

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
CONQUÍMICA S.A.**

**OSCAR MAURICIO MEJÍA MIRANDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2015**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
CONQUÍMICA S.A.**

**OSCAR MAURICIO MEJÍA MIRANDA**

**Código: 2148640**

**Trabajo de monografía para optar por el título de especialista en Alta  
Gerencia.**

**DIRECTOR**

**Magíster NÉSTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
1.1.1 Justificación.....	14
1.1.2 Antecedentes .....	15
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
1.3.1 Planeación Estratégica.....	17
1.3.2 Estrategias .....	19
1.3.3 Modelo de planeación estratégica.....	23
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 INDUSTRIA QUÍMICA COLOMBIANA</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 Principales empresas importadoras .....	27
2.1.2 Procedencia de los químicos.....	29
2.1.3 Monto de las Importaciones .....	31
2.1.4 Canales de distribución .....	32
2.1.5 Tendencias dentro de la industria y sus segmentos a nivel mundial	33
2.1.6 Principales competidores .....	35
2.1.7 Distribución del mercado .....	38
2.1.8 Información financiera de los principales actores el sector químico	38
2.1.9 Endeudamiento .....	40
<b>3. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS</b> .....	<b>42</b>
3.1.1 Segmentos de cliente .....	42

3.1.2	Relación con el cliente.....	44
3.1.3	Canales .....	45
3.1.4	Propuesta de valor .....	47
3.1.5	Actividades clave.....	49
3.1.6	Actividades y recursos clave .....	49
3.1.7	Aliados clave .....	51
3.1.8	Estructura de costos.....	52
3.1.9	Flujos de ingresos .....	534.
	<b>REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO55</b>	
<b>4.1</b>	<b>MISIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>VISIÓN .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3</b>	<b>VALORES CORPORATIVOS .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL.....</b>	<b>56</b>
<b>4.5</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>56</b>
<b>4.6</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>4.7</b>	<b>ANÁLISIS DE OBJETIVOS GENERALES SEGÚN LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>58</b>
4.7.1	Mejora en la rentabilidad .....	58
4.7.2	Crecimiento de la participación .....	61
4.7.3	Posicionamiento diferenciado.....	62
4.7.4	Competitividad con la competencia.....	63
<b>4.8</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>64</b>
<b>4.9</b>	<b>FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN.....</b>	<b>66</b>
<b>4.10</b>	<b>AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>66</b>
4.10.1	Disminución de gasto de la gestión financiera .....	66
4.10.2	Reducción del gasto de la gestión de material de empaque .....	67
4.10.3	Reducción del gasto de transporte (Logística) .....	68
4.10.4	Mejoras a la gestión de comercio exterior .....	69
4.10.5	Mejoras en la cadena de abastecimiento .....	70

4.10.6	Mantenimiento de un eficaz sistema de Gestión Integral (ISO 900114001-OHSAS 18001) .....	71
4.10.7	Mejoras a la segmentación de clientes.....	71
4.10.8	Desarrollo de nuevos productos .....	71
4.10.9	Implementación de nuevos canales de ventas (Exportaciones- Trading) .....	72
4.10.10	Incrementar relacionamiento directo con proveedores .....	72
4.10.11	Mejora de las competencias del personal.....	73
4.10.12	Resultados consolidados .....	75
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencias entre planes estratégicos y planes operativos .....	19
Tabla 2. Importadores más destacados en Colombia – Sector Químico .....	28
Tabla 3 Variación de las importaciones años 2009 y 2010.....	30
Tabla 4. Principales país de origen de importaciones.....	31
Tabla 5. Actividades clave CONQUÍMICA .....	49
Tabla 6. Recursos clave de CONQUÍMICA .....	49
Tabla 7. Plan estratégico .....	65
Tabla 8. Indicadores de gestión .....	66
Tabla 9. Reducción de cartera (Millones de pesos) .....	67
Tabla 10. Reducción de gastos de gestión financiera (Millones de pesos).....	67
Tabla 11. Registros de reacondicionamiento de empaque (Millones de pesos) ....	68
. Tabla 12. Recuperación del material de empaque (Millones de pesos).....	68
Tabla 13. Kilometros recorridos versus kilogramos movilizados – Logística de entrada.....	69
. Tabla 14. Kilometros recorridos versus kilogramos movilizados – Logística de salida (Millones de pesos) .....	69
Tabla 15. Movimiento de Carga 2013 – 2014 (Kilogramos).....	69
Tabla 16. Tránsito desde Llegada a Puerto hasta Conquímica (días) .....	70
Tabla 17. Duracion del proceso de selección 2014 .....	73
Tabla 18. Plan de formación .....	74

Tabla 19. Programa de apoyo educativo vigentes desde el 2012 .....	74
Tabla 20. Registros historicos de apoyo educativo desde 2012 .....	75
Tabla 21. Promociones internas .....	75
Tabla 22. Resultados del Objetivo Estratégico 1 .....	76
Tabla 23. Resultados del Objetivo Estratégico 2 .....	76
Tabla 24. Resultados del Objetivo Estratégico 3 .....	78
Tabla 25. Resultados del Objetivo Estratégico 4 .....	78

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Evolución de la compañía.....	15
Figura 2. Estructura de negocios .....	16
Figura 3 Participación de Conquímica en mercado Colombiano .....	38
Figura 4 Comparativo de Ingresos Operacionales.....	39
Figura 5. Comparativo Margen Bruto.....	39
Figura 6. Comparativo Margen Operativo .....	40
Figura 7. Comparativo días de inventario .....	41
Figura 8. Comparativo Endeudamiento .....	41
Figura 9. Matriz del Boston Consulting Group .....	42
Figura 10. Matriz CONQUÍMICA.....	43
Figura 11. Mapa de procesos .....	50
Figura 12. Estructura de costos para Conquímica .....	53
Figura 13 Caracterización del flujo de ingresos .....	54

## RESUMEN

**TÍTULO:** FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONQUÍMICA S.A.

**AUTOR:** OSCAR MAURICIO MEJÍA MIRANDA”

**PALABRAS CLAVES:** Planeación, Estrategia, Mejoramiento, Crecimiento, Indicadores de Desempeño, CANVAS.

### **DESCRIPCIÓN:**

El desarrollo de la planeación estratégica para una empresa es un paso muy importante en lo relacionado con el cumplimiento de metas organizacionales, debido a que permite definir el horizonte de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

El proyecto se desarrolló basado en un análisis del modelo de negocios mediante la utilización de la herramienta CANVAS, el cual sirvió para caracterizar la operación de la empresa y su interacción con sus principales interesados: clientes y proveedores. Adicionalmente esta información sirvió para definir cuáles eran los puntos clave sobre los cuales se debía basar la empresa para mejorar cada una de las perspectivas de la planeación estratégica: financiera, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo. Se llevó a cabo un análisis del entorno de la empresa, definiendo las principales empresas importadoras, canales de distribución, cuotas de mercado, así como la información financiera de Conquímica y sus competidores. Se llevó a cabo el redireccionamiento estratégico de la empresa mediante la actualización de la misión, visión, valores corporativos, política de gestión integral, así como los objetivos generales según las líneas estratégicas de la organización, lo cual derivó en el Plan Estratégico. Por último, se revisó el avance en la implementación de las estrategias diseñadas.

Como resultado general, se pudo definir un esquema de trabajo para la empresa, aprovechando sus fortalezas, estableciendo planes concretos para superar sus debilidades y mejorar su posición en el mercado.

---

Monografía

“Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Magíster Néstor Raúl Ortiz Pimiento

## ABSTRACT

**TITLE: FORMULATION OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY CONQUÍMICA'**

**AUTHOR: OSCAR MAURICIO MEJÍA MIRANDA"**

**KEY WORDS:** Planning, Strategy, Improvement, Growth, Performance Indicators, CANVAS.

### **DESCRIPTION:**

The development of strategic planning for a business is a very important with regard of achieving organizational goals, because it allows to define the horizon of the organization in the short, medium and long term.

The project was developed based on an analysis of the business model using CANVAS, which served to characterize the operation of the company and its interaction with its main stakeholders: customers and suppliers. Additionally, this information was used to define what the key points which should be based the company to improve each of the perspectives of the strategic planning: financial, customer, processes, growth and development. It conducted an analysis of the business environment, defining the major importing companies, distribution channels, market share and financial information of Conquímica and its competitors. There were held the strategic redirection of the company by updating the mission, vision, core values, integrated management policy and the general objectives according the strategic lines of the organization, which resulted in the Strategic Plan. Finally, was reviewed the progress in the implementation of the strategies designed.

As a general result, it was able to define a roadmap for the company, based on its strengths, establishing concrete plans to overcome their weaknesses and improve its market position.

---

' Monography

"Faculty of Engineerings Phisique Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies, Director: Magister Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué es una “Planeación Estratégica”? Aunque actualmente algunas empresas señalan realizar una “Planeación Estratégica” puede decirse que buena parte de las gerencias de las compañías Colombianas no entienden el concepto y su importancia, o simplemente lo aplican en forma parcial.

Planear y hacerlo bien, es hoy en día la clave del éxito corporativo que tanto buscan las organizaciones. Pero realmente, ¿qué implica hacer una buena planeación? No es sólo mantener una intencionalidad de progreso, una idea de crecimiento o un simple sueño de ser mejores o llegar a la mayor parte del mercado. Para algunas compañías hacer bien una “planeación” y de forma estratégica, es la gran diferencia que hace compañías exitosas y con alta proyección.

A continuación se presenta el desarrollo de una Planeación Estratégica para Conquímica S.A. una compañía comercializadora de insumos químicos para la industria, netamente colombiana, con 35 años de presencia en el mercado y ventas aproximadas de US\$55 millones al año.

En una primera parte de este libro se plantean revisiones primarias del estado actual de la empresa, posteriormente se realiza un análisis CANVAS y se plantean objetivos claros que permiten desarrollar estrategias concretas de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

# 1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los mercados hoy en día exigen alta competitividad en las empresas, con la finalidad de poder lograr los objetivos corporativos, que son la responsabilidad de todas aquellas personas que hacen parte del equipo de trabajo en una compañía, las cuales deben brindar el soporte necesario para las estrategias definidas desde la Gerencia. El valor agregado, la eficiencia y rentabilidad de las empresas es un trabajo en equipo que requiere planeación.

Conquímica es una empresa inmersa en un mercado donde sus competidores proponen ofertas de valor que clientes reciben a diario, para lo que es necesario conocer claramente sus necesidades y apuntar a cubrirlas completamente. El éxito corporativo se podría resumir en trabajar victoriosamente generando la sostenibilidad y rentabilidad esperada.

### 1.1.1 Justificación

*“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.*<sup>1</sup>

Conseguir los objetivos trazados por la organización requiere como dice Alfredo Acle Tomasini plantear un verdadero mapa sobre el futuro empresarial, solucionar problemas, fijar metas y definir como alcanzarlas se convierte en un reto para mantener mercados frente a competidores cada día más agresivos.

---

<sup>1</sup> TOMASINI, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México. Editorial Grijalbo, 1990 - 302 p.

### 1.1.2 Antecedentes

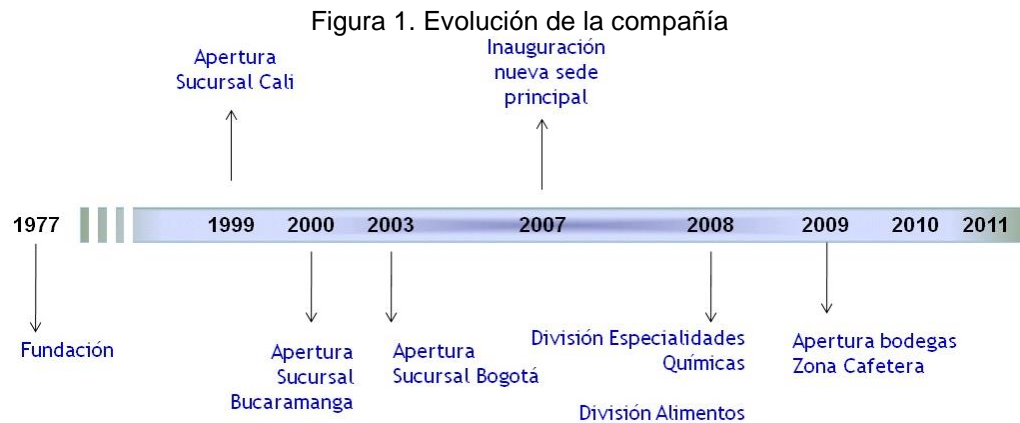
Conquímica S.A. fue fundada en 1977 con el objetivo principal de suministrar materias primas a la industria colombiana. Desde ese entonces ha existido un amplio portafolio de productos con los que se busca ofrecer soluciones “integrales” a sus diferentes clientes.

La visión inicial de la compañía estaba direccionada en especializar la operación en sectores industriales claves de la economía, dirigir el portafolio de productos hacia las “Especialidades Químicas” y ampliar (a largo plazo) la operación a otros países de la región.

#### 1.1.2.1 Evolución de la compañía

Desde su fundación en 1977, la empresa tuvo la visión de expandirse a lo largo del país con el fin de tener una porción mayor del competido mercado en el cual está inmersa. Por esta razón, en 1999 se decidió ampliar la operación mediante el establecimiento de una sucursal en Cali, seguida por Bucaramanga en el año 2000 y Bogotá tres años después.

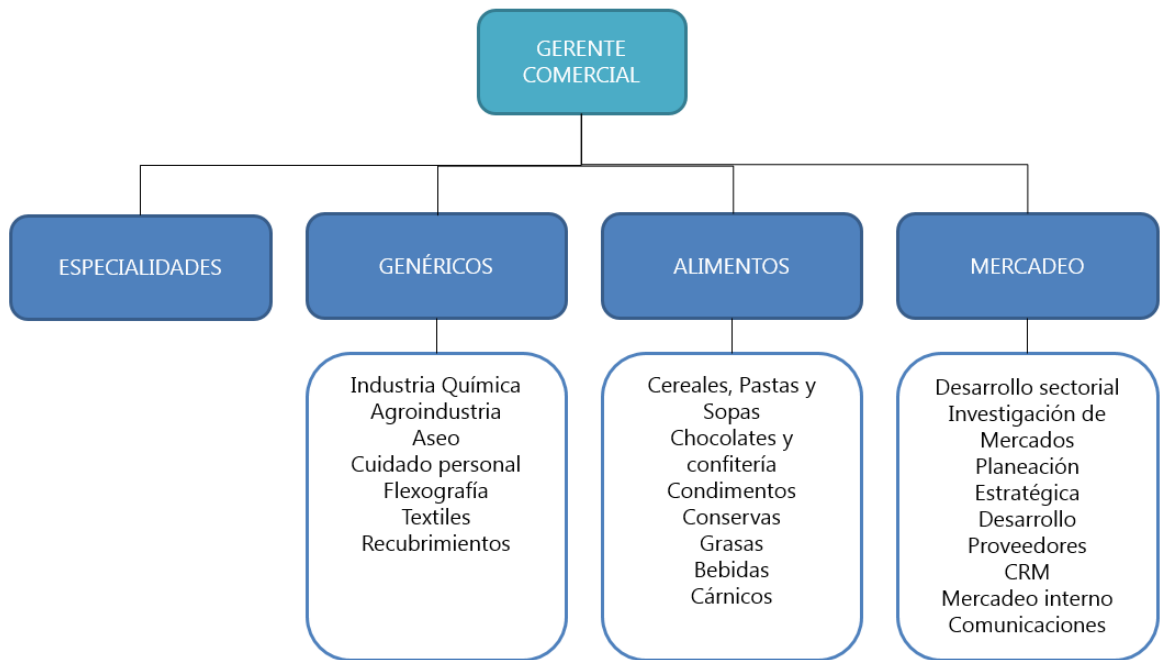
Los buenos resultados obtenidos permitieron que en el año 2007 se tomara la decisión de hacerse de una nueva sede en la Costa Atlántica.



### 1.1.2.2 Divisiones

La estructura de negocios de la empresa se despliega según lo mostrado en la Figura 2.

Figura 2. Estructura de negocios



### 1.1.2.3 Oferta de Valor

- Alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores
- Equipo de ventas Especializado
- Portafolio enfocado a sectores industriales
- Programas de acompañamiento
- Cubrimiento nacional
- Transporte propio

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Presentar una propuesta de planeación estratégica para la empresa CONQUÍMICA S.A. para el periodo 2013 – 2015.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Elaborar el diagnóstico estratégico para la Empresa.
- Analizar el entorno y la situación interna de la Empresa.
- Analizar factores críticos de competitividad.
- Analizar la cadena de valor.
- Redefinir misión, visión y valores organizacionales.
- Formular el plan estratégico corporativo y de las unidades de negocio.

## **1.3 MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1 Planeación Estratégica**

#### **1.3.1.1 Antecedentes**

La Planeación Estratégica nace en el crecimiento industrial, durante los años 60 y 70, surge de los estudios de “formulación de políticas” y de “Estrategia Inicial” con el ánimo de afrontar cambios en el ambiente después de la segunda guerra mundial.<sup>2</sup>

#### **1.3.1.2 Definición de la Planeación estratégica**

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para

---

<sup>2</sup> José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución. 1994

prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.<sup>3</sup>

#### 1.3.1.3 Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica reside principalmente en los siguientes aspectos:

- Promueve ventajas competitivas, direccionamiento y enfoque sobre aquellas empresas que no implementan el planeamiento estratégico.
- Define la misión, objetivos y política de la organización, estableciendo un esfuerzo de grupo en buscar de una meta común.
- Estimula al diagnóstico riguroso del estado interno de la compañía administrar positivamente las oportunidades, fortalecer los aspectos positivos y minimizar debilidades existentes
- Facilita la competitividad empresarial.
- Permite un conocimiento amplio, control y capacidad de maniobra sobre la compañía.
- Permite hacer una evaluación sobre los logros alcanzados y por alcanzar.

#### 1.3.1.4 Desventajas

- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.
- Se planea bajo incertidumbre.
- El esfuerzo se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, se suele obviar la obtención de nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Yaneth Bertila Paredes Trejo, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica. 1997

### 1.3.1.5 Planes Operativos y Estratégicos

Tabla 1. Diferencias entre planes estratégicos y planes operativos<sup>5</sup>

Sentido	Planes Operativos	Planes Estratégicos
<b>Tiempo</b>	Suelen contemplarse entre días, semanas, meses, trimestres o años.	Suelen contemplarse varios años (2-10 años).
<b>Alcance</b>	Tienen alcance estrecho y limitado.	Afectan a una amplia gama de actividades de la organización.
<b>Grado de detalle</b>	Se establecen con un alto grado de detalle.	Se establecen en términos genéricos y simples.

## 1.3.2 Estrategias

### 1.3.2.1 Definición de Estrategia

Es un método fundamental de la compañía y para adaptarse al ambiente, en busca de ventajas competitivas. La estrategia comprende la orientación hacia la que debe de avanzar la empresa. Este concepto viene cambiando desde hace cuatro décadas; nacen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa:

La primera corriente viene de planificar y presupuestar los programas originados en la Segunda Guerra Mundial.

La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, donde se enfatiza en la importancia de tener una estrategia corporativa global.<sup>6</sup>

### 1.3.2.2 Propósito de las estrategias

---

<sup>4</sup> Ever Martínez, Propuesta Plan Estratégico. 2000

<sup>5</sup> James A.F, Administración. 1994.

<sup>6</sup> Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución.1994.

En un entorno competitivo, donde se hace necesario triunfar, el propósito principal hacia donde se dirigen todas las actividades de la compañía deben ser direccionadas mediante planeación que oriente estratégicamente las decisiones operativas. Es decir, cada estrategia debe aportar a las labores de planeación (administrativas y operativas) en pro de las metas propuestas.

### 1.3.2.3 Tipos de estrategias

Las estrategias no son procedimientos generalizados que garanticen éxito en la compañía. Estas deben ajustarse a la realidad corporativa y las necesidades empresarias de cada compañía. A continuación se presentan algunos tipos de estrategias desde el punto de vista de Porter y Maqueda.

- ***Estrategias competitivas genéricas***

“El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”

En forma amplia se consideran tres estrategias genéricas:

**Liderazgo en costos:** en comercializadores la estrategia consiste en alcanzar el top en costos mediante la optimización de recursos en reducción de gastos financieros, compras de producto en volúmenes y participación amplia en el mercado, entre otras.

**Diferenciación:** Esta estrategia diferencia la empresa de otras similares en el mercado, puede ser en servicio al cliente, canales de distribución, velocidad de respuesta o enfoque técnico, entre otras.

**Enfoque o concentración de mercado o producto:** Consiste en un enfoque programado en un sector específico, una línea de producto o un mercado geográfico, que por lo general busca excelencia.

- ***Estrategias de Crecimiento***

Estas estrategias buscan maximizar utilidades de la empresa a largo plazo, ya sea con crecimiento en ventas, u optimización de recursos y procesos. Algunas estrategias de crecimiento son:

**Estrategias integrativas:** Se enfoca en el crecimiento corporativo de forma vertical ya sea hacia adelante, mejorando sus canales de distribución, o hacia atrás con apoyo de sus proveedores.

**Estrategias intensivas:** Se enfocan en el crecimiento corporativo de forma horizontal ya sea mediante penetración en el mercado o desarrollo de mercados ya existentes para la empresa.

- ***Estrategias diversificadas***

Con estas estrategias se busca aumentar la competitividad corporativa a través de diversificar un producto o servicio:

**Diversificación horizontal:** Se refiere a la diversificación, con productos que no consumen los clientes actuales.

**Diversificación concéntrica:** se refiere a la diversificación con productos relacionados con la visión actual de la compañía.

**Diversificación conglomerada:** Se refiere a la diversificación con productos o servicios que no hacen parte del foco de negocio actual de la compañía.

- ***Otras estrategias***

Existen otras estrategias generalizadas utilizadas frecuentemente en las gerencias de las compañías tales como asociaciones, reestructuraciones en reducción de costos, desposeimiento (venta de parte de la organización), liquidación o cualquier combinación de ellas.<sup>7</sup>

#### 1.3.2.4 Fases para el proceso estratégico

El proceso consta de tres fases principalmente que se dividen un grupo de pasos con el ánimo de ordenar y dar continuidad al proceso.

- *Formulación de las estrategias*

Este es el proceso de inicio, donde se formula la misión en el que se hace un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. En este paso se deben establecer correlaciones internas entre las fuerzas del diagnóstico empresarial para poder fijar los objetivos y estrategias a desarrollar.

- *Ejecución de las estrategias*

Posterior a la etapa de formulación de estrategias se inicia la puesta en marcha con las diferentes áreas de la compañía para dar cumplimiento de las metas establecidas mediante la asignación de presupuestos y políticas de ejecución.

- *Evaluación de las estrategias*

En esta etapa del proceso, se realiza una evaluación del plan, comparando resultados de estrategias aplicadas, cumplimiento de los tiempos de aplicación y estado de factores internos y externos. Se hace un análisis de factores externos, evaluación de las estrategias y se toman las medidas correctivas necesarias.

---

<sup>7</sup> Porter Michael, Ventaja Competitiva. 1987.

- *Establecimiento de la estrategia*

Establecer en la práctica las estrategias planteadas parece ser un reto adicional que todos los gerentes de la compañía deben afrontar. El trabajo de planeación realmente tiene éxito cuando las compañías logran que los planes estratégicos propuestos se realicen.

Es necesario abordar tres puntos específicos para su establecimiento:

- Definir las tareas claves de la implementación.
- Análisis de puntos de vista gerenciales que pueden existir para las tareas del plan desde cada dependencia de la organización.
- Identificar las habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo del plan.<sup>8</sup>

### **1.3.3 Modelo de planeación estratégica**

#### 1.3.3.1 Concepto de Misión y Objetivos organizacionales

La Misión puede definirse como la tarea básica o función organizacional. Mientras que los objetivos son los fines que se persiguen mediante alguna actividad.

#### 1.3.3.2 Los Valores

Toda planeación y decisión gerencial se basan en ciertos valores. Para lograr definir los valores de la organización se debe hacer una revisión de los valores personales, institucionales, cultura organizacional y filosofías. Se debe tener en cuenta a la hora de planear los siguientes aspectos:

---

<sup>8</sup> Leonard Goldtein. 1999

- Valores personales del grupo de trabajo
- Valores organizacionales
- Filosofía operativa organizacional
- Cultura organizacional

#### 1.3.3.3 Valores estratégicos

Existe un número no determinado de valores que podrían considerarse como estratégicos. Es recomendable seleccionar alrededor de ocho valores estratégicos. Estos son algunos de los valores que generalmente las compañías han encontrado representativos:

- Ética
- Calidad
- Seguridad
- Medio ambiente
- Imagen corporativa
- Responsabilidad con los clientes
- Colaboradores
- Rentabilidad
- Alianzas estratégicas<sup>9</sup>

#### 1.3.3.4 Formulación de la misión

Sin lugar a duda la misión comprende uno de los aspectos más relevantes y a su vez difícil de definir para las compañías. Este proceso debe realizarse una vez se hallan definido los objetivos organizacionales y esos deben ser congruentes con la Misión.

---

<sup>9</sup> GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1998. 442p.

Las compañías deben hacerse cuestionamientos sobre sus operaciones, esto ayudará a aclarar la panorámica sobre lo que se busca:

- ¿Por qué existe la compañía?
- ¿Qué hace la compañía?
- ¿Para que desempeña las diferentes funciones la compañía?
- ¿De qué manera desempeña las funciones?

La misión debe ser un enunciado breve que describa cabalmente la razón de ser la organización dentro de su entorno.

Una buena formulación de la Misión podría servir para establecer, y darle claridad al propósito de toda la organización. Además proporciona un marco de referencia claro, de origen con concepto de negocio que puede entenderse en todas las áreas de la organización.

#### 1.3.3.5 Análisis interno y externo

Este análisis consiste en realizar una revisión objetiva sobre las debilidades y fortalezas de los diversos sectores o departamentos de la compañía. Se debe analizar los diversos factores externos, en tendencias del entorno que influyen significativamente sobre la empresa, generando oportunidades o amenazas.<sup>10</sup>

#### 1.3.3.6 Formulación de las estrategias

Es el proceso mediante el cual una vez tenido en cuenta debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, una compañía formula de forma clara, precisa y específica el éxito organizacional de los negocios en los que se desea participar.

---

<sup>10</sup> STANTON, William y otros. Fundamentos de Marketing. México DF. McGraw Hill .2007

#### 1.3.3.7 Asignación de recursos

En esta fase final de la planeación se deben asignar los recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas y límites organizacionales.

#### 1.3.3.8 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico requiere un compromiso activo grupal en cabeza del director general e incluye a las personas que toman decisiones trascendentes para la compañía. Generalmente en la planeación y puesta en marcha de la estrategia se ven involucrados el equipo de alta administración, que incluye directores de áreas y departamentos.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 INDUSTRIA QUÍMICA COLOMBIANA

Colombia invirtió, entre enero y octubre del 2010, cerca de 300 millones de dólares en importación de productos químicos, utilizados como materia prima de sus fábricas y la industria agrícola, de acuerdo con un estudio realizado por el Centro Virtual de Negocios (CVN); compañía líder en información para negocios internacionales.

El estudio revela, además, que la mayoría de estos productos provienen de Estados Unidos, Trinidad y Tobago y Lituania. Aunque también ingresan productos de reconocidos países productores de químicos tales como Alemania y China, estos no son las principales fuentes para la importación de estas materias primas.

Otro resultado del informe indica que el 2010 significó para este mercado, un repunte tras haber decaído casi a la mitad en el 2009, con la crisis económica mundial. El mejor año para estas importaciones ha sido el 2008, cuando se invirtieron alrededor de 350 millones de dólares, cifra casi alcanzada entre enero y octubre de 2010.<sup>11</sup>

#### 2.1.1 Principales empresas importadoras

La primera parte de este análisis realizado por CVN, demuestra que hay dos principales empresas importadoras colombianas que son las que dinamizan el

---

<sup>11</sup> Informe Sector Químico. Centro Virtual de Negocios. [En línea]. Disponible en: [www.centrovirtualdenegocios.com](http://www.centrovirtualdenegocios.com). Consultado en 03 de diciembre de 2014.

mercado nacional de productos químicos; Monómeros Colombo Venezolano, S.A., y Carboquímica S.A.

Monómeros, es la importadora Colombo-Venezolana, con sede en Barranquilla, que encabeza la lista de empresas que más productos químicos ingresaron al país en 2010, con más de 41 millones de dólares invertidos; un 144% más que en el 2009 y un 6% menos que en el 2008.

Los principales químicos importados por Monómeros, fueron las materias primas utilizadas para fertilizantes, además de productos industriales como sulfato de sodio y yeso; empleado en la producción de cemento.

Los resultados de CVN también resaltan el caso de Carboquímica, S.A., empresa que invirtió en 2010, cerca de 14.9 millones de dólares, un 53% más que en el 2009 y un 48% menos que en el 2008.<sup>12</sup>

En la Tabla 2 se presenta un cuadro con los importadores más destacados según CVN en este análisis.

Tabla 2. Importadores más destacados en Colombia – Sector Químico

<b>RAZÓN SOCIAL DEL IMPORTADOR</b>	<b>Vir. FOB US\$ 2009</b>	<b>DIFERENCIA 2009-2010</b>	<b>Vir. FOB US\$ 2010</b>
MONOMEROS COLOMBO VENEZOLANOS S A	15.653.173,85	164,16%	41.348.721,66
DOW QUÍMICA DE COLOMBIA S A	22.521.859,81	-5,69%	21.240.208,07
CARBOQUIMICA S.A	9.760.051,40	53,22%	14.954.531,05
SUCROMILES S.A.	9.174.131,75	14,76%	10.528.277,63
INTERAMERICANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A INTERQUIM	6.466.917,48	61,32%	10.432.366,26
CRISTALERÍA PELDAR S.A.	7.466.729,94	36,71%	10.208.081,05
MANUFACTURA SILICEAS S A S	6.461.795,01	31,40%	8.490.840,42
POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A.	3.022.278,92	141,67%	7.304.082,03
CI ACE PALMA SA	1.888.636,04	282,18%	7.217.932,06

<sup>12</sup> Informe Sector Químico – Centro Virtual de Negocios. [www.centrovirtualdenegocios.com](http://www.centrovirtualdenegocios.com)

<b>RAZÓN SOCIAL DEL IMPORTADOR</b>	<b>Vir. FOB US\$ 2009</b>	<b>DIFERENCIA 2009-2010</b>	<b>Vir. FOB US\$ 2010</b>
DETERGENTE LTDA	11.119.392,50	-37,26%	6.975.824,00
BASF QUÍMICA COLOMBIANA SA	1.746.697,99	286,99%	6.759.603,00
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	6.961.501,02	-4,75%	6.630.826,47
MANUCHAR COLOMBIA CIA LTDA	1.088.219,05	418,77%	5.645.382,93
EKA CHEMICALS DE COLOMBIA LIMITADA	4.214.789,34	25,54%	5.291.332,67
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA	2.953.705,00	56,16%	4.612.627,69
COMPAÑÍA AGRÍCOLA COLOMBIANA LTDA & CIA SCA	1.707.050,37	130,06%	3.927.154,86
PRODUCTOS DERIVADOS DE LA SAL S.A.	9.028.365,31	-60,39%	3.575.842,89
ROCSA COLOMBIA S A	5.243.237,80	-32,12%	3.559.055,69
ANHÍDRIDOS Y DERIVADOS DE COLOMBIA S A	2.502.830,03	32,21%	3.308.867,39
PRODUCTOS QUÍMICOS PANAMERICANOS S A	3.312.377,50	-6,34%	3.102.289,82

### **2.1.2 Procedencia de los químicos**

Estados Unidos es el principal país de donde provienen los productos químicos importados por las empresas colombianas, de acuerdo con los resultados arrojados por el estudio realizado por CVN.

El informe explica que el fosfato diamónico es el principal producto que se importa de los Estados Unidos, ocupando el 41% del mercado de químicos importados de este país. Lo cual significa cerca de 30 millones de dólares. Este es un químico utilizado, en su mayoría, en los cultivos agrícolas pues tiene propiedades que aseguran una rápida respuesta de las cosechas.

El estudio también dio a conocer las cifras en kilogramos importados, donde de Estados Unidos provinieron alrededor de 272 millones, un 61% más de los que se importó en 2009. En el caso de Monómeros S.A., el 36 % de los productos

importados provienen de Estados Unidos, el 17% de Trinidad y Tobago, y un 15% de Lituania.

Por su parte, las importaciones de este tipo de productos desde China presentaron una disminución, según el informe de CVN. Para el 2010 desde la potencia asiática se importaron sólo 33 millones de dólares, mientras que en el 2009 fueron casi 38 millones, es decir, decayó en un 12,28%, de 2009 a 2010.

El producto que mayormente se importa es el óxido de magnesio, utilizado por sus propiedades para absorber la humedad, y el azufre, materia prima esencial para la producción del ácido de las baterías, la fabricación de la pólvora y la vulcanización del caucho.<sup>13</sup>

En la Tabla 3 se presentan los quince cambios más significativos en torno a este tema:

Tabla 3 Variación de las importaciones años 2009 y 2010

<b>PRODUCTO QUÍMICO</b>	<b>CANTIDAD EN KGS 2009</b>	<b>DIFERENCIA 2009-2010</b>	<b>CANTIDAD EN KSG 2010</b>
Sulfato de disodio	135.943.372,98	23,37%	167.717.175,09
Carbonato de disodio	96.176.744,75	54,65%	148.739.453,85
En disolución acuosa (lejía de sosa o soda cáustica)	89.661.043,22	-9,09%	81.507.510,60
Amoniaco anhidro	62.133.627,88	13,33%	70.418.639,60
Metanol (alcohol metílico)	37.775.715,25	50,00%	56.663.380,94
Trifosfato de sodio (tripolifosfato de sodio)	19.318.742,70	9,64%	21.181.655,36
Peróxido de hidrógeno (agua oxigenada), incluso solidificado con urea.	15.584.820,62	20,01%	18.703.846,71
Ciclohexano	1.691.392,75	895,76%	16.842.188,04
Acetato de vinilo	14.012.963,07	5,05%	14.720.480,60
Metiloxirano (óxido de propileno)	11.806.255,41	-6,59%	11.028.219,00

<sup>13</sup> Informe Sector Químico – Centro Virtual de Negocios. [www.centrovirtualdenegocios.com](http://www.centrovirtualdenegocios.com)

PRODUCTO QUÍMICO	CANTIDAD EN KGS 2009	DIFERENCIA 2009-2010	CANTIDAD EN KSG 2010
2Etilhexanol	11.449.156,54	-12,15%	10.058.396,39
Hidrogenocarbonato (bicarbonato) de sodio	5.176.511,07	75,01%	9.059.645,81
Toluendiisocianato	7.554.744,76	18,97%	8.987.964,14
Acido acético	8.325.846,33	6,77%	8.889.661,62
Hidróxido de aluminio	2.502.252,71	244,84%	8.628.715,90
Alcohol propílico	6.525.803,55	21,98%	7.960.186,15
Ácido fosfórico de concentración superior o igual al 75%	8.877.821,66	-11,71%	7.837.807,65
Etileno	4.890.970,80	52,33%	7.450.444,50
Acido cítrico	3.687.748,03	82,97%	6.747.618,35
Glyfosato (ISO)	3.343.786,02	55,38%	5.195.628,05
<b>TOTALES</b>	<b>546.439.320,10</b>	<b>25,97%</b>	<b>688.338.618,35</b>

### 2.1.3 Monto de las Importaciones

En la Tabla 4 se muestra un cuadro más detallado donde se evidencia que Estados Unidos es el principal proveedor de productos químicos para el país.<sup>14</sup>

Tabla 4. Principales país de origen de importaciones

PAÍS DE ORIGEN	Vir. FOB US\$ 2009	DIFERENCIA 2009-2010	Vir. FOB US\$ 2010
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	\$ 80.768.446,32	54,18%	\$ 124.526.405,85
TRINIDAD Y TOBAGO	\$ 13.414.690,47	175,19%	\$ 36.915.932,76
CHINA	\$ 37.926.077,37	-12,28%	\$ 33.269.964,05
VENEZUELA	\$ 15.124.227,88	-14,35%	\$ 12.953.611,34

<sup>14</sup> Informe Sector Químico – Centro Virtual de Negocios. [www.centrovirtualdenegocios.com](http://www.centrovirtualdenegocios.com)

PAÍS DE ORIGEN	Vir. FOB US\$ 2009	DIFERENCIA 2009-2010	Vir. FOB US\$ 2010
MÉXICO	\$ 8.200.882,81	22,20%	\$ 10.021.591,38
BÉLGICA	\$ 3.776.361,65	43,08%	\$ 5.403.326,13
COREA DEL SUR, REPUBLICA DE	\$ 3.175.502,03	53,44%	\$ 4.872.638,26
BRASIL	\$ 6.287.097,77	-31,69%	\$ 4.294.579,12
PERÚ	\$ 9.213.551,66	-59,02%	\$ 3.775.857,83
BULGARIA	\$ 2.820.777,18	-23,01%	\$ 2.171.711,40
ALEMANIA	\$ 1.641.492,93	-7,43%	\$ 1.519.514,31
ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA	\$ 543.745,78	170,33%	\$ 1.469.909,82
SUECIA	\$ 528.532,59	145,21%	\$ 1.296.031,51
ESPAÑA	\$ 487.227,14	140,95%	\$ 1.173.961,89
ISRAEL	\$ 790.284,20	13,83%	\$ 899.614,81
POLONIA			\$ 896.799,00
ZONA FRANCA DE CANDELARIA - CARTAGENA	\$ 345.014,14	54,27%	\$ 532.237,76
URUGUAY	\$ 388.166,67	-1,46%	\$ 382.492,84
REINO UNIDO	\$ 429.372,77	-16,29%	\$ 359.445,95
TURQUÍA	\$ 892.156,27	-63,95%	\$ 321.622,31

#### 2.1.4 Canales de distribución

Los principales jugadores en el negocio de distribución de productos químicos en Colombia, actúan como un canal tipo 2 ó de Distribuidores Industriales; del productor o fabricante a distribuidores industriales y de éste al usuario industrial, con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales).

Este tipo de canal es utilizado con frecuencia por los fabricantes de productos químicos en el país o en el exterior para atender el mercado Colombiano. También

es empleado por pequeños fabricantes de insumos químicos que no tienen la capacidad de contratar su propio personal de ventas.

Los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas; compran, obtienen el derecho a los productos y realizan las funciones de fuerzas de ventas.

En algunas oportunidades, los distribuidores industriales que actúan en el negocio químico establecen unos canales adicionales:

- En un nivel de subdistribución, para penetrar en nichos de negocio que tienen demandas logísticas distintas a las que están en capacidad de satisfacer: Cantidades pequeñas, tiempos de respuesta inmediatos, condiciones de crédito no respaldadas, etc.
- Agenciamiento de proveedores internacionales: Negocios en los cuales actúan como representantes de fábricas y grandes traders que exportan sus productos a compañías colombianas que están en capacidad de importar directamente.

### **2.1.5 Tendencias dentro de la industria y sus segmentos a nivel mundial**

Los cambios en el panorama competitivo y las cadenas de valor mundiales, obligarán a las empresas químicas a reestructurar sus negocios, revisar sus estrategias, lograr mayores niveles de eficiencia, reducir el capital de trabajo neto y minimizar los gastos de capital.

La recesión económica mundial lleva a esperar una mayor transformación de la industria química en los próximos años, dando lugar a cambios en el panorama competitivo y las cadenas globales de valor.

El control geográfico de la industria química ha venido cambiando. Regiones como Asia, Medio Oriente o Arabia Saudita, han ganado fuertes posiciones competitivas a través de crecimiento orgánico, es decir, mediante el aprovechamiento de ventajas del mercado de materias primas u oportunidades en la adquisición de fuentes de materias primas.

Asia ha surgido como un líder de la industria química en algunos de los principales mercados, especialmente los clientes textiles, electrodomésticos y aparatos electrónicos. Empresas petroquímicas en el Oriente Medio han comenzado a aprovechar sus posiciones ventajosas en materia prima y el crecimiento de la demanda asiática, para aumentar sustancialmente la cuota de mercado.

El impacto de esta tendencia va a ser evidente en la próxima década, especialmente si los países occidentales siguen adelante con sus altos controles ambientales en las emisiones de gases de efecto invernadero. Tal política causará un incremento en costos y disminución de la competitividad de la industria química tradicional para empresas con sede en Occidente, provocando que se desplacen más cadenas productivas para Asia y el Oriente Medio.

Como los clientes exigen soluciones menos costosas, continuará siendo una tendencia dentro de la industria química, el que las empresas aún deban centrarse en la innovación, optimización de procesos (especialmente para los productos químicos básicos), la creación de nuevas formulaciones, mezclas y otros productos especiales, y el desarrollo de modelos de negocio (por ejemplo, como los contratos de pago por desempeño o la adición de elementos de servicio a la oferta de productos).

La Innovación en los distintos segmentos de la industria química, será una tendencia que determine la fidelización de los clientes con el negocio. Los enfoques de innovación química para ahorro de energía, productos amigables con el medio ambiente, biotecnología y las ofertas de nuevos servicios, provocarán cambios significativos en las capacidades de I + D, marketing y ventas.

Es de vital importancia para las empresas químicas occidentales, formular estrategias para recuperar ventajas competitivas perdidas. La consolidación, las fusiones y adquisiciones han ayudado a dar forma a la industria química en las últimas dos décadas, y se espera que esta tendencia siga teniendo fuerte relevancia.

Las compañías en la industria química que quieran mantener una participación importante en el mercado, deben continuar en la estrategia de asegurar el acceso a materias primas baratas y disminuir la distancia entre la producción y los mercados, a través de la implementación de canales de distribución y procesos logísticos altamente eficientes.

## **2.1.6 Principales competidores**

### **2.1.6.1. Brenntag Colombia**

Es filial del grupo alemán BRENNTAG AG, líder mundial en la logística de distribución y comercialización de productos químicos, presente con 300 centros de distribución en 52 países a nivel mundial.<sup>15</sup>

Está ubicada en Colombia desde su fundación en el año de 1921 bajo el nombre de DISTRIBUIDORA QUIMICA HOLANDA COLOMBIA S.A. y subsidiaria del grupo HCI N,V. En Noviembre del año 2000 fue adquirida por el grupo Alemán STINNES LOGISTICS A.G propietaria de BRENNTAG y cambia su razón social como BRENNTAG COLOMBIA S.A. el 1° de Enero del 2003.

Actualmente la Empresa tiene su sede principal en la ciudad de Mosquera y cuenta con tres oficinas y centros de distribución en las ciudades de Barranquilla,

---

<sup>15</sup> Página web Brenntag. [En línea]. Disponible en: [http://www.brenntagla.com/es/pages/subsidiaries/Brenntag\\_Andino\\_Norte/Our\\_companies/Brenntag\\_Colombia/index.html](http://www.brenntagla.com/es/pages/subsidiaries/Brenntag_Andino_Norte/Our_companies/Brenntag_Colombia/index.html). Consultado en 04 de diciembre de 2014.

Cali y Medellín. Además cuenta con un Terminal en Buenaventura propio para la recepción, almacenamiento y despacho de productos líquidos a granel.

Su estructura comercial comprende tres divisiones: petróleo, industrial y agrícola. En cada una de estas se cuenta con una atención personalizada y profesional, soportada por un sistema integral de Gestión denominado CASA (Calidad, Seguridad y Ambiente) enmarcada con los lineamientos del manejo seguro y responsable de sus actividades.

#### 2.1.6.2. Inproquim

Fue fundada en 1985 en Medellín - Colombia, donde está localizada la casa matriz. Hoy tiene oficinas y bodegas de almacenamiento en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín desde donde atiende el resto de centros industriales.<sup>16</sup>

Enfocada en la distribución de productos químicos. Adicionalmente, suministran una serie de servicios que agregan valor a los clientes y potencializan el negocio de distribución; como son: el reacondicionamiento y venta de material de empaque, servicio de outsourcing de manufactura y reacondicionamiento de productos químicos.

INPROQUIM cuenta con laboratorios que les permite garantizar la integridad del producto entregado. Atiende una amplia gama de clientes de las industrias: tintas, pinturas, adhesivos, alimentos, bebidas, cueros, textil, farmacéutica, química, lubricantes, detergentes & limpiadores, laboratorios, cuidado personal, cosmético, automotriz, lubricante, petroquímicos, madera, tratamiento de agua, espumas, papel, plástico, y artes gráficas.

---

<sup>16</sup> Perfil Corporativo Inproquim. [En línea]. Disponible en: <http://www.inproquim.com/corporativo.html>. Consultado en 04 de diciembre de 2014.

#### 2.1.6.3. C.I Química Comercial Andina (QCA)

Es una empresa colombiana fundada en 1974 con el objetivo principal de suministrar materias primas para la industria colombiana. Atienden grandes y pequeñas empresas en diferentes segmentos de la industria.<sup>17</sup>

Su organización logística y comercial han hecho de C.I. Química Comercial Andina S.A. una de las empresas a tener en cuenta en el sector químico, cuenta con gran diversidad de servicios y productos agrupados en unidades estratégicas de negocios a través de las cuales atienden las industrias de plásticos, pinturas, textil, químicos, gases refrigerantes, fertilizantes y nutrición animal. Adicionalmente.

C.I QUIMICA COMERCIAL ANDINA, cuenta con infraestructura de almacenamiento y distribución en las principales ciudades del país: Bogotá, Mosquera, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

#### 2.1.6.4. Disan

DISAN es una compañía Colombiana que nació en el año de 1.976, con el objetivo de distribuir materias primas para el sector farmacéutico. Hoy en día DISAN es una compañía líder en la distribución de materias primas en diversos mercados y atiende a un grupo importante de industrias.

DISAN tiene presencia además de Colombia en México, Guatemala, El salvador, Republica Dominicana, Venezuela, Ecuador y Perú.

Su organización logística y comercial han hecho de DISAN una de las empresas a tener en cuenta en el sector químico Colombiano, cuenta con gran diversidad de servicios y productos agrupados en unidades estratégicas de negocios a través de

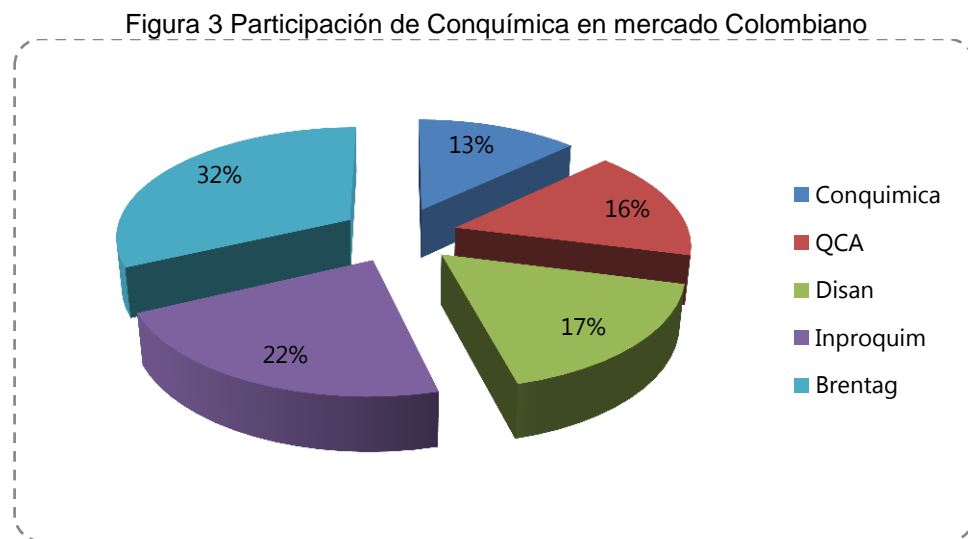
---

<sup>17</sup> C.I Química Comercial Andina ¿Quiénes Somos? [En línea]. Disponible en: <http://www.qca.com.co/>. Consultado en 04 de diciembre de 2014.

las cuales atienden las industrias Farmacéutica, Cosmética, Alimentos, Nutrición animal, Detergentes, Caucho y Resinas y Pinturas.

### 2.1.7 Distribución del mercado

A continuación se presenta un gráfico de distribución del mercado colombiano. Conquímica tiene una participación de 13% de las ventas de insumos químicos a nivel nacional ocupando la quinta posición.

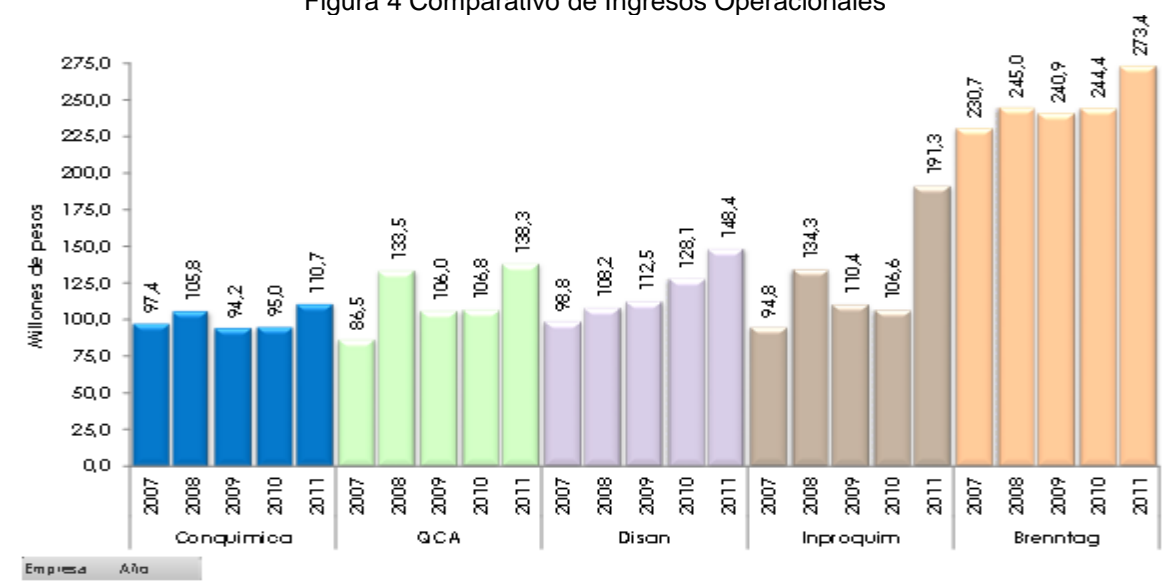


### 2.1.8 Información financiera de los principales actores el sector químico

#### 2.1.8.1. Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales de Conquímica S.A. corresponden a la quinta posición en participación en el mercado. Disan, el distribuidor dominante, mantiene una diferencia marcada frente a sus competidores.

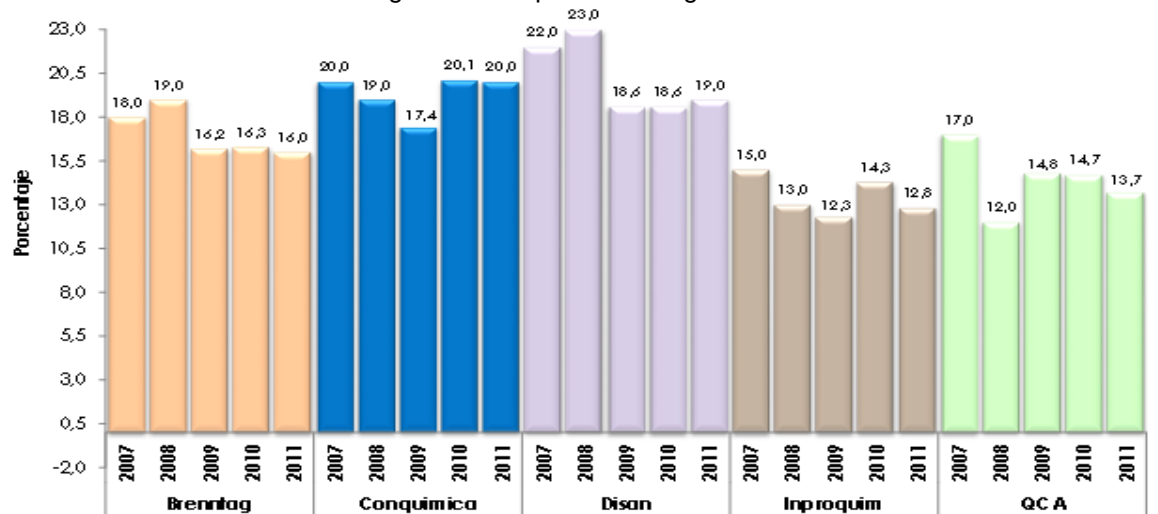
Figura 4 Comparativo de Ingresos Operacionales



### 2.1.8.2. Margen bruto

Conquímica mantiene una posición dominante respecto al margen bruto obtenido por sus competidores. Lo que indica que logra hacer ventas a un mayor precio en las diferentes plazas dentro del país

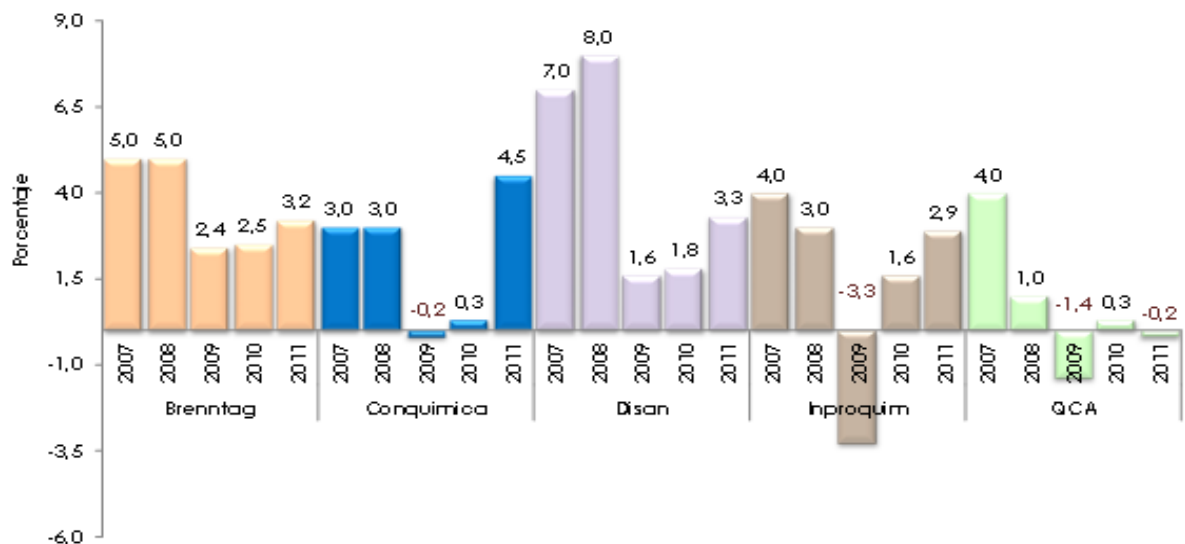
Figura 5. Comparativo Margen Bruto



### 2.1.8.3. Margen Operativo

Los años 2009 y 2010 comprendieron periodos de recesión que causaron valores negativos en los márgenes operativos de los diferentes distribuidores. Para el año 2011 Conquímica mantenía valores positivos frente a los demás participantes del mercado.

Figura 6. Comparativo Margen Operativo



### 2.1.8.4. Días de Inventario

A pesar de que Disan es uno de los comercializadores dominantes en el mercado, históricamente ha mantenido días de inventario altos, situación que presume una dificultad en la operación de la cadena de abastecimiento de sus productos. Ver Figura 7.

## 2.1.9 Endeudamiento

Se hace notorio el alto nivel de endeudamiento de Química Comercial Andina (QCA). Brenttag por su parte ha tenido los niveles de endeudamiento más bajos, inclusive en épocas de recesión para los años 2008 y 2009. Ver Figura 8.

Figura 7. Comparativo días de inventario

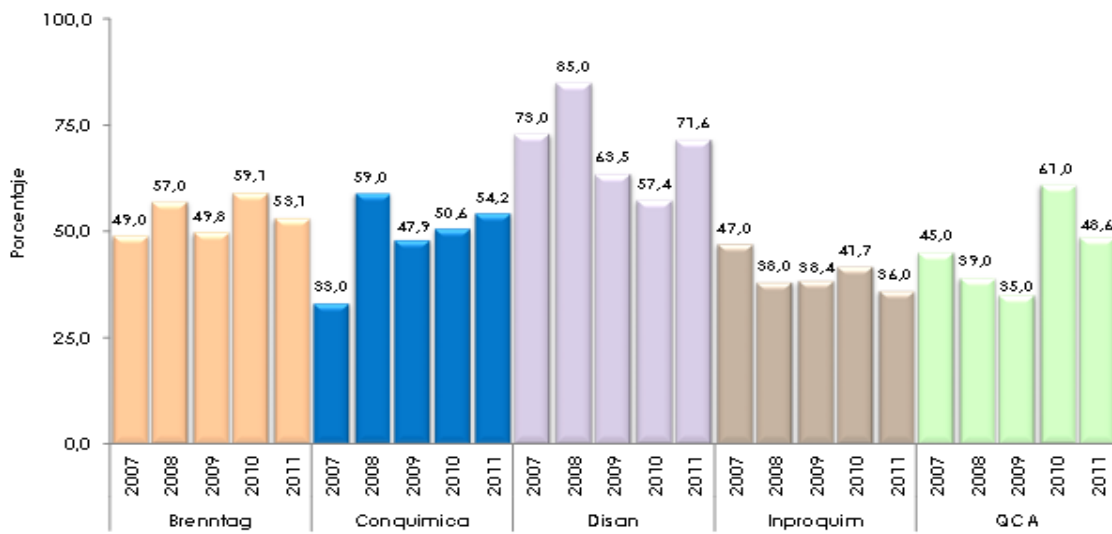
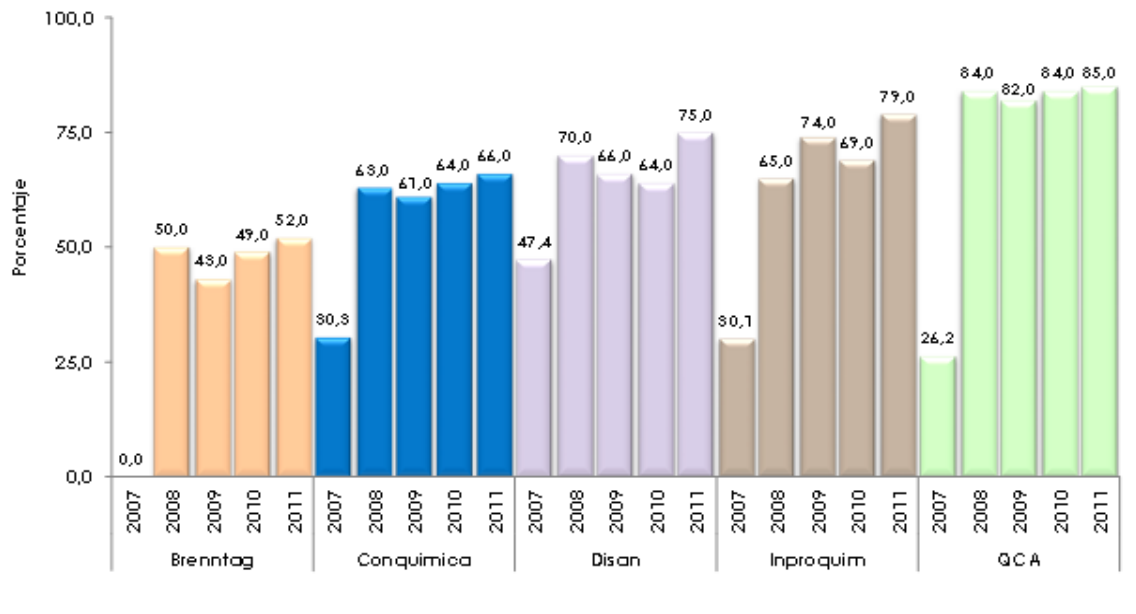


Figura 8. Comparativo Endeudamiento



### 3. MODELO DE NEGOCIO

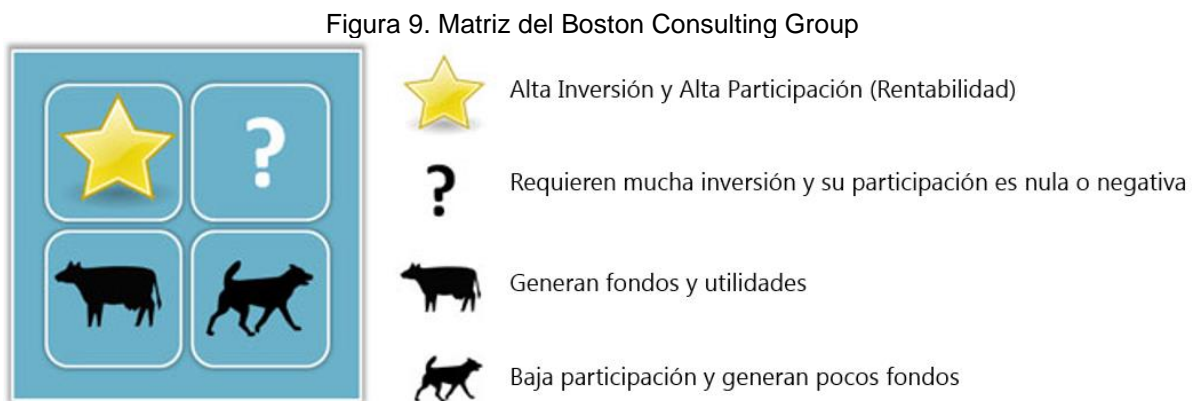
#### 3.1 DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Para la completa y correcta definición de los aspectos positivos y oportunidades de mejora la organización, se entró a desarrollar el modelo CANVAS, analizando cada uno de sus nueve componentes; segmentos de cliente, relación con el cliente, canales, propuesta de valor, actividades, recursos y aliados clave, estructura de costos y flujo de ingresos.

##### 3.1.1 Segmentos de cliente

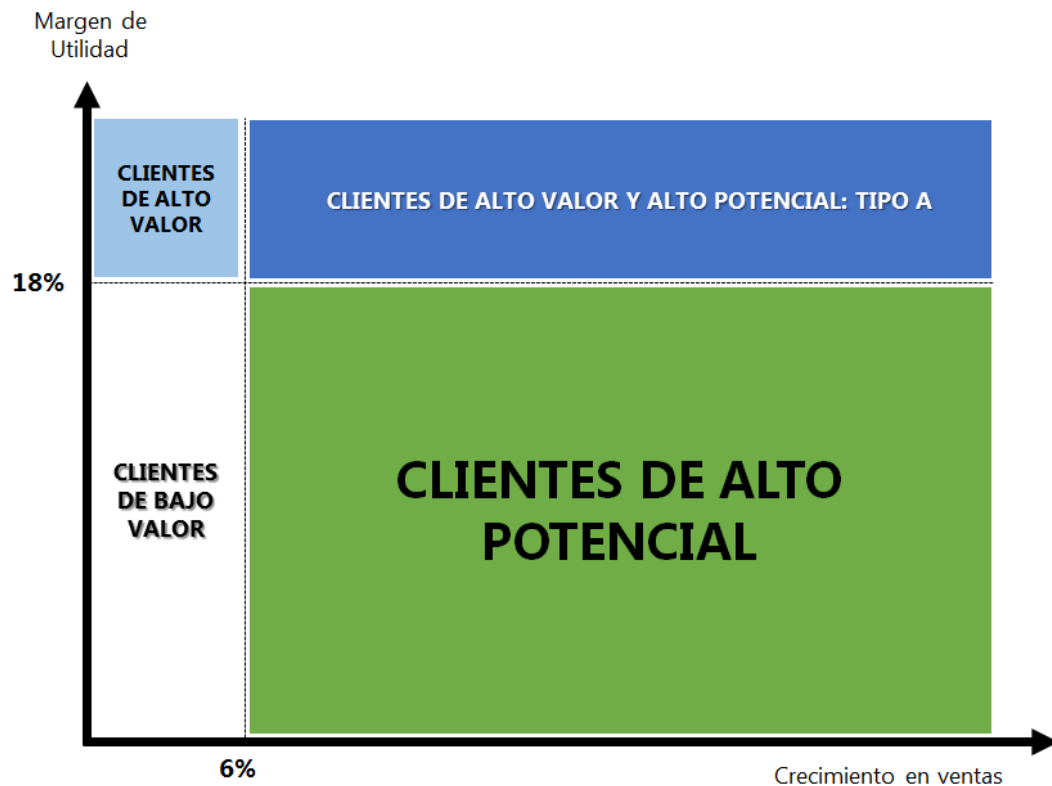
En este componente se analiza quienes son los beneficiados por la propuesta de valor de la empresa, detallando más a profundidad los clientes más importantes y la forma en como actualmente se están abordando para el cubrimiento de sus necesidades y expectativas respecto a los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

La segmentación de clientes se hizo basada en la metodología del Boston Consulting Group., tal como se muestra en la Figura 9.



Teniendo en cuenta los conceptos de esta metodología, se adaptó a las necesidades de la empresa, colocando en el eje de las abscisas, el porcentaje de crecimiento en ventas de cada cliente, mientras que en el eje de las ordenadas, se situó el margen de utilidad asociado a cada uno de ellos. Para las ventas, se tomó como referencia un 6%, tanto que para el margen de utilidad, se estableció en 18%. En la Figura 10 se muestra los grupos de segmentación de los clientes de la empresa.

Figura 10. Matriz CONQUÍMICA



Para cada uno de los segmentos, se determinaron los clientes Pareto, es decir, aquellos que representaban el 80% de los ingresos de su grupo. Luego de los demás factores que se tuvieron en cuenta para realizar la segmentación de los clientes y establecer a aquellos de alto valor y alto potencial, son los que se describen a continuación:

- Comportamiento en cartera.
- Cantidad de envases en préstamo.
- Opinión personal del vendedor

Esta segmentación arrojó como resultado; 82 clientes de alto valor y alto potencial en Bogotá y 6 en Bucaramanga

### **3.1.2 Relación con el cliente**

En este aspecto se busca conocer cuál es el tipo de relación que espera cada segmento de clientes que se establezca con ellos, cuáles de estas relaciones ya se han establecido, cómo se integran con el resto del modelo de negocios y qué tan costosas resultan para la compañía.

#### **3.1.2.1 Clientes Pareto y de alta relación**

Actualmente Conquímica, trabaja arduamente alrededor de la comercialización de insumos químicos para generar una cadena de valor que permita crear relaciones a largo plazo, duraderas y de confianza con los clientes que hacen parte de su actividad. Mediante la atención personalizada, se ha conseguido llegar hasta sus clientes, prestarles atención a sus requerimientos, brindándoles productos y servicios que correspondan a sus necesidades.

#### **3.1.2.2 Clientes de negocios transitorios**

Son relaciones netamente de negociación en las que el precio y calidad del producto juega un papel determinante, no existe necesidad del cliente por la información, asesoría y acompañamiento como valor agregado a la propuesta de

Conquímica. La compañía tiene claro que no son los negocios perdurables en el tiempo, pero mantiene una estrategia clara para poder aprovechar oportunidades de negocio sin dejar de atender a los clientes de tradición.

### 3.1.2.3 Clientes socios

Los comercializadores hacen gran parte de la torta de clientes de la empresa. En particular se ha desarrollado una relación de venta asociativa, donde se ofrecen beneficios exclusivos que le permitan a la empresa llegar a clientes pequeños donde su estructura actual de distribución y comercialización no le permite llegar.

Entender las necesidades puntuales del cliente ha sido el punto de partida para tener una relación donde exista comunicación en ambas direcciones con eficiencia y que sea suficientemente fluida.

### 3.1.3 Canales

Conquímica tiene su sede principal en la ciudad de Medellín, con sucursales en Cali, Bogotá, Bucaramanga y el Eje Cafetero, desde donde se atiende a clientes ubicados en cualquier parte del país. La empresa cuenta con un grupo de Ingenieros que hacen parte de su fuerza comercial, encargada de llegar directamente a la industria para ofrecer el portafolio de la empresa. Adicionalmente el Departamento de Mercadeo realiza constantemente estudios de mercado, marcas y competencias, para poder ofrecer eficientemente los productos que la empresa representantes.

Actualmente la empresa cuenta con un portal web, donde los clientes pueden consultar el portafolio de productos, solicitar información técnica y comercial, realizar contacto con el grupo de ventas de la empresa y brindar retroalimentación para la constante evolución de Conquímica.

### 3.1.3.1 Evaluación y servicio posventa

Existen diferentes mecanismos de comunicación con los clientes de la empresa, lo cual permite realizar evaluaciones sobre los servicios y productos propios de la organización.

- Al momento de realizar las propuestas comerciales, la información suministrada al cliente debe tener la mayor claridad en tiempos de entrega, tipos de envases, disponibilidad de producto, procedencias y precios, para que este pueda realizar una buena comparación con la propuesta de la competencia.
- El cliente puede realizar observaciones sobre las condiciones comerciales, precios y presentaciones. El equipo de ventas de CONQUÍMICA está en capacidad para negociar todos los ítems de la propuesta, con el ánimo de generar una negociación satisfactoria para las dos partes.
- La empresa cuenta con una política de reclamos y servicio posventa que permite que el cliente manifieste inconformidades referentes a la calidad, presentación y cantidad de producto entregado. Además, se ofrece un servicio de asesoría sobre el uso de los productos comercializados

Anualmente se contrata una firma externa encargada de realizar encuestas de satisfacción a los clientes, para la obtención de información sobre la relación real entre la compañía y sus clientes.

### 3.1.3.2 Compra y entrega

- La empresa cuenta con una entidad que asegura su cartera, situación que permite ofrecer créditos hasta de 90 días a sus clientes, una vez realizado los estudios previos de crédito.

- Los clientes de pago contado puede realizar sus abonos en efectivo o cheque, a cualquiera de las diferentes cuentas de CONQUÍMICA, en las cuales es posible hacer confirmación en línea a nivel nacional.
- Los clientes que no poseen crédito con la empresa, pueden realizar compras a 30 días con cheque asegurado.
- Se hacen entregas en cualquier lugar del país. Los clientes con plantas ubicadas en las ciudades o áreas metropolitanas en las cuales se encuentra alguna de las sucursales de CONQUÍMICA, no deben pagar sobre costo de transporte.
- El tiempo para la realización de despachos es de 12 horas, en las áreas metropolitanas donde se ubican las sedes principales de la empresa.
- Los envases de los productos pueden ser adquiridos por los clientes de la empresa o entregados en calidad de préstamos hasta la reposición del producto.

#### **3.1.4 Propuesta de valor**

Este componente está relacionado con caracterizar y describir cual es la oferta de valor que se entrega al cliente, cuales son los problemas que se están ayudando a resolver a cada uno de estos, los productos asociados a cada segmento, así como el nivel de sus necesidades satisfechas.

CONQUIMICA S.A. ha desarrollado toda una cadena de valor alrededor de su actividad comercial, constituida por los siguientes elementos:

- Proveedores locales e internacionales ampliamente reconocidos. Se han establecido alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores

nacionales e internacionales atendiendo aspectos tales como: calidad, competitividad, disponibilidad de producto, interés en el mercado objetivo, apoyo comercial y técnico.

- Amplio portafolio de productos para cada uno de los segmentos de clientes que maneja la compañía.
- Extensa capacidad de almacenamiento en las principales ciudades del país; área total aproximada de 36.000 m<sup>2</sup>. El producto se mantiene almacenado en tanques o empacado, de forma que se garantice una entrega ininterrumpida de material.
- Flota de transporte propia Conquímica T y L. Esta se encuentra compuesta por tractocamiones y carrotanques para la movilización de cerca del 80% de la carga a granel entre las plantas de sus proveedores o desde puerto, hasta las instalaciones de Conquímica. Camiones propios de reparto urbano, para la entrega oportuna en las instalaciones de nuestros clientes.
- Alternativas en el financiamiento de cartera:
- La empresa cuenta con un grupo humano calificado y especializado en brindar un servicio acorde con los requisitos y las expectativas de los clientes corporativos. La capacitación, comunicación y motivación, se constituyen en los elementos que permiten mantener un equipo competente y comprometido.
- Canales de comercialización alternativos: La oferta local de producto puede ser complementada con la venta mediante importación directa, en la cual se actúa como agentes representantes.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Perfil empresarial Conquímica

### 3.1.5 Actividades clave

Aquí se analizan las principales actividades asociadas a la propuesta de valor de la empresa, los canales de distribución utilizados, la relación con el cliente y los ingresos que se generan de este conjunto de esfuerzos.

### 3.1.6 Actividades y recursos clave

En este aparte se busca analizar cuáles son las actividades y recursos necesarios para definir una propuesta de valor atractiva para los clientes de la empresa y que vaya alineada con sus necesidades y expectativas. En la Tabla 5 y la Tabla 6 se muestran los diversos tipos de recursos para cumplir con lo anteriormente descrito.

Tabla 5. Actividades clave CONQUÍMICA

LOGÍSTICA DE ENTREGA	LOGÍSTICA DE ENTRADA	PROCESO COMERCIAL
Todas las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, control de inventarios, compras nacionales e internacionales.	Almacenamiento, reempaque, disposición y entrega al cliente.	Mercadeo, consecución y mantenimiento de clientes. Relación comercial integral

Tabla 6. Recursos clave de CONQUÍMICA

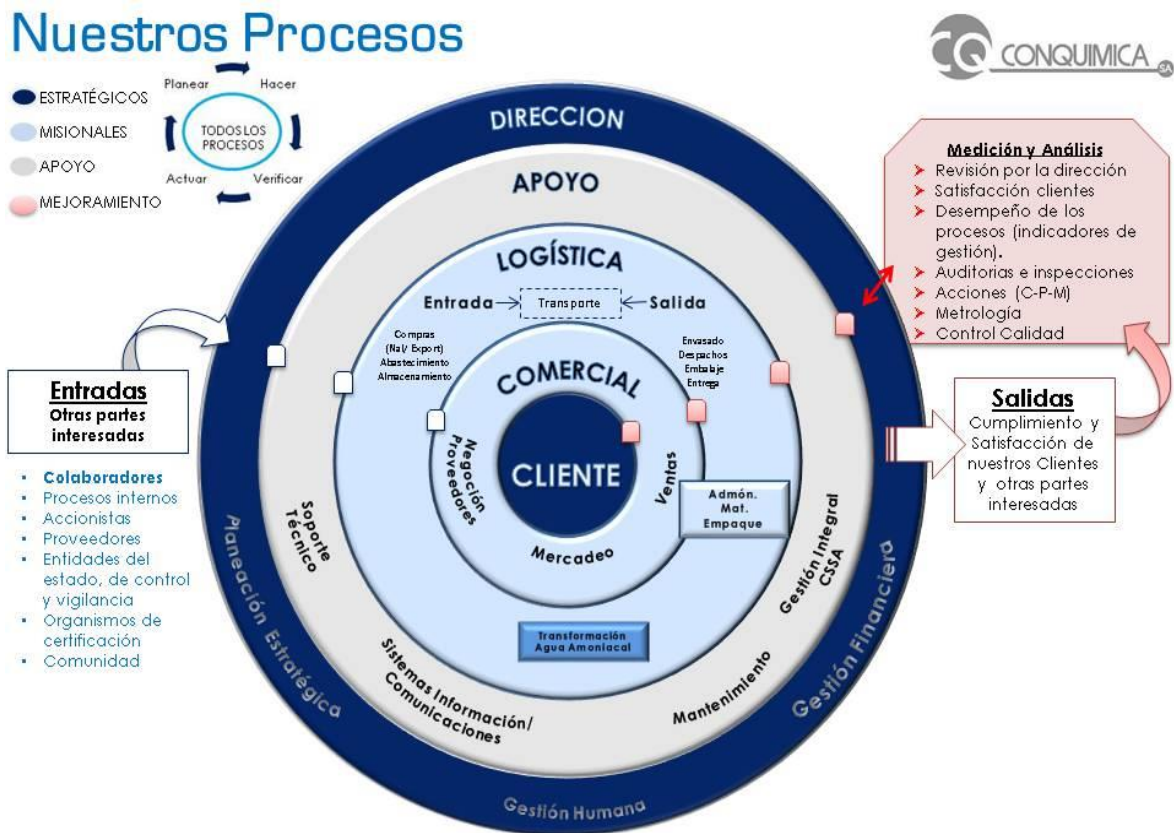
FÍSICOS	HUMANOS	INTELECTUALES <sup>19</sup>	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Productos para la venta.</li> <li>• Red de comunicaciones interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Productos para la venta.</li> <li>• Red de comunicaciones interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM Estrechamente involucrado con el cliente.</li> <li>• SIC.</li> <li>• Plan de capacitaciones a clientes y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musculo financiero suficientemente grande para realizar compras de contado con socios estratégicos como Ecopetrol.</li> </ul>

<sup>19</sup> Patentes de marca, copyrights, bases de datos

FÍSICOS	HUMANOS	INTELECTUALES <sup>19</sup>	FINANCIEROS
		actualización de avances tecnológicos "Conoser".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguramiento de la cartera.</li> </ul>

En la Figura 11 se puede evidenciar la estructura e interacción de los procesos de la compañía.

Figura 11. Mapa de procesos



A1MSI-004 (03/2003) - Rev. 8 (11/2014)

### **3.1.7 Aliados clave**

Mediante el estudio de este aspecto, es posible establecer quienes son los proveedores aliados de la empresa, los recursos clave que se requieren de estos, así como las actividades que ellos realizan y que son de vital importancia para la operación de CONQUIMICA.

#### **3.1.7.1 Proveedores estratégicos**

- Basf: Representación en Colombia para algunos productos.
- Polioles: Representación en Colombia.
- Brinsa: CONQUÍMICA es su canal de distribución para industria.
- Sasol: Representación de algunos productos.
- Ecopetrol: La compañía pertenece a un grupo de 7 distribuidores nacionales de disolventes para industria.

Se debe cumplir con nominaciones establecidas con los proveedores clave para poder optar por los descuentos acordados en los convenios. Existe una presión por realizar los retiros de cada periodo, por lo que el equipo comercial tiene una labor de alta responsabilidad en cuanto al cumplimiento de esta condición.

#### **3.1.7.2 Clientes socios**

La empresa cuenta con un número de clientes que actúan como socios en la distribución de productos en un mercado de compra detallada. Estos clientes demandan alta competitividad de precios y calidad.

### 3.1.7.3 Financieros

La empresa ha suscrito convenios con entidades financieras que nos permiten flexibilidad en el flujo de dinero tanto a proveedores como a socios estratégicos.

La cartera de CONQUÍMICA se encuentra asegurada por Crediseguro. Se cuenta con convenios de aseguramiento de cheques con Covinoc y una amplia gama de servicios corporativos que permite tener control de nombres, ciudades y datos de contacto de los depositantes en tiempo real.

### 3.1.7.4 Transporte

Existe una empresa asociada, encargada de toda la logística y transporte de mercancía desde puerto a las diferentes sucursales del país. Adicionalmente se cuenta con una flota de transporte propia para la distribución al cliente final.

## 3.1.8 Estructura de costos

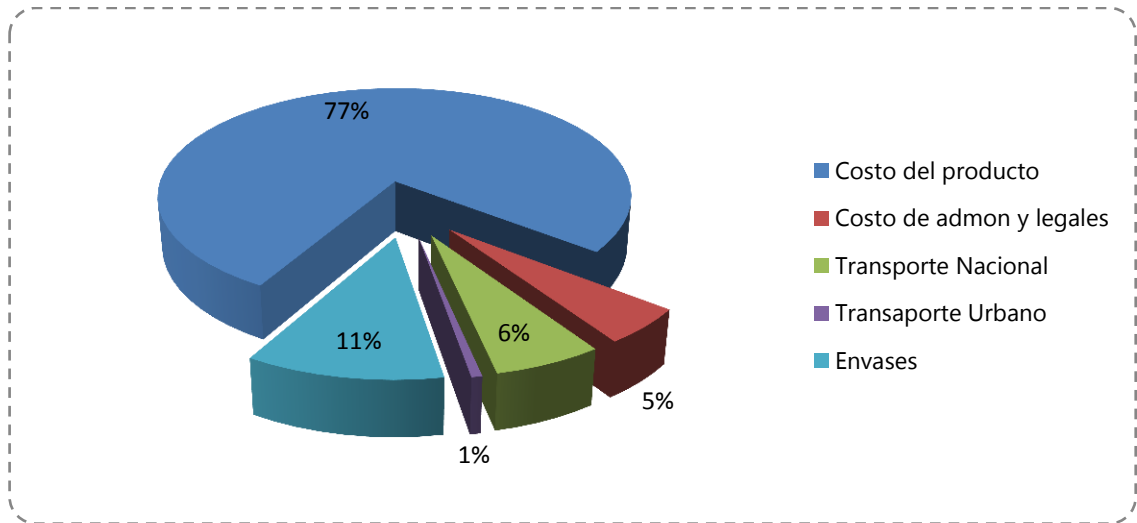
En este aspecto, se busca analizar cuáles son los costos más relevantes inherentes al modelo de negocios cuales recursos claves son los más costosos y cuáles son las actividades más caras.

### 3.1.8.1 Costos Relevantes

- *Costo del producto:* Es muy importante realizar una buena compra para obtener precios competitivos.
- *Costos administrativos y legales:* corresponden a los sueldos, rentas y servicios administrativos de la organización.
- *Transporte de nacional:* Corresponde al transporte de los productos desde los puertos a las diferentes bodegas de la empresa en todo el país.

- *Transporte urbano*: Corresponde al costo de transporte dentro de las diferentes ciudades donde se encuentra en operación la empresa.
- *Envases*: corresponde a los envases usados para el reempaque de productos y el suministro a los clientes.

Figura 12. Estructura de costos para Conquímica



### 3.1.9 Flujos de ingresos

La empresa cuenta con cinco fuentes principales de ingresos, relacionadas principalmente con importación de productos la generación de mezclas para sus y clientes significativos, así como la generación de nuevos negocios de intermediación, tal como se muestra a continuación:

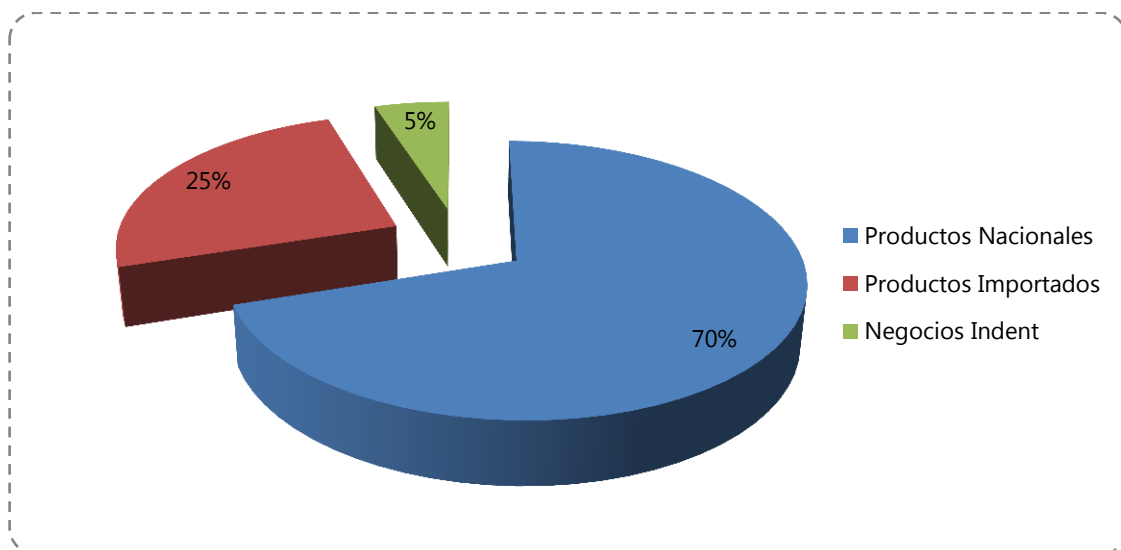
- Productos químicos comprados internacionalmente
- Productos químicos comprados nacionalmente
- Productos químicos comprados en plaza
- Mezclas propias de productos químicos con marca exclusiva para clientes

- Negocios Indent<sup>20</sup> de intermediación

Todos los precios pueden ser revisados en negociaciones con el cliente con el ánimo de ser más competitivos en el mercado. Actualmente en promedio los clientes están pagando a 75 días de la fecha de facturación que este sector industrial corresponde a una financiación relativamente baja.

En la Figura 13 se muestra cómo está distribuida la participación de los ingresos para cada una de las categorías mencionadas anteriormente.

Figura 13 Caracterización del flujo de ingresos



<sup>20</sup> Importación de productos para un tercero, valiéndose de la capacidad y poder de negociación con proveedores

## 4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 MISIÓN

*“Proveer soluciones confiables para el abastecimiento de productos químicos”*

### 4.2 VISIÓN

*“Estar en los primeros lugares de liderazgo en la distribución de productos químicos en Colombia al ser reconocida por la seguridad y agilidad de sus procesos de logística, la amplia cobertura nacional de sus operaciones, sus altos niveles de servicio y la amplitud de su portafolio de productos.”*

### 4.3 VALORES CORPORATIVOS

- **HONESTIDAD:** Actuar rectamente, de acuerdo con principios éticos, practicando la verdad, la justicia, la lealtad y el respeto por lo ajeno.
- **RESPECTO:** Valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto exige un trato amable y cortés.
- **RESPONSABILIDAD:** Dar respuesta eficaz y asumir las consecuencias.
- **COMPROMISO:** Cumplir con empeño lo prometido, procurando ir más allá de lo pactado en bien de todos.
- **SERVICIO:** Orientar los esfuerzos a entender y atender las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

#### 4.4 POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

CONQUIMICA S.A. es una empresa que provee soluciones confiables para el abastecimiento de productos químicos, la cual establece su compromiso de gestión integral a través de:

- El mejoramiento continuo de los procesos para el desarrollo sostenible de la organización
- El suministro de productos y la prestación de servicios que cumplan con los acuerdos establecidos con proveedores y clientes
- La gestión y control de los procesos para el cuidado del medio ambiente, la salud y la seguridad del personal.
- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La formación y entrenamiento del personal con el fin de mantener un equipo competente para el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Lograr sostenibilidad del negocio mediante el crecimiento en ventas y gestión financiera
- **PERSPECTIVA CLIENTES:** Posicionarnos en el mercado, a través de la expansión de la operación y el reconocimiento de la calidad de nuestros productos y servicios.
- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Mejorar continuamente los procesos y servicios, garantizando eficiencia y efectividad.
- **PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO:** Fortalecer las competencias del personal y la capacidad operativa, para el logro de los objetivos

#### 4.6 LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

Para CONQUIMICA, se definieron 4 líneas de acción estratégicas, tal como se muestra a continuación:

- **Mejorar la rentabilidad:** Elevar la gestión de relaciones con clientes claves y proveedores claves. Mejorar el desempeño en Innovación, productividad, calidad, agilidad en la entrega. Desarrollar proyectos de investigación en alianzas con productores para asegurar capacidades de distribución. Incluir en el portafolio una mayor proporción de productos cuyo precio promedio supere los \$4000/kg. Promover la incorporación en el portafolio de productos con origen en EE.UU, Canadá, México.
- **Buscar el crecimiento en ventas:** Crecer en clientes de alto valor y alto potencial con el portafolio actual, crecer en clientes de atención por teléfono con el portafolio actual de todas las divisiones. Crecer en territorios de baja participación (Villavicencio, Neiva, Ibagué, Costa Atlántica) con el portafolio actual, desarrollar sectores o clientes que puedan ser atendidos con el portafolio actual. Desarrollar productos y alianzas con proveedores para completar portafolio de productos y atender clientes actuales, Desarrollar productos para atender clientes o regiones nacionales e internacionales que aún no forman parte de nuestro portafolio. Desarrollar canales de comercialización (Indent).
- **Promover la diferenciación:** Elevar el desempeño organizacional de los procesos comercial, logístico, de importaciones, de recaudo, etc. Promover la mejora del desempeño en la seguridad, la salud y lo ambiental, promoviendo prácticas, portafolio de clientes, proveedores y productos que se alineen con esta estrategia. Elevar el nivel de servicio percibido por el cliente. Elevar el nivel de especialización en sectores claves de la industria

en los que participamos de forma importante o en los que pretendemos ingresar: Recubrimientos, aseo, agro, petróleos, nutrición humana, nutrición animal, plásticos, etc. Desarrollo de competencias claves en el personal (Comercial, logística, administrativas, financieras, etc).

- **Desarrollar ventajas en costos:** Elevar la eficiencia de los procesos comerciales, logísticos, de importaciones y administrativos. Control eficaz de los gastos de operación. Desarrollar indicadores de desempeño que permitan medir el costo de operar los procesos críticos y establecer métricas para la mejora. Promover la venta de mayores volúmenes de producto en aquellos en los que la velocidad de rotación se vea favorecida por el tamaño de mercado. Desarrollar un modelo de cadena de abastecimiento.

## **4.7 ANÁLISIS DE OBJETIVOS GENERALES SEGÚN LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

### **4.7.1 Mejora en la rentabilidad**

#### **4.7.1.1 Reducción del costo de atención a clientes**

Dados los avances tecnológicos en cuanto a telecomunicaciones, se busca explotar el canal televentas mediante la inclusión de personal Técnico y Tecnólogo, los cuales representan una mano de obra menos costosa que los Ingenieros de forma presencial.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que no todos los clientes aportan el mismo valor a la empresa, es necesario cumplir prioritariamente con las necesidades y requerimientos de aquellos más importantes. Para esto se lleva a cabo la segmentación de clientes, de acuerdo a su nivel de compras y rentabilidad para la empresa.

#### 4.7.1.2 Disminución de gasto de la gestión financiera

Conjuntamente con Bancolombia, se ofrece a los clientes de CONQUÍMICA la figura Factoring<sup>21</sup> con la finalidad de disminuir el riesgo asociado a los negocios realizados con estos, dado que solo se debe pagar una prima de riesgo al banco, y este se encarga directamente de la recuperación de la cartera. Adicionalmente, esto permite aumentar la liquidez ya que los plazos de desembolso del banco a CONQUIMICA, pueden ser menores a los que pactó el cliente para pagar su cuenta.

Por otra parte, se busca negociar con los bancos, la reducción de las tasas de interés por el aseguramiento de la cartera relacionada con los clientes de la empresa, así como las tasas de interés de los actuales créditos de CONQUÍMICA con dichas entidades financieras.

#### 4.7.1.3 Reducción del gasto de la gestión de material de empaque

Diseño de una campaña para la recuperación de más de 10.000 millones de pesos en material de empaque, ubicado en las instalaciones de los clientes. Para esto se ha destinado una persona por sucursal para la realización de llamadas a los clientes para concertar la cantidad y la entrega de los empaques que se encuentran en su poder, labor que es apoyada por los Asesores Comerciales, dado que estos tienen una relación más cercana con cada uno de los clientes de su cartera.

#### 4.7.1.4 Reducción del gasto de transporte (Logística)

La separación de la flota transportadora de CONQUIMICA, la cual pasó a llamarse TQ24, ha representado una disminución en los costos de transporte, teniendo en

---

<sup>21</sup> El factoring es una operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera

cuenta que anteriormente no era eficiente y era muy recurrente la utilización de vehículos tercerizados que en ocasiones resultaban más costosos que la flota propia de la compañía.

#### 4.7.1.5 Mejoras a la gestión de comercio exterior

Esta mejora se ve soportada por la *disminución del tiempo para la nacionalización de la mercancía y el incremento de la eficiencia en la gestión de los trámites para la importación*, factores que influyen en que la empresa incurra en mayores o menores costos relacionados con el arrendamiento de una bodega en puerto, así como el no flujo de ese capital de trabajo en espera de ser tramitado.

#### 4.7.1.6 Mejoras en la cadena de abastecimiento

Dado que actualmente se están llevando a cabo las compras de manera casi independiente o relativamente autónoma en las diversas sucursales, se requiere que se cree el cargo de Director Nacional de Abastecimiento, con el fin de que haya una concentración de las compras, así como un mayor control y abastecimiento más eficiente para cada una de las sedes. Con esto, se busca aprovechar las economías de escala o descuentos por volumen de compra, aumentar la capacidad de negociación y establecer una relación más cercana con cada uno de los proveedores de la empresa.

#### 4.7.1.7 Mantenimiento de un eficaz sistema de Gestión Integral (ISO 9001-14001-OHSAS 18001)

La eliminación del proceso de transporte del alcance del Sistema de Gestión Integral de CONQUIMICA, el cual pasó a convertirse en TQ24, demandó que se

hiciera una reestructuración del sistema a cargo de la Directora Nacional de Calidad y los diferentes Asistentes en cada una de las sedes de la empresa.

#### **4.7.2 Crecimiento de la participación**

##### **4.7.2.1 Mejoras a la segmentación de clientes**

La clasificación de los clientes se presenta como una actividad muy importante para la empresa dado que dependiendo de esto, se definen los mecanismos y recursos que han de utilizarse para atender a cada tipo de cliente. En la empresa se desarrolló un modelo matemático para evaluar diversos factores tales como el cumplimiento en pago, número de entregas efectivas por mes, monto de ventas, utilidad, puntualidad en los pagos, así como la calificación del asesor comercial asignado a cada cliente, dado que son estos quienes mejor los conocen. Periódicamente se estarán llevando a cabo las actividades que se definen a continuación:

- Realizar clasificación de clientes según el modelo BCG como clientes vaca lechera, estrella, perro e interrogante teniendo como criterio de segmentación, un crecimiento anual del 6% y 18% de utilidad bruta.
- Asignar al canal de atención televentas a aquellos clientes que según la nueva clasificación, tengan bajas ventas y baja rentabilidad y no ameriten un representante de ventas, estableciendo además frecuencia de atención según la necesidad del cliente.

##### **4.7.2.2 Desarrollo de nuevos productos**

De acuerdo a las necesidades de los clientes y valiéndose de un equipo de trabajo experto en los diversos campos del industria química, se busca desarrollar nuevas

mezclas de productos químicos que representen una solución a sus requerimientos en relación a la operación propia de cada uno de los clientes de la empresa.

#### 4.7.2.3 Implementación de nuevos canales de ventas (Exportaciones-Trading)

En el momento se cuenta con un negocio vigente de exportaciones a Estados Unidos. Sin embargo se espera incursionar en los mercados de Perú y Brasil, para lo cual se están diseñando estrategias de mercadeo que permitan cumplir con dicha meta.

#### 4.7.2.4 Mejora en la capacidad técnica de la organización (Laboratorio aplicaciones)

En la empresa se cuenta con un laboratorio ubicado en la sede principal de Conquímica en Medellín, en el cual se brinda soporte técnico para el desarrollo de nuevas aplicaciones y productos emprendidos por sus clientes. Se espera potenciar su utilización, poniéndolo aún más a disposición de los clientes para trabajar en sus aplicaciones propias.

### **4.7.3 Posicionamiento diferenciado**

#### 4.7.3.1 Diseño de productos con materias primas propias y exclusividad en la distribución de los mismos

- Búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores para la distribución de productos de manera exclusiva, con el fin de poder concretar negocios con clientes como único vendedor, asegurando así la solidez en la relación comercial con estos.

- Incursionar en el diseño de mezclas con productos propios.

#### 4.7.3.2 Mejora de las competencias administrativas, técnicas y comerciales de los empleados

Para este objetivo, se planteó brindar apoyo educativo en dinero a los empleados de las diversas áreas y niveles de la organización que se encontraran cursando estudios técnicos, tecnológicos, diplomados, pregrado universitario, especialización o maestría.

#### **4.7.4 Competitividad con la competencia**

##### 4.7.4.1 Incrementar relacionamiento directo con proveedores

Mediante esta iniciativa, se busca generar una disminución en los costos de compra a los proveedores, valiéndose de la economía de escala y negociando precios que dependan del nivel de compra. Esto permitirá obtener dos ventajas; comprar a un precio más bajo, e incentivar al equipo de mercadeo para el incremento en las ventas de los productos asociados a este tipo de negociaciones.

##### 4.7.4.2 Evaluar el desempeño del personal (cualitativa)

A pesar de que se han probado varias metodologías para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño al personal, hasta el momento no se ha logrado definir una que cumpla con los requerimientos de la empresa, siendo funcional y que esté alineada a los requisitos de las directivas.

Por parte del Proceso de Gestión del Talento Humano, se estableció el ajuste de la actual metodología de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos, con el fin de que esté en línea con el comportamiento de la compañía.

#### **4.8 PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico de la organización permite observar desde una óptica bastante amplia cada uno de los ejes que conforman la planeación estratégica corporativa. En la Tabla 7 es posible apreciar los componentes de cada una de las perspectivas, según las descripciones dadas en los numerales anteriores.

Tabla 7. Plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OPCIONES ESTRATÉGICAS GENERALES	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS GENERALES
<p>Perspectiva Financiera: Lograr sostenibilidad del negocio mediante el crecimiento en ventas y gestión financiera</p>	<p><b>1. Mejora en la rentabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de la excelencia operativa</li> <li>• Diversificación de portafolio con rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del costo de atención a clientes.</li> <li>• Disminución de gasto de la gestión financiera.</li> <li>• Reducción del gasto de la gestión de material de empaque.</li> <li>• Reducción del gasto de transporte (Logística).</li> <li>• Mejoras a la gestión de comercio exterior.</li> <li>• Mejoras en la cadena de abastecimiento.</li> <li>• Mantenimiento de un eficaz sistema de Gestión Integral(ISO 9001-14001-OHSAS 18001)</li> </ul>
<p>Perspectiva Clientes: Posicionarnos en el mercado, a través de la expansión de la operación y el reconocimiento de la calidad de nuestros productos y servicios.</p>	<p><b>2.Crecimiento de la participación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una cultura de servicio</li> <li>• Mejoras en desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud en el trabajo, mejoras en el desempeño en calidad</li> <li>• Gestión de flota de transporte (costos y eficiencia en movilización)</li> <li>• Diversificación de portafolio de productos y servicios.</li> <li>• Implementar mejoras a la productividad comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las competencias de Servicio al cliente.</li> <li>• Mejoras a la segmentación de clientes. Desarrollo de nuevos productos. Implementación de nuevos canales de ventas (Exportaciones-Traiding).</li> <li>• Mejora en la capacidad técnica de la organización (Laboratorio aplicaciones).</li> </ul>
<p>Perspectiva Procesos Internos: Mejorar continuamente los procesos y servicios, garantizando eficiencia y efectividad.</p>	<p><b>3.Posicionamiento diferenciado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en modelos de producción, innovación e investigación</li> <li>• Desarrollo de talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de productos con materias primas propias y exclusividad en la distribución de los mismos.</li> <li>• Mejora de las competencias administrativas, técnicas y comerciales de los empleados.</li> </ul>
<p>Perspectiva Crecimiento y Desarrollo: Fortalecer las competencias del personal y la capacidad operativa, para el logro de los objetivos</p>	<p><b>4.Competitividad con la competencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en la gestión de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar relacionamiento directo con proveedores</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal (cualitativa)</li> </ul>

## 4.9 FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión para la medición del avance en la implementación de las estrategias se dividieron en estratégicos, operacionales y de desempeño, tal como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Indicadores de gestión

ESTRATÉGICOS	OPERACIONALES	DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción cliente</li> <li>• Cumplimiento utilidad</li> <li>• Presupuestos de ventas</li> <li>• GMROI</li> <li>• Gestión de costos flota de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudo de cartera</li> <li>• Eficiencia en entregas</li> <li>• Atención Q y R</li> <li>• Índices de accidentalidad</li> <li>• Desempeño ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad de presupuesto</li> <li>• Notas de devolución</li> <li>• Gestión Compras/ Proveedores</li> <li>• Gestión de material de empaque</li> <li>• Capacidad del proceso: Transformación A.A</li> <li>• Gestión de no conformes</li> <li>• Planes de trabajo (programas de gestión integral, plan de formación, plan de visitas, entre otros)</li> </ul>

## 4.10 AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez definido el plan estratégico de la organización, se inició su implementación, enfocados en la consecución de los objetivos de la empresa. Para el cumplimiento de estos, fue vital la inclusión de los líderes de proceso y la forma en como estos organizaron a sus equipos de trabajo para lograr la visión establecida.

### 4.10.1 Disminución de gasto de la gestión financiera

La meta para este objetivo se estableció como; reducir la cartera vencida de 4,3% a 3,0%. Tal como se muestra en la Tabla 9, desde el año 2011 se presentó una

reducción continuada de la cartera; tanto así que en 2013 y 2014 estuvo 11 y 7 respectivamente puntos por debajo de meta, situación que evidencia la buena gestión del departamento financiero de la empresa, sumando a la reducción de la gestión financiera; la cual en 2014 se situó en el punto más bajo de los últimos cuatro años, representando el 0,93% de la cartera vigente a esa fecha. (Ver Tabla 10).

Tabla 9. Reducción de cartera (Millones de pesos)

AÑO	SALDO CARTERA	% sin vencer buena	% 31 a 60 regular	%> 61 mora mala
2011	24.267	89,4%	5,8%	4,9%
2012	25.153	90,4%	6,0%	3,6%
2013	23.662	92,6%	5,5%	<b>1,9%</b>
2014	25.277	91,6%	6,1%	<b>2,3%</b>

Tabla 10. Reducción de gastos de gestión financiera (Millones de pesos)

AÑO	TOTAL CARTERA	TOTAL GASTOS	%
2011	24.267	243	1,00%
2012	25.153	245	0,97%
2013	23.662	240	1,01%
2014	25.277	235	0,93%

#### 4.10.2 Reducción del gasto de la gestión de material de empaque

A pesar de los esfuerzos realizados por el equipo de trabajo de la empresa, la meta asociada a la gestión de los empaques; *disminuir gastos de material de empaque en mínimo 20%*, no se pudo cumplir dado que de 2013 a 2014, este rubro aumentó en 29%. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en el mismo periodo, la empresa obtuvo un aumento de 4,8% de ingresos, equivalentes a 6031 millones de pesos, los cuales llegan a sopesar los 114 millones de pesos en los

que se incrementó la cartera de empaque y que estuvo jalonada precisamente por la mayor cantidad de producto entregado a los clientes.

Tabla 11. Registros de reacondicionamiento de empaque (Millones de pesos)

SUCURSAL	2013	2014	%
Bogotá	162	197	22%
Bucaramanga	3	3	0%
Cali	59	111	88%
Medellín	169	196	16%
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>507</b>	<b>29%</b>

. Tabla 12. Recuperación del material de empaque (Millones de pesos)

SUCURSAL	% Recuperación 2012 - 2014	Cartera % Dism- o % Aum (Últimos 6 meses)	
Bogotá	58%	-4.1 %	49% en unidades mayor a 90 días
Bucaramanga	22%	11.5%	
Cali	48%	13.7%	
Medellín	50%	5.5%	50% en \$ mayor a 90 días
		<b>2.8%</b>	

#### 4.10.3 Reducción del gasto de transporte (Logística)

En este rubro, la empresa presentó una mejora tanto en la logística de entrada como en la de salida; 59% y 14% respectivamente (Ver Tabla 13 y . Tabla 14). Esto se dio principalmente a que redujo la contratación de empresas transportadoras diferentes al proveedor logístico principal de la empresa; TQ 24, además de que se renegociaron las tarifas de servicios con este aliado para la movilización de carga.

Tabla 13. Kilometros recorridos versus kilogramos movilizados – Logística de entrada

AÑO	GASTOS	INGRESOS (millones)	KG (miles)	KM	GASTO/KM	GASTO/KM	UTI/KG	UTI/KM
2013	3.009	3.642	26.408	1.053	2.859	114	24	601
2014	3.787	4.110	30.980	1.304	2.903	122	10	248
								<b>-59%</b>

. Tabla 14. Kilometros recorridos versus kilogramos movilizados – Logística de salida (Millones de pesos)

AÑO	GASTOS	INGRESOS (millones)	KG (miles)	KM	GASTO/KM	GASTO/KM	UTI/KG	UTI/KM
2013	2.088	2.607	39.796	918	2.274	52	13	556
2014	2.487	3.021	44.712	1.102	2.256	56	12	484
								<b>-14%</b>

#### 4.10.4 Mejoras a la gestión de comercio exterior

En 2014 se presentó un incremento de 23,6% en las importaciones (1.188.069 kilogramos) y una disminución de los costos asociados a estas; pasando de 355 \$/kg a 331 \$/kg con arancel, y 312 \$/kg a 284 \$/kg sin arancel, tal como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15. Movimiento de Carga 2013 – 2014 (Kilogramos)

AÑO	PUERTO	SUMA DE # UNIDADES EN CONTENEDOR	CANTIDAD IMPORTADA	%
<b>2013</b>	Aeropuerto Bogotá	0	160	0,00%
	Aeropuerto Medellín	0	3.000	0,06%
	Puerto de Buenaventura	290	3.188.109	63%
	Puerto de Cartagena	171	1.831.724	36%
<b>Total 2013</b>		<b>461</b>	<b>5.022.993</b>	<b>100%</b>
<b>2014</b>	Aeropuerto Bogotá	0	1.055	0,02%

<b>AÑO</b>	<b>PUERTO</b>	<b>SUMA DE # UNIDADES EN CONTENEDOR</b>	<b>CANTIDAD IMPORTADA</b>	<b>%</b>
	Aeropuerto Medellín	0	2.800	0,05%
	Puerto de Buenaventura	447	4.707.756	76%
	Puerto de Cartagena	123	1.499.451	24%
<b>Total 2014</b>		<b>570</b>	<b>6.211.062</b>	<b>100%</b>
<b>Total general</b>		<b>1031</b>	<b>11.234.055</b>	

El tiempo promedio de legalización y transporte de la mercancía desde el puerto; aéreo o marítimo, hasta las sucursales de la empresa, en 2014 estuvo en 10,6 días, mientras que en 2013 estuvo en 8,6. Es preciso resaltar el aumento en 140% registrado en la sucursal de Medellín entre 2013 y 2014.

Tabla 16. Tránsito desde Llegada a Puerto hasta Conquímica (días)

<b>PUERTO</b>	<b>BOGOTÁ</b>		<b>CALI</b>		<b>MEDELLÍN</b>	
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Aeropuerto Bogotá	6,33	7,00			6,00	11,00
Aeropuerto Medellín					7,80	18,80
Puerto de Buenaventura	9,09	10,00	8,24	7,82	9,64	8,92
Puerto de Cartagena	9,97	10,56	9,86	10,00	11,16	11,11

#### **4.10.5 Mejoras en la cadena de abastecimiento**

En la empresa se cuenta recientemente con una Directora Nacional de Abastecimiento la cual inició en su cargo desde este año y 2 Analistas de Compras, los cuales son los encargados de buscar productos con proveedores locales o internacionales y realizar el análisis de los factores de compra; precios,

costo de transporte y tiempos de entrega. Depende directamente del Área Comercial y el Departamento de Importaciones y Comercio Exterior. Anteriormente dependía de la Dirección Administrativa.

#### **4.10.6 Mantenimiento de un eficaz sistema de Gestión Integral (ISO 9001-14001-OHSAS 18001)**

Durante el mes de marzo del presente año, se llevó a cabo una auditoría de Recertificación en todos los procesos de la empresa por parte del ente certificador ICONTEC. Durante esta auditoría no se evidenciaron no conformidades mayores. Sin embargo en el Proceso de Almacenamiento se hicieron diversas recomendaciones de mejora, las cuales se tendrán en cuenta para el diseño de planes de mejora para el siguiente periodo de trabajo.

#### **4.10.7 Mejoras a la segmentación de clientes**

En las bases de datos de las Dinámicas de Ventas, se cuenta con la segmentación de clientes y se puede consultar información de estos en lo relacionado con ventas, recuperación de cartera, cantidades entregadas, nivel de crecimiento según las metas de la empresa; 6% en ventas y 18% de rentabilidad.

Actualmente se cuenta con una Directora Nacional de Televentas, dos Asesores de Televentas en Bogotá, Cali y Medellín, y uno en Bucaramanga, así como uno adicional a contratar para la ciudad de Bogotá.

#### **4.10.8 Desarrollo de nuevos productos**

La empresa cuenta con una Coordinación de Nuevos Productos y Negocios, dependiente del Área de Mercadeo; con 5 personas encargadas de Investigar,

traer nuevos productos, identificar necesidades, realizar análisis de mercados, acompañamiento al área de ventas para poder poner ese producto en el mercado

Uno de los objetivos del área de mercadeo, radica en complementar el portafolio de productos en los sectores donde se desempeña en la actualidad, así como la incorporación de productos novedosos en mercados hasta ahora no explorados.

Desde el último bimestre de 2014, se cuenta con la marca Despromix, la cual está registrada y actualmente en comercialización. Para esta, se han creado 15 diferentes soluciones en cuanto a pinturas, sector peletero (cueros), aseo y pegantes.

#### **4.10.9 Implementación de nuevos canales de ventas (Exportaciones-Trading)**

No se ha desarrollado completamente, a pesar de que existe un negocio actualmente con una empresa en Estados Unidos. Sin embargo, se está trabajando para ampliar la operación y consolidar este canal.

#### **4.10.10 Incrementar relacionamiento directo con proveedores**

Desde la gerencia de la empresa surgió la idea de crear a inicios del presente año, la Dirección de Abastecimiento, teniendo en cuenta que no se estaban generando espacios para propiciar la cercanía con los proveedores y hacer que la relación de negocios sea más fuerte y duradera. Para esto, se han agendado visitas periódicas con ellos, creado alianzas estrategias y canales de distribución exclusiva.

La importancia de este tipo de actividades radica en que, a diferencia de otros sectores, respecto a los proveedores de la empresa, no se tiene tanto poder de

negociación, situación que obliga a CONQUIMICA a implementar diversas estrategias para crear un ambiente de confianza con el proveedor (muchos de ellos internacionales), desde su papel de distribuidor en Colombia.

#### 4.10.11 Mejora de las competencias del personal

Uno de los puntos más álgidos para la empresa en cuanto a la gestión del personal, reside en los tiempos prolongados para la contratación de nuevos integrantes de los equipos de trabajo. Según lo que se expone en la Tabla 17, es los resultados obtenidos para los 3 procesos, no están acorde a las necesidades de la empresa en lo relacionado con contar permanentemente con personal en entrenamiento para suplir a empleados salientes o para apoyar el crecimiento en ventas. En general, para la selección de un empleado, se toma en promedio 28 días.

Tabla 17. Duracion del proceso de selección 2014

#	ETAPAS	COMERCIAL	ADMINISTRACIÓN	LOGÍSTICA
1	Búsqueda de hojas de vida	20	15	10
2	Preselección de HV de acuerdo con el perfil	2	2	1
3	Entrevista con Gestión Humana	2	2	1
4	Entrevista con el Jefe Inmediato	2	2	1
5	Evaluación Técnica (Si aplica)	N/A	2	N/A
6	Entrevista con Gerente Comercial o Administrativo	3	4	N/A
7	Estudio de seguridad – Visita domiciliaria	3	3	4
8	Valoración Médica	2	2	3
		<b>34 días</b>	<b>28 días</b>	<b>20 días</b>

Tabla 18. Plan de formación

#	ENFOQUE	TEMA	OBJETIVO DE LA FORMACIÓN	IMPACTO	2013	2014
1	Estratégico	- Técnicos - Comercial - Gestión de Talento Humano	Apoyar estrategias de direccionamiento	Objetivos estratégicos	5	8
2	Técnico	- Normatividad - Tecnología - Requisitos técnicos de los procesos/producto	Actualizar procesos/cargo (Ajustes/cambios)	Política de Gestión Integral Objetivos Estratégicos	6	1
3	Gestión	- Actualización Procesos - Competencias - Gestión Integral (SST, SGA, SGC)	Ampliar información de portafolios, procesos, actividades	Política de Gestión Integral Objetivos Estratégicos	37	37
					<b>48</b>	<b>46</b>

Es clara la importancia del recurso humano de la empresa para la consecución de sus metas como compañía. Por esta razón, se han brindado apoyos educativos al personal desde el año 2014, lo cual ha permitido que 51 empleados de la empresa; de todos los niveles educativos y procesos, tal como se muestra en la Tabla 20. Por otra parte, en la Tabla 19, es posible apreciar que en la actualidad, 23 empleados de la compañía están gozando de apoyo, destacándose que el 43% de ellos han optado por la educación continuada, más específicamente mediante la realización de diplomados.

Tabla 19. Programa de apoyo educativo vigentes desde el 2012

APOYO EDUCATIVO		PROCESO		
NIVEL EDUCATIVO	# EMPLEADOS	Administración	Comercial	Logística
Tecnología	1	0	0	1
Pregrado	3	2	0	1
Diplomado	10	4	6	0
Especialización	7	2	4	1
Maestría	2	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>

Tabla 20. Registros historicos de apoyo educativo desde 2012

APOYO EDUCATIVO		PROCESO			SUCURSAL				
NIVEL EDUCATIVO	# EMPLEADOS	Admon	Comercial	Logística	Casa Matriz	Cali	Medellín	B/ta	B/manga
Pregrado	9	3	3	3	7	4	2	1	1
Diplomado	17	8	9	0	5	5	3	2	0
Especialización	16	3	12	1	1	2	7	2	0
Maestría	9	3	6	0	1	3	1	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

Por otra parte, dentro de la estrategia de motivación y según las políticas de incentivos por rendimiento del personal, se han promovido a 34 empleados en las 4 sucursales de la empresa durante el 2013 y 2014 (Ver Tabla 21). Cabe resaltar que para la empresa resulta mucho mejor la promoción del personal interno, que la contratación externa, debido a los ahorros en tiempo y dinero por capacitación y el aumento del sentido de pertenencia hacia la compañía, por parte de los empleados que son ascendidos.

Tabla 21. Promociones internas

PROCESO	BOGOTÁ	CALI	MEDELLÍN	CASA MATRIZ	B/MANGA	TOTAL
ADMINISTRATIVO	3	1	1	0	1	6
COMERCIAL	2	3	2	4	0	11
LOGÍSTICA	7	7	5	2	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>34</b>

#### 4.10.12 Resultados consolidados

En esta sección, se muestran los resultados de todos los objetivos de la planeación estratégica de la empresa para el periodo comprendido entre el 2013 y el 2014.

Tabla 22. Resultados del Objetivo Estratégico 1

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Lograr sostenibilidad del negocio mediante el crecimiento en ventas y gestión financiera				
Indicador	2012	2013	2014	Cumple
Crecimiento en ventas	116,623	126,947	132,978	
	0,1%	8,9%	4,8%	
Utilidad (Elevar)		BO: 89,6% BU: 121,2% CA: 95,7% ME: 88,3% Prom. Nal. 91,4%	BO: 97,64% BU: 149,8% CA: 87,71% ME: 95,7% Prom. Nal.	SI
Gastos de la gestión financiera (Disminuir)	0,03	-0,01	0,07	SI
Recaudo Cartera vencida (De 4,37% a un 3% sobre base cartera)	3,6%	1,9%	2,3%	SI
Gasto material de empaque (Reducir)		393	507 (29%)	NO Gestión de mejora (Plan de acción)
Gastos de transporte (Reducir)		Entrada: -59% Salida: -14%	SI	
Costos de importaciones (Mejorar)		Con arancel 355 \$/kg Sin arancel 312 \$/kg	Con arancel 331 \$/kg Sin arancel 284 \$/kg	SI
GMROI (nivel Mínimo 19%)			BO: 14% BU: 49,6% CA: 13% ME: 17,4%	NO Gestión de mejora

Tabla 23. Resultados del Objetivo Estratégico 2

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Posicionarnos en el mercado, a través de la expansión de la operación y el reconocimiento de la calidad de nuestros productos y servicios.				
Indicador	2012	2013	2014	Cumple
Satisfacción clientes (Encuestas de servicio -		Calidad Servicio >90%		Gestión de mejora (Plan de

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Posicionarnos en el mercado, a través de la expansión de la operación y el reconocimiento de la calidad de nuestros productos y servicios.

Indicador	2012	2013	2014	Cumple
Valores promediados)		Calidad productos/ precio >83%		acción)
		Calidad entrega >87%		
		Calidad manejo Q y R > 86,5%		
Cumplimiento Presupuesto de ventas de Nuevos negocios	94%	117%	60%	Gestión de mejora
Visitas Metas: BO: 75% BU-CA-ME: 85%			BO: 40% BU: 48% CA: 52% ME: 51%	Gestión de mejora
Cumplimiento Presupuesto de ventas (\$)			BO: 99,8% BU: 134,3% CA: 107,7% ME: 103,6%	SI
Cumplimiento Presupuesto de ventas Asertividad: Min. 70%			BO: 63% BU: 40,7% CA: 50% ME: 48,5%	Gestión de mejora
Índice Q y R Meta: 0,5 (Disminuir)	0,78	0,51	0,55	NO
Índice de accidentalidad Meta: 0,3 (Disminuir)	0,4	0,3	0,3	SI
Índice de Severidad Meta: 4 (Disminuir)	6,6	5,9	3,3	SI
Cumplimiento programas de gestión/ Plan de trabajo GI-CSSA Meta: 85%		86% 96 Actividades	85% 178 actividades	SI

Tabla 24. Resultados del Objetivo Estratégico 3

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar continuamente los procesos y servicios, garantizando eficiencia y efectividad.				
Indicador	2012	2013	2014	Cumple
Eficiencia flota de transporte (Elevar)		45%	54%	SI
Cumplimiento proyectos (sistemas e informática)	100% 2014: Avance proyecto CRM			SI
Gestión soporte técnico			No definido	Ok. Avances en el Desempeño del Laboratorio de Aplicaciones
				Ok. Avances en el Desempeño Programa CONO-SER

Tabla 25. Resultados del Objetivo Estratégico 4

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Fortalecer las competencias del personal y la capacidad operativa, para el logro de los objetivos					
Indicador	2012	2013	2014	Cumple	
Promoción de cargos		34		Ok. Avances en el Desempeño para el desarrollo del talento humano Gestión de mejora: Evaluación del desempeño	
Plan de formación	<i>Formaciones dadas</i>				
		48	46		
	<i>Apoyos académicos</i>				
		10	13		
	<i>Cumplimiento plan de formación</i>				
		92%	85%		

## 5. CONCLUSIONES

- El análisis del entorno, permitió identificar los competidores de CONQUÍMICA, la distribución de mercado del sector químico y las tendencias de la industria. Esta información se utilizaría posteriormente para el desarrollo del modelo de negocios y el plan estratégico.
- La identificación de variables clave mediante la aplicación de la metodología de CANVAS permitió definir los aspectos más importantes de la operación de CONQUIMICA, los cuales fueron tenidos en cuenta para la formulación del plan estratégico de la compañía para el periodo comprendido entre el 2013 y 2015.
- La información recopilada mediante la descripción del modelo de negocios, conjugada con los deseos de las directivas de la compañía, fueron claves para realizar el redireccionamiento estratégico, que dieron lugar a la misión, visión y valores corporativos.
- La formulación del plan estratégico para CONQUÍMICA permitió el conocimiento e implementación de las metodologías y análisis de los diferentes escenarios donde la organización puede impactarse positiva o negativamente.
- Actualmente una de las puertas de éxito marcadas para CONQUIMICA radica en la expansión de mercado y atención de sectores sobre los cuales no había trabajado anteriormente y podrían redundar en beneficios a muy mediano plazo para la empresa.

## 6. RECOMENDACIONES

- Luego del desarrollo del Plan Estratégico es muy importante implementar cada una de las iniciativas diseñadas según los análisis previos, teniendo en cuenta adicionalmente los plazos de ejecución definidos para cada una de ellas.
- Para asegurar el éxito en la implementación del plan estratégico, es necesario que desde la gerencia se comuniquen los avances del mismo y se deleguen las funciones pertinentes para que cada uno de los jefes de área lleven a cabo oportunamente las actividades enmarcadas dentro del plan haciendo partícipes a los empleados que se encuentran bajo su mando.
- Se recomienda desarrollar una planificación más adecuada en cuanto a la entrega de pedidos, dado que es muy común que los camiones de la empresa retornen a las sucursales con pedidos no entregados, debido a que arribaron a las instalaciones del cliente por fuera de sus horarios de atención.
- Se recomienda continuar la implementación de iniciativas para el fortalecimiento del Departamento Nacional de Abastecimiento, principalmente en lo relacionado a la generación de alianzas con productores distintos a con los que actualmente tiene alguna relación comercial, así como al mejoramiento de la capacidad de negociación con los proveedores, aprovechando las ventajas de las compras centralizadas y en grandes volúmenes.
- La compañía debe reevaluar la forma en que es gestionado su clima organizacional, dado que por la exigencia en el cumplimiento de metas, existe una tendencia hacia la penalización de los errores cometidos y búsqueda de culpables. Se requiere cambiar la concepción en este tópico y generar un

ambiente de trabajo en que se busque incentivar el buen desempeño, antes que castigar las fallas u omisiones.

- Se recomienda la implementación de un proceso de selección más completo, el cual permita determinar con mayor certeza a aquellos candidatos que tienen reales deseos de hacer una carrera en la empresa, y que no solo están buscando un trabajo que les permita obtener estabilidad económica, mientras consiguen otro más acorde a sus deseos y orientación profesional. Esto permitirá que se reduzca la rotación de personal y las pérdidas de tiempo en capacitación a empleados que posiblemente no permanecerán más de un año en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- C.I Química Comercial Andina ¿Quiénes Somos? [En línea]. Disponible en: <http://www.qca.com.co/>. Consultado en 04 de diciembre de 2014.
- GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1998. 442p.
- Informe Sector Químico. Centro Virtual de Negocios. [En línea]. Disponible en: [www.centrovirtualdenegocios.com](http://www.centrovirtualdenegocios.com). Consultado en 03 de diciembre de 2014.
- MARÍN, José; Montiel, Eduardo. Estrategia Diseño y Ejecución. 1994
- MARTÍNEZ, Ever. Propuesta Plan Estratégico. 2000
- Página web Brenntag. [En línea]. Disponible en: [http://www.brenntagla.com/es/pages/subsidiaries/Brenntag\\_Andino\\_Norte/Our\\_companies/Brenntag\\_Colombia/index.html](http://www.brenntagla.com/es/pages/subsidiaries/Brenntag_Andino_Norte/Our_companies/Brenntag_Colombia/index.html). Consultado en 04 de diciembre de 2014.
- PAREDES, Yaneth. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica. 1997
- Perfil Corporativo Inproquim. [En línea]. Disponible en: <http://www.inproquim.com/corporativo.html>. Consultado en 04 de diciembre de 2014.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. 1987.
- STANTON, William y otros. Fundamentos de Marketing. México DF. McGraw Hill .2007
- STORNER, James. Administración. 1994.