

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
C.I. PROQUIMSAL TDA.**

**HERNANDO ALVERNIA NAVARRO
OSCAR MAURICIO PIANETA SAAVEDRA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
C.I. PROQUIMSAL TDA.**

**HERNANDO ALVERNIA NAVARRO
OSCAR MAURICIO PIANETA SAAVEDRA**

**Trabajo de grado para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
Dr. ROGER ZARRUK**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE	15
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
4.2.1 Modelo De Negocio	20
4.2.2. Análisis Externo	21
4.2.3 Análisis del Sector Competitivo	21
4.2.4 Análisis Interno	22
4.2.5 Factores Críticos de Competitividad	23
4.3 FORMULACIÓN	24
4.4 EJECUCIÓN E IMPLANTACIÓN	24
4.5 EVALUACIÓN	26
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
5.1 GENERALIDADES	28
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
5.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	31
5.5 CLIENTES Y VENTAS	33
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
6.1 MODELO DE NEGOCIOS	35
6.2. ANALISIS DE FACTORES GENERALES	35
6.2.1 Variable política y legal	36

6.2.2 Variable económica	37
6.2.3 Variable social.....	38
6.2.4 Variable Tecnológica y Ambiental.....	38
6.3 ANALISIS DEL SECTOR COMPETITIVO	39
6.4. ANALISIS INTERNO	42
6.4.1 Cadena de valor	42
6.4.2 Análisis de recursos y capacidades internas.....	43
6.5 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD	46
7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	48
7.1 MISION	48
7.2 VISION.....	48
7.3 VALORES.....	48
7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	49
7.5 PLAN ESTRATEGICO.....	49
8. CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	19
Figura 2. Modelo De Negocio	20

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Capacidad instalada Planta de grasas	31
Cuadro 2. Capacidad instalada Planta de aceites	31
Cuadro 3. Ventas	33
Cuadro 4. Maquilla Nacional	34
Cuadro 5. Las cinco fuerzas de Porter.....	40
Cuadro 6. Análisis de recursos y capacidades internas.....	43
Cuadro 7. Selección de los recursos y capacidades de C.I. Proquimsa Ltda.	44
Cuadro 8. Factores Críticos de Competitividad.....	46

RESUMEN

Título: Formulación de un plan estratégico para la empresa C.I. Proquimsa Ltda.*

Autores: Hernando Alvernia Navarro, Oscar Mauricio Pianeta Saavedra **

Director: Dr. Roger Zarruk Zarruk

Palabras Clave: Estrategia, Planeación, Proquimsa

Contenido

En este documento se presenta la propuesta de planeación estratégica 2012 – 2015 para C.I. Proquimsa Ltda., como resultado del análisis de la situación actual de la empresa, de sus recursos y capacidades, de la esencia del negocio y del entorno competitivo con el que se interrelaciona. La metodología utilizada identifica los aspectos internos y externos donde es necesario tomar decisiones críticas para la generación de valor en la empresa. El plan estratégico se concreta en un cuadro, donde se establecen las estrategias, planes de acción, actividades e indicadores de gestión, que facilita la alineación con los sistemas de gestión e información de la empresa y la posterior implantación.

En Colombia, el sector de lubricantes es un mercado maduro, con alta dependencia de Ecopetrol por el monopolio de las bases lubricantes, con presencia de marcas multinacionales de gran reconocimiento y trayectoria. En cuanto al mercado internacional se encuentran barreras por la revaluación del peso y el aumento del precio del petróleo. Para el 2015 se propone establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores claves, incrementar la utilización de la capacidad instalada de producción, desarrollar lubricantes, combustibles o productos afines al sector y fortalecer la imagen corporativa. Se presenta a C.I. Proquimsa Ltda., una propuesta sencilla, y orientada a la acción que busca concentrar a toda la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de manera que el esfuerzo del capital intelectual permita maximizar el valor de la empresa para todos los grupos de interés.

* Proyecto de grado Especialización en Alta Gerencia

** Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia.
Director. Dr. ROGER ZARRUK

SUMMARY.

Title: Proposal of a strategic plan for C.I. Proquimsa Ltda. Company. *

Authors: Hernando Alvernia Navarro and Oscar Mauricio PianetaSaavedra**

Director: Dr. Roger ZarrukZarruk

Key words: Strategy, planning, Proquimsa

Contents

The proposal for strategic planning 2012-2015 for C.I. Proquimsa Ltda. is presented in this document as a result of the company's current situation, its resources and capacities, the business basics, and the competitive environment in which it takes place. The methodology used here identifies internal and external aspects where it is necessary to make critical decisions to generate more value in the company. The strategic plan is shown in a chart where strategies, action plans, activities and management indicators are formulated to facilitate the alignment with the management system and business information to finally implement them.

In Colombia, the oil sector is a mature market, with high dependency on Ecopetrol because of their monopoly on oil raw material along with presence of well-known multinational brands. Concerning the international market, barriers are found due to the Colombian peso revaluation and the increase of the oil price. For the year 2015, some strategical alliances with customers and key providers are proposed in order to increase production capacity, oil development, combustibles or like products to help the corporate image grow. A simple step by step proposal is presented to C.I. Proquimsa Ltda. in order to concentrate all the intellectual energy towards the fulfillment of the strategic objectives so the well-being of the company is maintained.

* Draft Specialization in Management degree

** School of Industrial & Business. Specialization in Management. Director. Dr. ROGER ZARRUK

INTRODUCCIÓN

Estamos ante un mundo empresarial de mucha competitividad, de alianzas, con economías totalmente abiertas, ante mercados globalizados, con tecnologías que avanzan ilimitadamente, nuevos estilos de vida, mayor variedad de productos y servicios en el mercado, internacionalización y creciente competencia, eventos que hacen que la gestión de las empresas sea cada vez más compleja.

Por ello los modelos gerenciales basados en un correcto análisis situacional y formulación estratégica para la creación y no predicción de entornos de la visión de futuro, y con variables claves para la gestión competitiva, son el principal desafío para la dirección frente a estas cambiantes condiciones de los mercados, cargadas de circunstancias cada vez más retadoras en sus exigencias de estándares de valor agregado en el desempeño empresarial.

“El Futuro no se puede predecir, pero si se puede crear”, concepto creado por **Peter Drucker** y registrado en el libro **“En clase con Drucker”** escrito por William A. Cohen. No se pueden predecir los cambios en el futuro fundamentados en los resultados y acciones del pasado. De hecho, si las organizaciones se mantienen con sus viejas formas y éxitos del pasado, posiblemente no se llegara a la visión de futuro diseñada para la organización. Drucker determina que para la creación de futuro se deben plantear metas y objetivos claros, determinar acciones y tomar decisiones hoy para alcanzar esos objetivos, sin tratar de predecir el futuro. La conclusión de Drucker es que las organizaciones deben dejar de preocuparse por el futuro del entorno, ya que nadie puede predecirlo, el enfoque debe ser hacia los objetivos, buscar los recursos necesarios, hacer el análisis situacional, y actuar, para crear el futuro deseado para nuestras empresas.

El ejercicio de la planeación en una organización industrial constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de estrategias, y la asignación óptima de los recursos. En Planeación Estratégica se hace necesario la interacción de toda la organización y su articulación con otras herramientas de gestión como: los sistemas de calidad, métodos de mejoramiento continuo, entre otros, que permitan dinamizar el despliegue de la razón de ser de la organización y la visión de futuro, en un proceso dinámico, sistemático y multidireccional. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace que todos (as) participen en su construcción y tengan claro su aporte al logro de la misión, visión y puedan reaccionar rápidamente a los cambios del entorno.

El presente trabajo integra estos conceptos y algunos otros desarrollados a lo largo de la especialización en Alta Gerencia para presentar una propuesta de planeación estratégica para la empresa C.I. Proquimsa Ltda., de manera que se fortalezca la capacidad de competir y crecer en un mercado de constantes y acelerados cambios, y además ayudar en la construcción de una cultura organizacional orientada a los resultados donde la planeación de las actividades y la toma de decisiones en el presente estén alineadas con la visión de futuro.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

C.I.Proquimsa Ltda., ha funcionado con lineamientos establecidos con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NTC ISO 9001 en Octubre de 2008, sin embargo cada uno de los procesos funcionan desarticuladamente y no alineados con los objetivos generales de la compañía; los indicadores establecidos para cada proceso arrojan mediciones que no aportan a la Gerencia información de valor, ni ofrecen pautas relevantes para la toma de decisiones.

Aceptando que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dio una organización interna a la compañía permitiéndole orientación al cliente, a la mejora continua y a la estandarización y optimización de procesos, la Alta Dirección encuentra una fuerte debilidad en el direccionamiento estratégico de la Gerencia y una falta de integración de los procesos con las intenciones globales de la empresa.

Consciente de la necesidad de implementar herramientas que orientaran a la Gerencia a diseñar estrategias e integrarlas con las operaciones se desarrolló en 2010 el proyecto de direccionamiento estratégico 2010-2012 que constituyó un paso importante al permitir a los líderes de los diferentes procesos participar de las decisiones organizacionales macro y comprender la situación de la empresa de la cual permanecían totalmente ajenos.

El ritmo de cambio del entorno externo de la Empresa ha empezado a aumentar considerablemente en los últimos años, poniendo de manifiesto la necesidad de asumir una actitud que analice el futuro en busca de oportunidades y se anticipe a los acontecimientos importantes y por qué no, hasta le permita influir en ellos. A partir de la experiencia con el proceso realizado en el 2010, al cual por diversos motivos no se dio continuidad, y de los nuevos retos que exige el mercado surge la propuesta de desarrollar un plan estratégico para C.I.

PROQUIMSALTAorientado a la alineación de la estrategia, la estructura organizacional y los objetivos con el entorno en el que la Empresa se desenvuelve.

2. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE

El alcance de la presente monografía comprende el diagnóstico estratégico y el diseño de la formulación de un plan estratégico para C.IProquimsa Ltda., que al tiempo que orienta a la Gerencia en la integración de la estrategia y las operaciones, sirva de base a las funciones administrativas, facilite la asignación de recursos y permita la asignación, control y evaluación de todas las actividades en el logro de ventajas competitivas.

El diagnóstico y la formulación de un plan estratégico se hace vital para C.IProquimsa Ltda., por la dinámica que presentan los mercados nacionales e internacionales de grasas y aceites lubricantes, la necesidad de agregar valor a los accionistas de la organización y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Actualmente, C.I.PROQUIMSALTDAreconoce la importancia de la planificación estratégica en la identificación, control y evaluación de los criterios de toma de decisiones y su relación directa con el crecimiento sostenido y la maximización del valor de la empresa en el mercado. Por otra parte se plantea el reconocimiento de la planeación estratégica como actividad de la alta gerencia de la empresa, que por lo general tiene poca incidencia en el funcionamiento real y cotidiano de la organización.

En respuesta a la situación actual de la Empresa y a sus necesidades, se presenta la propuesta de realizar un proceso explícito de formulación de estrategias con una fuerte orientación a que las políticas y acciones de cada una de los procesos de la cadena de valor estén coordinadas y dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean en respuesta a los factores críticos de competitividad identificados y evaluados para el modelo de negocio de C.I. Proquimsa Ltda.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de C.I.Proquimsa Ltda.,y presentar una propuesta de planeación estratégica para el periodo 2012 – 2014

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar el diagnostico 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

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, permite determinar de manera racional cuál es nuestro negocio, a donde queremos ir y como llegar allá. La planeación no se relaciona con decisiones del futuro, sino con el impacto futuro de las decisiones del presente, su objetivo no es eliminar el riesgo, sino asegurar que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto, optimizando el uso de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército y "acaudillar". La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos. Pimentel, Luis (1999).

Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."[1]; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"[2] y 3)"...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"[3].

En 1954 **Peter Drucker** opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

1962 **Alfred Chandler**: " el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largoplazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"

Henry Mintzberg: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

De acuerdo a **Jhonson y Scholes** (2001, p.10) "estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas"

Kenneth Andrews: Combina las ideas de **Drucker** y **Chandler** en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Igor Ansoff: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

4.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica se enmarca dentro de un sistema gerencial que permite a la organización alinear sus recursos y capacidades con la estrategia corporativa, es un proceso sistemático que a través de cinco etapas: diagnóstico, formulación, implantación, ejecución y evaluación, orientan a la organización en el cumplimiento de la estrategia y en la construcción de la visión de futuro.

La Figura No. 01 ilustra la secuencia y el ciclo de las diferentes herramientas utilizadas en el presente documento para llevar a cabo las etapas de diagnóstico estratégico y formulación estratégica para C.I. Proquimsa Ltda., y deja planteadas las herramientas sugeridas para las etapas que no quedaron en el alcance de la monografía.

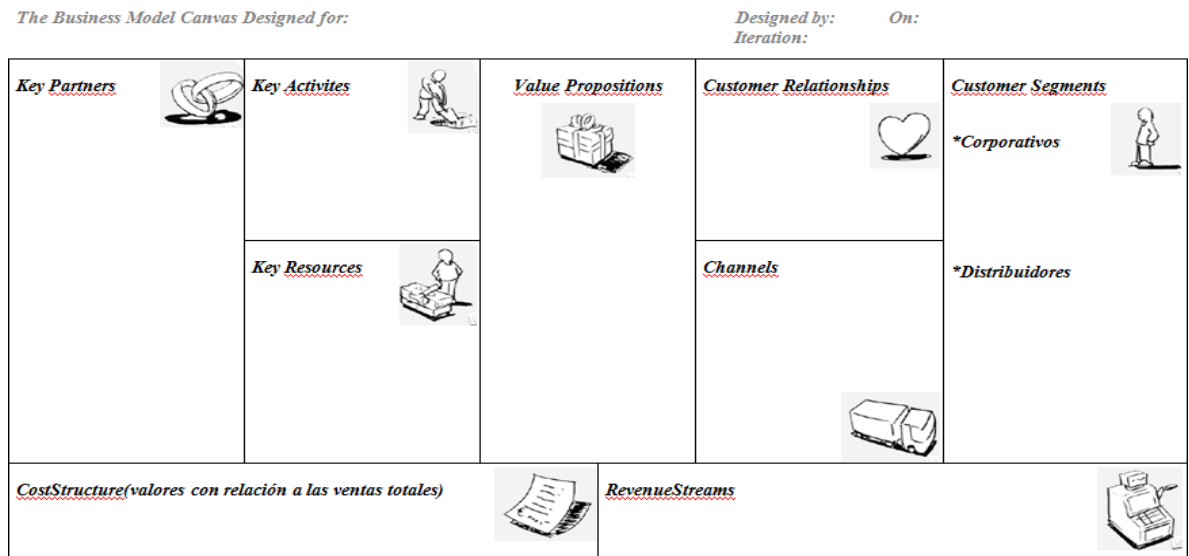


Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica

4.2.1 Modelo De Negocio. Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004).

El consultor suizo Alexander Osterwalder plantea una metodología para diseñar, evaluar e innovar modelos de negocios, que consiste en conformar equipos de trabajo interdisciplinarios que combinen habilidades analíticas y pensamiento creativo y desarrollar propuestas de trabajo alrededor de un lienzo (Canvas, ver Figura No. 02) estructurado en nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio: propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos y actividades claves, estructura de costos y alianzas necesarias para operar.

Figura 2. Modelo De Negocio



4.2.2. Análisis Externo. El análisis externo o de factores generales permite al equipo de dirección comprender el impacto del entorno macroeconómico en las operaciones y estrategias de la empresa, al evaluar el papel que representa el crecimiento económico, las tasas de interés, las tasas de cambio, el precio de los factores de producción, la normatividad vigente, las expectativas sociales y ambientales y la innovación tecnológica. El análisis se denomina **PESTEL** porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

4.2.3 Análisis del Sector Competitivo. Otro de los análisis que se aplicara en Proquimsa Ltda., es el diseñado por **Michael Porter**, en 1980, en su libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Según Porter, cinco fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento del mismo. El conocimiento de esas fuerzas constituye el marco de referencia de la elaboración de medidas estratégicas. La empresa debe evaluar sus objetivos y los recursos contra las cinco fuerzas que impulsan la competencia de la industria:

El poder de negociación con los clientes: Un grupo de compradores es poderoso sí, es un grupo concentrado, los productos son no diferenciados, su costo es bajo o carece de importancia para la calidad de los productos o servicios del cliente, o si hay interés por realizar integración hacia atrás, es decir entrar en el sector en cuestión.

El poder de negociación de los proveedores: un grupo de proveedores es poderoso si, está dominado por unas pocas empresas, su producto es único, tienen recursos fuertes y pueden imponer las condiciones y el control de precios y si existe el riesgo de una integración hacia adelante o si el sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

La amenaza de nuevos entrantes: Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, desventaja de costos independientes del tamaño, acceso a los canales de distribución y políticas del gobierno.

La amenaza de productos sustitutos: Los productos o servicios sustitutos que requieren especial atención desde el punto de vista estratégico son aquellos que manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con el producto del sector o son ofrecidos por sectores que obtienen grandes beneficios.

La rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o segmento en el que los competidores están muy bien posicionados, muchos de los costos son fijos y son altos, se enfrentará a las constantes guerras de precios, las campañas publicitarias de promociones agresivas y la entrada de nuevos productos.

4.2.4 Análisis Interno. El propósito del análisis interno es comprender las características o competencias esenciales de la empresa, en otras palabras, identificar los recursos y capacidades que permitan alcanzar los objetivos y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Los recursos son los activos productivos de la empresa, planta de producción, talento humano, materias primas. Las capacidades o competencias son una combinación dinámica de recursos y de conductas que permiten la realización eficaz de una determinada actividad.

La herramienta de análisis de cadena de valor fue propuesta por Michael Porter en 1987, y considera que todas aquellas actividades que incrementan la utilidad del producto o servicio que va a recibir el cliente, generan valor. El objetivo básico

de la cadena es identificar, en cada organización, aquellas actividades que proporcionan más valor. En la cadena de valor se distinguen dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo o soporte. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma. Las segundas son aquellas actividades que facilitan el desarrollo de las primarias.

4.2.5 Factores Críticos de Competitividad. Como elemento integrador del análisis externo e interno y eje central en el contexto del proceso de formulación de estrategia, se plantean los factores críticos de competitividad, como aquellos factores de diferenciación o fuentes principales de percepción de valor por parte de los diferentes grupos de interés. Son ellos la base de las decisiones centrales de la gerencia y es a través de la excelencia en su desempeño que se define la posición de los productos y servicios de una empresa en un sector competitivo. Los factores críticos de competitividad evolucionan en el tiempo y de acuerdo con la dinámica del sector industrial, de los mercados y del entorno macro, así como con los continuos cambios en las necesidades, prioridades y expectativas de los clientes. Los factores críticos de competitividad son externos e internos, siendo los primeros el resultado de la industria, del sector competitivo y del cliente y los segundos definidos por el negocio y por su desempeño particular.

Para definir las estrategias se debe hacer una evaluación objetiva de cada factor crítico y de los factores claves o funciones de soporte para el éxito de la empresa, con sus estados y realidades del momento, sean positivos o negativos, o núcleos de valor y nudos críticos respectivamente. Los núcleos de valor representan las fortalezas y oportunidades de la empresa y los nudos críticos hacen referencia a las debilidades y amenazas pertinentes a cada factor crítico de competitividad.

La metodología se concreta en un cuadro que parte de los factores críticos de competitividad, luego sus factores claves, sus nudos críticos y sus núcleos de

valor para una vez priorizados pasar a la fase de formulación de los objetivos y de las acciones estratégicas a emprender y su articulación con los procesos claves internos, las unidades de negocio y la cadena de valor del negocio.

4.3 FORMULACIÓN

La formulación estratégica es un proceso que parte de la declaración/revisión de la misión, visión y valores de la organización. La misión es la declaración del propósito o razón de ser de la organización, se establece a partir del concepto de negocio, de la propuesta de valor, del portafolio de productos y servicios, de los recursos y capacidades y de los compromisos con los grupos de interés. La visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo, es una declaración retadora de la situación que se desea para la organización en el futuro, normalmente para un período de dos a cinco años. Los valores y principios éticos son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización y plantean el marco dentro del cual se llevan a cabo todas las actividades.

A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, se establecen los objetivos estratégicos y cómo alcanzarlos a partir de la situación actual de la organización. La posición actual es el resultado del diagnóstico estratégico y alcanzar los objetivos depende de la identificación y evaluación de las alternativas estratégicas y de la selección de las estrategias que más adecuadas para la organización.

4.4 EJECUCIÓN E IMPLANTACIÓN

La ejecución es la pieza clave para lograr los objetivos propuestos; porque “el mundo empresarial es un mundo de ideas, pero es, por encima de todo, un mundo de resultados” Carlos Espinosa y Jon Larrabeiti, socios directores del Center for Innovative Execution (Cfie).

Espinosa y Larrabeiti determinan cuatro causas principales de que 9 de cada 10 empresas falle en la ejecución, que los profesores *Kaplan y Norton* recogen en su obra *TheStrategyFocusedOrganization*:

- La barrera de la visión: sólo un 5% de la plantilla entiende la estrategia.
- La barrera de los mandos: el 85% de los mandos intermedios dedican menos del 5% mensual a la estrategia.
- La barrera de los recursos: el 60% de las empresas no ligan estrategia y presupuesto anual.
- La barrera de las personas: sólo el 25% del personal tiene un sistema de compensación alineado con la estrategia.

Un método que permite maximizar el éxito en el despliegue de la estrategia en todos los niveles de la organización es el Método **HOSHINKANRI**, herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse las metas claves y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

Los principales objetivos de HoshinKanri son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los Factores Clave de Éxito utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas la tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los

Factores Clave de Éxito de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.

➤ Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.

Otro de los factores claves de éxito en la implantación de la estrategia es: la alineación estratégica, y se logra cuando hay congruencia entre la estrategia competitiva, la organización, los objetivos y el entorno. Cuando no se gerencia de esta forma se provoca un desenfoque para la dirección. Una organización también está desalineada con gerentes que se quedan en **“solo planes” y sin acción**”, en implantaciones incoherentes del tema del momento en la administración, que llevan al estancamiento a las organizaciones porque proponen instrumentos y modelos de gestión no integrados, que no se pueden ejecutar en el ámbito interno y externo de la empresa.

4.5 EVALUACIÓN

El seguimiento y el control de los factores de: **eficiencia, de eficacia y de efectividad**, que son los determinantes para el logro de los resultados propuestos, se deben revisar de cara al cumplimiento de la estrategia competitiva, la visión de futuro y la misión estratégica.

El B.S.C. (BalancedScoreCard) o cuadro de mando integral es una herramienta, introducida por Norton y Kaplan a principios de los años 90, que combina indicadores financieros y no financieros para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo, revisar de manera permanente la marcha de la empresa y consolidar el ciclo del modelo integrado de gestión estratégica.

El Balanced Scorecard proporciona información de la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva del cliente o consumidor: ¿qué esperan de la organización? Comprende qué es lo importante para el cliente y lo que la organización debe hacer para satisfacerlos a través de la propuesta de valor.
- Perspectiva interna: ¿en qué podemos destacarnos? Los procesos de la organización deben analizarse y evaluarse para agregar valor al negocio consiguiendo la satisfacción de los grupos de interés.
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: ¿qué se debe continuar mejorando? Se deben identificar las capacidades de capital humano, organizacional y de información que apoyan la ejecución de los objetivos.
- Perspectiva financiera: ¿qué esperan los accionistas? Se deben comprender los objetivos financieros que la organización debe cumplir para satisfacer al accionista y a la comunidad.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1 GENERALIDADES

C.I. Proquimsa Ltda., es una empresa productora de grasas, aceites lubricantes y productos afines, dirigidos a los sectores industrial y automotor; con una alta orientación a la prestación de los servicios de maquila o transformación de lubricantes a terceros; exportadora de lubricantes convencionales y comercializadora de su marca propia.

La empresa fue fundada en 1973 como Productos Químicos de Santander ProquimsaLtda.e inició operaciones fabricando ceras de laminación y grasas lubricantes para las multinacionales Mobil, Shell y Esso. El incremento de la demanda nacional llevó a las multinacionales a instalar planta propias en el país y Proquimsa incursionó en el mercado con su marca propia "Proquimsa" fabricando grasas convencionales, grasas de litio, complejas de litio y aceites lubricantes para uso industrial y automotor.

En el año 2003 se toma la decisión de trasladar la planta de producción del Km 4 vía Girón a Barrancabermeja con la intención de compartir instalaciones y costos operativos con Manufacturas y Procesos Industriales Ltda., empresa del mismo grupo familiar-empresarial y especialista en asfaltos. En este mismo año la empresa se convierte en C.IProquimsaLtda.buscando consolidar el mercado conseguido en Ecuador y Perú, y orientando sus esfuerzos a nuevos mercados internacionales, tomando como base las ventajas brindadas a los exportadores.

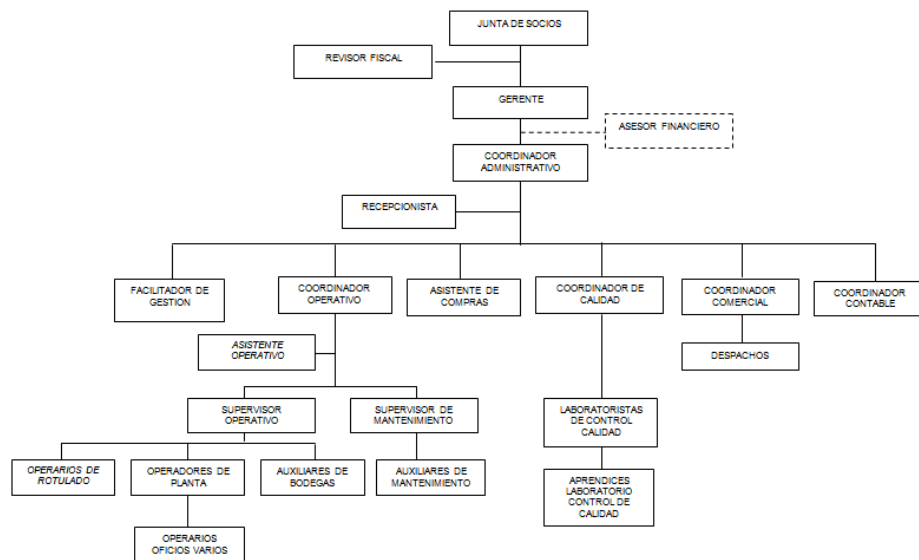
Actualmente su sede operativa y administrativa se encuentra ubicada en la Carrera 19 No 72-46 Barrio La Libertad en Barrancabermeja, Santander. En esta sede se encuentra la planta de producción, bodegas de almacenamiento y oficinas administrativas. La empresa comparte instalaciones con Manufacturas y Procesos

Industriales Ltda.con la cual mantiene alianzas de apalancamiento operativo y financiero. Las oficinas de la sede comercial están ubicadas en el Anillo vial Floridablanca – Girón Km. 2 Ecoparque Empresarial Natura Torre 1 Oficina 515. En esta sede funciona Gerencia, Coordinación Comercial y Coordinación Contable.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con una nómina de 45 empleados, el 91% del personal labora en la sede operativa de Barrancabermeja, donde se efectúan todas las actividades asociadas a la cadena de valor del producto. Como dirección general se cuenta con la gerencia que trabaja bajo el apoyo y asesoría constante de la junta de socios.

La estructura organizacional, Figura No. 03, se fundamenta en áreas funcionales, y cada una cuenta con un líder o coordinador motivado, competente y capacitado internamente, según los lineamientos del Manual de responsabilidades estructurado durante la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.



5.3 PRODUCTOS

C.I. ProquimsaLtda.produce y comercializa las siguientes grasas y aceites lubricantes para uso automotor e industrial con marca propia “Proquimsa”:

- ✓ Grasas Convencionales: Redgrease, Rodamientos, Chasis, Copas.
- ✓ Grasas de Litio: Cosmos PlusEP, Cosmos MolyEP
- ✓ Fluidos Asfálticos: Concord, Concord EP
- ✓ Grasas Complejas de Litio: Nurex Blue HD, NurexMolyEP 40.
- ✓ Aceites para Motor: SAE 50, SAE 15W40, SAE 20W50, en diversas especificaciones API.
- ✓ Aceites para transmisión manual: SAE 90, 140, 250, 80W90, 90W140, API GL 1 y GL 5
- ✓ Aceites Hidráulicos: ISO 46, 68, 100, 150
- ✓ Aceites Térmicos
- ✓ Vaselinas.

Teniendo en cuenta su naturaleza de maquiladora, produce para terceros grasas y aceites lubricantes acorde a especificaciones técnicas solicitadas por los clientes y con el manejo de la marca en envase con sus logos y respectivas imágenes corporativas.

5.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La variación de la capacidad instalada y ocupada en los tres últimos años para la planta de grasas y la planta de aceites se presenta en los Cuadro No. 1 y No. 2 respectivamente.

Cuadro 1. Capacidad instalada Planta de grasas

AÑO	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD OCUPADA	% DE OCUPACION
2009	5`800.000 kg/año	2`470.000 kg/año	42.6%
2010	5`800.000 kg/año	3`100.000 kg/año	53.4%
2011	5`800.000 kg/año	4`320.000 kg/año	74.5%

Cuadro 2. Capacidad instalada Planta de aceites

AÑO	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD OCUPADA	% DE OCUPACION
2009	5`100.000 kg/año	2`500.000 kg/año	49.0%
2010	5`100.000 kg/año	1`480.000 kg/año	29.0%
2011	5`100.000 kg/año	1`400.000 kg/año	27.4%

La planta de grasas labora en 3 turnos diarios cada uno de ocho horas, seis días a la semana y la planta de aceites labora en uno o dos turnos dependiendo de los requerimientos. La programación de producción se ajusta semanalmente según

los pedidos ingresados al SICOP (Sistema de Control Operacional) y los promedios de compra analizados para cada uno de los clientes.

Se tienen estandarizados planes de control de producción para cada tipo de grasa e instructivos para la elaboración de aceites lubricantes, donde se controlan variables como volumen de base lubricante en el proceso, tiempos de agitación en el mezclador y temperatura y presión de operación. Además se relaciona el responsable por la ejecución de la actividad, los documentos del SGC aplicables y los elementos de protección personal requeridos.

Desde 2010 el laboratorio cuenta con nuevas instalaciones, diseñadas para la operación segura y confiable de los ensayos de Control de Calidad, dotado con equipos certificados y operados por personal competente donde se hacen controles durante el proceso y para la liberación de productos, que garantizan el cumplimiento de las especificaciones técnicas acorde con los estándares nacionales e internacionales vigentes por cada línea de producto.

Cuenta con una capacidad de almacenamiento de 210.000 galones de bases lubricantes, distribuidos así:

- Bases Nafténicas: 180.000 galones.
- Bases Parafínicas: 45.000 galones.
- Destilado Nafténico Pesado: 25.000 galones

La capacidad de almacenamiento del ácido graso de palma es de 20 toneladas en dos tanques dotados con calentamiento y sistema de celdas de carga que permite controlar la cantidad almacenada y dosificada para la producción. El área de bodegaje de producto terminado es de 260 m² y para el almacenamiento de insumos (empaques y envases) se cuenta con 150 m².

Para la entrega del producto terminado en las instalaciones del cliente se contratan transportadoras regionales y nacionales.

5.5 CLIENTES Y VENTAS

Los principales clientes de maquila son: Organización Terpel S.A, Caria Group Co, Petrobras, Biomax S.A, Grasas del Pacifico y Prolub S.A.

Los clientes de exportación están ubicados en Ecuador, Perú, República Dominicana, Puerto Rico, Chile y Honduras.

Se atienden clientes nacionales con la marca propia, a través de distribuidores multimarca ubicados en Bucaramanga, Cali y Bogotá principalmente.

Teniendo en cuenta que Ecopetrol vende las bases lubricantes a clientes según promedios de consumo, le empresa por ser una de las mayores compradoras de bases nafténicas, cuenta con cupos preferenciales que han sido aprovechados para la generación de un negocio marginal, el de vender bases a empresas pequeñas que no poseen cupo con la refinería

La variación de las ventas, utilidad bruta, utilidad operacional y utilidad sobre ventas en los tres últimos años se presenta en el Cuadro No. 3.

Cuadro 3. Ventas

AÑO	VENTAS (millones de pesos)	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD SOBRE VENTAS
2009	17,095	21.0%	14.1%	7.5%
2010	17,513	18.0%	9.3%	3.9%
2011	25,624	18.9%	12.2%	5.7%

La distribución de las ventas en maquila nacional, maquila exportación, marca propia nacional y marca propia exportación para los tres últimos años se presentan en el Cuadro No. 4.

Cuadro 4. Maquilla Nacional

AÑO	MAQUILA NACIONAL	MAQUILA EXPORTACIÓN	MARCA PROPIA NACIONAL	MARCA PROPIA EXPORTACIÓN
2009	53.8%	3.8%	11.7%	30.7%
2010	60.4%	3.2%	10.8%	25.6%
2011	59.3%	10.2%	13.5%	17%

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 MODELO DE NEGOCIOS

La herramienta del modelo de negocios Canvas, permite identificar y priorizar los aspectos claves necesarios en la generación, evaluación e innovación de un concepto de negocio al establecer interrelaciones entre los elementos de cada uno de los nueve bloques. Durante el desarrollo de la actividad, debido a la dificultad de realizar sesiones de trabajo, se hicieron consultas con personal del área comercial, administrativa y con el gerente que permitieron comprender mejor la situación de la empresa, en particular la relación con clientes y la perspectiva financiera.

El análisis tuvo como punto de partida la identificación de clientes estratégicos y la propuesta de valor para el segmento de mercado en que se enfoca la empresa. A continuación se desarrollaron los canales a través de los cuales llegar a los clientes estratégicos y las relaciones a establecer con ellos, luego se identificaron las competencias, capacidades, recursos, actividades y aliados claves para generar, distribuir, capturar e innovar la propuesta de valor. Por último se revisaron las fuentes por las cuales se reciben ingresos y los costos más significativos del modelo de negocios de acuerdo con los elementos listados en los demás bloques y sus relaciones. (Ver Anexo A.)

6.2. ANÁLISIS DE FACTORES GENERALES

En el ámbito internacional la dinámica de crecimiento se encuentra liderada por Asia y Latinoamérica mientras que las economías desarrolladas continúan con bajas expectativas por el aumento del desempleo, la reducción en los ingresos, los problemas de deuda pública y del sistema financiero. Para efectos globales se

considera el aumento del riesgo inflacionario, la inestabilidad del precio mundial del petróleo y el temor por la pérdida de confianza y credibilidad en el Euro.

En Colombia, y en general, en los países latinoamericanos, por la recesión de Europa, la débil recuperación de Estados Unidos y de Japón y la desaceleración del crecimiento económico en China e India, se han tenido que adoptar políticas de ajuste fiscal y monetario, que están repercutiendo en el mercado financiero mundial, en los tipos de cambio en todas las regiones y en el precio de las materias primas.

A pesar de la coyuntura internacional, los indicadores macroeconómicos indican que en el 2011 continuó la recuperación colombiana iniciada en 2010, luego de la desaceleración del 2009 y la recesión mundial. Las tasas de crecimiento, producción industrial e inflación en 2011 fueron 5,5%, 5.9% y 3.73%, respectivamente; el desempleo 9,8%, y el subempleo 45%. El consumo interno, la inversión extranjera y la dinámica de sectores productivos como la minería, el comercio, el transporte, las comunicaciones y la industria auguran un buen 2012 donde los retos se enfocarán en mantener las metas de inflación, moderar la revaluación del peso, realizar ajustes internos para encarar el TLC con EE. UU y reducir la tasa de desempleo simultáneamente con la tasa de informalidad y la del subempleo.

6.2.1 Variable política y legal. En el país el Icontec es el organismo encargado de establecer los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales deben someterse los aceites y grasas lubricantes fabricados para uso industrial y automotor. Las normas técnicas colombianas para cada grupo de lubricantes se basan en las normas internacionales establecidas por el Instituto Americano del Petróleo (API), las Normas Internacionales para la Estandarización (ISO), la Asociación de Ingenieros Automotores (SAE) y la Sociedad Americana de Pruebas y Materiales (ASTM) principalmente.

Como factores para tener en cuenta a nivel político y legal, se puede mencionar la normatividad asociada a la gestión de los residuos peligrosos, el marco regulatorio de gestión ambiental asociado a la gestión de los aceites usados y las modificaciones que llevan varios años en análisis por parte de la Administración Municipal de Barrancabermeja y la Corporación Autónoma de Santander en cuanto al Plan de Ordenamiento Territorial.

6.2.2 Variable económica. El mercado cambiario en los dos últimos años se ha caracterizado por la volatilidad, la cual se asocia a la incertidumbre en los mercados internacionales y a los problemas fiscales y financieros de importantes economías. En Colombia se mantiene la tendencia de revaluación del peso por efectos de volatilidad global y se refuerza por el buen desempeño de la inversión extranjera directa, el aumento de las exportaciones y la recuperación del grado de inversión el año pasado. De acuerdo con los especialistas se esperaría una TRM para el 2012 entre 1750 y 1850 con persistencia de la volatilidad y con continuidad de la tendencia bajista en el mediano plazo.

El año 2011 se caracterizó por la tendencia al alza de las tasas de interés pasando del 3%, prácticamente inalterable en el 2010, a 4.75% a partir de finales de noviembre y situándose actualmente en el 5%. Los intereses de mercado, en particular la tasa de captación, ha tenido un comportamiento similar y la DTF actualmente supera el 5%. La explicación a este comportamiento es el reto del Emisor de mantener la meta de inflación y frenar el consumo y la demanda de los hogares y las empresas, para quienes las modalidades de créditos registran un crecimiento mayor al de la actividad económica.

De acuerdo con los analistas, las predicciones para el precio del petróleo de referencia WTI, es de continuidad de la tendencia alcista del año pasado, con un valor proyectado para el 2012 por encima de los 100 dólares por barril. Las

predicciones se soportan en razones geopolíticas, debido a las tensiones entre Irán y varias potencias occidentales por el programa de desarrollo nuclear, y a razones estructurales relacionadas con el equilibrio entre oferta y demanda. El WTI acumuló un crecimiento anual durante el 2011 de un +7.77% y en los dos primeros meses del 2012 ha subido un +2.19%.

6.2.3 Variable social. La tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 10,8% en 2011, lo que supone un descenso del 1 % respecto de 2010, la cifra más baja de la última década para un año completo, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Pero el panorama de la calidad del empleo en Colombia no es bueno dado que los índices de informalidad en algunas ciudades superan el 80% y la tasa más baja se calcula en el 50%.

Aunque la pobreza ha disminuido en los últimos años, Colombia presenta malos indicadores sociales, situando al país como uno de los países más desiguales del mundo, por la gran diferencia en la distribución de ingresos, la informalidad, la violencia y el déficit educativo.

6.2.4 Variable Tecnológica y Ambiental. La tendencia a nivel industrial es tener productos de alta tecnología que minimicen el impacto ambiental, que reduzcan costos y evitar en mayor medida las emisiones de efecto invernadero y CO₂, es decir, un mayor enfoque en la sustentabilidad.

El mercado de lubricantes seguirá tendencias en cuatro aspectos principales. Para los fabricantes de equipo original, las prioridades son la eficiencia energética, la potencia de los motores y nueva generación de tecnología en transmisiones.

Por su parte el gobierno se enfocará en la regulación y en las mejoras de economía de combustible, a impulsar el uso de biocombustibles, a establecer impuestos a emisores de CO₂ y tener un registro de componentes químicos.

Para las empresas productoras de lubricantes y aditivos, la nueva legislación implicará el uso de nuevas tecnologías relacionadas con la compatibilidad de lubricantes y aditivos con los biocombustibles. Por otra parte los desafíos giran en torno a lubricantes de mayor calidad, de mayor eficiencia energética y mucho menos perjudiciales al medio ambiente.

Los productores de bases lubricantes deberán invertir en nuevas instalaciones para mejorar las bases Grupo I y obtener bases del Grupo II y Grupo III, dado que se requieren básicos de alta calidad y se busca la reducción en mercados de crudo pesado para aditivos. Como un último aspecto a considerar está la creciente preocupación de los consumidores y usuarios finales por temas de sustentabilidad, mayores períodos de relubricación, vehículos compactos y maquinaria con avances tecnológicos considerables.

6.3ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO

El mercado de lubricantes en Colombia mueve un promedio de 40 millones de galones anuales, valor que no ha tenido cambios significativos en los últimos quince años, principalmente por los altibajos de la economía y a que los fabricantes han utilizado avances tecnológicos para obtener lubricantes más limpios y de mayor duración. Se estima que el 75% del consumo de lubricantes se debe al sector automotor y el 25% restante al sector industrial.

El consumo de lubricantes ha presentado un crecimiento en los dos últimos años entre 3,5 y 4% en volumen total, debido a que el desempeño del sector automotriz, particularmente en el 2011,ha sido muy favorable en ventas, producción e importaciones y a la minería, pues gracias al aumento en los trabajos de exploración en distintas zonas del país y el transporte de maquinaria hacia los distintos pozos y minas, el consumo de lubricantes ha sido más intenso.

A los dos aspectos mencionados, auge del sector automotriz y bonanza minero energética, es importante incluir que la comparación del consumo per cápita de lubricantes, muestra que Colombia presenta mucho espacio para crecer ya que los 40 millones de galones equivalen a un consumo per cápita de un galón mientras que Venezuela está en dos galones por persona y Estados Unidos en 10.

El conocimiento de las características del entorno competitivo, van a permitir a C.I. Proquimsa Ltda., definir su posición para defenderse lo mejor posible de los factores o fuerzas predominantes en el sector de lubricantes o incluso influir en ellas para orientarla en su beneficio. El Cuadro No. 5 presenta la situación competitiva del sector a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Cuadro 5. Las cinco fuerzas de Porter

<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p><i>*Alto poder de los clientes por concentración de ingresos: seis clientes generan el 73% de los ingresos y aportan el 76% de la utilidad bruta.</i></p> <p><i>*Para los seis clientes, los lubricantes son productos no diferenciados, que pueden adquirir fácilmente a proveedores alternativos.</i></p> <p><i>* La demanda es muy sensible al precio. Dados los altos volúmenes de compra por cada cliente, se debe competir con precios bajos.</i></p> <p><i>*Los clientes de maquila son quienes conocen el mercado y los canales de distribución, además los criterios de licitación cada vez se concentran más en la variable precio.</i></p> <p><i>* Los clientes del exterior representan el 25% de los ingresos y ejercen una presión muy alta por precios debido a la cantidad de marcas en el mercado y a la volatilidad de la TRM.</i></p>
---	---

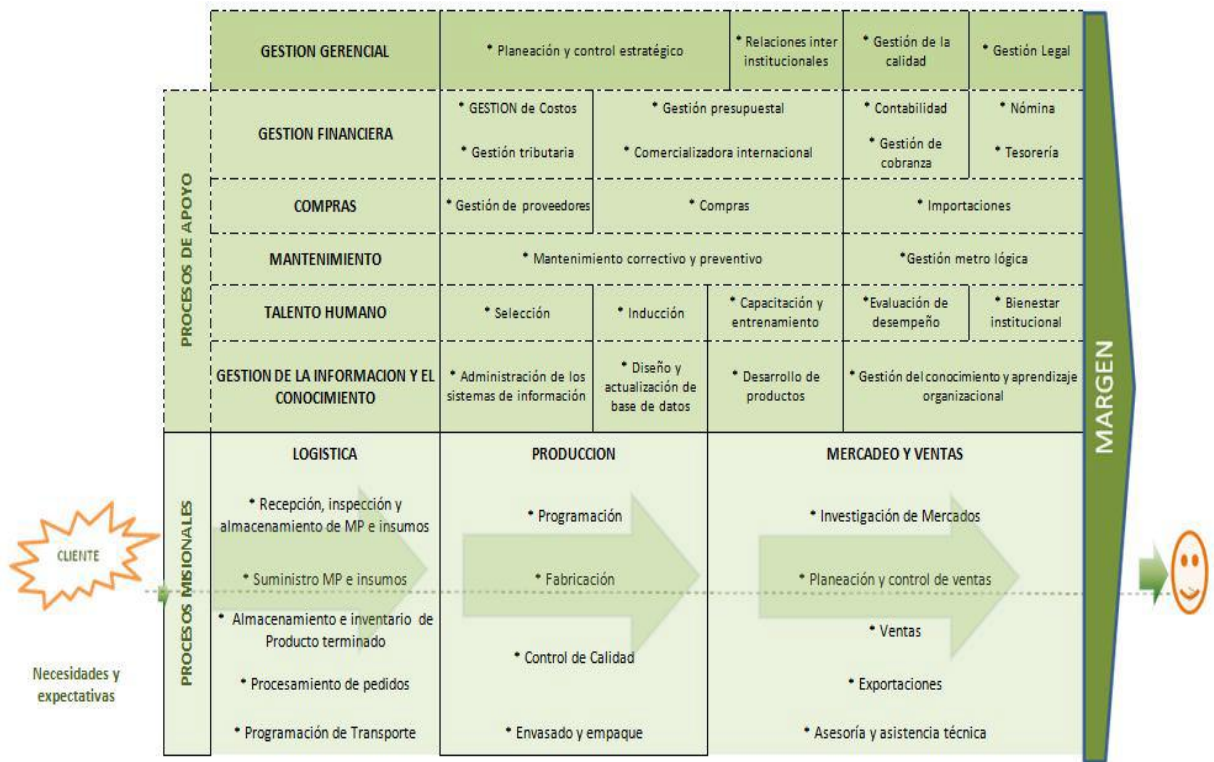
<p style="text-align: center;">PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</p>	<p><i>*Alta dependencia de Ecopetrol por monopolio de la principal materia prima ya que las bases lubricantes representan en promedio el 85% de la composición de los productos de la Empresa.</i></p> <p><i>*Ecopetrol maneja una política de precios sujeta a los precios internacionales de las bases de referencia y al WTI, por lo cual varias veces al año se hacen ajustes. Las compras se hacen con pago anticipado y el suministro está sujeto a volúmenes de producción variables por la obsolescencia de sus plantas.</i></p> <p><i>* Alto poder de negociación de los proveedores de las materias primas para la elaboración de los jabones metálicos (10% de la composición de las grasas lubricantes); éstos son productos diferenciados cuyo suministro está concentrado en pocas empresas.</i></p>
<p style="text-align: center;">AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</p>	<p><i>*Amenaza de integración hacia atrás, por la posibilidad que los clientes de maquila instalen plantas de producción y produzcan el producto por cuenta propia.</i></p> <p><i>*Distribuidores que fortalezcan la entrada de productos extranjeros, principalmente de México, China y USA y refuercen el crecimiento y auge en el consumo de aceites sintéticos importados.</i></p> <p><i>* Las pocas barreras existentes para entrar al mercado de las grasas convencionales y aceites de baja especificación han permitido la creación de empresas de garaje con las cuales la marca Proquimsa no es competitiva por precio.</i></p> <p><i>* Las fuertes barreras de entrada en cuanto a curva de experiencia, capacidad tecnológica, requerimientos de capital y red de distribución, dificultan la entrada de nuevas empresas a competir por la maquila.</i></p>

<p style="text-align: center;">AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p><i>*Desde el punto de vista estratégico de corto plazo no hay productos sustitutos que requieran especial atención.</i></p> <p><i>*A largo plazo, producción de lubricantes biodegradables, que sustituyan las bases minerales por bases vegetales.</i></p> <p><i>* A largo plazo, producción de equipos lubricados con aire o hechos con nuevos materiales de bajo coeficiente de fricción que no requieran lubricación.</i></p>
<p style="text-align: center;">RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES</p>	<p><i>*El negocio de producción y comercialización de lubricantes es un mercado maduro, de crecimiento lento y bajos rendimientos.</i></p> <p><i>*Numerosos competidores, representados por empresas multinacionales de gran poder, con marcas de alto prestigio y reconocimiento Shell, Mobil, Gulf, Texaco, Petrobras y empresas nacionales en crecimiento como Terpel y Biomax.</i></p> <p><i>*Crecimiento de la industria nacional de producción de lubricantes, entre un 3.5 y 4 % en los dos últimos años.</i></p> <p><i>*Lubrigras: Un competidor fuerte y capaz de capturar mercado de maquila por su capacidad de producción, capacidad económica y experiencia en comercialización de lubricantes.</i></p>

6.4. ANÁLISIS INTERNO

6.4.1 Cadena de valor. La Figura No. 04 presenta la cadena de valor de C.I. Proquimsa Ltda con las actividades relevantes desde el punto de vista estratégico. Las actividades de valor se identificaron a partir del análisis cualitativo de todas las actividades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Cuadro 6. Análisis de recursos y capacidades internas



6.4.2 Análisis de recursos y capacidades internas. La identificación de los recursos y capacidades de la empresa se realizó a través de sesiones de lluvia de ideas con los líderes de cada una de los procesos de la cadena de valor. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades se realizó una valoración cualitativa de la medida en que éstas impactan en la generación de valor de los productos y servicios.

La selección de los recursos y capacidades de C.I. Proquimsa Ltda., se presenta en el Cuadro No. 6.

Cuadro 7. Selección de los recursos y capacidades de C.I. Proquimsa Ltda.

PROCESO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Logística	Excelente capacidad de respuesta para atender pedidos del exterior.	<p>Insuficiente capacidad de almacenamiento de materias primas, insumos y producto terminado.</p> <p>Dificultad en la consecución de transporte y auxiliares de carga.</p> <p>Incumplimiento de los tiempos de entrega pactados con los clientes de marca propia.</p>
Operaciones	<p>Se cuenta con una planta piloto para el desarrollo de grasas lubricantes.</p> <p>Los procesos de elaboración de grasas lubricantes se encuentran estandarizados.</p> <p>Excelente calidad de los productos.</p> <p>Alta capacidad y flexibilidad para elaborar productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.</p>	<p>Planta de producción de baja intensidad tecnológica</p> <p>Baja capacidad de respuesta para atender pedidos urgentes</p> <p>Baja tasa de desarrollo de productos</p>

<p>Mercadeo y Ventas</p>	<p>Amplia trayectoria y alto reconocimiento de la empresa</p> <p>Asesoría técnica especializada a clientes</p> <p>Precio competitivo de los productos de maquila</p>	<p>Desconocimiento del mercado y la competencia</p> <p>Baja rentabilidad de las exportaciones</p> <p>Poca cobertura en el mercado de la marca propia</p>
<p>Compras</p>	<p>Excelente relación comercial con proveedores</p>	<p>Alta dependencia de los proveedores de materias primas</p>
<p>Talento Humano</p>	<p>Líderes de proceso competentes y comprometidos</p>	<p>Alta rotación del personal de oficios varios</p> <p>Los procesos de formación del personal de planta son limitados para generar valor.</p>
<p>Gestión de la Información</p>	<p>Buenas bases de datos de clientes y proveedores</p> <p>Fácil acceso a información financiera y operativa de calidad.</p>	<p>Ausencia de herramientas efectivas de comunicación</p> <p>El conocimiento está en las personas y no en el colectivo organizacional.</p> <p>Desconocimiento de desarrollos tecnológicos</p>
<p>Gestión Financiera</p>	<p>Cartera sana</p> <p>Amplia capacidad de endeudamiento</p>	<p>El presupuesto anual no está enlazado a la estrategia</p>

6.5 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD

Cuadro 8. Factores Críticos de Competitividad

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD					
Factores Críticos de Competitividad	Funciones Críticas y/o Factores Claves	Nudos Críticos Debilidades	Nudos Críticos Amenazas	Núcleos de Valor Oportunidades	Núcleos de Valor Fortalezas
Precios competitivos y sostenibles para los clientes maquila	Mercadeo Estructura de Costos Proceso Licitatorio Capacidad de almacenamiento de materias primas	Insuficiente capacidad de almacenamiento de materias primas	Aumento del precio del WTI y de las bases de referencia Incrementos de precio de las materias primas e insumos		
Disponibilidad de inventario de producto terminado y cumplimiento en la entrega	Logística Capacidad de producción Capacidad de almacenamiento de producto terminado Sistemas de Información	Incumplimiento de los tiempos de entrega y cantidades pactadas con el cliente Insuficiente capacidad de almacenamiento de producto terminado	Alta dependencia de los proveedores de las principales materias primas		
Rentabilidad de los productos para los clientes del exterior	Mercadeo Estructura de costos Política de precios		Devaluación del dólar frente al peso Política de precios para las bases lubricantes programa exportador		Precios acordes con la calidad del producto
Calidad del producto: materias primas, presentación y empaque	Compras (selección y evaluación de proveedores) Control de Calidad	En marca propia la presentación y empaque es inferior a la competencia Los procesos de formación del personal de planta son limitados			Compromiso de la empresa y de los directivos con la calidad Materias primas de excelente calidad

		para generar valor.			
Portafolio de productos	<p>Mercadeo</p> <p>Producción</p> <p>Talento Humano</p> <p>Investigación y desarrollo</p>	<p>Poca inversión en I&D de productos</p> <p>Poca amplitud del portafolio de productos y servicios</p>			<p>Disponibilidad de planta piloto para el desarrollo de grasas</p> <p>Formulación de productos acordes a los requerimientos de cada cliente</p>
Imagen de la Empresa	<p>Finanzas sanas</p> <p>Relación comercial con clientes y proveedores</p> <p>Cumplimiento de los acuerdos contractuales</p> <p>Maquila de lubricantes</p>	<p>Carencia de estrategias de comunicación e imagen corporativa</p>		<p>Credibilidad y reconocimiento por la calidad de los productos</p>	<p>Seriedad y cumplimiento de los acuerdos contractuales.</p>

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 MISIÓN

Satisfacer competitivamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales, produciendo grasas y aceites lubricantes de alta calidad para los sectores automotor e industrial, a través de servicios de maquila y comercialización de marca propia, actuando con responsabilidad social empresarial.

7.2 VISIÓN

Para el 2015C.I Proquimsa Ltda., buscará convertirse en socio estratégico de sus clientes y proveedores, desarrollarán nuevos productos para el mercado nacional e internacional de lubricantes y combustibles y utilizará el 90% de su capacidad instalada de producción.

7.3 VALORES

- **Sentido de pertenencia y compromiso:** Trabajamos de forma unificada tomando como propias las metas de nuestra organización, con la firme intención de lograr desarrollo y crecimiento mutuo
- **Trabajo en equipo y solidaridad:** Somos un equipo organizado, comprometido, de mentalidad abierta y dinámica, con capacidad de compartir conocimientos, aportar ideas, tomar decisiones y apoyarse mutuamente para el logro de los objetivos.
- **Actitud de servicio:** Manifestamos nuestra disposición de atender y colaborar de forma desinteresada y permanente a clientes, proveedores, empleados y comunidad.

- **Respeto y tolerancia:** Consideramos y aceptamos la manera de ser, pensar y obrar de los demás haciendo posible, las relaciones de convivencia y comunicación eficaz de los trabajadores.
- **Responsabilidad social:** Tomamos decisiones que tienen en cuenta los efectos y alcances que generan nuestras acciones en cada una de las relaciones que la empresa mantiene.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ❖ Aumentar la rentabilidad de productos y servicios
- ❖ Aumentar la satisfacción del cliente
- ❖ Aumentar la capacidad de almacenamiento de producto terminado.
- ❖ Aumentar la utilización de la capacidad instalada de producción.
- ❖ Fortalecer la imagen corporativa
- ❖ Desarrollar productos para el sector de lubricantes y combustibles.
- ❖ Establecer alianzas estratégicas con los principales clientes y proveedores.

7.5 PLAN ESTRATÉGICO

Con la declaración de misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos queda definido el direccionamiento y planificación estratégica, lo que hace posible presentar en los Cuadros 8 y 9 la formulación del plan estratégico para C.IProquimsa en el período 2.012 - 2.015.

Cuadro 8. Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO				
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de Acción	ACTIVIDADES	Indicador
Aumentar la rentabilidad de productos y servicios	1. Reducir el riesgo de los precios de las materias primas y el dólar.	Mejorar las condiciones comerciales con clientes y proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una política de precios para el cliente sujeta a la variación del precio de las materias primas y a la TRM 2. Gestionar proveedores 3. Suscribir contrato con Ecopetrol por volumen de compra sin variación de precio por un periodo establecido 	Número de convenios comerciales, con acuerdo de estabilidad de precios, establecidos
	2. Reducir los costos directos e indirectos de producción.	Implementar un sistema de gestión de costos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los procesos y sistema de costos actual 2. Determinar el sistema de gestión a implementar 3. Estructurar e implementar el sistema de gestión seleccionado 4. Alinear el sistema de gestión de costos con el software de producción y el de contabilidad 5. Seguimiento y control al sistema de gestión 	Porcentaje de la estructura de costos sobre las ventas
Aumentar la satisfacción del cliente	1. Cumplir los tiempos de entrega pactados en los acuerdos contractuales.	Asegurar la disponibilidad de producto terminado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la eficiencia y productividad de los procesos 2. Análisis de la demanda actual y proyectada 3. Ampliar el área de almacenamiento 4. Mejorar la logística de consecución de transporte y auxiliares de carga 	Porcentaje de entregas a tiempo

	2. Mejorar el actual estándar de calidad de los productos.	Identificar y mejorar los parámetros de desempeño y de presentación claves de cada línea de producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los parámetros de desempeño y presentación a controlar y mejorar 2. Mejorar la confiabilidad de las pruebas de laboratorio 3. Fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional y mejoramiento continuo 4. Establecer un cronograma de evaluación y control de los parámetros claves por línea de producto. 5. Actualización tecnológica de equipos 	Número de incidencias, quejas y reclamos
Aumentar la capacidad de almacenamiento de producto terminado	1. Ampliación del área de almacenamiento y redistribución de planta	Construcción de bodegas de almacenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la capacidad de almacenamiento requerida para atender la demanda proyectada 2. Contratar la construcción de la nueva área de almacenamiento 3. Redistribuir las áreas de bodegas y producción 	Capacidad total de almacenamiento
Aumentar la utilización de la capacidad instalada de producción	1. Tener un plan estratégico de marketing	Formular e implementar un plan estratégico de marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el mercado y la competencia 2. Desarrollar el mercado de lubricantes especiales. 3. Incrementar el volumen de venta de base lubricante 	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
Fortalecer la imagen corporativa	1. Diseñar e implementar una estrategia de comunicación e imagen corporativa.	Contratar una empresa de publicidad para el diseño y la implementación de la estrategia de comunicación e imagen corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar 2. Selección y contratación de la empresa de publicidad. 3. Seguimientos a la ejecución del contrato. 4. Presentación de la estrategia y la nueva imagen corporativa. 	Aumento de la imagen corporativa

Desarrollar productos para el sector de lubricantes y combustibles	1. Invertir un porcentaje de la utilidad en I&D de productos	Generación, evaluación y ejecución de proyectos de I&D de productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar el equipo de I&D. 2. Identificar y asignar responsabilidades y metas al equipo de I&D. 3. Generar un banco de proyectos de I&D 4. Seleccionar con criterio técnico y económico los proyectos a ejecutar y el plazo. 5. Dotación en infraestructura y equipos necesaria para el equipo de I&D. 6. Incluir en el presupuesto anual la asignación de recursos para ejecutar el o los proyectos seleccionados. 	Porcentaje de la utilidad invertido en I&D
		Determinar las necesidades u oportunidades en el mercado e integrar a los clientes en el desarrollo de productos y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear, investigar y detectar oportunidades 2. Realizar estudio de mercado con los clientes existentes 3. Diseñar y desarrollar productos. 4. Prueba de Mercado 5. Formular la estrategia comercial. 6. Introducción y seguimiento al desempeño del producto. 	Venta de nuevos productos o servicios
Establecer alianzas estratégicas con los principales clientes y proveedores	Integración comercial con clientes y proveedores estratégicos	Realización de convenios de asociación con clientes y proveedores,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de clientes y proveedores con alto potencial estratégico 2. Identificación y preparación de beneficios al suscribir la alianza 3. Presentación de la alianza a proveedores y clientes seleccionados. 4. Firma de convenios de asociación con los clientes y proveedores con respuesta positiva. 	Número de alianzas estratégicas firmadas con proveedores y clientes

8.CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que debe surgir a partir del esfuerzo sistemático, colectivo e intelectual de una organización, en la búsqueda de establecer objetivos, políticas, estrategias y planes de acción para la toma de decisiones en el presente, que aseguren el futuro deseado y reduzcan el riesgo de los rápidos y constantes cambios en el mercado y la competencia.

Los principales factores de sinergia para la planeación estratégica son la coherencia entre la estructura organizacional y la estrategia, el desarrollo de las capacidades y recursos para lograrla y la alineación estratégica entre el entorno competitivo, la estrategia, y una visión compartida y entendida por todos los niveles de la organización.

La propuesta de planeación estratégica para C.I. Proquimsa Ltda., se ha desarrollado a partir del análisis del entorno, del modelo de negocios y de los recursos y capacidades al interior de la organización. De manera que al entender la situación actual y al plantear posibles escenarios futuros se estructurara la estrategia que aumente la competitividad y maximice el valor de la empresa.

El proyecto académico de desarrollar la propuesta de planeación estratégica se complementó con el desarrollo de actividades y la participación activa de los líderes de proceso, gerente, socios y personal operativo y administrativo de diferentes niveles, de manera que se sentaran las bases para la alineación estratégica, la implementación y evaluación del plan.

Se detectó que el plan estratégico 2010-2012 estuvo bien estructurado y que a pesar de la falta de seguimiento y cumplimiento de los planes de acción por la fuerte orientación reactiva y operativa de la Gerencia y Líderes de Proceso a la

solución de problemas del día a día, se lograron importantes avances en la actitud y compromiso hacia la toma de decisiones enfocadas al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión de futuro deseada. Un resultado de ese cambio es haber alcanzado la visión propuesta en cuanto a ser reconocidos por la alta calidad de productos y servicio y haber consolidado a la empresa como la mejor opción en la maquila de lubricantes.

La ejecución es la pieza clave para lograr los objetivos propuestos, por lo que juega un papel importante simplificar la planeación. La metodología empleada logra reducir el número de estrategias, planes de acción y actividades que no agregan valor, y se centra en detectar los factores críticos de competitividad, estrategias, planes de acción y actividades que contribuyen a lograr una mayor dinámica y efectividad en los procesos, permitiendo que la estrategia no se convierta en una sobrecarga de trabajo en todos los niveles de la organización.

Es claro que el control se fundamenta en la administración efectiva de la información, por lo que los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, por lo que se diseñó un número mínimo de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre la efectividad, la eficiencia, la productividad en la ejecución del plan estratégico.

La alta dirección debe comprometerse a trabajar con los líderes de proceso en determinar el valor actual de los indicadores propuestos y establecer las metas anuales de común acuerdo y garantizar que se van a asignar los recursos necesarios para su cumplimiento.

La alta dependencia de los proveedores de materias primas hace vital que se gestionen y establezcan alianzas comerciales. Es importante establecer un

acuerdo comercial con Ecopetrol donde se fijen políticas claras de ajustes de precios y contratos con cláusulas de cumplimiento de volúmenes pactados de bases lubricantes. Como alternativa adicional se recomienda gestionar proveedores internacionales de bases lubricantes y consolidar los volúmenes de importación con los clientes de maquila.

Se hace énfasis en el desarrollo de productos para el sector de lubricantes y combustibles por la madurez del mercado en Colombia y las pocas expectativas de crecimiento en el volumen demandado, para lo cual se debe hacer inversión en investigación y desarrollo, alineando estrategia y presupuesto y promoviendo los proyectos hacia lubricantes industriales, hacia el desarrollo del mercado de combustibles e iniciar con propuestas hacia la diversificación.

BIBLIOGRAFÍA

ABELL, 1980, A Theory of Business Definition. 169-188p.

BUSINESS REVIEW, Harvard. Revista: Harvard Business Review. CÓMO PENSAR ESTRATÉGICAMENTE Año de Publicación: jueves 25 de Junio de 2009. Disponible en: (<http://www.hbrl.com>)

COHEN, William A, En clases con Drucker, Bogotá, Editorial Norma, año de edición, ISBN 978-958-45-0827-0. 416 p.

CHALITASFAIR, SFAIR, Baidaba, Calila y Dimna 5ª ed., (versión Antonio ChalitaSfair, 1995) ISBN 958-601-121-6

CHAPARRO MONTEZUMA, Javier Hernando. Universidad Industrial de Santander UIS. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNCIÓN DE EXTENSIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES DE LA UIS. Año de Publicación: 2010

FERNÁNDEZ CASTILLO, Silvia Carolina. Universidad: Universidad Industrial de Santander UIS. ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE DIRECCIÓN GERENCIAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA AVÍCOLA POLLOSAN S.A. Año de Publicación: 2006






GIORGIO, Merli, Gestión eficaz, guía operativa, la dirección por políticas, Hoshin Kanri, 1997, Ediciones días de santos S.A, ISBN: 84-7978-290-0




KAPLAN, RS; NORTON, O.P. The Execution Premium. Harvard Business school Press. Deusto, 2008. España

MICHAEL G. RUKSTAD, David J. Collis. ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? HARVARD, Business. Revista: Harvard Business Review. Año de Publicación: 2008. Disponible en: (<http://www.hbrl.com>)

MINTZBERG, H., & Quinn, J. (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Latinoamericana.

OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, ISBN: 978-2-8399-0580-0. p. 15- 47, 72
Porter, Michael, 2003. ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?, Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Ediciones Deusto. 25-43 p.

<p>Key</p> 	<p>Key</p> 	<p>ValuePropositions</p> 	<p>CustomerRelationships</p> 	<p>CustomerSegments</p> 
<p>Partners</p> <p><i>*Ecopetrol</i> <i>*Empresas Transportadoras (CeterLtda, CovolcoLtda, LiancarLtda, CootrajorturbayLtda)</i> <i>*Consultores y Asesores Externos con conocimientos especializados que la empresa aún no posee.</i> <i>*Promical, Saceites, Bon Brasil, Elco.</i></p>	<p>Activites</p> <p><i>*Producción Especializada de grasas lubricantes por lotes</i> <i>*Relacióncomercial con Ecopetrol</i> <i>*Proceso de limpieza de líneas y mezcladores.</i> <i>*Control del cumplimiento de especificaciones de los lubricantes</i> <i>*Proceso de licitación</i></p>	<p><i>*Personalización del producto. (Productos de acuerdo con los requerimientos específicos de cada uno los clientes).</i></p> <p><i>*Asesoría y Soporte Técnico Especializado a clientes y clientes de clientes.</i></p>	<p><i>*Relaciones personales</i> <i>*Asistencia técnica Personalizada</i></p>	<p><i>*Corporativos</i> <i>Empresas que requieren el servicio de maquila</i></p> <p><i>*Distribuidores</i> <i>Distribuidores multimarca que comercializan la marca Proquimsa</i></p>

	<p>Key</p>  <p>Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> *Asesoría Especializada. *Acuerdos contractuales. *Liquidez para capital de trabajo. *Experiencia en elaboración de grasas lubricantes. 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> *Empresa Transportadora Externa para la entrega de producto *Programa de visitas y asistencia técnica 	
<p>CostStructure(valores con relación a las ventas totales)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Costo de materias primas e insumos 79% (Bases lubricantes 60%) *Costos de operación 8% *Gastos de administración y ventas 8% *Gastos financieros 4% 		<p>RevenueStreams</p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta de lubricantes. Con respecto a ventas totales: grasas 82%, aceites 18%, otros lubricantes 10%. *Precios dinámicos ajustados al precio de las bases lubricantes 	