILOS	BIOCIRCULO 3.000 KILOS	EKORED 2.500 KILOS
TRANSPARENTE	\$1.000	\$1.700	\$700	\$3.500.000	\$8.500.000	\$0	\$0
VERDE	\$400	\$700	\$300	\$600.000	\$1.400.000	\$0	\$0
CAFÉ	\$400	\$700	\$300	\$300.000	\$700.000	\$0	\$0
ACEITE	\$400	\$800	\$400	\$800.000	\$1.600.000	\$0	\$0
SOLPADO	\$810	\$950	\$140	\$420.000	\$0	\$2.850.000	\$0
TRANSPARENTE	\$1.000	\$1.550	\$550	\$1.375.000	\$0	\$0	\$3.875.000
TOTAL				\$6.995.000	\$12.200.000	\$2.850.000	\$3.875.000

FUENTE: LAS AUTORAS.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados alcanzados frente al objetivo general y cada uno de los objetivos específicos planteados para el desarrollo del presente proyecto, se puede concluir lo siguiente:

Considerando el OBJETIVO GENERAL que es “Analizar la situación en que se encuentra HECORLOGISTICA S.A.S para proponer una estrategia de fortalecimiento”, se observó que se cumple a cabalidad y como resultado de ello se concluyen los siguientes resultados en cada objetivo específico:

De conformidad con el número uno, se concluye que fue posible diagnosticar integralmente la situación de la empresa, mediante la aplicación de diversas herramientas, las cuales permitieron identificar específicamente la necesidad más grande a mejorar que es falta de variedad de productos según las necesidades del mercado; todo lo anterior se soporta en los siguientes puntos:

- Las encuestas aplicadas a los empleados tenían una misma distribución dentro del gran total de encuestas, es decir el nivel administrativo, directivo y operacional equivalía a igual número de encuestas distribuidas en estos niveles. Como resultado de esto se concluyó que era necesario incluir más productos en el portafolio de acuerdo a las necesidades del consumidor y de la empresa.
- Dado que los empleados de todos los niveles reconocen esto como un punto a mejorar, se genera un sentido de pertenencia que permite que se fortalezca el clima laboral y durante el proceso de implementación del nuevo producto se sientan empoderados del mismo.
- De acuerdo con el análisis financiero realizado se pudo determinar que la empresa cuenta con una estructura financiera sólida que le permite soportar en

términos económicos lo que acarrea ampliar el portafolio. En este caso con la implementación de un nuevo producto amigable con el medio ambiente.

- Teniendo en cuenta que, durante los inicios y trayectoria financiera de la empresa, se ha comportado de manera creciente, y que las utilidades del ejercicio representan un 55% del total del patrimonio se da cuenta de la rentabilidad y del musculo financiero que tiene la empresa para llevar a cabo el objetivo de crecimiento y diversificación del portafolio en el mercado.

Con respecto al segundo objetivo específico se concluye que a partir de los aspectos anteriores se desarrolló una propuesta que combina la necesidad de diversificar el portafolio a partir de productos amigables con el medio ambiente y una estrategia de crecimiento dentro del mercado que más se adapte a lo deseado por la empresa.

Como consecuencia de ello se aconseja tomar como estrategia de desarrollo de nuevos productos por medio de la implementación del PET; dentro del desarrollo de este se realiza una introducción a la empresa sobre el mercado al cual se enfrentarían en caso de implementarlo.

9. RECOMENDACIONES

- Implementar el PET como un producto innovador que actualmente se encuentra en auge, debido a los múltiples usos que este material tiene en los diferentes procesos industriales para el desarrollo de telas tejidas, cuerdas, cinturones y refuerzo de llantas.
- Se recomienda a la empresa que cambie la estructura de su capital, ya que actualmente está financiada con aportes de accionistas, los cuales representan un costo mayor que la deuda con bancos. El hacer uso de préstamos bancarios para financiar la actividad disminuye el dinero que se pagan en impuestos al estado y al final deja mejor rentabilidad.
- Realizar publicidad por diferentes medios es de vital importancia, puesto que HECORLOGISTICA S.A.S se encuentra en una etapa de crecimiento en donde es primordial darse a conocer en el mercado y de esta manera captar más clientes y proveedores.

10. BIBLIOGRAFIA

- Aproplast. (s.f.). *Aproplast*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de <http://www.sbury.info/aproplast/compania>
- Banco de la República. (2015). Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/>
- Barrera Morales, M. F. (s.f.). *Telurium*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.telurium.net/PDF/holistica.pdf>
- Biblioteca Agrícola Nacional de los Estados Unidos. (2013). *Boletín Agrario*. Recuperado el 29 de Junio de 2016, de <http://www.boletinagrario.com/ap-6,priorizacion,3752.html>
- Buenos Negocios*. (23 de Marzo de 2016). Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer>
- Calixto, D. (2009). Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%C2%A0DE%C2%A0UNIDAD%C2%A0ESTRAT%C3%89GICA%C2%A0DE%C2%A0ONEGOCIOS>
- Carvajal Medios B2B. (Abril de 2016). *Tecnología del Plástico*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de <http://www.plastico.com/temas/Panorama-de-la-industria-colombiana-de-empaques-y-envases-plasticos+112327>
- Club Planeta*. (s.f.). Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm
- COLCIENCIAS. (s.f.). *Colciencias*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de <http://www.colciencias.gov.co/pagina/innovacion-empresarial>
- Equipo editorial de Tecnología del Plástico. (Agosto de 2012). *Tecnología del Plástico*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de <http://www.plastico.com/temas/En-Colombia,-el-reciclaje-de-PET-botella-a-botella-tiene-futuro+3089010?pagina=1>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 59.
- Esteve, J. (17 de Agosto de 2012). *Reciclaje verde*. Obtenido de <https://reciclajeverde.wordpress.com/2012/08/17/todo-lo-que-tenes-que-saber-sobre-el-plastico-y-su-reciclaje/>
- Fleitman, J. (2007). *Google Libros*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de https://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&dq=Evaluaci%C3%B3n+integral+para+implantar+modelos+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiluOzMir_NAhWIHB4KHTtdCTEQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false
- Extrader. (07 de Agosto de 2010). *Emprendices*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de <https://www.emprendices.co/estrategias-de-crecimiento-empresarial/>
- García, M. (05 de Agosto de 2010). *Wordpress*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de <https://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/>
- Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Gerencie*. Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Hecorlogistica S.A.S. (Junio de 2016). *Hecorlogistica S.A.S.* Recuperado el 24 de Julio de 2016, de <http://hecorlogistica.com.co/>
- Hill, B. (2016). *La Voz de Houston*. (V. Sánchez Fang, Editor) Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Linares, F. (s.f.). *Ciclus Group*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de Wordpress: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/04/03/la-importancia-real-del-mapeo-de-los-procesos/>
- Mariano. (30 de Mayo de 2011). *Blogspot*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de <http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.com.co/2011/05/pet.html>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (Enero de 2012). *Elección de estrategias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de

- <http://site.ebrary.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/lib/bibliotecaustasp/reade.r.action?docID=11038983&ppg=3#>
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016
- Murcia Cabra, H. (2015). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial* (Segunda ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia Cabra, H. H. (2014). *Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortega Leyva, M. N. (Agosto de 2011). *Tecnología del plástico*. Recuperado el 29 de Julio de 2016, de <http://www.plastico.com/temas/El-reciclaje-de-PET-esta-en-su-mejor-momento+3084014>
- Perez, C. (s.f.). *Monografias*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos31/lanzamiento-productos/lanzamiento-productos.shtml>
- Pixel Creativo S.A.C. (2013). *Blogspot*. Recuperado el 27 de Junio de 2016, de <http://pixel-creativo.blogspot.com.co/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- Ramírez Fierro, J. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 03 de Julio de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/71244101/a2-Vision-Global-de-Las-Finanzas>
- Recimex. (2014). *Recimex*. Recuperado el 09 de Agosto de 2016, de <http://www.recimex.com.mx/index.php/compactadoras>
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica (Grupo Editorial Norma).
- Soy Entrepreneur. (s.f.). *100 Ideas para emprender*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://www.soyentrepreneur.com/100ideas/2009/11/reciclaje-de-envases-pet/>
- UDESА. (s.f.). Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://live.v1.udesа.edu.ar/files/UAAAdministracion/Trabajos-Graduados/VLAVERDE.PDF>

Vásquez Rojas , C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Villazán Olivarez, F., Campos Delgado, P., & Villazán Morales, N. (2012). *VISIÓN CIENTÍFICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA*. Recuperado el 2016, de <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/171/152>