



## **PLAN ESTRATÉGICO 2014-2024**

### **PRESENTACIÓN:**

El presente documento es el resultado de un ejercicio grupal de funcionarios de Ferticol en sus diferentes niveles, así como exfuncionarios y actores externos locales, regionales y nacionales, en el propósito de definir la ruta que se debe seguir para el salvamento y fortalecimiento de la Empresa.

Contiene el Plan Estratégico y el Plan de Acción Corporativo en un horizonte de diez años (2014-2024).

El Plan Estratégico contempla las principales políticas, objetivos y estrategias, que orientarán el actuar de la empresa durante la próxima década; estos lineamientos y directrices guiarán el establecimiento de los planes de acción, expresados en programas específicos que atenderán las principales necesidades y problemas de la entidad y las oportunidades que el mercado ofrece para el incremento de la producción de Ferticol y el fortalecimiento de la empresa.

En armonía con la Misión, se ha formulado la Visión de lo que se espera sea la empresa al año 2024 posicionarla en el mercado como una industria petroquímica de avanzada, con diferentes líneas de negocios, entre ellas el de fertilizantes para la producción agrícola. Así mismo, en concordancia con la Misión y la Visión se expresan los principios y valores que caracterizan la cultura organizacional y se plantean las políticas y objetivos estratégicos para los años de horizonte de este Plan.

Teniendo en cuenta que Ferticol cuenta con la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en su Departamento del Laboratorio Industrial y del Modelo Estándar de Control Interno MECL., también forman parte de este Plan la política y estrategias del Sistema con las cuales se apunta al mejoramiento continuo de los procesos institucionales.

Partiendo de la situación general de la empresa, se ha realizado un diagnóstico estratégico de sus fortalezas y debilidades internas así como de sus oportunidades y amenazas del entorno, el cual se presenta en una matriz DOFA seguida de las principales estrategias identificadas para la atención de las situaciones detectadas.

En este Plan Operativo se describen los problemas y necesidades que se atenderán con el mismo, se explican las razones que justifican su ejecución y se contemplan los principales programas a través de

los cuales se concretan las acciones con sus respectivos objetivos, metas, indicadores de gestión, actividades, cronograma, responsable y recursos.

Resta, pues, su ejecución, monitoreo e intervención, según sea el caso, pero, de todos modos, siempre expectantes por los resultados que se deberán alcanzar y que la historia habrá de consignar como el “Salvamento de Ferticol S.A.”

**MBA JUAN CARLOS SIERRA AYALA**  
Gerente General



## **QUÉ ES FERTICOL S. A.:**

**FERTILIZANTES COLOMBIANOS S. A. FERTICOL S. A.** es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de Sociedad Anónima, del orden departamental, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, vinculada a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Departamento de Santander. Conforme a lo establecido en el parágrafo 97 de la Ley 489 de 1998, el régimen de las actividades y de los servidores es el de las empresas industriales y comerciales del Estado.

### **Misión:**

FERTILIZANTES COLOMBIANOS – FERTICOL S.A.- Somos una compañía dedicada al desarrollo de la cadena de valor de la industria petroquímica, mediante la producción, distribución y comercialización de abonos nitrogenados, con productos y materias primas que cumplen estándares de calidad. Somos responsables en la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Aportamos al incremento de la productividad del agro y la seguridad alimentaria colombiana para cosechar la paz.

### **Visión:**

Para el 2024, seremos la primera empresa de Colombia en la fabricación de productos de la industria petroquímica y abonos nitrogenados, financieramente sostenible, con procesos automatizados y mayor capacidad de producción. Fortaleceremos nuestra responsabilidad ambiental en los procesos productivos sobre el entorno. Seremos una empresa modelo en proyección de la calidad de vida de

nuestros trabajadores, con un amplio portafolio de productos, que aumente la participación en el cubrimiento de la demanda del mercado colombiano y a nivel internacional.

#### **PRINCIPIOS CORPORATIVOS:**

- *Eficiencia*
- *Trabajo en Equipo*
- *Responsabilidad Social Empresarial.*
- *Responsabilidad*
- *Calidad de Vida*
- *Sentido de Pertenencia*
- *Autocontrol*

#### **VALORES CORPORATIVOS:**

- *Honestidad*
- *Transparencia*
- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Compromiso*
- *Objetividad*
- *Lealtad*
- *Integridad*
- *Servicio*
- *Tolerancia*
- *Participación*

#### **MARCO NORMATIVO:**

Las principales Leyes y demás normas que rigen la organización y funcionamiento de Ferticol y sobre las cuales se soportan y justifica la formulación de sus planes Estratégico y de Acción son:

- Constitución Política de Colombia. 1991
- Decreto 111 de 1996. Estatuto Orgánico de Presupuesto
- Ley 87 de 1993
- Ley 489 de 1998
- Ley 550 de 1999
- Ley 1474 de 2011
- Ley 80 de 1.993
- Código de Comercio

#### **POLÍTICA INTEGRAL DE FERTICOL:**

FERTILIZANTES COLOMBIANOS, FERTICOL S.A. es una empresa petroquímica y de abonos nitrogenados, de economía mixta, comprometida con el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, las disposiciones legales y la mejora continua del desempeño de todos los procesos.

A través del control y monitoreo de las características de nuestros productos, la competencia y el compromiso del personal, la disponibilidad de equipos adecuados en

óptimas condiciones, la eficiencia en los procesos administrativos y un trabajo comercial que asegure la oferta del producto, logramos la satisfacción de nuestros clientes y mantener la sostenibilidad de los procesos productivos de la organización, mostrando una rendición de cuentas transparente de las condiciones de funcionamiento a las partes interesadas.

La prioridad de la organización es la seguridad de nuestro personal, reduciendo sus riesgos laborales, para mejorar su calidad de vida y la mitigación de los impactos ambientales asociados a nuestra actividad.

Estamos comprometidos con la prevención de lesiones y enfermedades laborales que puedan afectar a nuestros contratistas, empleados y visitantes, además de la prevención de la contaminación, que hacemos posible a través de los programas, procedimientos y actividades de nuestra gestión.

Somos una factoría que valora de manera especial el talento humano, por eso a través de nuestro trabajo, esfuerzo y capacidades, logramos satisfacer a nuestros clientes y la confianza por ellos depositada.

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Este plan estará soportado en los siguientes objetivos estratégicos:

1. ESTABILIZACION FINANCIERA
2. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA
3. SANEAMIENTO JURÍDICO
4. NUEVA ORGANIZACIÓN
5. MODERNA POLÍTICA COMERCIAL
6. NUEVO COMPLEJO PETROQUÍMICO
7. GESTIÓN GUBERNAMENTAL

#### **POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE FERTICOL:**

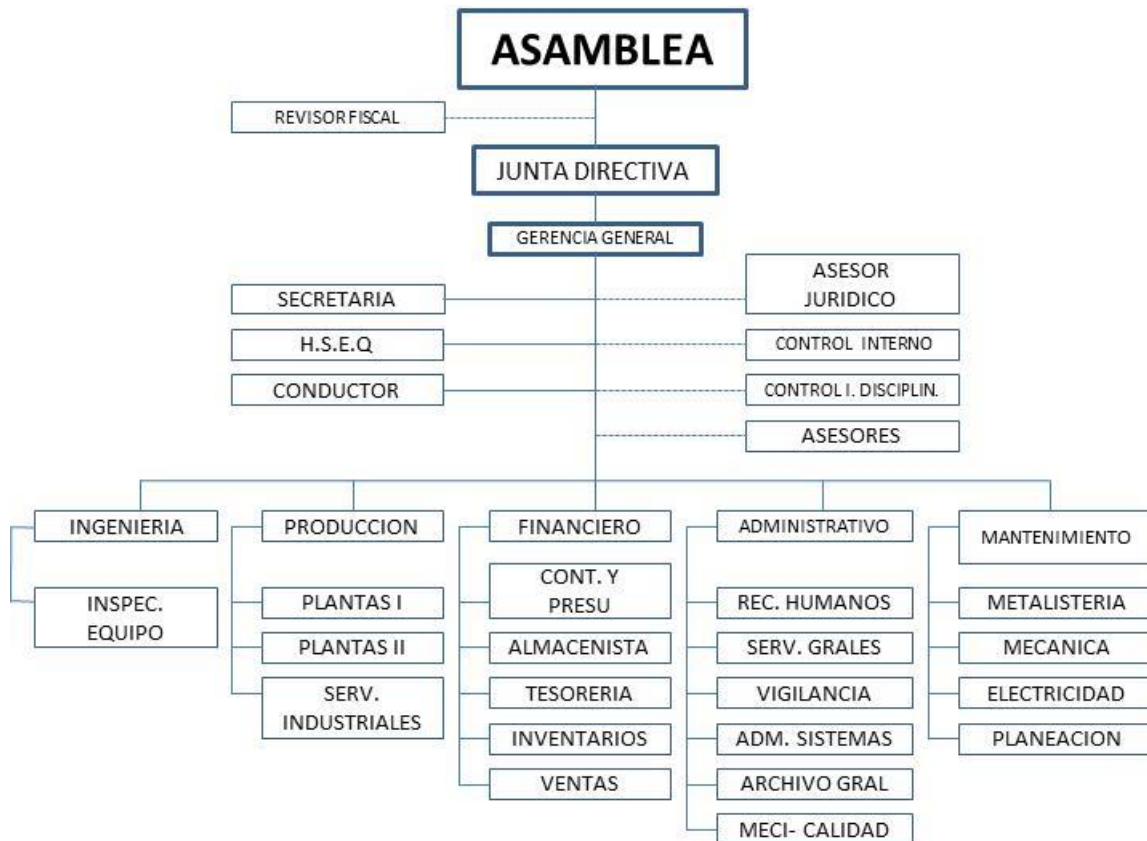
Con el propósito de impulsar el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, Ferticol se ha acogido al Departamento de Control de Calidad a la Norma Técnica de Calidad Normas Técnicas de Calidad ISO 9001:2007.

Actualmente el Laboratorio Industrial se encuentra en proceso de recertificación por ICONTEC, en las Normas Técnicas de Calidad ISO 9001:2007 y certificado de IQNET

#### **MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI:**

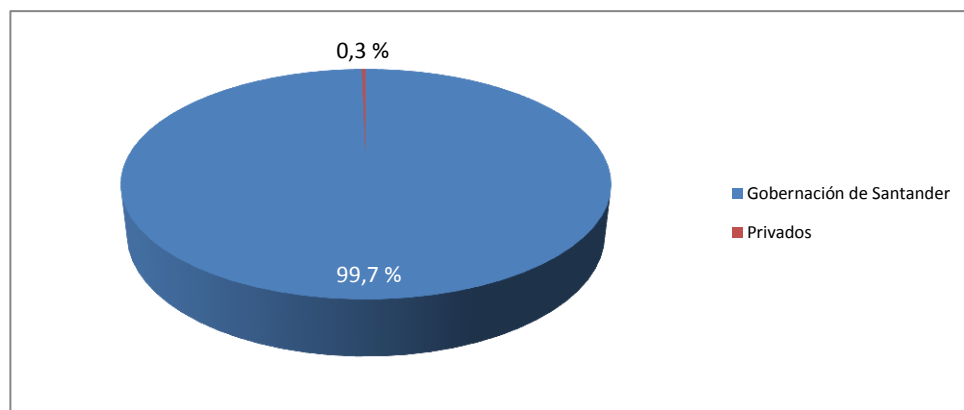
Respondiendo a la normatividad que le rige, Ferticol ha diseñado e implementado su Modelo Estándar de Control Interno –MECI- por el cual se rediseñaron la Misión, Visión, Valores Corporativos, Código de Ética, Mapa de Riesgo y se debe reorganizar la nueva estructura organizacional de la empresa.

#### **ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DE FERTICOL S.A**



La nómina de Ferticol S.A. la constituyen 183 empleados, quienes tienen la calidad de trabajadores oficiales, mediante contrato de trabajo, a excepción de los cargos del nivel directivo, que corresponden a empleados públicos cuya vinculación es de libre nombramiento y remoción.

**SITUACION GENERAL DE FERTICOL.**

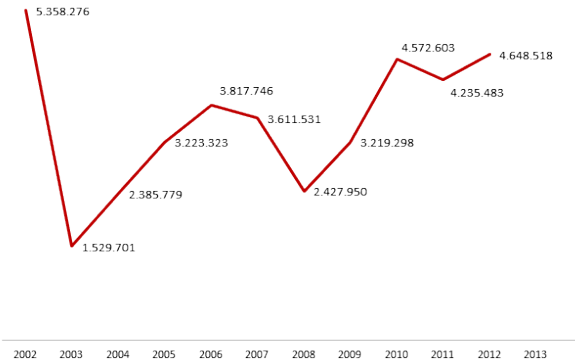


Fertilizantes Colombianos “Ferticol S. A.”, es una Sociedad de Economía Mixta, con una participación del Departamento de Santander del 99,74%. Es una empresa petroquímica con líneas de negocios como la producción y comercialización de abonos nitrogenados utilizados como fertilizantes en el sector agrícola colombiano, siendo su materia prima el gas natural para producir el amoniaco, el cual es utilizado para la elaboración de Nitrato de Amonio, Urea, Nitrato de Calcio, Nitrato de Amonio Liquido, Solución Una y Acido Nítrico.

El 6 de diciembre de 2002, la Sociedad fue promovida a los beneficios de la Ley 550 de 1.999, como una alternativa para su fortalecimiento, en ese orden de ideas se firmó el Acuerdo de Reestructuración de la Compañía el 31 de julio en Bogotá y el 1 de agosto en Barrancabermeja.

Hoy después de diez (10) años del desarrollo del Acuerdo de Reestructuración, persisten algunos problemas Técnicos, financieros y operacionales, para lo cual se ha diseñado un Plan Alternativo de Salvamento, con un horizonte de ejecución a diez años.

**SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:**



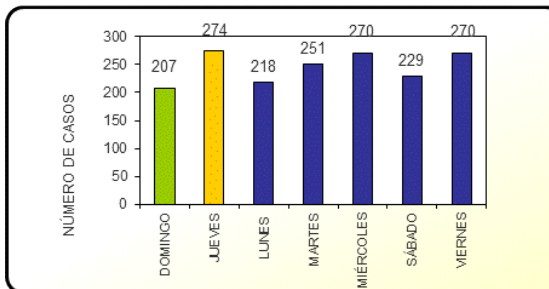
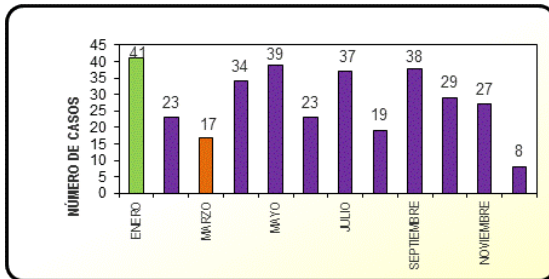
La situación financiera de la Compañía está debilitada por sus altas acreencias, enmarcadas dentro del Acuerdo de Reestructuración y Post Acuerdo, las cuales al cierre de 2013 ascendieron a \$47.500 millones de pesos, manteniendo una tendencia creciente en la última década.

Este déficit fiscal se ha acentuado por la ausencia de liquidez de la compañía, generando efectos mayores debido a la falta de inversión en equipos que eleven los niveles de producción, lo que genera

un impacto directo en los ingresos del complejo. Aunque la demanda en el consumo de fertilizantes en el país es cada día mayor, Ferticol no ha podido responder con máximos niveles de producción en sus unidades de proceso, hecho que obliga a implementar una nueva estrategia de producción, contenida en el presente Plan Estratégico.

**CLIMA LABORAL.**

Indudablemente los trabajadores han sido un factor clave para el sostenimiento de Ferticol S.A. por su esfuerzo, dedicación y constancia en las labores asignadas, pese a las difíciles circunstancias vividas.



MES	No. DE INCAPACIDADES	DIAS DE AUSENTISMO EN EL MES
ENERO	41	170
FEBRERO	23	113
MARZO	17	118
ABRIL	34	188
MAYO	39	159
JUNIO	23	203
JULIO	37	158
AGOSTO	19	100
SEPTIEMBRE	38	173
OCTUBRE	29	186
NOVIEMBRE	27	119
DICIEMBRE	8	32
TOTAL	335	1719

Esta situación se ha reflejado en los indicadores de absentismo o ausentismo, hecho que naturalmente afecta el clima laboral de la organización, derivado de los incumplimientos de obligaciones tanto de trabajadores activos como de ex trabajadores, según el registro del Departamento de HSE.

## RECURSO HUMANO:

Ferticol cuenta con un recurso humano altamente comprometido con los objetivos de la empresa y su alto sentido de pertenencia le da mayor valor a las actividades productivas. Su nómina actual está integrada por 176 empleados, entre cuyas características se destaca la estabilidad, pese a las dificultades administrativas y financieras por las que ha atravesado la compañía, pues el tiempo de servicio promedio es de 24 años.

Este indicador permite mayor aseguramiento en los procesos y disminuye los problemas por pérdida de información.

Se requiere, sin embargo, implementar mecanismos que permitan hacer relevos generacionales en el recurso humano de la empresa y, con ello, conservar, también, la memoria histórica y el conocimiento de los procesos de Ferticol.

## CAPACIDAD PRODUCCIÓN ACTUAL:

Las Plantas de Proceso de Ferticol S.A. vienen operando desde su creación, sin que hasta la fecha se hayan realizado sustituciones, pues se ha apelado más al mantenimiento. Este hecho, sumado a otras variables de índole técnico y operativo, arrojan como resultado una reducción notable de la capacidad de producción instalada en la factoría.

La limitante financiera, además, impide que se hayan adoptado decisiones de reemplazo completo de las unidades de producción.

Como resultado de todo esto, Ferticol S.A. aunque mantiene un nivel de producción constante, no alcanza a incursionar en forma significativa en el mercado nacional de fertilizantes agrícolas y, además, elevar su indicador de producción requiere inversiones millonarias.

PLANTAS	C. INSTALADA	C. UTILIZADA
Amoniaco	65 TMD	38 TMD
Urea 46%	50 TMD	23 TMD
N. Amonio	130 TMD	70 TMD
Acido Nítrico	150 TMD	110 TMD
TOTALES	395 TMD	241 TMD

## VARIABLES INTERNAS

### FORTALEZAS:

- Únicos productores de Urea Priliada.
- Exclusividad en la Producción del Nitrato de Amonio al 26%
- Disponibilidad de Servicios Industriales con generación propio.
- Regula el mercado de fertilizantes del país.
- Más de 48 años de experiencia en la producción de abonos nitrogenados.
- Personal con alto grado de experiencia en el manejo de la Petroquímica.
- Ubicación de la factoría en el centro del país, permitiendo la facilidad de distribución de sus productos, por diferentes medios de transporte.
- Posicionamiento de sus productos en el mercado nacional.

### DEBILIDADES:

- Atraso tecnológico.

- Capacidad limitada para la producción de amoniaco
- Falta de un área de investigación de desarrollo de nuevos productos
- Altos costos de producción, teniendo en cuenta la Dependencia del Gas.
- Necesidad de personal profesional en algunas áreas específicas
- Ausencia de programas de asistencia técnica y servicio postventa
- Alto endeudamiento
- Encontrarse bajo el marco de la Ley 550
- Pago diario del consumo de gas o cual afecta más el flujo de caja
- No cuenta con capital de trabajo.
- Mínima capacidad instalada en las plantas de producción.
- Deficiencia en la implementación y mantenimiento de sistemas de Control Interno por falta de recursos económicos.
- No se le da aplicación a las normas de archivística.

## **VARIABLES EXTERNAS**

### **OPORTUNIDADES:**

- El Magdalena Medio está impactado por 50.000 hectáreas de palma, altos consumidores de fertilizantes
- Construcción del Puerto de Carga más importante sobre el río Magdalena
- Alta demanda de los productos
- Mejoramiento en las facilidades de acceso a nuevos mercados (Rio Magdalena, Ruta del Sol y puente Barrancabermeja-Yondó)
- Capital privado interesado en invertir en FERTICOL S.A.

### **AMENAZAS:**

- La regulación del Estado en la limitación de fabricación por ser productos controlados
- La ley 550 no permite acceder a créditos bancarios
- El crecimiento de asentamientos humanos alrededor de la empresa
- Dependencia del proveedor de gas

## **ESTRATEGIAS:**

### **1. ESTABILIZACIÓN FINANCIERA:**

**Objetivo:** Generar liquidez a Ferticol S.A.

- A. Saneamiento de Obligaciones
- B. Aumento de Capital y emisión de acciones
- E. Capitalización acreencias
- F. Desarrollo de Activos Improductivos

### **2. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA:**

**Objetivo:** Búsqueda de confiabilidad operacional.

- A. Diagnóstico Técnico Operacional Especializado de la factoría
- B. Plan de inversiones y modernización
- C. Intervención a Costos de Producción
- D. Establecimiento de Alianzas Público Privadas (Ley 1508 del 10 Enero de 2012)

### **3. SANEAMIENTO JURÍDICO:**



**Objetivo:** Desarrollo de un plan integral en áreas administrativa, civil, laboral y que permitan devolverle la solidez jurídica a Ferticol S.A.

- A. Aplicación y seguimiento Planes de Mejoramiento
- B. Negociación de Acreencias
- C. Desenglove y legalización de terrenos
- D. Conmutación pensional
- C. Salida Ley 550

#### **4. NUEVA ORGANIZACIÓN:**

**Objetivo:** Estructurar y aplicar un nuevo modelo organizacional.

- A. Nueva estructura
- B. Estudio por competencias laborales
- C. Plan relevo generacional
- D. Estímulos (Bonos por productividad)
- E. Mejoramiento Clima Laboral

#### **5. MODERNA POLÍTICA COMERCIAL:**

**Objetivo:** Estructurar y aplicar nuevo modelo comercial.

- A. Nueva Política de Precios
- B. Nuevos mercado para nuevas cadenas de valor
- D. Portafolio con nuevos productos
- E. Integración a Mercados internacionales

#### **6. NUEVO COMPLEJO PETROQUÍMICO:**

**Objetivo:** Proyección futuro Ferticol.

- A. Búsqueda apoyo Asamblea Departamental
- B. Alianza Ferticol-Inupaz
- C. Negociaciones con Ecopetrol
- D. Construcción nuevo complejo

#### **7. GESTIÓN GUBERNAMENTAL:**

**Objetivo:** Gestiones ante el Gobierno Nacional.

- A. Ley a gas petroquímico en Colombia
- B. Ley capitalización acreencias de entidades públicas.

### **PLAN DE ACCIÓN:**

El Plan de Acción tiene como visión proyectada para el periodo 2014 - 2024 una administración transformadora de Ferticol S.A., que va desde su recuperación financiera, técnica, administrativa y operativa, hasta su concepción y aplicación de un nuevo modelo empresarial petroquímico.

Se tiene como propósito operar bajo la premisa del crecimiento continuo, administrado de manera oportuna, efectiva y eficiente, teniendo como principal objetivo el mejoramiento continuo y permanente del uso de los recursos.

Para el cumplimiento de este plan, esta soportado en 11 objetivos estratégicos, los cuales son:

- 1. Estabilización financiera generando liquidez y saneando pasivos.**  
Recursos: Emisión accionaria y desarrollo de activos improductivos  
Responsables: Dirección Financiera-Gerente General  
Tiempo programado: 2014-2015  
Indicador: Liquidez obtenida sobre Ingresos presupuestados.
- 2. Modernización Tecnológica según diagnóstico y plan de inversiones**  
Recursos: Cofinanciación.  
Responsables: Gerencia General.  
Tiempo programado: 2014 - 2015  
Indicador: Inversión Proyectada sobre inversión presupuestada.
- 3. Diseñar e implementar un sistema de costos para cada una de las plantas de producción.**  
Recursos: -Recursos Propios  
Responsables: Dirección Financiera-Dirección Producción  
Tiempo programado: 2014 - 2016  
Indicador: Meses costeados/Total meses por 100
- 4. Búsqueda de solidez Jurídica, negociación de acreencias, pago de obligaciones laborales y conmutación pensional**  
Recursos: Recursos Propios.  
Responsables: Dirección Jurídica -Gerente General  
Tiempo programado: 2014 - 2016  
Indicador: Procesos instaurados sobre procesos atendidos y resueltos.
- 5. Diseño y montaje de una nueva estructura organizacional generador de un mejor clima laboral**  
Recursos: Recursos Propios.  
Responsables: Dirección Administrativa-Gerente General  
Tiempo programado: 2014 - 2015  
Indicador: Proyectos presentados sobre proyectos ejecutados.
- 6. Desarrollo de un nuevo programa de mejoramiento de clima laboral, inducción y reinducción.**  
Recursos: Desarrollar un Plan de Capacitación.  
Responsables: Talento Humano  
Tiempo programado: 2014 - 2016  
Indicador: Capacitaciones programadas sobre Capacitaciones realizadas.
- 7. Realizar alianzas estratégicas con la academia para desarrollar un proceso de relevo generacional.**  
Recursos: Recursos Propios.  
Responsables: Recursos Humanos-Gerencia General  
Tiempo programado: 2014-2016  
Indicador: Convenio programados sobre Convenios realizados.
- 8. Nueva estrategia comercial, identificación de nuevos nichos y ampliación del portafolio.**  
Recursos: Recursos Propios.  
Responsables: Gerente General  
Tiempo programado: 2014 - 2015  
Indicador: Proyectos presentados sobre proyectos ejecutados.
- 9. Cumplir con el diseño y actualizaciones del Modelo Estándar de Control Interno-MECI**  
Recursos: Recursos Propios  
Responsables: Líder MECI-Control Interno-Dirección Administrativa  
Tiempo programado: 2014 - 2016  
Indicador: Programa cumplidos sobre programa programados.
- 10. Realizar Plan de Manejo Ambiental programa de manejo ambiental**  
Recursos: Recursos Propios  
Responsables: Salud Ocupacional-Dirección Ingeniería  
Tiempo programado: 2014 - 2016  
Indicador: Planes cumplidos sobre planes programados.
- 11. Diseño, construcción y operación de un nuevo complejo petroquímico.**

Recursos: Inversión realizada por Inversionistas.  
Responsables: Dirección Ingeniería-Gerencia General.  
Tiempo Programado: 2014 - 2024  
Indicador: Proyectos presentados sobre proyectos ejecutados.

***Barrancabermeja, febrero de 2014***