

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANARE S.A.S
A PARTIR DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS GENERADOS DE
FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE REVESTIMIENTOS
ARQUITECTÓNICOS (PINTURA)

MANUEL EDGARDO CARO FUENTES
JULIAN ESTEBAN CEPEDA OJEDA

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO SEDE DUITAMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
DUITAMA
2020

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANARE S.A.S
A PARTIR DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS GENERADOS DE
FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE REVESTIMIENTOS
ARQUITECTÓNICOS (PINTURA)

MANUEL EDGARDO CARO FUENTES
JULIAN ESTEBAN CEPEDA OJEDA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de ingeniero
industrial

Director:
ING. MARGARITA AVELLANEDA VARGAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO SEDE DUITAMA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
DUITAMA
2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Duitama, 03 de noviembre de 2020

DEDICATORIA

A Dios

Por darnos la oportunidad de vivir en este mundo, brindándonos la capacidad para seguir nuestro camino profesional y sin duda siendo el apoyo incondicional para conseguir los objetivos ya que sin él no lo hubiésemos logrado.

A nuestras familias

Quienes fueron los promotores para iniciar este gran camino, por incluirnos en sus oraciones ayudándonos a mostrarnos el camino correcto y sin dudarlo por todo el apoyo brindado durante este gran ciclo de nuestras vidas.

A nuestra directora

Por todo su apoyo y comprensión como tutora, agradecemos sus aportes los cuales contribuyeron para el desarrollo del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios, ya que, con él de nuestro lado, nos ha iluminado y fortalecido nuestro espíritu para lograr este camino hacia el éxito; en segundo lugar, nuestros padres y familiares quienes depositaron la confianza y nos brindaron el apoyo desde el comienzo de la carrera profesional. En la Universidad Antonio Nariño, agradecemos a la Ing. Margarita Avellaneda quien fue nuestra tutora para el presente proyecto, también agradecer al Ing. Freddy García Corredor quien contribuyo su conocimiento en el desarrollo y en lugar diferentes docentes que sin duda aportaron en la ejecución de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4 JUSTIFICACIÓN.....	22
5 MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28
5.3 ESTADO DEL ARTE	31
6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
6.2 FASES DE DESARROLLO.....	34
6.3 FUENTES DE DESARROLLO.....	35
6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
7 DESARROLLO DEL TRABAJO	36
7.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	36
7.1.1 Aplicación del instrumento, análisis y caracterización.....	40
7.1.1.1 Análisis de competencia, productos y servicios.....	42
7.1.1.2 Análisis del nivel de ventas de la competencia.....	44
7.1.1.3 Relación entre empresas.....	48
7.1.1.4 Relación con proveedores.....	50

7.1.1.5	Canales de distribución.	51
7.1.2	Análisis de clientes potenciales.	53
7.1.2.1	Tipos de marcas y productos más solicitados.	53
7.1.2.2	Niveles de consumo mensual.	55
7.1.2.3	Características en la decisión de compra.	56
7.1.2.4	Selección de proveedores.	58
7.1.2.5	Tipos de empresas en el sector.	60
7.2	ANÁLISIS INTERNO	61
7.2.1	Análisis técnico.	61
7.2.1.1	Distribución en planta y flujograma del proceso en general.	61
7.2.1.2	Layout del diseño en planta.	66
7.2.1.3	Análisis de maquinaria y equipo.	68
7.2.1.4	Análisis de operarios.	70
7.2.1.5	Caracterización de procesos.	73
7.2.2	Análisis del proceso de aplicación	74
7.2.2.1	Instrumentos de aplicación.	74
7.2.2.2	Diagrama de flujo.	74
7.2.2.3	Análisis de operarios.	77
7.2.2.4	Caracterización de procesos	77
7.3	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	78
7.3.1	Análisis DOFA	79
7.3.2	Matriz de Vester.	81
7.3.3	Estrategias propuestas.	85
7.3.4	Evaluación de estrategias.	86
7.3.4.1	Indicadores.	86
7.3.4.2	Herramientas.	88
7.3.4.3	Periodicidad.	88
7.3.5	Plan de acción.	88
8	CONCLUSIONES	90
9	RECOMENDACIONES.	93

10	BIBLIOGRAFÍA.....	95
11	ANEXOS.....	99

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Análisis cruzado pregunta uno y dos	43
Tabla 2. Empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y aplicación de pintura.	45
Tabla 3. Ventas mes de octubre 2019	46
Tabla 4. Análisis cruzado pregunta cuatro y cinco	46
Tabla 5. Análisis cruzado pregunta seis y siete	48
Tabla 6. Análisis cruzado pregunta trece y catorce	52
Tabla 7. Análisis cruzado pregunta diez	60
Tabla 8. Maquinaria y equipos.....	69

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Proyección de ventas mundiales de pinturas y revestimientos	36
Figura 2. ¿Cuál es el tipo de cliente que atiende en su establecimiento?	47
Figura 3. En comparación con los competidores y considerando el mismo tipo de producto, ¿los precios que usted ofrece a sus clientes son?	49
Figura 4. ¿Cuál de estas empresas tiene relación con su establecimiento?	49
Figura 5. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar sus proveedores?.....	50
Figura 6. En su establecimiento ¿qué tipo de canal de distribución utilizan?	51
Figura 7. ¿Qué marca de pintura es la más usada en los proyectos?	53
Figura 8. En orden de importancia. ¿Qué tipo de pintura es la más usada en sus obras?	54
Figura 9. ¿Aproximadamente cuántos cuñetes consume usted mensualmente por tipo de pintura?	55
Figura 10. ¿Qué característica de la pintura influye en su decisión de compra? ..	56
Figura 11. ¿Qué influye en su decisión para la compra de pintura?.....	57
Figura 12. ¿Qué factores tiene en cuenta para seleccionar su proveedor de pintura?	58
Figura 13. Los plazos otorgados para la cancelación de las facturas por parte del proveedor son.....	59
Figura 14. Razones por las cuales cambiaría su proveedor de pintura actual.....	59
Figura 15. ¿Usted hace parte de una entidad pública o privada?	60
Figura 16. Diseño de planta MANARE S.AS.....	63
Figura 17. Cuadro de convenciones	64
Figura 18. Flujograma del proceso en general	65
Figura 19. Layout empresa MANARE S.A.S	67
Figura 20. Flujograma proceso de ventas	75

Figura 21. Flujograma proceso de aplicación de pintura76
Figura 22. Matriz DOFA79

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta para la competencia (empresas de pintura y ferreterías)	99
Anexo B. Encuesta para clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas)	101
Anexo C. Ficha Técnica de Maquinaria.....	103
Anexo D. Ficha técnica para proceso.....	104
Anexo E. Ficha para la descripción de funciones de cargo	105

RESUMEN

Esta tesis está asentada en la necesidad de mejorar el desarrollo productivo de la producción, venta y aplicación de revestimientos arquitectónicos en la compañía Manare S.A.S por medio del diseño de un plan estratégico.

Para realizar el mismo se utilizó una metodología fundamentada en hacer un diagnóstico de adentro y de afuera de la compañía Manare S.A.S con el objetivo de detectar las condiciones recientes del desarrollo de producción de pinturas y el contexto general del mercado.

El avance de la exploración de mercados fue dirigido a una competencia específica (empresas de pintura y ferreterías) y un tipo de clientes (empresas constructoras y contratistas) considerados principales consumidores de los bienes ofrecidos por el área de revestimientos arquitectónicos. Con esto se permitió comprender el nivel de percepción del servicio y consecuentemente detectar, diseñar y priorizar estrategias para acceder y tener participación en esta área en la localidad de Yopal Casanare.

Adentro de los resultados se consiguió la caracterización del sector, el examen de adentro de la empresa. En base a la información recolectada se generaron estrategias acordes a los lineamientos de Manare S.A.S priorizando las de mayor impacto para ser tenidas en cuenta por la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, competitividad, productividad, pintura, estrategias.

ABSTRACT

This degree project is based on the need to optimize the production process, manufacturing, marketing and application of architectural coatings in the company Manare S.A.S, by designing a strategic plan.

To comply with it, a methodology was used based on an internal and external diagnosis of the company Manare S.A.S with the purpose of identifying the current conditions of the paint production process and the general situation of the market.

The development of market research was directed at a specific competition (paint and hardware companies) and a type of customers (construction companies and contractors) considered to be the main consumers of the products offered by the architectural cladding sector. With this it was possible to know the level of perception of the service and consequently identify, design and prioritize strategies to access and have participation in this sector in the city of Yopal Casanare.

Among the results we obtained the characterization of the sector, the internal analysis of the company. Based on the information collected, strategies were generated according to the guidelines of the organization, prioritizing those of greater impact to be taken into account by the organization.

Keywords: Strategic plan, competitiveness, productivity, painting, strategies.

INTRODUCCIÓN

Serna (1997) afirma que:

“Estos procedimientos tienen la oportunidad de ser a corto, mediano y extenso lapso, de acuerdo con la amplitud e intensidad de la compañía, ósea, su tamaño, debido a que esto sugiere qué proporción de planes y ocupaciones debe realizar cada unidad operativa, así sea de escenarios superiores o niveles inferiores. Para obtener a una terminación triunfadora luego de la aplicación de un plan, es considerable el deber de todas las partes de la compañía, lo que hace primordial hacer un muy buen trabajo en grupo coordinado. Se sugiere la consideración de indicar que toda empresa debe determinar con precisión su metodología a continuar debido a que representa las funcionalidades operativas que se van a realizar” (p.95).

La expansión de los mercados hace que el fortalecimiento de medianas y enormes organizaciones en el de hoy campo competidor, se obstaculicen, perdiendo de esta manera la participación en enormes nichos de mercados locales. El no intervenir en dichos campos, es el erróneo manejo que se le dan a los elementos propios. La formulación y realización de tácticas, fundamentadas en el examen interno y externo que influyen en las distintas organizaciones son los causantes que establecen una ventaja competitiva.

El diagnóstico, examen y diseño, de tácticas conforma las herramientas primordiales para calcular los escenarios de competitividad dentro de las organizaciones, de esta manera consolidar los mercados que ya están o integrarse en nuevos, razón por la cual se implica el estudio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para asegurar la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones desde tácticas.

La industria de las pinturas está apreciando una innovación desde la misma raíz, “los productores” debido al apareamiento de nuevos productores, que van desde pequeñas fábricas locales, hasta enormes compañías reconocidas en el mercado nacional por otras ocupaciones económicas, quienes en este momento son desarrolladores de pinturas corresponden su éxito a una increíble idealización estratégica dentro de la organización, conllevándola a una lucha de costos, reestructuración de los canales de distribución, cambio en las tácticas, y por último la búsqueda de novedosas estrategias de productividad. (“Pinturas y Pigmentos”, 2017)

Yopal Casanare presenta un crecimiento y desarrollo en su infraestructura privada y pública, por consiguiente, se vienen ejecutando nuevos proyectos de construcción los cuales para su cumplimiento requieren del uso efectivo de los recursos producidos por el sector de revestimientos arquitectónicos. Factor clave para que la empresa tenga una relación más amplia con sus clientes, ofertando sus productos y genere un nivel competitivo más alto. La finalidad de la ejecución de este proyecto es mostrar que el progreso de un Plan estratégico asumido por la gerencia y la gestión de Manare S.A.S como herramienta imprescindible para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, posteriormente formular y priorizar estrategias que lleven a contrarrestar las dificultades que puedan afectar el nivel productivo y por ende el éxito propio.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de producción es un procedimiento complejo, flexible y continuo. Las relaciones mutuas entre compromiso, capital, el ámbito social y organizativo son de importancia puesto que están equitativas y ordenadas en un grupo que viene dentro. El mejoramiento de la eficacia esté ligado de la medida en que se tiene la oportunidad de descubrir y utilizar los elementos primordiales del sistema de producción popular.

Existen dos clases primordiales de componentes de productividad:

- Externos (no controlables).
- Internos (controlables).

Los elementos externos son los que permanecen fuera de la intervención de una organización determinada, y los elementos internos están sometidos a su inspección. Para intervenir en estos componentes se necesitan otras instituciones, individuos, métodos y procedimientos. Entre otras cosas, en algún intento de hacer mejor el desarrollo en donde se proyecte tratar los componentes externos que afectan a la administración de la organización, deben tomarse esos componentes en consideración a lo largo de la etapa de planificación del programa e intentar influir en ellos a través la unión de fuerzas con otras partes con intereses (“Prokopenko”, 1997).

El área de revestimientos arquitectónicos “pintura” tiene un cambio importante en el mercado en todo el mundo, variadas causantes han afectado como idealización estratégica, incremento y intervención. Llevaron a algunas al deterioro de sus costos afectando su valoración, eficacia e incremento en las ventas. Sin planificación, se

arriesga a pasar por prominente las fechas y parámetros para someter una aprobación, regularizar un esfuerzo de mercadeo o efectuar un evento que puede ser decisivo para tu compañía, además se muestra una asignación impropia de recursos debido a que no se va detectar la cantidad precisa para finalizar el propósito, ser eficaz es una misión de toda organización. Eso no sucede sin la planificación correcta. (Melo, E. 2017).

El mercado de pinturas en Colombia sigue en incremento y esto por medio de la vigencia y ingreso de las reglas técnicas colombianas 1335 (pinturas al agua tipo emulsión) y 5828 (pinturas al agua tipo emulsión para uso exterior), estas normas reciben su última actualización en septiembre del año 2017 en donde se concreta su objeto principal el cual está asentado en establecer las exigencias que se corresponden cumplir para la producción de pinturas. El último semestre del año 2017 afirma que fue el mayor aumento en ventas, puesto que se conoce como la época de remodelaciones en las residencias colombianas. (“Historia-preColombiana”, 2007)

Sin embargo, aunque el sector de revestimientos arquitectónicos (pinturas), efectuaron un lugar importante en el desarrollo de esta industria, fuertes empresas generaron una disminución significativa en su utilidad en un 10% y 12%. Dada la contracción del mercado local por el entorno económico del país; pero se vislumbra un mejor panorama para el año 2019. (“Historia- preColombiana”, 2007)

En Yopal Casanare el sector de revestimientos arquitectónicos (pintura) se encuentra vinculado con sectores industriales y al de la construcción, ya que crea distintos insumos que son requeridos para adquirir otros productos. De igual forma el crecimiento del sector constructor, producción automotriz, de plásticos, metalmecánica y la elaboración de muebles, entre otros, implica positivamente en la actividad económica. El Departamento Nacional de Planeación (DPN) afirman que en Yopal y Casanare en general los revestimientos arquitectónicos lideran la fabricación, luego las pinturas para vehículos, pinturas especiales y pinturas de uso

industrial. Por consiguiente, según el DANE Yopal con el sector de revestimientos arquitectónicos ocupó en el 2018 el tercer lugar de empresas concentrando el 6.9 % de empresas a nivel regional por debajo de sectores agrícola e industrial con la producción de arroz en un 7.0 % y la explotación de petróleo y gas en un 9.60 %. (DNP, 2018)

MANARE S.A.S tiene dentro de sus políticas destacadas la satisfacción del cliente. Siendo asesorada por un grupo de ingenieros que surgió de manera empírica basándose en los conceptos y conocimientos relacionados acerca de la manufactura de la pintura, sin embargo, se ve reflejado el problema actual de la empresa al no poseer un plan estratégico para la marcha de la misma, reflejando un nivel productivo lento. Esto afirma que las estrategias de producción no son las más adecuadas ya que, aunque exista una reglamentación de cómo realizar las operaciones e interactuar con los procesos no existen las estrategias para optimizar la producción de las operaciones críticas de la fabricación.

Por otra parte, este trabajo se plantea para aumentar el nivel productivo de MANARE S.A.S, haciendo efectiva la réplica de este plan estratégico que con una buena gestión puede generar resultados eficientes en cualquier empresa.

2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramienta permite diagnosticar, definir estrategias y proponer alternativas para el mejoramiento de los factores productivos y el aprovechamiento del ambiente de la empresa MANARE S.A.S?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar el plan estratégico para la empresa MANARE S.A.S a partir de los factores productivos generados de la fabricación, comercialización y aplicación de revestimientos arquitectónicos (Pintura).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar y Diagnosticar el sector de revestimientos en Yopal Casanare.
- Balancear el nivel productivo y técnico de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Establecer estrategias acordes a los lineamientos de la organización y el contexto.

4 JUSTIFICACIÓN

Específicamente la empresa MANARE SAS ha presentado errores en su planeación estratégica y requiere estrategias de producción para evitar grandes pérdidas al interior de la organización obteniendo beneficios como una optimización permanente, asegurando su nivel de producción y generando una mayor utilidad a la organización. Resaltando la importancia de esta empresa en el sector ya que actualmente la ciudad de Yopal cuenta con un crecimiento poblacional y por consiguiente tanto obras privadas como proyectos de interés social, comienzan a requerir una alta demanda del producto. La presente investigación se basa en la necesidad que posee la empresa Manare S.A.S de hacer un diagnóstico interno y externo identifican las falencias que afectan el crecimiento y sostenibilidad, detallando procesos que requieren gran inversión y generan poca utilidad y a su vez las exigencias del medio en general, sin embargo, se ajusta a la empresa ya que se encuentra en proceso de constitución.

La fabricación de pinturas, es uno de los sectores que más contribuye a la producción nacional y uno de los mayores creadores de empleo, ya que en el 2008 aportó el 9,2% al Producto Interno Bruto del total nacional, basándose en el Departamento Nacional de Estadística (DANE). De esta forma, registró 475 organizaciones dedicadas a esta actividad. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

Según Arango (2018) “las cambiantes que se tiene presente para la compra de pinturas en Colombia poseen una relación directa con el uso que se le dé a la misma, si la residencia es propia, el colombiano tiene presente la calidad de la pintura, mientras si es para terceros la adquisición va a depender del precio de la misma. No obstante, los bienes encaminados a la industria se identifican, por lo general, por ser de alta eficacia. La elección del color y tipo de pintura es dependiente de diferentes componentes, sin embargo, un 70% de los colombianos

usa los colores blancos mientras el sobrante 30%, elige la utilización de diferentes colores. Además, y según una evaluación desde el método consumidor-competidor, entregada por la gerente regional de Pintuco, las líneas más solicitadas por los colombianos (65%) son las pinturas arquitectónicas, ya son fundamentalmente aquellas usadas para decoración. La segunda línea más consumida son las pinturas para la industria (15%) que se fragmentan en pintura en polvo, pintura marina, pintura de demarcación y pinturas litográficas y, finalmente, la línea automotriz y construcción, que agrupan un 10% cada una” (p. 3).

En el 2018, el aporte al producto interno bruto industrial del sector de revestimientos arquitectónicos (CIU D2420) centralizó el 8,3% del general nacional, lo que equivale a 10.694 millones de pesos colombianos (5,5 millones de dólares) y ocupó el segundo lugar luego de productos de refinación de petróleo, de acuerdo con la más reciente encuesta anual manufacturera desarrollada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y aunque no se halla información disponible sobre la intervención de pinturas y pigmentos dentro de este total se contempla que en Colombia se desarrollan anualmente bastante más de 23 millones de galones de pintura, lo que equivale exactamente a 575.000 millones de pesos colombianos (298 millones de dólares). (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

La planeación siempre brindará una ocasión para alcanzar el triunfo dentro y fuera de las organizaciones, y todavía más, con la conjunción de tácticas que permitan lograr los objetivos deseados en las compañías. En este sentido, se infiere que la planeación estratégica va seguir siendo un aspecto considerable que contribuirá a la toma de elecciones de las empresas más adelante, dado que, se va poder crear y sostener una vinculación razonable entre las compañías y su ámbito, tomando en consideración todos los enfoques que se les logre asociar, como se ha dicho antes, el propósito final de las organizaciones es el triunfo (Valenzuela, 2016).

Sin embargo, son varias las causas y diferentes, en relación al tamaño y del área, en la mayoría de los casos, la carencia de planeación, de perspectiva estratégica a futuro y las fallas en la precisa gestión en los elementos baratos, técnicos y humanos; son las primordiales causas para que un emprendimiento no tenga el resultado que se suponía o simplemente, no sea exitoso (Finanzas personales, 2015).

El direccionamiento estratégico se traduce en que los nuevos negociantes tendrán que tener un plan para el avance de su negocio, en el que tengan presente 4 cambiantes primordiales que son: Principios de planeación, sistema de finalidades, valores empresariales y estrategias; que lo que aceptan es determinar para dónde va la compañía, con qué elementos, por medio de tiempos y cómo lo va a conseguir (Valenzuela, 2016).

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El plan estratégico es la presentación de la idea del emprendedor frente a todos los interesados con los que la compañía pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Este también es útil para definir

- ¿Cuál es el presente que vive la organización y cómo se consiguió estar aquí?
- ¿Cuál es el objetivo planteado como empresa y a dónde se quiere llegar?

Por ello, el emprendedor deberá integrar el plan estratégico toda la información referente a el funcionamiento del negocio, estableciendo cierta información en un documento que esquematiza el nivel económico-financiero del sector, nivel estratégico y técnico para el posicionamiento presente y futuro de la empresa. ¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe verificar todas las áreas de la compañía adentro de estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y establecer la estrategia a seguir en lo que afecta a las variables que como empresa tiene la posibilidad de controlar, así como pronosticar la evolución de las variables externas que afectan indudablemente el crecimiento de la empresa.

Contextualizan su primer nivel económico financiero, en otras palabras, dan a conocer como realizan la caracterización externa de un sector bajo los lineamientos de un plan estratégico, asegurando que las estrategias no tienen que aparecer de la nada, tienen que responder al ámbito del negocio, de ahí la consideración de hacer una evaluación de la situación real del entorno general de la sociedad. Pronosticar, examinar y controlar el ámbito es primordial para descubrir tendencias y hechos clave de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad concierne en varias oportunidades a la aptitud de la misma para pronosticar los cambios que se

van a producir en su ámbito. La metodología empleada para revisar el entorno general es la herramienta de recolección de investigación sustentado en una encuesta la cual en su desarrollo consiste en examinar mediante el veredicto de los clientes el impacto de aquellos elementos que están fuera del control en el mercado de cualquier sector, los cuales pueden afectar o favorecer a su desarrollo futuro.

Dentro del análisis estratégico y nombrado segundo nivel, consiste en identificar cuáles son los semblantes clave que resultan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es viable saber precisamente cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía, y cuál es su grado de importancia estratégica. El análisis comienza a ser herramienta de lugar de partida para seleccionar entre probables actuaciones futuras.

DOFA es la abreviatura manejada para referirse a un instrumento analítico que facilita el trabajo de toda la información relativa a un sector en específico, servible para investigar sus debilidades, fortalezas amenazas y oportunidades con dos perspectivas en la etapa de realizar la matriz.

- La perspectiva interna: compone las fortalezas y debilidades de la compañía, aspectos sobre los cuales los representantes de la empresa tienen un grado de control.
- La perspectiva externa: Detalla las oportunidades que da el mercado y las amenazas que requiere combatir la organización. Hablamos de explotar totalmente esas oportunidades e inutilizar o reducir esas amenazas, situaciones sobre las cuales los dueños del proyecto tienen escaso control.

El procedimiento para realizar el análisis DOFA es el siguiente:

- Detectar la alteración clave en el tema de la empresa, siguiendo el tipo de examen descrito en el “análisis del ámbito general y competitivo”.
- Investigar el contorno de los recursos y destrezas de su empresa, alcanzando el tipo de investigación descrito en el “análisis interno”.
- Representar de manera gráfica los resultados anteriores en una matriz de 4 cuadrantes.

Consensuar con el conjunto de dirección los resultados del análisis anterior.

Finalmente, el plan de acción necesita un control y seguimiento, analizando sus resultados o bien las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento ya que la organización tiene la posibilidad de cambiar las situaciones contempladas en el instante que se establecieron los objetivos estratégicos. Debe complementariamente establecerse un control del cumplimiento del plan no como sistema de inspección, verificación o exploración de lo ocurrido, sino como procedimiento para lograr contrastar periódicamente lo llevado a cabo con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones

En cuanto a análisis técnico en el proceso de fabricación de pintura siendo el tercer nivel, incluye las acciones asociadas con el flujo de transformación de la materia prima en el bien final, introduciendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y elaboración de instalaciones, cada área tiene unas tipologías peculiares que lo distinguen de otros sectores productivos. Cualquier empresa que realice su estudio técnico interno, obtendrán que poseen más importancia unos procesos u otros. Lo más relevante es saber cuáles son las actividades primarias y las actividades de apoyo. (Martínez y Milla, 2017).

Según los autores Martínez y Milla con la información expresada en su libro han abierto el camino de nuestra investigación ya que sus niveles establecidos para efectuar el diseño de un plan estratégico coinciden con los lineamientos a seguir en nuestro proyecto. Iniciando por la caracterización del sector en la cual se pretende desarrollar y aplicar un instrumento de recolección de información del sector de revestimientos arquitectónicos. Para el segundo ítem, coincidimos en la realización de análisis técnico en la organización ya que hace parte del diagnóstico y permite reflejar la parte interna de la empresa. Por último, se tiene relación en el diseño y elaboración de las estrategias basados en la indagación interna y externa previamente recolectada, con esto se cumple con los criterios de elaboración del plan estratégico.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- Plan estratégico:

El plan estratégico es un documento el cual consiste en aclarar lo que se quiere obtener y como se pretende conseguir mediante el diseño del alcance, ventajas competitivas, asignación de recursos, amenazas, objetivos estratégicos y mejorar el ambiente organizacional de la compañía con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la empresa. Para Lerma (2016) “El plan estratégico es el instrumento guía que, congruente con la causa de ser de la empresa, le exhibe los pasos a seguir para que en forma integral y coordinada consiga lo que desea ser y llevar a cabo a mediano o largo plazo” (p.74).

Así mismo Dess y Lumpkin (2003) “indican que se entiende por Plan Estratégico el grupo de análisis, disposiciones y operaciones que una organización lleva a cabo para establecer y conservar ventajas excelentes y sostenibles en todo el tiempo” (p.95).

- Mercado:

Mercado es el grupo de consumidores y vendedores, el cual está combinado por toda la oferta y la demanda de bienes y servicios, que participan de forma libre en el intercambio de productos y servicios por valores (dinero), igualmente el mercado se puede clasificar según por el tipo de variables como el tipo de producto, zona donde se comercializa, competencia, consumidor entre otros. Céspedes (2008) asegura, “mercado son los clientes particulares, que tienen la posibilidad, desean y están dispuestos a adquirir un producto dado. En este sentido, el productor o distribuidor maneja la palabra mercado posesivamente y con un significado de presente o futuro” (p. 6).

Por ende, Kotler y Armstrong (2003) lo precisan como “el asunto social y administrativo por medio del cual los sujetos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros” (p. 4).

- Productividad:

La productividad consiste en la medida por el cual se deduce la cantidad de productos y servicios, la cual se fundamentó según el tipo de empresa y su producción, de igual forma tiene como objeto medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso manejado en el proceso de fabricación en cual incurren medios tipo tecnológicos, humanos entre otros. García (2011) propone que:

“la Productividad es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron usados o los componentes de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos los factores de la producción, los críticos y destacables, en un tiempo definido” (p.77).

Así mismo un sistema productivo es definido como una actividad económica de la compañía, cuyo propósito es la obtención de uno o más productos o servicios (basándose en el tipo de organización y su producción), satisfaciendo las necesidades de los consumidores, o sea, a quienes logre atraer la compra de dicho producto o servicio. La producción se efectúa por medio de la realización de un grupo de operaciones incorporadas en proceso. Por esto la dirección de la producción se denomina en muchas ocasiones, dirección de operaciones; es corriente referirse a las operaciones como a la actividad propia de la producción (Cuatrecasas, 2012, p.13).

- Estrategia:

Las estrategias en el mercado consisten en identificar las necesidades del mercado y del consumidor y basándose en estas se establecen ideas para determinar las necesidades del mismo ya que este viene siendo el objeto de la estrategia. De igual forma la estrategia está preparada por una sucesión de acciones que se planifican para tomar decisiones y ayudar al cumplimiento de objetivos. Porter (1987) sugiere “La definición de estrategia radica en desarrollar una extensa formula de cómo la empresa va a competir, cuáles corresponden ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para lograr tales objetivos” (p. 44).

Se conoce una estrategia como el modelo o plan que integra los objetivos primordiales, reglas y sucesión de acciones de una compañía en un todo coherente. Una estrategia bien formulada contribuye a organizar y conceder los recursos de una empresa de una manera singular y posible, fundamentada en sus habilidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del ámbito y en las casuales maniobras de los adversarios inteligentes (Quinn, 1980).

- Producto:

Es el grupo de atributos que se consiguen mediante por medio del desarrollo de producción que una compañía y organización da en su mercado meta, aparte de ser un grupo de atributos tangibles e intangibles en el que abarcan calidad y marca más los servicios que puede prestar con el objetivo de agradar pretensiones o deseos con la intención de lograr los objetivos que se establecen retribuidos en utilidades. Para los autores Kotler y Solis (1996) “Un producto es todo aquello que se otorga en el mercado para agradar una aspiración o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, vivencias, eventos, personas, sitios, características, organizaciones, información e ideas” (p.5).

Por otro lado, para Bonta y Farber (2004) el producto “es un grupo de atributos que el cliente cree que tienen un preciso bien para agradar sus pretensiones o deseos. El producto es un grupo de elementos físicos y químicos ajustados de tal forma que le proporciona al usuario opciones de utilización” (p.89).

5.3 ESTADO DEL ARTE

Martínez Y. y Ricardo A. (2008). Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui.

En este estudio analizaron la situación inicial de la empresa pinturas Américas C.A para formular continuamente metas estratégicas en línea con las metas de la empresa y analizar el entorno externo e interno de la empresa para comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego la organización aplica las estrategias, planes de acción y tácticas desarrolladas a través del análisis y cumplimiento de estas estrategias.

En conclusión, llegaron a que todos los análisis realizados en el trabajo les permitieron a los autores direccionar estratégicamente a la organización a través de una filosofía corporativa sugerida y expresada en el mapa estratégico que apunta hacia los ámbitos financieros, clientes y procesos, ya que con las estrategias actuales no están aprovechando las oportunidades ni mitigando las amenazas del entorno.

Cabe destacar que Quintanilla, A (2016) en su diseño y propuesta de un plan estratégico para las microempresas comercializadoras de pinturas, caso específico Inversiones Diversas.

Este trabajo de investigación analiza el fenómeno de las microempresas en el salvador desde una perspectiva de consultoría, los indicadores y características importantes de las actividades económicas del sector en el país, y finalmente, las microempresas que comercializan pintura ya que son conocidas por ser un sector. Poco se sabe en la investigación de campo. Esta investigación incluye el desarrollo de planes estratégicos en las áreas de administración, marketing, finanzas y producción para la microempresa Inversiones Diversas, que se dedica a la comercialización de pintura y otros proyectos de ferretería. En sus resultados obtenidos, determinaron que dentro de las variables encontradas las debilidades más fuertes son: Carecen de controles, planificación, procesos, políticas que comprometa al personal para que despierte en ellos el sentido de pertenencia y compromiso. Es una microempresa en crecimiento que necesita una planificación estratégica en cada unidad para que madure, necesita un proceso de reconversión, que potencialice los recursos, para que sea competitiva.

De forma similar Mina, F (2019) Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora de pinturas DICOLSA S.A.S

En este estudio el autor analizo el entorno macro en la industria competitiva de la empresa para descubrir los factores externos que afectan el desempeño de la empresa y utilizo la herramienta de diamante competitiva de Porter. También se

realizó un análisis interno para determinar sus recursos actuales y su competitividad, primero se analizó la rentabilidad promedio del producto, la cobertura del mercado y el número de clientes. Luego, continúan determinando la visión, misión y metas estratégicas con base en los resultados obtenidos del análisis de la empresa, y finalmente determinan la estrategia que conecta fortalezas y amenazas, oportunidades y fortalezas. La realización final del proyecto es diseñar una estrategia que vincule fortalezas y amenazas, establecer alianzas estratégicas con otras empresas que producen pinturas a nivel nacional e internacional, e integrar las fortalezas y oportunidades juntas, y el conocimiento de la marca para los empleados. Formación integral y nuevas técnicas de pintura.

6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación actual es mixta ya que cuenta con actividades cuantitativas y cualitativas, siendo así necesario realizar la exploración de tipo descriptivo exploratorio; descriptivo porque se analizará la caracterización del sector de revestimientos arquitectónicos en Yopal Casanare, adicional a esto sus posibilidades de mejorar la producción y ganar posición en el mercado mediante el diseño de estrategias especificando el nivel técnico de MANARE S.A.S de acuerdo a los requerimientos del mercado. De igual manera se hace investigación tipo exploratorio ya que se utilizarán herramientas de recolección de información primaria.

6.2 FASES DE DESARROLLO

Para el desarrollo del proyecto se han determinado 3 etapas básicas de su implementación.

- Fase 1: Caracterización del sector.

Permite identificar características del mercado tales como: “gustos, precios, competencia, proveedores y demanda” a partir del diseño de instrumento de recolección de información, aplicación de este instrumento, análisis y caracterización del sector.

- Fase 2: Análisis técnico.

Esta fase permite hacer el diagnostico interno con las siguientes actividades:

- ✓ Distribución en planta flujograma del proceso en general
- ✓ Layout del diseño en planta
- ✓ Determinación de maquinaria y equipo

- ✓ Análisis de operarios
- ✓ Caracterización de los procesos
- ✓ Análisis del proceso de aplicación

- Fase 3: Diseño de estrategias.

A través de análisis interno y externo se pueden determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, de manera que se puedan formular estrategias de producción.

6.3 FUENTES DE DESARROLLO

Para la obtención de información primaria se utilizó la observación directa del proceso al interior de la empresa, entrevistas dirigidas al personal de la organización y encuestas desarrolladas al exterior de la empresa.

Para la información secundaria se tomaron en cuenta libros de gestión de la producción, aumento de la productividad, literatura sobre planes estratégicos y bases de datos académicos e institucionales que brindaran información estadística y analítica para sustentar la objetividad del presente proyecto.

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados principalmente son encuestas una dirigida a (ferreterías y empresas de pintura) y posteriormente la segunda a los clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas). De igual forma se realizaron entrevistas con el personal de la empresa para obtener información relacionada con el estado interno actual de la empresa, y con base en la información obtenida se diseñaron estrategias de acuerdo con los lineamientos de la organización.

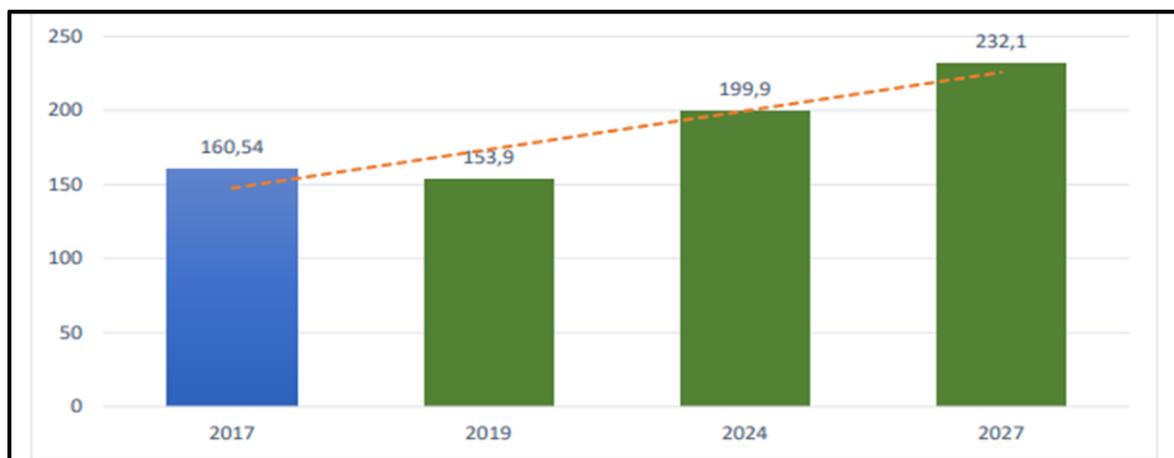
7 DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

La industria mundial de pinturas y revestimientos es un subconjunto importante de la industria química mundial. Se refiere en términos generales a cualquier tipo de recubrimiento aplicado a la superficie de un objeto por motivos funcionales o decorativos, o ambos. La pintura es un subconjunto de revestimientos y también se puede usar para protección, decoración y color. Para 2022, se estima que el valor de la industria global alcanzara los 209.4 mil millones de dólares estadounidenses. Esto se debe principalmente al aumento en la demanda en la industria de la construcción, los mercados de revestimientos para automóviles, industrial general, bobinas, madera, aeroespacial, barandillas y embalajes también están impulsando el crecimiento de la demanda. (Statista, 2019)

La siguiente figura muestra el pronóstico del mercado mundial de recubrimientos de 2017 a 2027. Las ventas para este año se estiman en USD 232.1 mil millones.

Figura 1. Previsión de ventas globales de revestimientos



Fuente: Statista, 2019

La producción mundial de pinturas se concentra principalmente en el campo de los revestimientos arquitectónicos, seguida de los revestimientos para automóviles, especiales y para el cuidado industrial. El mismo desglose se encontró en Colombia. El mercado de recubrimientos es una industria de bajo margen y alto volumen. La oferta de pintura está estrechamente relacionada con el crecimiento de la producción en sectores como el procesamiento de metales, automóviles, plásticos, fabricación de muebles y construcción. (DNP, 2018)

La región de Asia – Pacífico es el mercado más demandado y representa aproximadamente el 45 % de la demanda mundial de pinturas y revestimientos. Impulsado por el crecimiento continuo de la población y urbanización en China e India, se espera que el dominio de este mercado se expanda aún más en los próximos años. En la actualidad la investigación y el desarrollo en la industria de recubrimientos es muy activa, involucrando el desarrollo de diversas aplicaciones nuevas como nanos recubrimientos, recubrimientos hidrofílicos (absorción de agua), recubrimientos hidrofóbicos (repelentes al agua) y recubrimientos antibacterianos, que son nuevos en la industria y subcampos prometedores. (Statista, 2019)

El mercado de pinturas en Colombia se caracteriza por convertirse en proveedor en diferentes industrias como la automotriz, construcción, plásticos y manufactura de muebles, por lo que los cambios en los consumos en estas industrias afectarán directamente a las ventas de pinturas y pigmentos. Por tanto, la fabricación de revestimientos arquitectónicos contemplados por la industria de revestimientos y pigmentos es uno de los campos que más aporta a la producción nacional y es también uno de los mayores generadores de empleo, pues representa el 9.2 % de la fabricación desde 2008. De acuerdo con la última encuesta anual de manufactura realizada por DANE, estos datos son un total nacional. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2008)

Los canales de ventas de productos dependen de la línea de producción de pintura y de la industria que consume el producto, pero los canales más utilizados en esta industria son la venta directa y los distribuidores mayoristas. El consumo de pintura per cápita en Colombia es de medio galón por año, lo que equivale a unos 22 millones de galones por año a nivel nacional, de los cuales los revestimientos arquitectónicos representan el 65 % y el 15 % la industria. Hoy en día las organizaciones están haciendo un trabajo eficiente para desarrollar productos con un rendimiento superior, como pintura de secado más rápido, que no salpique y nuevos colores para niños y adolescentes, además de otras características que atraen la atención de los consumidores. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2017)

Según la información reportada por EAM de 2001 a 2014, el valor de producción de pinturas, barnices y revestimientos similares impulso de US \$ 990 millones a US \$ 1.6 mil millones, con un valor promedio de US \$ 1.295 mil millones, lo que indica que la tasa de crecimiento anual promedio de la industria manufacturera de Colombia fue del 3.5 %, la tasa de participación media es 0.8 %. Entre 2002 y 2007, el valor de producción de la cadena mostro un rápido crecimiento (7.8 %), mientras que en 2008 y 2014, la empresa reporto un comportamiento permanente con una tasa de crecimiento promedio de 0.3 %. (DNP, 2018)

El sector de la construcción está estrechamente relacionado con el desempeño del sector de los revestimientos arquitectónicos (pinturas, barnices y revestimientos similares). La cámara colombiana de la construcción (camacol) enfatizo que la rotación de ofertas ha mejorado en los últimos tres meses de 2018. Sin embargo, debido al bajo desempeño, la industria no creció a la tasa esperada en el primer del año (2019), el inventario se mantuvo sin cambios, las ventas mejoraron y la rotación se ajustó. (Márquez, 2019)

En cuanto a la construcción institucional (excluyendo vivienda), se han adelantado 2.018 proyectos, lo que ha permitido la apertura de 13 centros comerciales en lo que va del año, con un área total de construcción de 417.200 metros cuadrados, y una inversión de US \$ 3220 millones en 2.763 tiendas. Las regiones de más rápido crecimiento para la construcción de nuevos espacios comerciales son Medellín (43% del volumen total de la construcción) y Bogotá (25%). Así mismo, durante la llegada de importantes cadenas hoteleras a Colombia en 2018, se brindó infraestructura turística con los destinos más demandados del país. (Márquez, 2019)

La industria inmobiliaria colombiana muestra buenas perspectivas de crecimiento y espera que se traslade a la ejecución de una mayor vitalidad económica. La cámara colombiana de la construcción (camacol) menciona que, si bien el desempeño de la industria no es tan bueno como las expectativas de los analistas económicos, la estimación sigue siendo buena y la vivienda social (VIS) ayudara a reestablecer la senda de crecimiento. De igual forma, se espera que en 2019 se vendan 176.000 viviendas y su beneficio supere los 34.600 millones de dólares. (Márquez, 2019)

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el sector de la construcción es el principal consumidor de bienes producidos por el sector de revestimientos arquitectónicos. Esto significa que a medida que aumenta la población, es necesario ampliar las edificaciones en Colombia para que, por el propósito principal de la pintura en cada proyecto, se le dé un valor agregado.

El departamento de “pintura” de revestimientos arquitectónicos de Yopal Casanare está vinculado a determinados sectores industriales y de la construcción porque genera distintos insumos para la obtención de otros productos finales. El crecimiento de industrias como la construcción, la producción de automóviles, los plásticos, el procesamiento de metales y la fabricación de muebles tiene un impacto positivo en la actividad económica. Según el Departamento Nacional de Planeación (DPN), confirmaron que, en términos generales, en Yopal y Casanare dominan los

recubrimientos arquitectónicos seguido de los recubrimientos automotrices, especiales e industriales. De igual manera, según DANE Yopal, el sector de revestimientos arquitectónicos ocupó el tercer lugar en utilización institucional en 2018, con empresas de la región con un 6.9 %, menor que los sectores agrícola e industrial, con un 7.0 % de la producción de arroz y extracción de petróleo y gas en un 9.6 %. (DNP, 2018)

De acuerdo con la encuesta anual manufacturera representada por la región de la Orinoquia de Colombia y Yopal, en el año 2018 arrojó que la industria de los revestimientos representó el 9.2 % del total para este sector, esto se debe a la relación directa de la construcción, el costo de los materiales representó el 66.5 % y los productos de pintura correspondieron a las edificaciones residenciales. El 2.71 % del índice de coste total (ICCV). Entre ellos, la pintura representa el 2.57 % y estuco el 0.14 %. (EAM, 2018)

7.1.1 Aplicación del instrumento, análisis y caracterización. Para seleccionar los elementos que componen la muestra debemos utilizar técnicas de muestreo. Estas se pueden dividir en muestreo probabilístico y no probabilístico. El muestreo por conveniencia no depende de la probabilidad, sino del motivo y las características de la investigación o del propósito del investigador. Asimismo, la selección de muestras se suele realizar mediante un procedimiento no aleatorio determinado por los propios investigadores, este método no puede determinar las desviaciones en los resultados de la investigación, por lo que es imposible generalizar los valores estimados obtenidos estadísticamente de toda la población.

En nuestra investigación, debido a que la población objetivo es muy grande y es difícil acceder a toda la información que requiere cada empresa o institución, utilizamos el muestreo por conveniencia, también porque no todas las organizaciones brindan respuesta a terceros de acuerdo con sus políticas

establecidas, de esta forma es posible determinar a través de la investigación cual es la población más interesada.

Para llevar a cabo este procedimiento se ha considerado realizar dos tipos de encuestas. Una dirigida a la competencia directa de MANARE S.A.S (ferreterías y empresas de pintura) y posteriormente la segunda a los clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas) que, a través de la departamentalización de la población, se les identifica como los principales consumidores de los productos elaborados por el sector de revestimientos arquitectónicos en Yopal, lo cual será clave para determinar las oportunidades y amenazas que enfrentará la empresa en el mercado.

El número de empresas de pintura, ferreterías, empresas constructoras y contratistas a ser encuestadas se determinó por medio de muestreo por conveniencia y teniendo en cuenta la información de la base de datos otorgada por la cámara de comercio de Yopal la cual arroja una existencia de trecientas cincuenta y seis (356) entre empresas de pintura y ferreterías, así mismo (345) registros de empresas constructoras y contratistas.

El tamaño de muestra seleccionado para la competencia directa (empresas de pintura y ferreterías) es de 70. De igual manera para analizar los clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas) se toma una misma muestra de 70. Esto se realizó según los factores ya mencionados de utilizar muestreo por conveniencia.

La información obtenida con la aplicación de las encuestas, ha sido tabulada y analizada involucrando diversos aspectos que intervienen en el análisis general del sector.

Ver en anexo 1 y 2: Encuestas realizadas para la caracterización del sector.

7.1.1.1 Análisis de competencia, productos y servicios. De los 356 registros encontrados 35 son empresas cuya actividad económica es fabricación, comercialización y aplicación de pinturas, corresponden al sector de revestimientos arquitectónicos y en definitiva son la competencia directa de MANARE S.A.S. A continuación, se observa en las tres empresas principales, sostenibles y líderes del sector de revestimientos arquitectónicos en Yopal.

“MEGA PINTURAS CASANARE”. Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y aplicación de revestimientos arquitectónicos, competitiva en el sector con bastantes años de experiencia y posicionamiento en el mercado, sus tipos de productos a comercializar son iguales a los que las otras empresas ofrecen (Koraza, Esmalte, Anticorrosivo, Viniltex, Pintulux, Barniz, Pintulaca, Intervinil). Aplican a un sello distintivo en cuanto a mejorar la adherencia de sus productos en el momento de ser aplicados, cuentan con sitio web, pero no es promovido con constancia.

“PINTURAS CASANARE”, ha sido una empresa pilar en el sector, competente y sostenible en todas sus etapas, ofrece los mismos productos de pintura generados de la fabricación comercialización y aplicación de revestimientos. Se diferencia en el mercado por trabajar efectivamente difundiendo marketing publicitario a través de distintos canales de distribución.

La organización DECOPINTURAS, tiene como objeto principal fabricar, comercializar y prestar el servicio de aplicación de pintura desde hace unos años en el sector de Yopal. En sus productos ofrecidos se establecen los mismos tipos de pintura utilizados en la ejecución en general para el sector de revestimientos, su visualización en el mercado se opaca al no contar con un proceso sistematizado dentro de su línea de producción.

En resumen, las empresas mencionadas anteriormente han sido destacadas ya que obtienen una alta demanda en el sector de revestimientos arquitectónicos y son la competencia directa de MANARE S.A.S, realizando la misma actividad económica se han mantenido con el pasar del tiempo, ofreciendo una gama de productos y servicios similar a la manejada por la organización, no es del todo igual y esto varía por diferentes factores como la calidad en la fabricación de los mismos, que va de la mano con la perfecta selección de proveedores, en su mayoría originarios de las grandes ciudades del país.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa MANARE S.A.S. aspira a ser competitiva en un horizonte a mediano plazo llegando a superar la demanda actual frente a otras empresas líderes en el mercado, cuenta con la fabricación comercialización y aplicación de revestimientos arquitectónicos en una gama igual de productos utilizados para el sector en general pero con variaciones exclusivas en el proceso de fabricación de sus marcas, como diferenciación ante sus competidores se basa en tres pilares resaltantes. Calidad en la fabricación y comercialización del producto, en segundo lugar, sistematización de los procesos al interior de la organización y el tercero basándose en mejorar su imagen utilizando sitios web publicitarios de sus productos y servicios por medio de su canal de distribución. En las siguientes figuras se destaca información estipulada en los párrafos anteriores.

Tabla 1. Análisis cruzado pregunta uno y dos

		2. ¿Qué marca de pintura es la más solicitada en su establecimiento?						
		Mega Pinturas Casanare	Pinturas Casanare	Decopinturas	Pintuco	Pintuland	ICO	TOTAL
		30%	18,6%	10,0%	15,7%	11,4%	14,3%	100%
1. Según los lineamientos del establecimiento comercial, ¿Qué actividad económica realiza?	Fabricación, comercialización y aplicación de pintura.	70,0%	25,0%	5,0%				100%
	Fabricación y comercialización.	27,8%	44,4%	27,8%				100%
	Aplicación y comercialización.	100%						100%
	Comercialización			3,3%	36,7%	26,7%	33,3%	100%

Fuente: Autoría propia

Según los resultados para los fabricantes, comercializadores y aplicadores de pintura en general existe relación en las marcas más vendidas en sus establecimientos y la mayoría de dichas marcas pertenecen a empresas líderes del sector de revestimientos arquitectónicos en Yopal. De igual manera los establecimientos cuya actividad económica es fabricación y comercialización generan mayores ventas manejando las marcas PINTURAS CASANARE y DECOPINTURAS. Caso contrario a los establecimientos dedicados únicamente a la comercialización generando mayores ventas con marcas pertenecientes a empresas externas de la región (PINTUCO, PINTULAND e ICO).

Teniendo en cuenta la pregunta número tres de la encuesta aplicada para el análisis de competencia, Todos los bienes producidos por el sector de revestimientos arquitectónicos están en los inventarios de los productos a comercializar por los competidores. Estos productos son Koraza, Esmalte, Anticorrosivo, Viniltex, Pintulux, Barniz, Laca e Intervinil. Lo anterior hace que, al contar con los mismos productos en el mercado, se tenga que recurrir en características que resalten en la fabricación como calidad, rendimiento, durabilidad entre otros, frente a los fabricados y comercializados por los competidores.

7.1.1.2 Análisis del nivel de ventas de la competencia. Otro aspecto contemplado es las cifras y análisis del nivel de ventas de la competencia, esto se obtiene gracias a que las ventas en promedio mensual de las compañías son públicas, datos importantes que permiten conocer el beneficio en promedio de cada empresa. En atención a una solicitud realizada a la cámara de comercio de la ciudad de Yopal Casanare con el concepto de obtener información de las empresas dedicadas a la fabricación comercialización y aplicación de revestimientos arquitectónicos, se encontraron 35 registros activos vigentes con corte a 31 de diciembre del año 2019 registrando sus ventas en el mes de octubre como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y aplicación de pintura.



ESTABLECIMIENTO	CIUDAD	CODIGO DE REGISTRO	CODIGO CIUU	AÑO DE VIGENCIA		ESTADO	VENTAS OCTUBRE
COLLISION CENTER LATONERIA PINTURA Y MODIFICACIONES Dirección: CLL 25 18-37	YOPAL	20111031	2022	2017	REVISADO	AC	14.320.000
DECOPINTURAS SAP Dirección: CARRERA 20 N. 23 - 18	YOPAL	20151117	2022	2017	REVISADO	AC	32.125.000
DURAN SAMBLASTING Y PINTURA Dirección: CLLE 27A 29-92	YOPAL	20160708	2022	2016	REVISADO	AC	12.456.000
ECOPINTURA JOSE Dirección: CARRERA 21 N 22 17	YOPAL	20170609	2022	2020	REVISADO	AC	16.434.000
ESTUCO Y PINTURAS ANGELES Dirección: CALLE 24 N 18-14	YOPAL	20120711	2022	2014	REVISADO	AC	14.346.000
ESTUCOS Y PINTURAS ARTE EN TU Dirección: CARRERA 22 NRO 5 - 64	YOPAL	20130516	2022	2015	REVISADO	AC	16.567.000
ESTUCOS Y PINTURAS DE LA 40 Dirección: CALLE 40 N 6A 38 BRISAS	YOPAL	20120329	2022	2015	REVISADO	AC	19.234.000
ESTUCOS Y PINTURAS DEL CASANARE Dirección: CALLE 18 NRO 19 - 45	YOPAL	20140729	2022	2015	REVISADO	AC	15.267.000
ESTUCOS Y PINTURAS EL DIAMANTE Dirección: Cra 7 n° 18-20	YOPAL	20140613	2022	2015	REVISADO	AC	17.090.000
ESTUCOS Y PINTURAS FORMAYESOS Dirección: CARRERA 19 17 - 38	YOPAL	20170130	2022	2019	REVISADO	AC	13.678.000
FABRICA DE PINTURA Y ESTUCOS LA 40 Dirección: CALLE 40 TRANSVERSAL 6-03	YOPAL	20171120	2022	2017	REVISADO	AC	13.345.000
FERREPINTURAS J.K.L DEL LLANO Dirección: CRA 15A N 22 23	YOPAL	20120516	2022	2013	REVISADO	AC	14.567.000
FORMAYESOS / ESTUCOS Y PINTURAS Dirección: CRA 19 17-38	YOPAL	20140204	2022	2017	REVISADO	AC	18.567.100
GARCIA PINTURAS Y ACABADOS Dirección: TRANSVERSAL 10 N. 20-65	YOPAL	20080130	2022	2016	REVISADO	AC	17.456.000
HIDRO PINTURAS WATER DESIGN Dirección: CL 24 N 17 A-17	YOPAL	20150515	2022	2018	REVISADO	AC	11.765.000
JEP PVC & PINTURAS DEL CASANARE Dirección: CALLE 24 N. 22 - 81	YOPAL	20170721	2022	2015	REVISADO	AC	19.678.000
LA FACHADA ESTUCOS Y PINTURAS Dirección: CRA 20 N 39-19	YOPAL	20120730	2022	2020	REVISADO	AC	14.234.000
MEGAPINTURAS CASANARE Dirección: Calle 24 Nro 11 - 61 P1	YOPAL	20130726	2022	2012	REVISADO	AC	40.845.000
PINTURA AUTOMOTRIZ Y FIBRA DE VIDRIO Dirección: CALLE 27A N 29-98	YOPAL	20160707	2022	2013	REVISADO	AC	15.435.000
PINTURA LAURELES Dirección: CARRERA 29 NRO 35 A - 14	YOPAL	20140502	2022	2019	REVISADO	AC	14.567.000
PINTURAS ARCO IRIS LA 40 Dirección: CALLE 40 N. 12-60	YOPAL	20121123	2022	2015	REVISADO	AC	18.213.000
PINTURAS CAREY Dirección: CARRERA 20 N. 22-52	YOPAL	20070613	2022	2013	REVISADO	AC	18.879.000
PINTURAS CASANARE Dirección: CALLE 16 N. 19-20	YOPAL	19910910	2022	2019	REVISADO	AC	35.563.000
PINTURAS COBALIN Dirección: CARRERA 20 16-21	YOPAL	20040226	2022	2019	REVISADO	AC	16.980.000
PINTURAS MEZCLAS EL PUNTO DEL Dirección: CARRERA 19 N 14-20	YOPAL	19990520	2022	2019	REVISADO	AC	18.654.000
PINTURAS PINTU ARTE Dirección: CARRERA 25 N. 20A-13	YOPAL	20070530	2022	2014	REVISADO	AC	14.345.000
PINTURAS SAMY Dirección: CALLE 24 N 11 50	YOPAL	20200302	2022	2020	REVISADO	AC	16.768.000
PINTURAS TECNICOLOR ARGUELLO Dirección: CARRERA 11 N. 41A - 18	YOPAL	20130124	2022	2020	REVISADO	AC	11.234.000
PINTURAS ULTRACOLOR LA 29 Dirección: CARRERA 29 N 33 68	YOPAL	20140729	2022	2014	REVISADO	AC	17.743.000
PINTURAS VACOLOR CASANARE Dirección: CARRERA 20 N. 22-71	YOPAL	20140725	2022	2015	REVISADO	AC	28.435.000
PINTURAS Y ACABADOS DEL CASANARE Dirección: CALLE 24 N 10 - 94	YOPAL	20190401	2022	2019	REVISADO	AC	19.098.000
TALLER DE PINTURA RUIZ Dirección: CARRERA 21 3 18 40	YOPAL	20151009	2022	2018	REVISADO	AC	10.932.000
TECNOPINTURAS Dirección: CRA 20 N. 17-74 B. GALAN	YOPAL	20030728	2022	2010	REVISADO	AC	10.765.000
TECNOPINTURAS DEL LLANO Dirección: CARRERA 20 17-74	YOPAL	20110104	2022	2018	REVISADO	AC	19.308.000
TIENDA DE PINTURAS G.M.B Dirección: CALLE 24 N. 21 - 85	YOPAL	20150115	2022	2015	REVISADO	AC	15.987.000

Fuente: (Cámara de Comercio de Yopal, 2019)

La siguiente tabla muestra el análisis económico de las ventas mensuales de 5 grandes empresas de las 35 establecidas en la ciudad de Yopal, información tomada de los datos proporcionados por la cámara de comercio de (Yopal Casanare) detallada en la tabla número 2.

Tabla 3. Ventas mes de octubre 2019

EMPRESA	VENTAS OCTUBRE 2019
MEGAPINTURAS CASANARE	\$ 40,845,000
PINTURAS CASANARE	\$ 35,563,000
DECOPINTURAS	\$ 32,125,000
PINTURAS VACOLOR	\$ 28,435,000
JEP PVC & PINTURAS DEL CASANARE	\$ 19,678,000

Fuente: Autoría propia

Tabla 4. Análisis cruzado pregunta cuatro y cinco

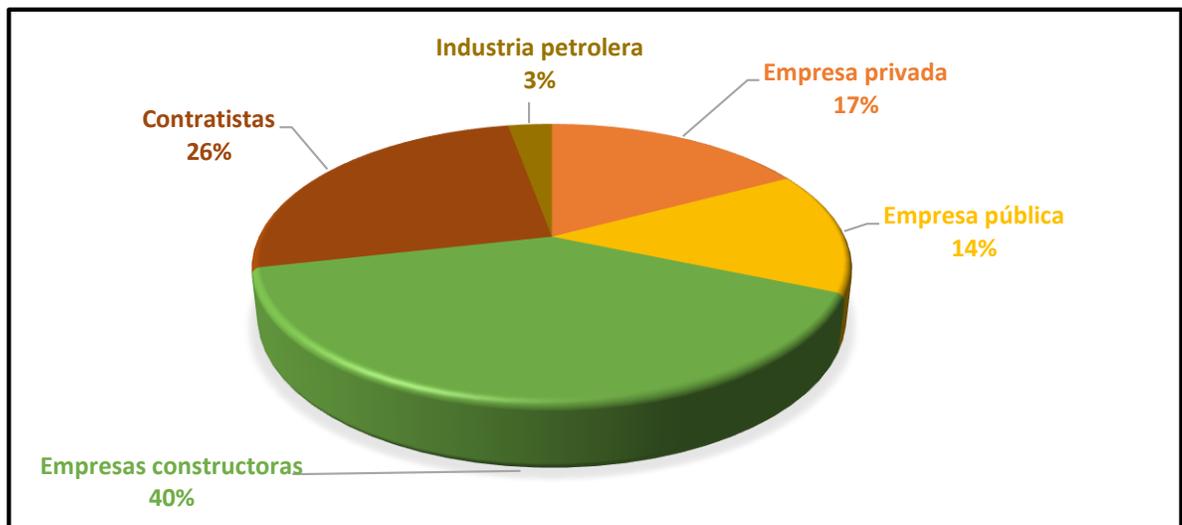
		5. ¿Aproximadamente cuantos cuñetes vende usted mensualmente por tipo de pintura?			
		11 a 20	21 a 30	Más de 30	TOTAL
		58,6%	21,4%	20,0%	100,0%
4. ¿la pintura que ofrece en el establecimiento viene en envase sellado o mezcla los colores al gusto del comprador?	Envase sellado	17,1%	42,9%	40,0%	100,0%
	Mezcla Técnica	100,0%			100,0%

Fuente: Autoría propia

Los establecimientos que mensualmente venden entre 21-30 cuñetes junto a los que registran ventas mayores a 30 comercializan sus productos en envase sellado, mientras que aquellos establecimientos que generan ventas de 11- 20 cuñetes en el mes los ofrecen a sus clientes en envase sellado y también realizan venta mezclando los colores al gusto del cliente convirtiéndose en un canal indirecto de

comercialización. Para MANARE S.A.S cuya actividad económica es fabricar, comercializar y aplicar está en primer lugar ofrecer el producto en envase sellado evitando el comercio con intermediarios, utilizando así únicamente el canal directo como medio de comercialización de sus productos.

Figura 2. ¿Cuál es el tipo de cliente que atiende en su establecimiento?



Fuente: Autoría propia

En los resultados obtenidos podemos evidenciar que el 40% de los encuestados afirman que su prioridad para comercializar sus productos son los clientes de empresas constructoras y contratistas con un 26% esto se debe a la relación del sector de revestimientos arquitectónicos con el sector constructor que actualmente y teniendo en cuenta la información investigada, con el pasar de los días la población incrementa lo cual conlleva a ampliar el casco urbano en cuanto a edificaciones. Por otro lado, el 14% registran atender a las empresas públicas haciendo referencia a los proyectos de remodelación y construcción por parte del estado casanareño (construcción y remodelación de colegios, proyectos de vivienda de interés social, edificaciones para entidades públicas entre otros), teniendo en cuenta lo anterior MANARE S.A.S tiene oportunidades evidentes en el mercado ya que la economía para este sector se ajusta a todos los competidores.

7.1.1.3 Relación entre empresas. En un ámbito empresarial existe una relación abierta entre las empresas. Con esto se consigue que nuestros consumidores estén satisfechos con el producto o servicio que se brinda dado que se les puede mostrar lo sustancial que son para la empresa, y a la vez se puede llevar un proceso de fidelización y de referencia para clientes potenciales.

Dicha relación entre empresas de pintura en Yopal en su mayoría es regular, algunas se dan por medio de alianzas entre establecimientos con el fin de fijar precios similares es sus productos y que no exista ventajas competitivas respecto al mismo, otras se originan por la relación con algunos proveedores. MANARE S.A.S, cuenta con una relación extremadamente limitada ante las demás empresas del sector, únicamente maneja comunicación interna para todos sus procesos de producción de pintura y externa hacia todos nuestros clientes industriales. A continuación, se muestra la relación entre los diferentes establecimientos comerciales del sector de revestimientos arquitectónicos.

Tabla 5. Análisis cruzado pregunta seis y siete

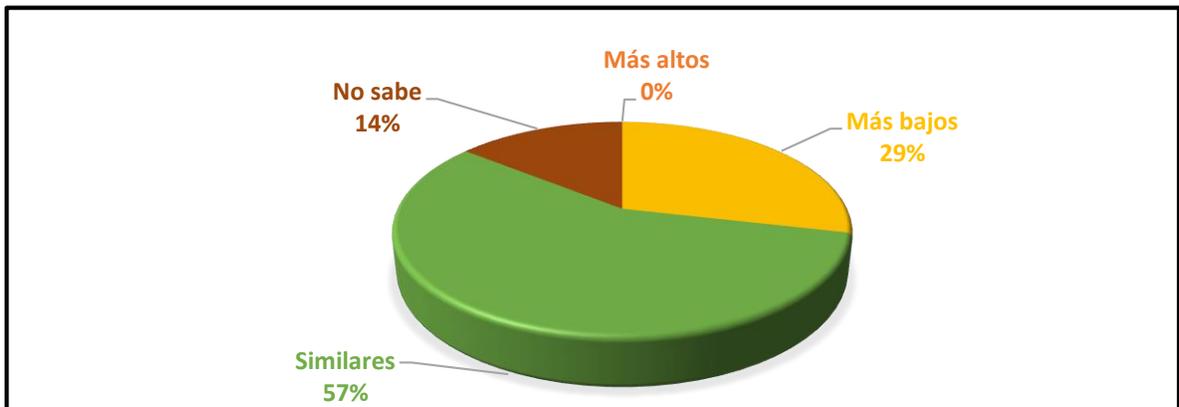
		7. ¿Qué tipo de relación maneja con los competidores?			
		BUENA	MALA	REGULAR	TOTAL
		40,0%	15,7%	44,3%	100,0%
6. ¿Tiene algún tipo de relación con los competidores?	Si	47,5%		52,5%	100,0%
	No		100,0%		100,0%

Fuente: Autoría propia

Se puede identificar que en Yopal el 52,5 % de los establecimientos tienen una relación regular con sus competidores seguido de una relación buena con el 47,5 % lo cual nos indica que para este sector no existe una rivalidad notable en el mercado y esto se debe a que los precios de los bienes producidos por el sector de revestimientos arquitectónicos son similares a los establecidos en pesos y medidas

para el sector en general, cabe resaltar que la mala relación entre competidores se debe en su mayoría a las políticas internas de cada establecimiento.

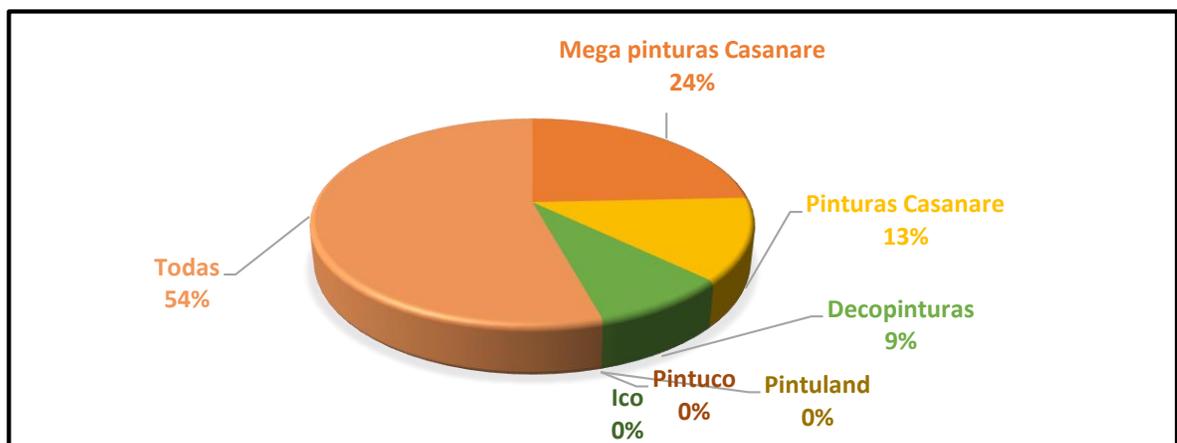
Figura 3. En comparación con los competidores y considerando el mismo tipo de producto, ¿los precios que usted ofrece a sus clientes son?



Fuente: Autoría propia

Siguiendo los resultados del análisis anterior se logra identificar que el 57% de los establecimientos mantienen sus precios similares frente a sus competidores, esto se debe a la relación que persiste entre los mismos logrando una comunicación estable y a su vez se forjan alianzas en diferentes factores como publicidad, precios y proveedores.

Figura 4. ¿Cuál de estas empresas tiene relación con su establecimiento?

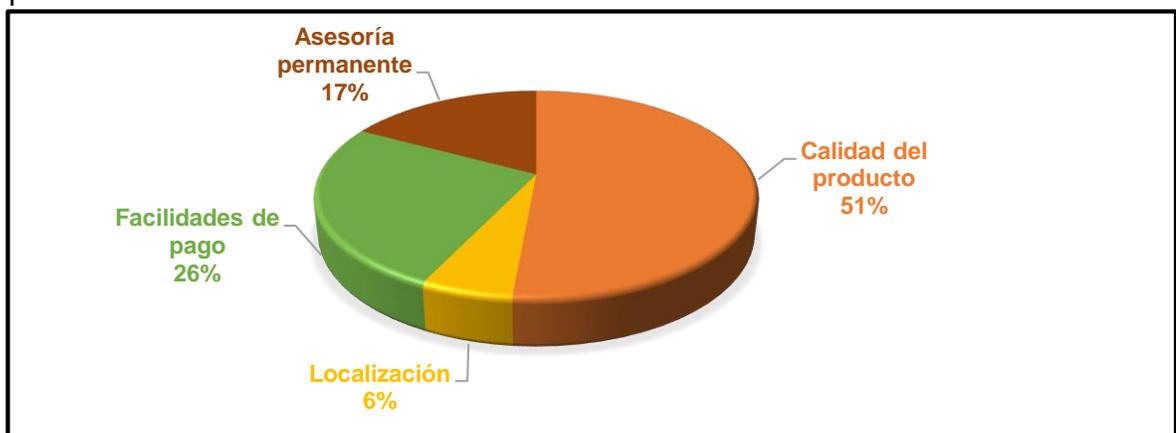


Fuente: Autoría propia

Según los resultados obtenidos en la gráfica anterior se puede evidenciar que en Yopal Casanare los establecimientos de comercio tienen relación con todas las empresas que ofrecen sus bienes producidos por el sector de revestimientos arquitectónicos con un 54 %. Así mismo se concreta que los productos que más se comercializan son los producidos por las empresas pertenecientes a la región lo que indica que la relación de los establecimientos con las empresas líderes del sector se muestra positiva, aunque es notorio que la empresa Mega Pinturas Casanare continúa como líder en este sector testificando su perfecta relación con sus clientes y estos resaltando el sentido de pertenencia con la misma.

7.1.1.4 Relación con proveedores. Para los establecimientos de comercio en Yopal la relación entre proveedores se manifiesta teniendo en cuenta dos aspectos importantes, la calidad del producto y las facilidades de pago tal como se muestra en la figura cuatro. El 51 % de los encuestados ven la calidad del producto primordial y esto se debe a la fidelización de los clientes en el momento de realizar una justa compra y el 26 % acude a las facilidades de pago debido a que la estabilidad económica para este sector varía según la temporada del año. Es decir, en un proyecto la utilización de diferentes tipos de pintura no es requerida constantemente sino en el momento de la finalización de dicho proyecto.

Figura 5. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar sus proveedores?



Fuente: Autoría propia

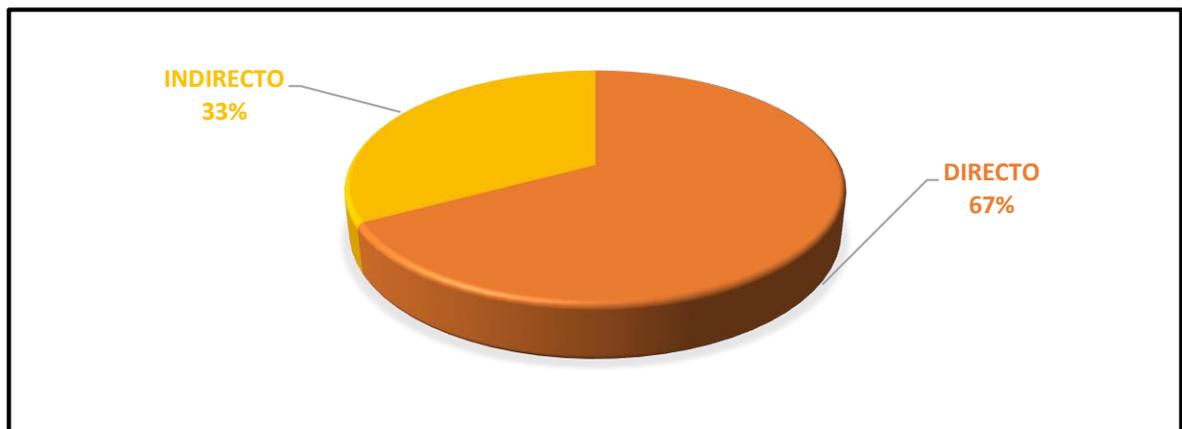
7.1.1.5 Canales de distribución. Toda empresa de cualquier sector tiene diferentes canales para comercializar, criterios que las hacen diferente ante los competidores del mercado.

La distribución de los productos de las empresas de pintura en Yopal se establece de dos maneras, canal directo y canal de distribución indirecto para poner a disposición del cliente los productos.

Canal directo. Es el medio por el cual las empresas tienen puntos de venta propios, los cuales permiten que el consumidor pueda adquirir el producto directamente en la fábrica sin necesidad de utilizar terceros, logrando un beneficio económico para el cliente.

Canal indirecto. Este canal permite que el consumidor pueda adquirir el producto por medio de distribuidores de la marca. Los principales intermediarios son: mayoristas y distribuidores.

Figura 6. En su establecimiento ¿qué tipo de canal de distribución utilizan?



Fuente: Autoría propia

En los establecimientos de comercio se ve reflejado que el 33% utilizan canal indirecto debido a que comercializan algún tipo de pintura de marcas de empresas ubicadas dentro y fuera de la región. El 67% alude a las empresas del sector las

cuales utilizan canal directo ya que cuentan con puntos de venta y distribuidores en el sector. Teniendo en cuenta lo anterior en la región de Yopal las empresas del sector de revestimientos se encuentran en constante comunicación con los diferentes establecimientos, ofreciendo sus productos de manera oportuna. Es donde MANARE S.A.S como proveedor deberá centrarse en la totalidad de establecimientos de comercio utilizando diferentes medios de publicidad por medio de sus canales de distribución directo e indirecto, obteniendo un mayor reconocimiento frente a los competidores y de igual manera lograr fidelizar los clientes a sus productos.

Tabla 6. Análisis cruzado pregunta trece y catorce

14. ¿Qué estrategias publicitarias utilizan en su establecimiento?						
		VOLANTES	PERIFONEO	PÁGINA WEB	REDES SOCIALES	TOTAL
		28,5%	17,8%	48,0%	5,7%	100,0%
13. ¿utilizan sitio web para la promoción de los productos que ofrece en su establecimiento?	Si	26,8%	12,4%	59,8%	1,0%	100,0%
	No	34,6%	38,5%	3,8%	23,1%	100,0%

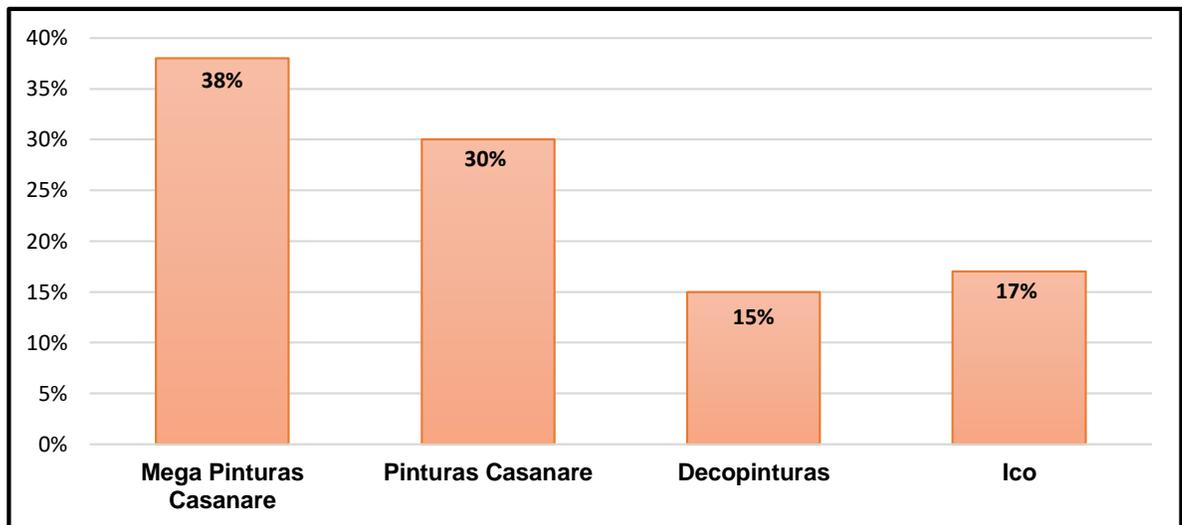
Fuente: Autoría propia

En la tabla se evidencia con exactitud que del 100% de los encuestados el 59.8% toman como estrategia publicitaria su sitio web para promocionar los productos de su establecimiento, siendo la herramienta más utilizada actualmente para hacer publicidad. Caso contrario de los establecimientos que no utilizan sitio web y optan por diferentes estrategias publicitarias como volantes, perifoneo y redes sociales generando un bajo reconocimiento en el mercado. MANARE S.A.S como proveedor puede usar su sitio web para aperturar un canal de ventas online generando así mayor comodidad a sus clientes.

7.1.2 Análisis de clientes potenciales.

7.1.2.1 Tipos de marcas y productos más solicitados.

Figura 7. ¿Qué marca de pintura es la más usada en los proyectos?

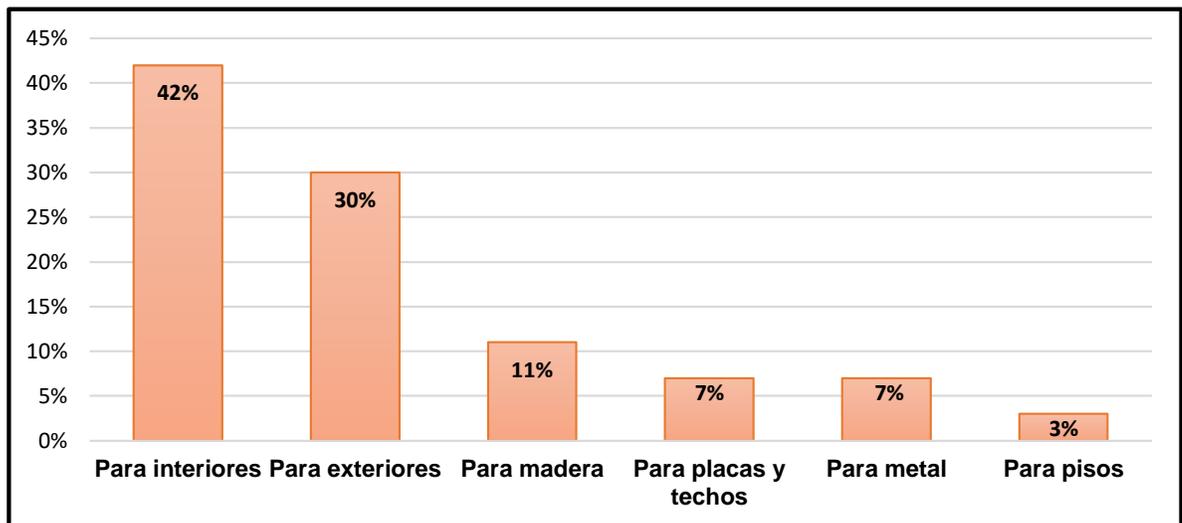


Fuente: Autoría propia

Se mantiene la empresa Mega Pinturas Casanare con una agresiva campaña publicitaria y un fuerte posicionamiento de la marca, se destaca la publicidad de alta calidad en sus productos y un amplio portafolio que cada día sorprende con la introducción de tecnología, nombres llamativos, planes de capacitación y ofertas de servicio. Pinturas Casanare se ubica en segundo lugar gracias a las facilidades de pago con sus clientes lo cual genera una alta capacidad de comercialización de sus productos, de esta manera hace notar su transparencia en el momento de ofrecer sus bienes y mantiene su posicionamiento en el mercado. En el tercer lugar aparece Decopinturas la cual registra un precio similar en sus productos frente a los competidores, sin embargo, cuenta con cualidades de servicio al cliente como asesoría permanente y servicio posventa razones que la hacen importante en el sector de revestimientos. En el cuarto lugar se encuentra con resultados favorables para la empresa Ico que con sus 10 años en el mercado nacional y 5 regional ha

logrado superar fuertes marcas del sector de pinturas en general como Pintuco y Pintuland, su éxito se debe a la producción para todas las líneas (arquitectónicas, madera, construcción, industrial y automotriz) ubicada en Bogotá y con una fuerte red de distribución en todo el país.

Figura 8. En orden de importancia. ¿Qué tipo de pintura es la más usada en sus obras?



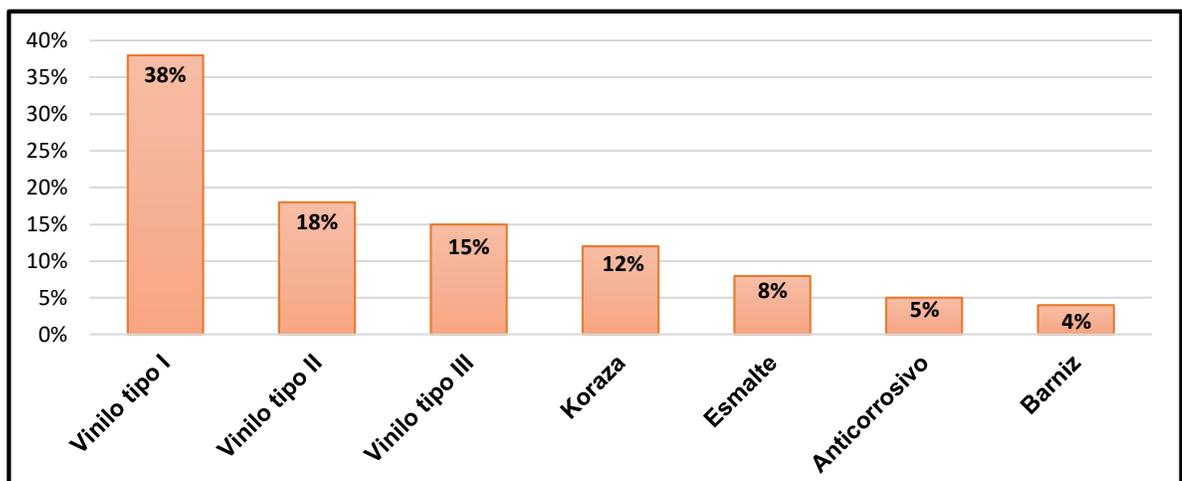
Fuente: Autoría Propia

Según los resultados obtenidos para los diferentes tipos de pintura, las empresas constructoras y contratistas de la región utilizan en su mayoría pinturas para uso interior y exterior. Esto tiene una clara explicación y se debe a la relación con la que cuenta el sector constructor directamente con el sector de revestimientos arquitectónicos en Yopal Casanare. Con el pasar de los días las empresas constructoras han afianzado su servicio en la región ya que surgen nuevos proyectos bien sea para entidades públicas o privadas, la ampliación del casco urbano y rural hace que las empresas de pintura tengan una amplia expectativa de posicionarse en el mercado ofreciendo sus productos como insumos finales de cada proyecto de construcción. Teniendo en cuenta los datos brindados por algunos directivos de la alcaldía de Yopal para el presente año, se piensa en proyectos de

construcción como viviendas de interés social a fin de cumplir las propuestas inconclusas en los mandatos anteriores, también la construcción de dos centros comerciales y adicionalmente la remodelación del 30 % de colegios esto por parte de entidades públicas pertenecientes al estado y por parte de entidades privadas se amplía la gama de construcciones como conjuntos residenciales, torres de apartamentos, locales comerciales entre otros. Siendo así necesarios los bienes producidos por las empresas fabricadoras comercializadoras y aplicadoras de pintura de la región primordialmente y externas en segundo lugar.

7.1.2.2 Niveles de consumo mensual.

Figura 9. ¿Aproximadamente cuántos cuñetes consume usted mensualmente por tipo de pintura?



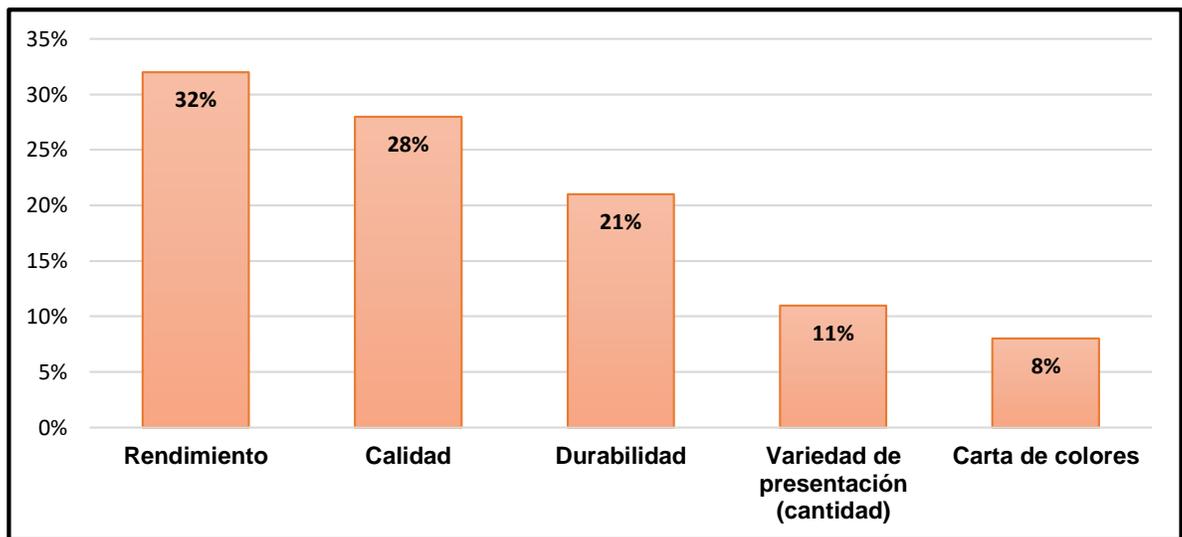
Fuente: Autoría propia

En los resultados obtenidos se muestra que el vinilo tipo I es el de mayor consumo en los proyectos de construcción debido a la exigencia del cliente en cuanto a acabados y a las grandes áreas interiores que se deseen cubrir. Sin embargo, el vinilo tipo II y tipo III también tienen un gran consumo en el mercado lo que nos indica que los bienes del sector de revestimientos arquitectónicos si se comercializan y en grandes cantidades, pero según el concepto del contratista escogerá si aplicar en interiores o exteriores el tipo de pintura que lo requiera. De

igual manera el tipo de pintura Koraza ha venido representando un gran valor en el mercado ya que teniendo en cuenta sus propiedades ayuda a evitar la humedad en la parte interna y externa de la superficie en la cual se encuentra la construcción.

7.1.2.3 Características en la decisión de compra.

Figura 10. ¿Qué característica de la pintura influye en su decisión de compra?

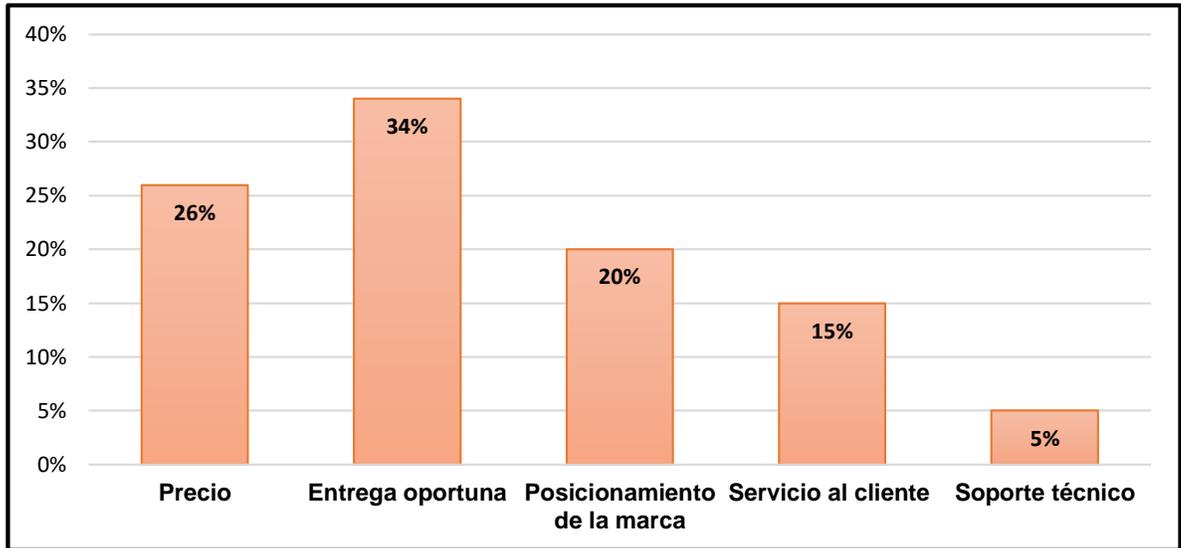


Fuente: Autoría propia

Analizando los resultados para el cliente constructor y contratista la característica principal que busca en un tipo de pintura es su calidad basada en dos categorías primordiales, el rendimiento que está asociada a la reducción en la cantidad de pintura para lograr un acabado óptimo lo cual tiene un impacto directo en la reducción de costos la segunda categoría en orden de importancia es la durabilidad la cual va asociada a la satisfacción del cliente final eliminando las quejas y reclamos pos venta de los propietarios de los inmuebles generando mayor confiabilidad y reconocimiento tanto a la marca y tipos de pintura utilizada como a la constructora en general. La diversidad de presentaciones es una particularidad percibida como la reducción del desperdicio por re envase y una mayor manejabilidad de estos envases dentro de la obra provocando mayor eficiencia, la

carta de colores no representa diferenciación se percibe como una particularidad común de todas las marcas de pintura.

Figura 11. ¿Qué influye en su decisión para la compra de pintura?



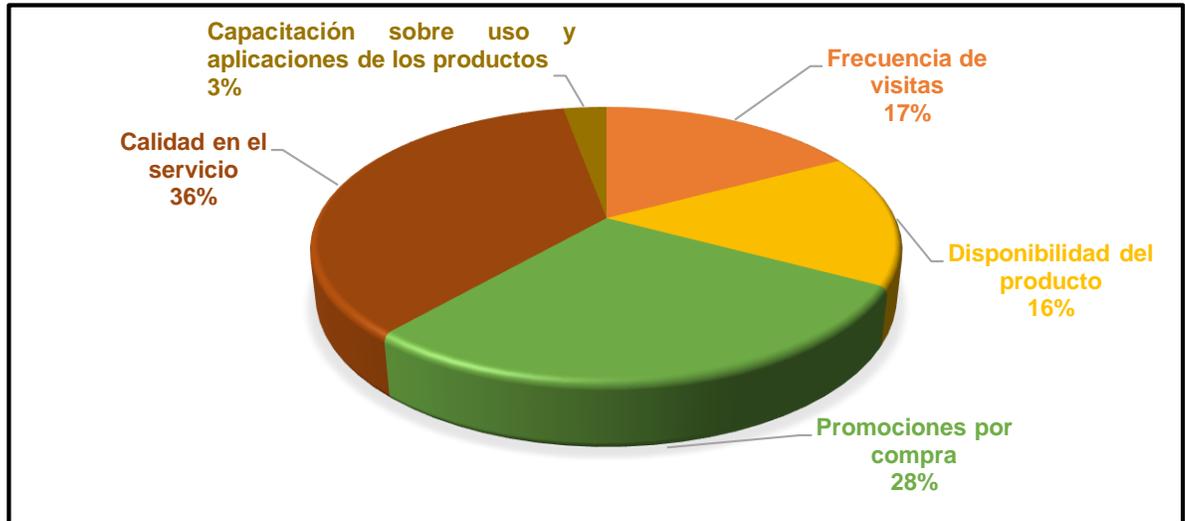
Fuente: Autoría propia

Los constructores y contratistas creen que la entrega oportuna es el factor más importante al comprar pintura. Como fabricante local, MANARE S.A.S puede valer su cercanía con sus clientes aprovechando al máximo este aspecto del servicio, porque es importante que los clientes de la construcción sigan sus horarios de trabajo y mantengan el inventario en sus bodegas al mínimo. Por eso, el pedido de pintura debe realizarse de inmediato.

Por otro lado, el precio del producto se cataloga como un factor decisivo fuera del posicionamiento de la marca, por lo que empresas líderes como Pintuco han ido perdiendo participación y reconocimiento en este importante campo de los revestimientos arquitectónicos, porque los clientes necesitan características en los productos como bajo precio, buena calidad y entrega rápida. Finalmente, el soporte técnico no se considera un factor clave a considerar en la decisión de compra.

7.1.2.4 Selección de proveedores.

Figura 12. ¿Qué factores tiene en cuenta para seleccionar su proveedor de pintura?



Fuente: Autoría propia

La calidad del servicio es el factor decisivo para los clientes, es la herramienta más fiel que puede fidelizar a quienes desean una atención personalizada y los más importante, cumplir con las promesas establecidas. Las promociones por compra establecen la importancia al cliente consumidor y va de la mano con un servicio personalizado. De igual forma la disponibilidad del producto hace que el cliente tenga éxito en la cantidad solicitada y vuelva con mayor frecuencia y por último el cliente no ve la frecuencia de visitas por parte del proveedor como un factor determinante, pero en ocasiones y teniendo en cuenta las ocupaciones laborales del contratista se hace necesario que este asista directamente recordando si requiere o no productos de pintura.

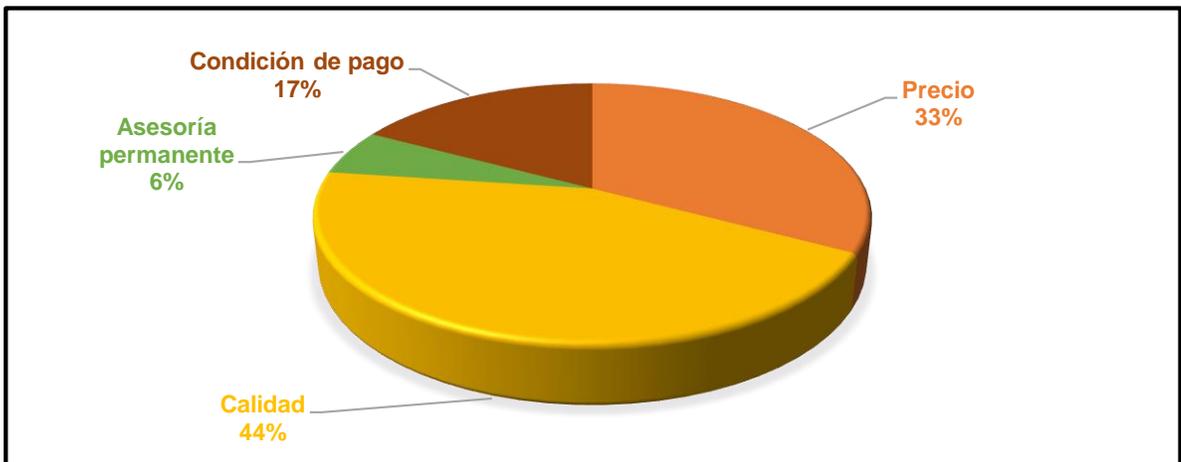
Figura 13. Los plazos otorgados para la cancelación de las facturas por parte del proveedor son



Fuente: Autoría propia

Según los resultados obtenidos el 46 % de las constructoras y contratistas tienen un plazo de 31 a 90 días para cancelar sus facturas, esto se debe a los volúmenes de compra del cliente y su capacidad para el pago. Solo un 7 % tienen plazo para cancelar la factura con más de 90 días y esto se da según el tiempo de relación entre proveedor y cliente.

Figura 14. Razones por las cuales cambiaría su proveedor de pintura actual



Fuente: Autoría propia

Con los datos anteriores se afirma que el 44 % de los encuestados sugieren que la razón fundamental por la que cambiarían de proveedor sería por alguno de mejor calidad en sus productos, en segundo lugar, el 33 % piensan que el precio es la razón principal, siendo las opiniones más altas en escogencia se asocia el factor costo beneficio con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

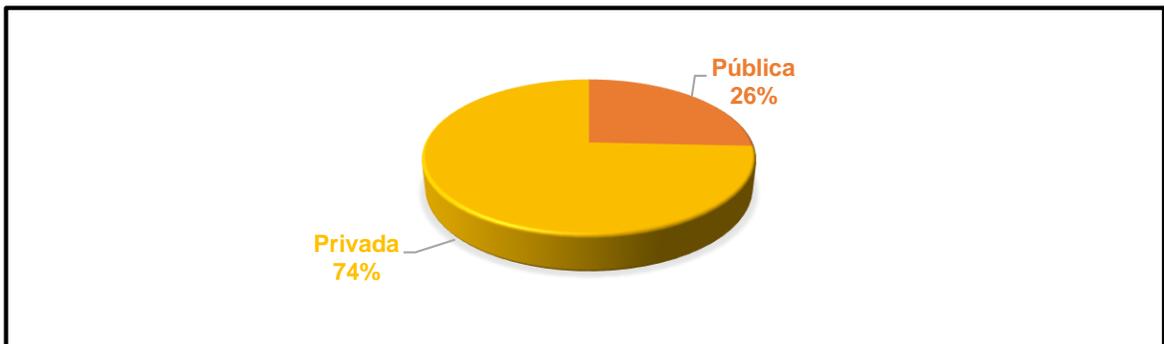
Tabla 7. Análisis cruzado pregunta diez

		Con que frecuencia.		
		UNA VEZ POR MES	NO	TOTAL
		72,9%	27,1%	
10. ¿Le gustaría ser visitado por los proveedores de pintura?	Si	72,9%		100,0%
	No		27,1%	100,0%

Fuente: Autoría propia

7.1.2.5 Tipos de empresas en el sector.

Figura 15. ¿Usted hace parte de una entidad pública o privada?



Fuente: Autoría propia

El 81 % de las empresas constructoras ubicadas en Yopal pertenecen al sector privado. Siendo así importantes en la región debido al desarrollo de diferentes proyectos de construcción en la parte urbana y rural de esta ciudad. Las empresas públicas activas pertenecen al estado y están en constante aumento de ejecución

de proyectos de construcción dirigidos por la secretaria de desarrollo de Yopal asegurando la comercialización de los bienes producidos por las empresas de revestimientos arquitectónicos y esto gracias a la amplia relación que existe entre estos dos sectores importantes para la economía de la región.

7.2 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades que pueden determinar parcialmente el éxito de la empresa en el campo. Puede ser un medio para descubrir posibles ventajas competitivas entre las diversas actividades que constituyen la cadena de valor del proceso productivo de una empresa.

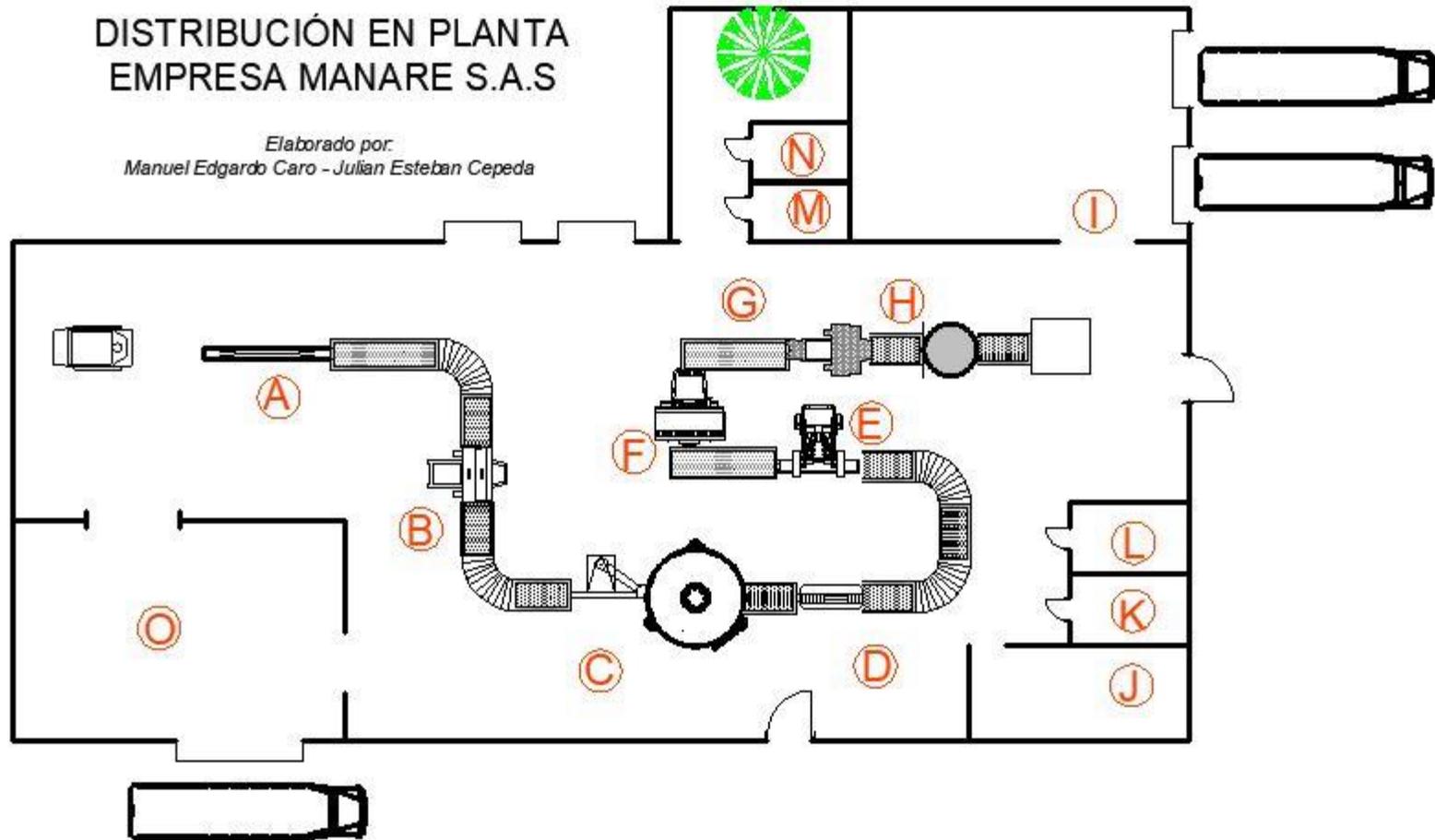
El análisis se basó en la información extraída luego de aplicar las herramientas de recolección de información (entrevistas) para el proceso. De esta forma, se puede determinar que Manare S.A.S tiene diferentes defectos, en los cuales se introducirán a continuación.

7.2.1 Análisis técnico.

7.2.1.1 Distribución en planta y flujograma del proceso en general. La distribución en planta se conoce como la manera en que se distribuyen las maquinas, equipos, materias primas, personal y servicios auxiliares que permiten fabricar un producto a un costo adecuado. Siguiendo los hitos se muestra a continuación la distribución con la que cuenta actualmente la empresa MANARE S.A.S, teniendo en cuenta el tamaño del área de producción se puede establecer que la utilización de todo el espacio es efectiva para el flujo del proceso de fabricación. No obstante, se presentan demoras en el flujo de recorrido causadas por diferentes factores (manual de funciones de cargo, caracterización de procesos, fichas técnicas de maquinaria y equipos) que se encontraron en el diagnóstico realizado.

Dentro del proceso de producción de pintura se presentan demoras en el proceso de alistamiento de las materias primas incluidas en la orden de producción para ser agregadas a la maquina dosificadora y esto hace que se genere tiempo innecesario entre procesos. En Manare S.A.S, la mayor parte de los procesos de fabricación de pintura son realizados de manera manual observando así diferentes falencias que desfavorecen el proceso final. Con base a lo anterior se recomienda realizar un estudio de tiempos y movimientos de las operaciones efectuadas en el proceso de producción.

Figura 16. Diseño de planta MANARE S.A.S.



Fuente: Autoría propia

Figura 17. Cuadro de convenciones

A	Alistamiento	J	Área de Mantenimiento
B	Dosificación	K	Laboratorios
C	Homogeneización	L	Coordinador de Producción
D	Supervisión	M	Bodega de Herramientas
E	Control de Calidad	N	Baños
F	Filtración	O	Bodega de Materias Primas
G	Envasado		
H	Etiquetado		
I	Almacenamiento		

Fuente: Autoría propia

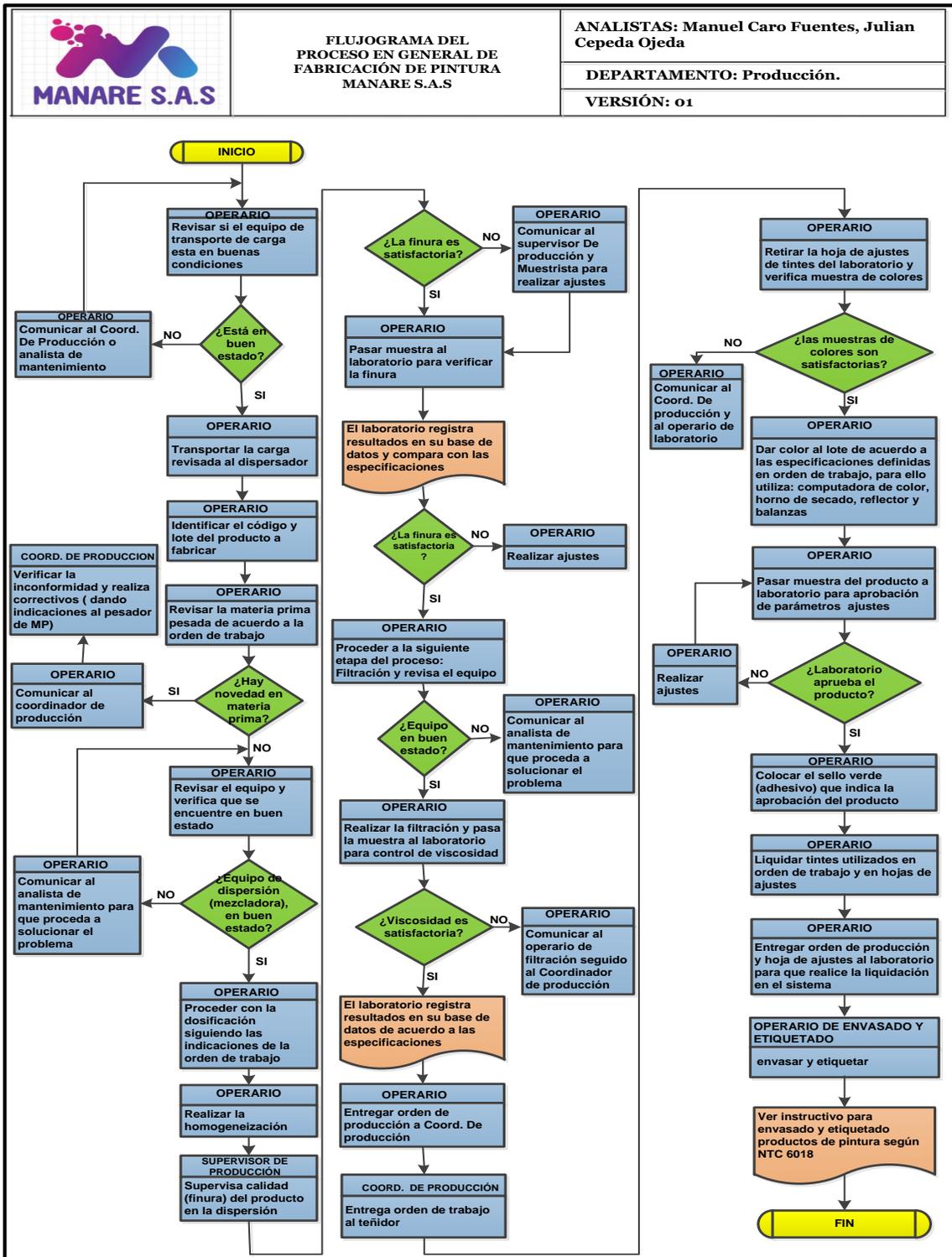
El proceso de producción de revestimientos arquitectónicos generalmente implica mezclar resinas (sintéticas o naturales) con pigmentos y solventes, lo que significa que esta producción es un proceso físico de mezclar elementos en lugar de reacciones químicas.

Al iniciar el proceso de producción, es necesario preparar las materias primas (pigmentos, resinas, desecantes, solventes y plastificantes), integrarlas en el mezclador y luego ponerlas en funcionamiento. Una vez completado el proceso de mezcla, transfiera los materiales al segundo tanque, agregue tintes y solventes en lotes, y luego mezcle nuevamente. Se supervisa y se realizan pruebas de laboratorio para obtener el informe de calidad requerido, la pintura se filtra para eliminar defectos, se envasa, etiqueta y almacena cumpliendo con los requisitos para comercializar.

Por ello, es importante establecer estrategias que puedan mejorar el proceso en conjunto, aportando un gran valor al proceso y por tanto ayuden a eliminar en la mayor medida posible retrasos en el proceso de fabricación.

A continuación, se muestra el flujograma de la empresa MANARE S.A.S el cual permite visualizar las diferentes operaciones para el proceso de producción de pintura.

Figura 18. Flujoograma del proceso en general



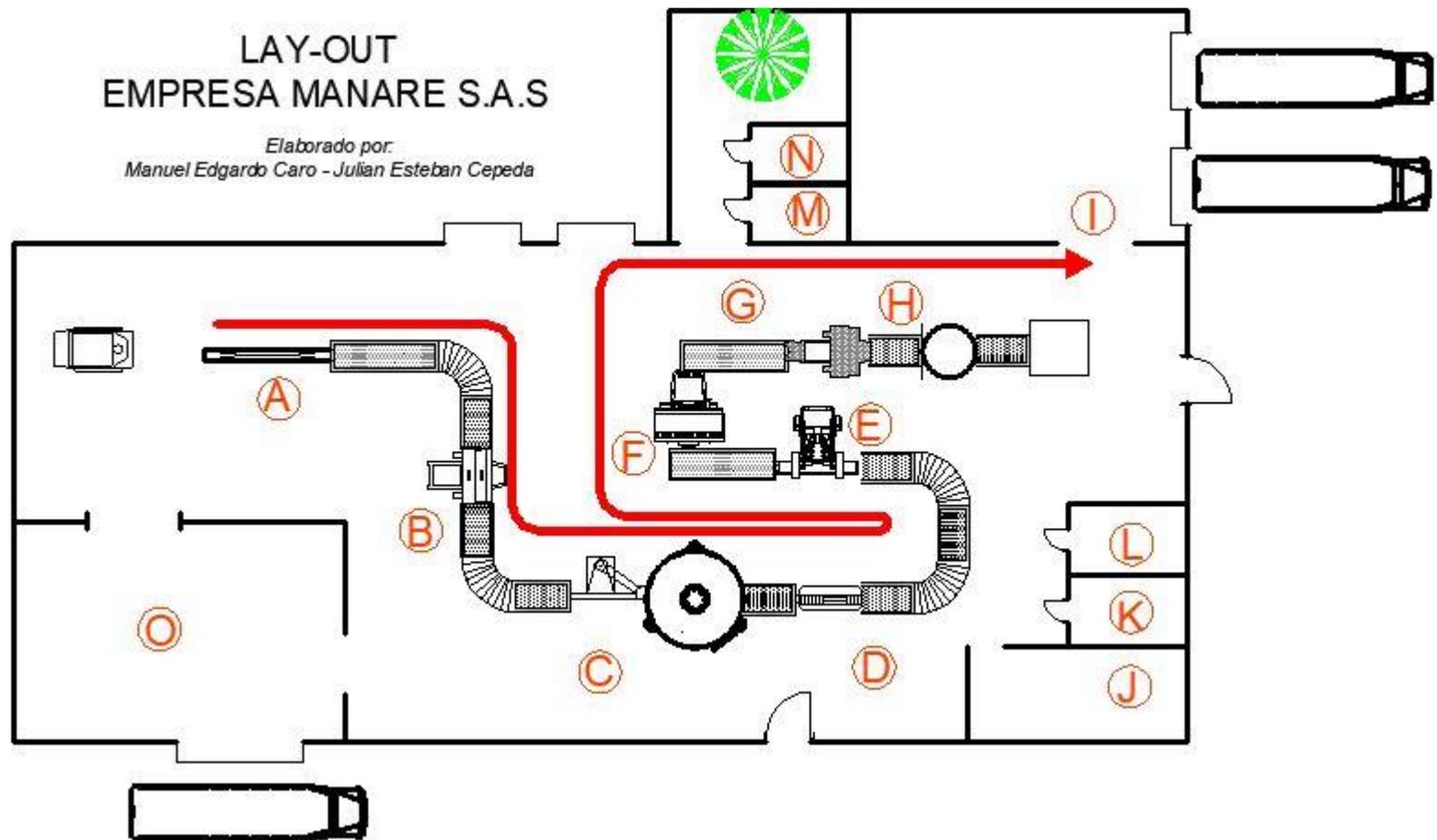
Fuente: Autoría propia

7.2.1.2 Layout del diseño en planta. La investigación de “layout” tiene como objetivo encontrar la mejor posición de los factores internos de la empresa, ya sean activos o pasivos, para alcanzar el nivel producción requerido, minimizando así el consumo de mano de obra, movilidad del personal, inventario o almacenamiento intermedio y la inactividad o espera de maquinaria y equipos. Lo requisitos de distribución implican determinar las siguientes ubicaciones:

- Los departamentos
- Los grupos de trabajo dentro de los departamentos
- Los puestos de trabajo
- Las máquinas
- Los puntos de almacenamiento de materia prima y producto terminado

En esta parte de la investigación se representa el recorrido del producto en proceso por cada uno de los elementos mencionados anteriormente y que se encuentran actualmente al interior de la empresa Manare S.A.S.

Figura 19. Layout empresa MANARE S.A.S



Fuente: Autoría propia

7.2.1.3 Análisis de maquinaria y equipo. Dentro de la entrevista realizada principalmente al coordinador de producción expresa particularmente la maquinaria y el equipo con la que cuenta la empresa y aquella de la cual carecen para mejorar la producción. En un comienzo para el proceso de alistamiento no se cuenta con una balanza analítica óptima para realizar el peso de la cantidad correcta de materias primas requeridas en la orden de producción, esto arroja problemas evidentes ya que se genera pérdida de materiales y demoras al realizar muy poca o una sobre producción. Así mismo para el proceso de dosificación y homogeneización cuentan con una mezcladora de marca dissolver modelo 720 VHV utilizada para disolver materias primas siendo óptima para la capacidad de producción de la empresa, a su vez cuentan con tanques o batch marca affinity con capacidad de 500 Lt para el almacenamiento del producto homogeneizado. Siguiendo el proceso no se cuenta con un filtro automático que reemplace y agilice la operación manual que realiza el operario en la filtración de la mezcla ocasionando demoras para el producto final. Por otro lado para envasar el producto el operario realiza el procedimiento manual basándose en la capacidad máxima de un recipiente de mano que por ende genera desperdicios de pintura (fondo del recipiente, riego al conducir del tanque al envase, envase muy llenos etc.) haciendo necesario contar con una máquina basada en una bomba o diafragma manejada a presión y con su respectiva llave para abrir y cerrar, evitando la carga laboral que realiza el operario manualmente y a su vez disminuye pérdidas en cuanto a materia prima y demoras en el proceso. Para el etiquetado de los envases el operario realiza manualmente esta labor, generando problemas ergonómicos por sobre carga laboral en el mismo y demoras en la continuación del producto al no contar con un tiempo constante de etiquetado originado por el cuerpo y no por una máquina. Por último, la empresa cuenta con un montacargas marca Caterpillar modelo GC35K con una capacidad de 3500 Kg óptimo para el traslado y almacenamiento tanto de materias primas como de productos terminados.

Según lo anterior la empresa carece de máquinas y equipos, en la siguiente tabla se muestran algunas con sus especificaciones básicas que pueden suplir estas necesidades, con el fin que sean evaluadas y determinadas como inversiones importantes por la parte gerencial mejorando y estandarizando el proceso de producción de pintura.

Tabla 8. Maquinaria y equipos

MÁQUINA	MARCA	MODELO	CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN
Balanza analítica electrónica	Hanchen	BSM -1204	3 muestras analizadas en una hora.	Verificar la calidad del producto terminado con la capacidad de 3 muestras analizadas en una hora.
Filtro Russell Eco Filter	Russell	MCFM-12000	El filtro tiene como caudal 500 m ³ /h con un grado de filtración 3000–15 micras y con presión operativa mínima de 0.4 bar (5.8 psi)	Es una solución fiable y robusta que se instala antes de las líneas de llenado para eliminar cualquier impureza como, pieles, coagulantes y pigmentos no dispersados de su producto final.
Bomba de diafragma	ARO	ARO PD05R-AAS-FTT	Caudal máximo en gmp (lpm) : 12 (45,4), Presión máxima de entrada de aire: 100 psi/ 6,9 bar, Conexión de entrada y salida de fluido: 1/2" NPT.	Bomba utilizada para envasar el producto terminado.
Etiquetadora automática	CDA	GAMA SOLO	Cadencia de producción con etiqueta: hasta 1500 productos por hora	Concebidas en tamaños muy compactos, las máquinas de la gama solo ofrecen una polivalencia de etiquetado sobre productos cilíndricos y cónicos. Se integran fácilmente a una línea de producción.

Fuente: Autoría propia

Adicionalmente a los problemas se suma la falta de ficha técnica para cada máquina y equipo, en la cual se mencionen especificaciones como nombre, marca, modelo, peso, altura, ancho, precio, función y capacidad con el fin de que el operario tenga el previo conocimiento de la misma antes de operarla y de igual manera la empresa lleve un control de la maquinaria existente. Por esto se propone un modelo de ficha técnica para maquinaria y equipo.

Ver en anexo 3: Ficha técnica de maquinaria y equipo

7.2.1.4 Análisis de operarios. Actualmente la empresa cuenta con deficiencias en su personal interno, encontramos una sobre carga laboral en los diferentes operarios ya que tienen como responsabilidad más de un proceso en el flujo de producción, adicionalmente ocupan la manipulación de maquinaria y equipos ajenos a su experiencia lo cual genera demoras en el proceso de fabricación y pérdidas económicas para la organización en general. Es decir, Manare S.A.S, en el área de producción no tiene establecido manual de funciones para cada puesto, como uno de los elementos más importantes incluidos en el sistema de gestión de calidad, porque no solo es una recopilación de los procesos llevados a cabo, sino que también incluye una serie de políticas, estándares y condiciones. El manual es una herramienta de control del personal mediante el cual se pueden determinar las funciones laborales de cada puesto en el área del personal. Por consiguiente, se plantea una ficha para la descripción de funciones de cada uno de los cargos establecidos y a continuación se mencionan los cargos necesarios para evitar que un operario realice funciones impropias a las de su puesto de trabajo con el fin de que les sea elaborado su respectivo manual.

Ver en anexo 4: Ficha para la descripción de funciones de cargo

➤ **Coordinador de producción**

Objetivo: De acuerdo con el plan de producción y la política de calidad de la empresa, coordinar y orientar las tareas de producción a base de solventes para lograr los siguientes objetivos: nivel de servicio, proceso de fabricación, nivel de inventario de procesos, bajo guía de gestión a un costo razonable y con la mejor calidad. Planificar la formulación de políticas de calidad, medio ambiente y seguridad.

➤ Vendedor – despachador

Objetivo: Incluye la comercialización de bienes y / o servicios según las especificaciones establecidas por el centro de producción de MANARE S.A.S, utilizar métodos y canales adecuados de comercialización, elaborar las nóminas de clientes actuales y potenciales para ser contactados y verificar el pedido para entrega al mismo.

➤ Operario de almacenamiento

Objetivo: Seguir los criterios de buenas prácticas de almacenamiento para producto terminado, materiales de envase, entradas y salidas de materia prima.

➤ Muestrista

Objetivo: Elaborar muestras físicas con calidad y puntualidad para ser llevadas al jefe inmediato verificando criterios de viscosidad, nivelación, permanencia de los tintes, rendimiento, imperfecciones de procedimientos anteriores y así continuar el proceso de producción.

➤ Operario de dosificación

Objetivo: Preparar los componentes especificados en la orden de producción para ser dosificados: se denotan criterios en cuanto a solventes, resinas, pigmentos y aditivos necesarios para el cumplimiento del proceso productivo. Teniendo en cuenta el manejo adecuado de los componentes y las medidas a supervisar por parte de control de calidad.

➤ Operario de filtrado

Objetivo. Remover las impurezas e imperfecciones que no fueron eliminadas en los procesos anteriores.

➤ Operario de etiquetado

Objetivo: Teniendo en cuenta el buen manejo de los materiales y la rápida entrega de los productos, etiquetar los productos terminados de acuerdo con las especificaciones y ordenes de producción de la empresa.

➤ Supervisor de producción.

Objetivo: Velar por el cumplimiento de las normas técnicas del producto y lograr los objetivos de producción en términos de calidad, cantidad y tiempo. De la misma forma, verificar el correcto uso de las máquinas y equipos asignados al personal.

➤ Operario de mezclado

Objetivo: Añadir correctamente al tanque o batch los componentes especificados en la orden de producción y proceder a la mezcla del material, sometiéndolo a supervisión directa para resaltar diferentes aspectos de viscosidad, calidad, adherencia, cubrimiento, imperfecciones en el proceso y así cumplir con los requisitos para continuar con el proceso productivo.

➤ Operario de envasado

Objetivo: Verter la mezcla desde las líneas de llenado hasta los envases comerciales de pintura teniendo en cuenta las especificaciones de la orden de producción para que los mismos sean transportados y ser almacenados, o bien, enviados al cliente como parte de un requerimiento por orden.

➤ Manipulador calificado

Objetivo: Seleccionar en la bodega de almacenamiento los materiales (resinas, pigmentos, solventes, aditivos) según la orden de producción que se utilizaran para fabricar los productos.

7.2.1.5 Caracterización de procesos. Consiste en identificar elementos básicos o fundamentales que hacen parte del proceso con el fin de establecer su alcance y cuál es su interacción o interrelaciones que tienen con otros procesos para lograr que la organización funcione como un sistema integrado. De igual forma permite controlar las relaciones con otras operaciones que hacen parte del proceso en general.

Al interior de la organización se encuentran una serie de procesos establecidos para la fabricación de pintura, entre ellos está el alistamiento, dosificación, homogeneización, filtración, envasado, etiquetado y almacenamiento de materias primas y producto terminado. Aunque llevan un flujo adecuado para la producción de revestimientos carecen de fichas de caracterización que muestren la diferenciación entre los mismos y a su vez estipule características principales como nombre, objetivo, descripción del proceso, operario o líder, recursos humanos, recursos tecnológicos y por ultimo las entradas y salidas correspondientes bajo el ciclo PHVA. Según lo anterior y resaltando que el orden de los procesos es el adecuado para conseguir el producto terminado pero su falencia principal está en no contar con esta fichas la cuales son primordiales ya que los operarios entenderán con profundidad el que se hace y como se hace, que a la vez detecten posibles riesgos de que falle el proceso y analicen posteriormente la gravedad de dichos riesgos conllevando a la oportunidad de identificar la mejora para los mismos, se plantea un formato de ficha de caracterización de proceso.

Ver anexo 4: Ficha de caracterización de proceso.

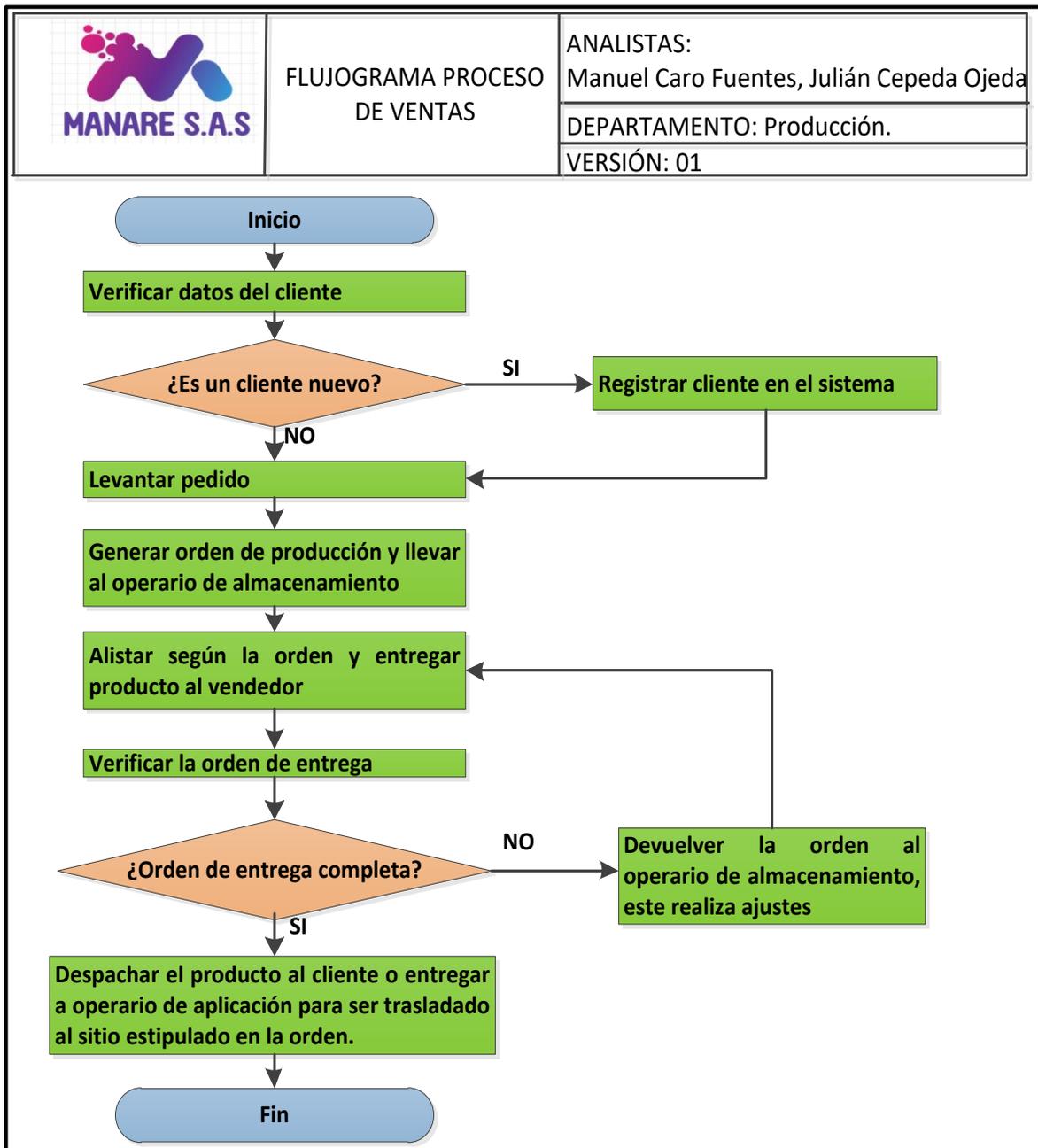
7.2.2 Análisis del proceso de aplicación

7.2.2.1 Instrumentos de aplicación. La empresa MANARE S.A.S lleva a cabo este proceso entre el departamento de comercialización (ventas) y los operarios prestadores del servicio de aplicación de la pintura, el procedimiento comienza con un vendedor encargado de recibir el cliente, digitar los requerimientos para su orden de compra, imprimirla, y es llevada al área de almacenamiento donde se despacha el pedido a los operarios de aplicación para que sea llevado al sitio donde realizaran la aplicación del revestimiento.

Cabe resaltar que todo el proceso de aplicación cuenta con recursos materiales principales como rodillo, brocha y otros elementos como: las lijas para preparar la superficie, la espátula para quitar la pintura y para reparar grietas, los retazos de tela de algodón para limpiar, y la cinta de papel conocida también como cinta de enmascarar con el fin de realizar buenos cortes de pintura; son los complementos que hacen mejor y más práctico el trabajo de pintado.

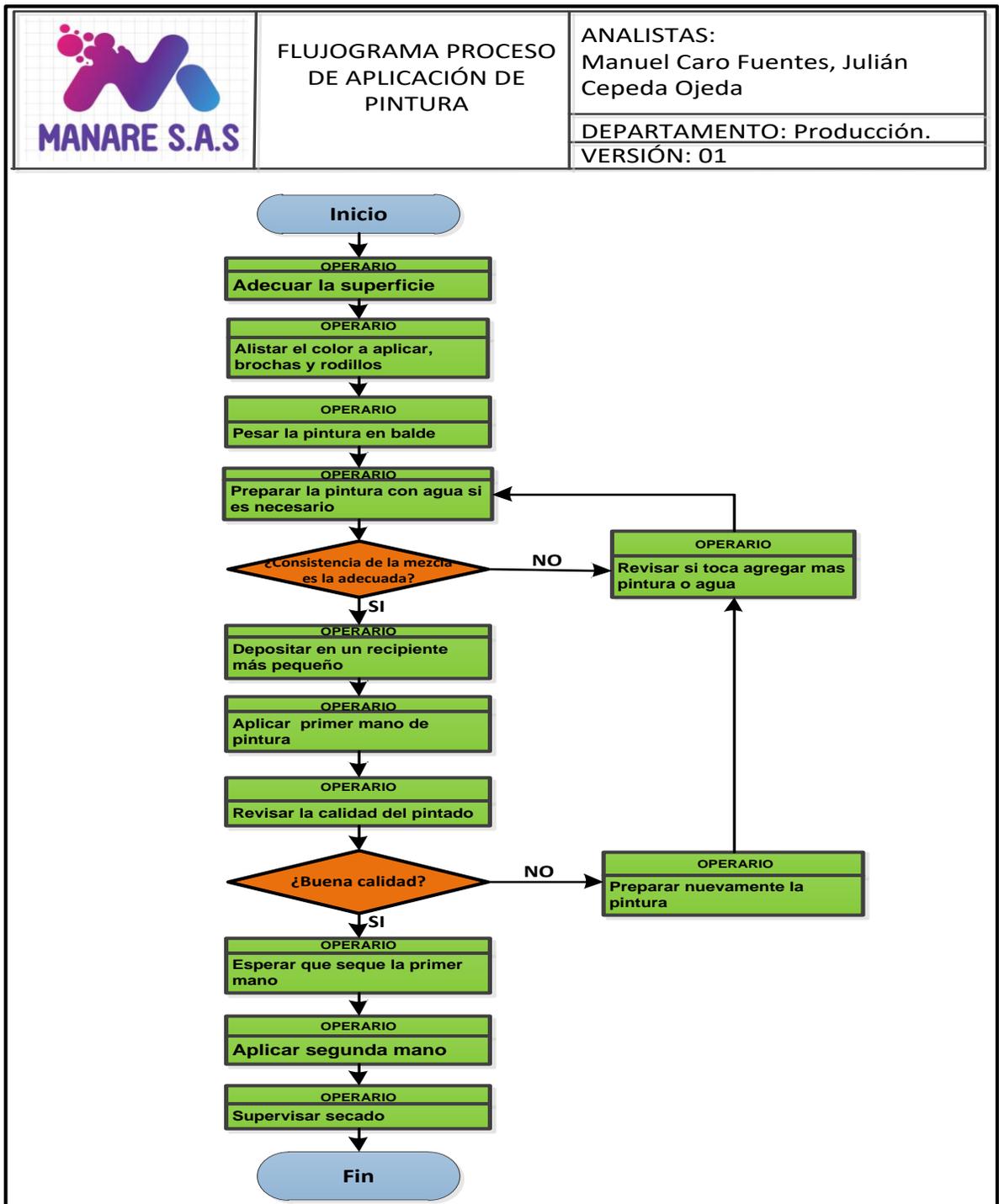
7.2.2.2 Diagrama de flujo. A continuación, se muestra el diagrama de flujo para los procesos de ventas y aplicación de pinturas detallando los hitos a seguir en cada operación del proceso en general.

Figura 20. Flujograma proceso de ventas



Fuente: Autoría propia

Figura 21. Flujoograma proceso de aplicación de pintura



Fuente: Autoría propia

7.2.2.3 Análisis de operarios.

➤ Asesor de ventas

Objetivo: Cumplir las metas de ventas propuestas por la organización, a través de la eficiente administración del departamento de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios a demás fidelizando clientes con un servicio de venta y post venta de excelencia.

➤ Operario de aplicación de pintura

Objetivo: Preparar la superficie será pintada del mismo modo comprender y estar familiarizado con la utilización y conservación de todos los materiales y herramientas utilizadas en el oficio, el operario tendrá en cuenta todas las normas de seguridad y salud utilizando sus debidos elementos de protección y a su vez realizará todas las tareas relacionadas que le sean asignadas.

7.2.2.4 Caracterización de procesos

En esta parte de la investigación la empresa no cuenta con fichas de caracterización que mencionen las directrices para cada proceso ya que actualmente son manejadas empíricamente por el operario sin tener en cuenta los hitos a seguir para el mismo.

7.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Después de recopilar suficiente información, es necesario determinar los principales problemas causados por el estado actual del sector y de la organización. De esta forma, se pueden proponer soluciones en el marco de un proceso de planificación participativa. En definitiva, luego de saber “¿Cómo están?” Es necesario preguntarse “¿Cómo deberían?”. El diseño de estrategias requiere de evaluación y análisis de situaciones, determinación de soluciones y desarrollo de un plan de acción de cambio; para ello, es necesario contar con la participación de aquellos interesados que inciden en políticas, programas y actividades de desarrollo. Hacer hincapié en la participación de las partes interesadas asegurará la sostenibilidad de las acciones realizadas, así como una mayor aceptación y consenso sobre las medidas y políticas adoptadas, evitando así posibles conflictos de intereses. (Serna, 2008, p.110).

A continuación, se muestra el diseño de estrategias a seguir por la empresa MANARE S.A.S, en la elaboración se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la caracterización del sector y el análisis interno diseñando la matriz dofa. Con la información obtenida se crean diferentes estrategias de (precio, producto, distribución, comunicación, procesos y evaluación de cargos) factibles para que realice la empresa ya que aportan mayor rentabilidad, de la misma manera se propusieron las más asertivas a la necesidad de la empresa teniendo en cuenta indicadores los cuales miden la eficiencia de las estrategias propuestas. Con el fin de conocer cuáles fueron los resultados logrados una vez implementadas las estrategias se establece una evaluación para las mismas con su respectiva periodicidad que permitan realizar una retroalimentación de las acciones que se están llevando acabo.

7.3.1 Análisis DOFA

En la siguiente matriz DOFA, permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa MANARE S.A.S a través del análisis de factores internos y externos de la organización, posteriormente se desarrollan estrategias comparando o cruzando las variables encontradas.

Figura 22. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
EMPRESA:		MANARE S.A.S	
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Falta de control en las cantidades producidas diariamente en cada una de las líneas.	1	Amplio portafolio de productos y servicios.
2	Falta de identidad corporativa de la empresa	2	Precios competitivos.
3	Falta de capacitación técnica para uso de maquinaria y equipo.	3	Proporcionar servicio a domicilio de aplicación de pintura y distribución
4	Falta de estandarización de procesos.	4	Existencia completa de las líneas de producto.
5	Poco conocimiento de técnicas de marketing.	5	Relación con otras empresas.
6	Falta de estrategia comercial para incremento de ventas.	6	Percepción innovadora por parte de sus clientes.
7	Falta de control en las llegadas tardes y ausencias de los empleados.	7	Asesoramiento técnico si el cliente lo solicita.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Crecimiento económico del departamento de Casanare.	1	Aumento de la competencia en la distribución de pinturas.
2	Producto de excelente calidad.	2	Competencia con procesos estandarizados.
3	Diferentes medios de publicidad como elemento alternativo para el marketing en las organizaciones.	3	Marcas de pinturas agresivas en cuanto a publicidad y promoción de productos.
4	Mercado meta en aumento.	4	Apertura de nuevas tiendas de pintura en la zona.
5	Tendencia a la comercialización virtual, tienda en línea (sitio web).	5	Nuevos canales de distribución de productos y ubicación estratégica de los competidores.
6	Existencia de outsourcing que facilitan la contratación de personal mas capacitado.	6	Lenta reactivación económica por emergencia mundial sanitaria (Covid 19).
7	Capacitaciones técnicas y de mercadeo.	7	Publicidad, promoción y capacitación técnica de la competencia.

Fuente: Autoría propia

Figura 23. Estrategias

ESTRATEGIAS			
EMPRESA:	MANARE S.A.S		
	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS FO
1	Realizar el proceso de producción basado en la orden de compra del cliente sin olvidar el nivel de inventario mínimo.	1	brindar formación integral de los empleados en el conocimiento de las marcas y de las nuevas técnicas de pinturas del portafolio.
2	Realizar diferentes actividades para mejorar la imagen corporativa de la empresa.	2	Incrementar acuerdos y convenios con clientes de alta frecuencia de compra.
3	Contratar personal que brinde capacitación a los operarios del uso adecuado de maquinaria y equipos.	3	Estadarizar proceso de aplicación de pintura con ficha de caracterización.
4	Diseñar fichas de caracterización de procesos y fichas técnicas para maquinaria y equipos.	4	Incrementar las negociaciones con proveedores de materia prima para aumentar el liderazgo en la distribución a pequeños fabricantes de pinturas.
5	Realizar alianzas estratégicas con marcas que entregan diferenciación por medio de marketing.	5	Realizar alianzas estratégicas de venta por medio de la relación con otras empresas.
6	Establecer un programa de bonificaciones por cumplir metas de venta.	6	Aprovechar las fortalezas en servicio y bajos costos de materias primas para mejorar la oferta de los productos y así poder captar nuevos clientes constructores y almacenes ferreteros.
7	Estandarizar la selección del personal al interior de la organización diseñando manual de funciones.		
	ESTRATEGIAS DA		ESTRATEGIAS FA
1	Apertura de canal de ventas Online.	1	Forjar alianzas estratégicas con otras empresas productoras de pinturas a nivel nacional e internacional.
2	Certificar los productos bajo normas de calidad.	2	Estadarizar cada uno de los procesos al interior del area de producción.
3	Establecer metas de ventas y política de cartera.	3	Llegar a acuerdos con proveedores por montos de compras logrando mantener los precios para competir en el mercado.
4	Adoptar un software de facturación acorde a las necesidades de la empresa.	4	Fidelizar a los nuevos clientes con calidad de productos y buen servicio.
5	Contratar personal especializado que dominen herramientas de capacitación técnica y de mercadeo a corto plazo.	5	Identificar las organizaciones que posean mejores prácticas, esto por medio de un benchmarking.
		6	Establecer protocolos de bioseguridad para Covid 19 en ventas a domicilio y almacén de ventas.

Fuente: Autoría propia

7.3.2 Matriz de Vester. Técnica de investigación que nos facilita determinar el nivel de causalidad de un criterio frente a otro, identificando sus efectos y relaciones. Donde lo que hacemos metódicamente es enfrentar las variables entre si basándonos en criterios de calificación enumerados ordenadamente: 0, 1, 2 y 3.

Tabla 9. Calificación de criterios.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No es causa.
1	Nivel de causalidad debil.
2	Nivel de causalidad media.
3	Nivel de causalidad fuerte.

Fuente: Autoría propia

Según la calificación establecida para cada criterio se representan en cuatro cuadrantes que deben ser tratados de diferente manera. Luego de establecerse y evaluarse los criterios se procede a completar la matriz.

Tabla 10. Cuadrantes de la matriz de Vester

CUADRANTE 1:	CUADRANTE 2:
Cuadrante de los problemas pasivos	Cuadrante de los problemas críticos
CUADRANTE 3:	CUADRANTE 4:
Cuadrante de los problemas indiferentes	Cuadrante de los problemas activos

Fuente: Autoría propia.

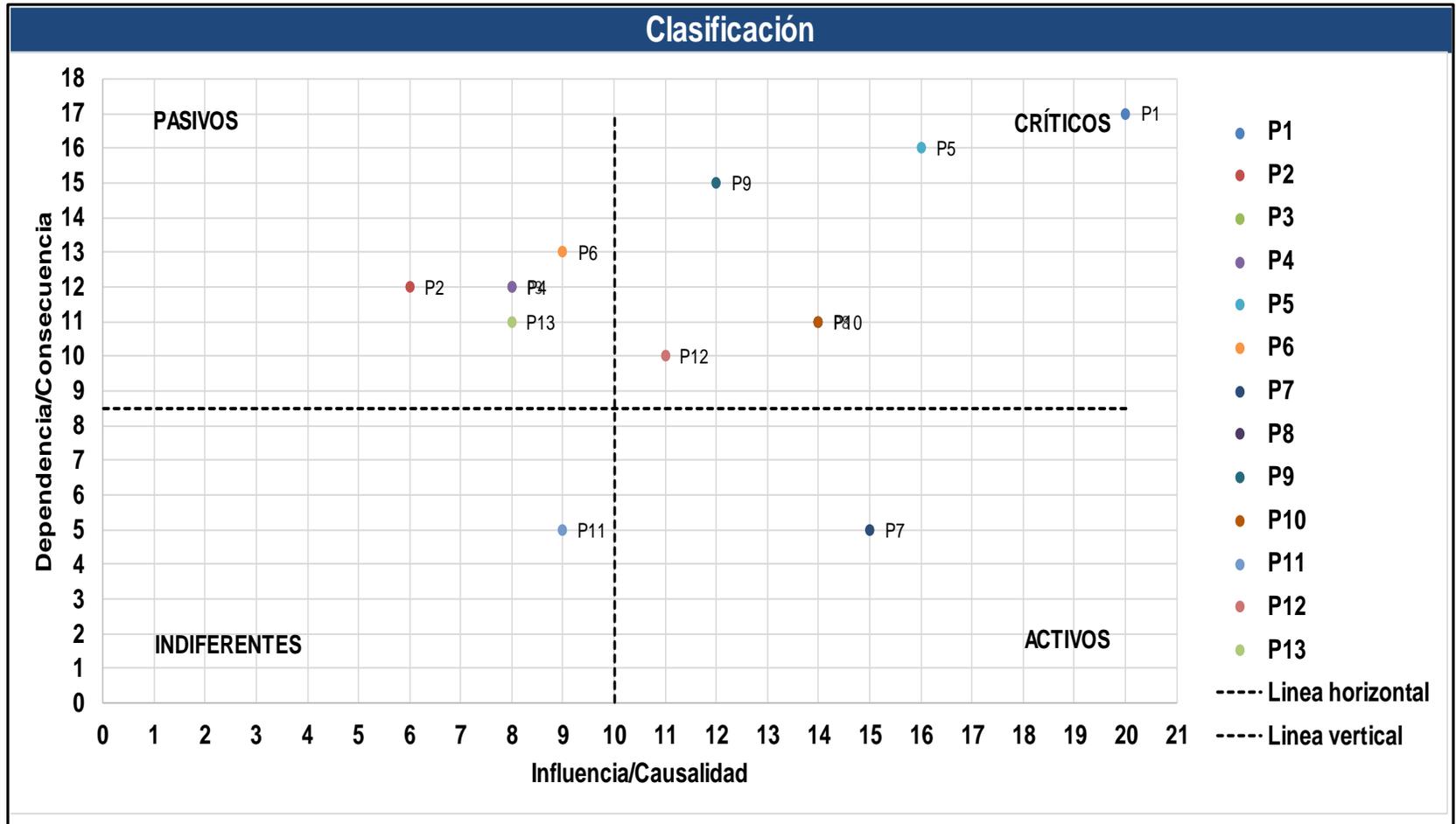
A continuación, se muestra la aplicación de la matriz de Vester para evaluar y posteriormente determinar las principales estrategias siendo estas la que la empresa debe desarrollar.

Tabla 11. Relación entre variables.

Código		Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA
P1	DA-2	Certificar los productos bajo normas de calidad.	0	0	0	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	20
P2	FO-6	Aprovechar las fortalezas en servicio y bajos costos de materias primas para mejorar la oferta de los productos y así poder captar nuevos clientes constructores y almacenes ferreteros.	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6
P3	FO-5	Realizar alianzas estratégicas de venta por medio de la relación con otras empresas.	0	2	0	1	2	2	0	0	0	0	0	1	0	8
P4	FO-2	Incrementar acuerdos y convenios con clientes de alta frecuencia de compra.	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	8
P5	FA-5	Identificar las organizaciones que posean mejores prácticas, esto por medio de un benchmarking.	1	0	3	0	0	3	1	2	2	2	0	1	1	16
P6	FA-1	Forjar alianzas estratégicas con otras empresas productoras de pinturas a nivel nacional e internacional.	1	0	3	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	9
P7	DO-2	Realizar diferentes actividades para mejorar la imagen corporativa de la empresa.	2	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	3	1	15
P8	DO-4	Diseñar fichas de caracterización de procesos y fichas técnicas para maquinaria y equipos.	3	0	0	0	2	0	0	0	3	3	0	0	3	14
P9	FA-2	Estandarizar cada uno de los procesos al interior del area de producción.	3	0	0	0	2	1	0	2	0	2	0	0	2	12
P10	DO-7	Estandarizar la selección del personal al interior de la organización diseñando manual de funciones.	2	0	0	0	2	1	0	2	3	0	2	0	2	14
P11	FO-1	brindar formación integral a los empleados en el conocimiento de las marcas y de las nuevas técnicas de pinturas del portafolio.	2	2	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	9
P12	DA-1	Aperturar canal de ventas Online.	0	2	2	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	11
P13	DA-5	Contratar personal que brinde capacitación a los operarios del uso adecuado de maquinaria y equipos.	1	0	0	0	1	0	0	3	2	1	0	0	0	8
DEPENDENCIA			17	12	12	12	16	13	5	11	15	11	5	10	11	87

Fuente: Autoría propia

Figura 24. Plano cartesiano criterios evaluados.



Fuente: Autoría propia

La matriz de Vester, se utilizó para identificar las variables de mayor impacto de los factores internos y externos como resultado de los análisis realizados en el presente estudio, ya que esta herramienta permite hacer un estudio a fondo el cual complementa el análisis realizado en la matriz DOFA. La matriz se realizó con base en las variables que se tuvieron en cuenta para la estructuración de la matriz DOFA, donde se les asignó un número y código para ser identificadas en la matriz de Vester, generando así la codificación de las trece variables que se tuvieron en cuenta. De esta manera, se determinó que variables se relacionaron con base a las estrategias identificadas (DO, FO, DA, FA) de la matriz DOFA y se les asignó el número 0 para una mínima relación, 1 o 2 mediana relación y el número 3 para una amplia relación. En seguida, se señaló la relación entre variables de influencia X con respecto a las variables dependientes Y determinando las estrategias de mayor impacto.

Tras graficar los valores en la matriz de Vester determina que las siete estrategias principales y que se deben desarrollar en el menor tiempo posible son:

1. Certificar los productos bajo normas de calidad.
2. Identificar las organizaciones que posean mejores prácticas, esto por medio de un benchmarking.
3. Diseñar fichas de caracterización de procesos y fichas técnicas para maquinarias y equipos.
4. Estandarizar cada uno de los procesos al interior del área de producción.
5. Estandarizar la selección del personal al interior de la organización diseñando manual de funciones
6. Apertura de canal de ventas online.
7. Realizar diferentes actividades para mejorar la imagen corporativa de la empresa.

7.3.3 Estrategias propuestas.

Tabla 12. Estrategia uno.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Aumentar la competitividad de la empresa	Certificar los productos bajo normas de calidad (DA-2)	Capacitación en mezcla técnica para todos los colores del portafolio	\$ 3.000.000
		Diseñar el sistema de gestión de calidad	\$ 10.000.000

Fuente: Autoría propia

Tabla 13. Estrategia dos.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Conocer los canales de distribución actuales, lugares de venta de los productos y ubicación estratégica de los competidores.	Identificar las organizaciones que posean las mejores prácticas y ver si a comparación con la empresa pueden servir (FA-5)	Hacer un Benchmarking con empresas de la región y del país	\$ 2.000.000

Fuente: Autoría propia

Tabla 14. Estrategias tres, cuatro y cinco.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Estandarizar los procesos	Caracterización de procesos (DO-4, FA-2)	Realizar formato de fichas de caracterización de procesos	\$ 500.000
Establecer maquinaria y equipos óptimos para el proceso	Determinación de maquinaria y equipo adecuado (DO-4)	Realizar fichas técnicas de la maquinaria y equipo que se requieren en el proceso	\$ 650.000
Establecer funciones, autoridad y responsabilidad con el fin de reducir carga laboral	Establecer los criterios para la evaluación del cargo (DO-7)	Realizar manuales de descripción de funciones	\$ 500.000

Fuente: Autoría propia

Tabla 15. Estrategia seis.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Diseñar sitio web que contenga el amplio portafolio de productos de la empresa y sea utilizado como canal de distribución, aprovechando el crecimiento económico del departamento de Casanare	Apertura de canal de ventas online (DA-1)	Contratar expertos para diseñar sitio web	\$3,000,000
		Establecer campañas publicitarias para el nuevo canal de ventas online	
		Contratar personal calificado que se encargue del mantenimiento y actualización del sitio web	\$200,000

Fuente: Autoría propia

Tabla 16. Estrategia siete.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Mejorar la identidad corporativa de Manare S.A.S	Realizar diferentes actividades para mejorar la identidad corporativa de la empresa (DO-2)	Diseñar los valores de la marca, colores corporativos y elementos distintivos.	\$ 200.000
		Contratar expertos en diseño y formalización de sitio web	\$ 1.500.000

Fuente: Autoría propia

7.3.4 Evaluación de estrategias.

7.3.4.1 Indicadores. Con el fin de ayudar a lograr cada objetivo planteado, se han planificado estrategias que sean consistentes con las diferentes metas. Se determinan los indicadores a utilizar para medir y evaluar la realización de la estrategia propuesta para la empresa, todo ello en base al análisis de los factores internos y externos de MANARE S.A.S.

Tabla 17. Indicadores.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Expandir la cobertura de productos Manare S.A.S. a nivel nacional	Estrategia de comercialización en línea	Junta directiva	Venta canal virtual	Ventas en línea / Ventas totales* 100%	50%	Formar alianzas estratégicas con proveedores, clientes potenciales y con quienes tienen tecnología complementaria para ampliar y profundizar la base tecnológica de la empresa.
			Cobertura	Cantidad de ciudades atendidas en línea por mes / Cantidad de ciudades totales que han hecho pedidos	100%	
Ampliar el portafolio de líneas, marcas y productos	Estrategia de consecución de nuevas marcas para comercializar	Gerencia general	Portafolio Marcas	Cantidad de marcas nuevas por semestre	2	Buscar asesoría experta que permita diseñar un portafolio con nuevas líneas, marcas y productos basados en los datos reales del comportamiento del mercado en general y el consumidor en particular.
			Portafolio Líneas	Nueva línea en la cual Manare ofrece productos especializados	Pintura en polvo, Líquida, Automotriz, Arte, Hogar, Industrial, Ecológicas, Madera	
Mejorar la personalidad corporativa de Manare, con el fin de impulsar nuevos productos y servicios	Diseño y formalización de la identidad corporativa de la empresa	Gerencia de mercadeo	Relevancia de la marca	Cantidad de ventas totales / Compra influenciada por la marca Manare * 100%	50%	Identificar cual es la población objetivo la cual ayudara a definir que es lo que quieren percibir de la empresa
	Alianzas estratégicas con otras empresas productoras de pinturas a nivel nacional e internacional		Alianzas	Cantidad de ventas totales / Ventas realizadas por cuenta de alianzas estratégicas * 100%	30%	
Reforzar la confianza y el desarrollo del recurso humano de Manare	Formación integral de los empleados en el conocimiento de las marcas y de las nuevas técnicas de pinturas.	Gerencia de RR.HH.	Capacitación	Cantidad de empleados / Cantidad de empleados con procesos actualizados de capacitación y formación *100%	100%	Desarrollar programas de capacitación al talento humano de Manare S.A.S creando nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un desempeño eficiente en sus cargos respectivos en el proceso de fabricación de los nuevos y actuales productos de pinturas.

Fuente: Autoría propia

7.3.4.2 Herramientas. Se consideraron dos herramientas relacionadas con la evaluación de estrategias. Una de ellas es observar directamente la ejecución de la estrategia según el ciclo de control de la misma, y en segundo lugar considerar los indicadores para ser evaluada. El uso de estas herramientas puede promover el ajuste organizacional y la determinación de prioridades estratégicas, así como una comprensión integral de la organización desde diferentes perspectivas, tales como: metas, clientes, procesos internos, capacitación y crecimiento de MANARE S.A.S.

7.3.4.3 Periodicidad. Define el periodo de realización de la evaluación para la respectiva estrategia, como se presentan los datos, cuando se realizan las lecturas puntuales, efectividad de estas y sus promedios encontrados.

La evaluación de estrategias para MANARE S.A.S se lleva a cabo con una periodicidad semestral, la cual se toma con un horizonte de mediano plazo tiempo apropiado para realizar las acciones preventivas o correctivas en el momento más indicado.

7.3.5 Plan de acción. En esta etapa se plantea el plan de acción, el cual aproxima ciertas variables que la empresa debe considerar al momento de considerar implementar la estrategia, de esta manera se presentan los responsables, recursos asignados y el tiempo de ejecución programado. Por lo que se puede usar como referencia para que la administración tome decisiones de implementación futuras.

Tabla 18. Plan de acción.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	RECURSOS	PLAN DE ACCION	TIEMPO DE EJECUCION
Expandir la cobertura de productos Manare S.A.S. a nivel nacional	Junta directiva	Aumentar la producción actual de Manare S.A.S. para poder satisfacer la nueva demanda	Caracterizar los nuevos mercados, a los que pretende llegar Manare S.A.S	SEIS MESES
		Diseñar estrategias de promoción para captar nuevos clientes	Contratar experto y se encargue de realizar campañas concretas de promoción de los productos por el sitio web de la empresa y en medios de comunicación de la región	
		Seleccionar los nuevos canales de distribución para la venta de productos de Manare S.A.S	Iniciar la distribución de productos a través de los canales en los nuevos mercados	
Ampliar el portafolio de líneas, marcas y productos	Gerencia general	Aumentar las utilidades de Manare S.A.S hasta contar con los suficientes recursos económicos para ampliar el portafolio	Contratar una persona especializada, para hacer un estudio del mercado identificando las necesidades del cliente	SIETE MESES
		Realizar un diseño interno de las líneas, marcas y productos para ofrecer a los clientes	Modificar el portafolio registrando nuevos productos al mercado y eliminando otros si lo es pertinente	
		Identificar los portafolios de las empresas del sector de revestimientos arquitectónicos	Manejar una buena relación con la empresas competidoras para así evidenciar la gama de sus productos mas comercializados y ser agregados al portafolio de la empresa Manare S.A.S	
		Crear alianzas con los establecimientos para la comercialización de los productos del portafolio	Rediseño del portafolio para iniciar la comercialización de los nuevos productos	
Mejorar la personalidad corporativa de Manare, con el fin de impulsar nuevos productos y servicios	Gerencia de mercadeo	Aumento en las ventas de Manare S.A.S para tener recursos económicos	Diseño para mejorar la identidad corporativa de la organización	SEIS MESES
		Mejorar la imagen corporativa de la empresa Manare S.A.S con la ayuda de expertos en el tema	Contratar una agencia de diseño y publicidad que cree nuevos elementos de imagen que traduzcan la esencia corporativa de Manare S.A.S	
		Por medio de la relación con los clientes y establecimientos, difundir la nueva imagen de la empresa Manare S.A.S	Iniciar una campaña publicitaria concreta para mejorar la percepción de Manare S.A.S con los clientes	
Reforzar la confianza y el desarrollo del recurso humano de Manare S.A.S	Gerencia de RR.HH.	Aumento en ventas de Manare S.A.S para tener recursos económicos	Realizar un diagnóstico general del recurso humano, determinando las falencias en el personal de la organización	OCHO MESES
		Establecer alianzas con entidades como Sena, corporación Syspro, multiplicar profesional entre otros, para realizar la capacitación y programas de formación al personal de la empresa	Llegar a acuerdos con estas entidades públicas y privadas y ser contratadas para brindar la capacitación al personal que lo requiera	
		Adquisición de material didáctico	Diseño de planes de formación y capacitación según los lineamientos de Manare S.A.S	
		Contratación del personal docente e instructores necesarios para la capacitación	Aplicación de la formación y capacitación en los tiempos requeridos para cumplir con estos planes	

Fuente: Autoría propia

8 CONCLUSIONES

MANARE S.A.S, es una organización constituida por 14 trabajadores, su actividad económica es la fabricación, comercialización y aplicación de revestimientos arquitectónicos (pintura) ofreciendo productos como koraza, esmalte, anticorrosivo, vinilos, barniz y laca. Sin embargo en los dos años posicionada en el mercado se puede observar que la parte gerencial no contempla el establecer una planificación estratégica la cual tenga en la organización cambios evidentes en su proceso de fabricación, certificándose en un aspecto de suma importancia como lo es la calidad en la fabricación de sus productos, así mismo generando una rápida respuesta a las necesidades del sector de revestimientos arquitectónicos y por ende brindar seguridad y una estable relación con sus clientes.

Las estrategias definidas fueron siete con el siguiente orden. Certificar los productos bajo normas de calidad, identificar las organizaciones que poseen mejores prácticas esto por medio de un benchmarking, diseñar fichas de caracterización de procesos y fichas técnicas para maquinaria y equipos, estandarizar cada uno de los procesos al interior del área de producción, estandarizar la selección del personal al interior de la organización diseñando manual de funciones, apertura de canal de ventas online y por último realizar diferentes actividades para mejorar la imagen corporativa de la empresa. Con las estrategias mencionadas anteriormente se busca aumentar el nivel productivo y competitivo de Manare S.A.S.

Con la caracterización realizada en el sector de Yopal Casanare, destacando los clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas) y la competencia directa (empresas de pintura y ferreterías) como objeto principal para recolectar la información pertinente, se pudo identificar oportunidades de crecimiento económico en el sector, producto de excelente calidad, diferentes medios de publicidad como elemento alternativo para el marketing en las organizaciones, mercado meta en aumento, tendencia a la comercialización virtual, tienda en línea (sitio web),

existencia de outsourcing que facilita la contratación de personal más capacitado y por último capacitaciones técnicas y de mercadeo. De igual forma se encontraron amenazas como al aumento de la competencia en la distribución de pinturas, competencia con procesos estandarizados, marcas de pintura agresivas en cuanto a publicidad y promoción de productos, apertura de nuevas tiendas de pintura en la zona, nuevos canales de distribución de productos y ubicación estratégica de los competidores, lenta reactivación económica por emergencia mundial sanitaria (covid-19) y en último lugar publicidad, promoción y capacitación técnica de la competencia.

Para análisis interno se diagnosticó el estado interno actual de la empresa, donde se tuvo en cuenta actividades principales como distribución en planta, diagrama de flujo de proceso, layout del diseño en planta, también la maquinaria y equipos para cada proceso, adicionalmente un análisis de operarios evaluando cada uno de los cargos existentes, la caracterización de los procesos al interior de la organización y por último el diagnostico al proceso de aplicación de pintura. Todo esto se realiza bajo el contexto de la organización, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que posee Manare S.A.S.

A pesar de las debilidades encontradas, Manare S.A.S presenta fortalezas como amplio portafolio de productos y servicios, precios competitivos, proporcionar servicio a domicilio de aplicación de pintura y distribución, existencia completa de las líneas de producto, relación con otras empresas, percepción innovadora por parte de sus clientes y asesoramiento técnico si el cliente lo solicita, estas son aprovechadas bajo el contexto de la empresa para cumplir con el alcance de los objetivos.

Basados en los resultados del análisis interno y externo de Manare S.A.S se diseñaron estrategias con el fin de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Para cumplir con lo propuesto se establecieron

estrategias para las variables más importantes que arrojó la matriz de Vester. Buscando así un aumento significativo en varios factores como calidad de productos, posicionamiento de la empresa, aumento de la producción, mejoramiento estructural de la organización y en general conseguir el nivel productivo óptimo de Manare S.A.S.

9 RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el análisis acerca del proyecto, se recomienda seguir las estrategias establecidas las cuales posicionen a MANARE S.A.S no solo en la ciudad de Yopal y en el Departamento de Casanare, sino a nivel nacional siendo líder en el sector con la calidad en sus productos y excelente atención a sus clientes.

Teniendo en cuenta la importancia del marketing en los clientes, es recomendable ofrecer publicidad atractiva, utilizando tanto los canales tradicionales, como las nuevas plataformas tecnológicas para ofrecer información gratuita de las pinturas de MANARE S.A.S, promociones y descuentos para conservar los clientes y atraer hacia la organización otros clientes potenciales.

Así mismo actualizar y modernizar el portafolio de las líneas de productos de la empresa, el cual contenga información detallada, esto permitirá al cliente conocer los productos, identificar nuevas alternativas y tomar la decisión adecuada de acuerdo a sus necesidades. Este portafolio podrá ser utilizado como uno de los principales medios de publicidad de Manare S.A.S. Igualmente transformar a los clientes actuales y potenciales en actores dinámicos de la organización, contactarlos y hacerlos partícipes de las promociones y descuentos, es decir hacer seguimiento a aquellos clientes que en alguna ocasión solicitaron información, pero no realizaron ninguna compra en su debido momento, esto dará lugar a una relación más directa entre cliente y empresa alcanzando la comercialización de los productos ofrecidos.

Por consiguiente, se hace necesario la restructuración física de la empresa (adquisición de máquinas). Además, capacitar a los empleados enfocándolos en el proceso y el servicio al cliente, ya que en esta industria puede ser el factor de diferenciación que le permite a la empresa ser más competitiva. De esta manera se recomienda implementar evaluaciones de desempeño mensuales para que los

empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la empresa.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México DF. México: Pearson.
- Ansoff, I., Declerck, R. y Hayes R. (1988). El planteamiento estratégico, Nueva tendencia de la administración. México DF. México: Trillas.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2017). Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/>
- Ávila, J y Lugo, J. (2004) Introducción a la ingeniería. México DF. México: McGraw-Hill.
- Bonta, P. y Farber, M. (2004) 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad. Barcelona. España: Editorial Norma.
- Camacho M. (2002). Direccionamiento estratégico. Análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud.
- Carlos, V. (2016). Calidad de la planificación estratégica en las organizaciones. (Ensayo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
- Certo, S. y Peter, J. (1997). Dirección estratégica. Tercera Edición. McGraw-Hill.
- Céspedes, A (2008). Principios de mercadeo. Bogotá DC. Colombia: Editorial Ecoe.
- Chandler, A. (1962) Strategy and structure: history of the industrial enterprise. M.I.T. Press, Cambridge.
- Chandler, A. (2005). Administración Estratégica y Espíritu Empresarial. México DF. México: Editorial Pearson.
- Cruelles, J. (2012) Productividad e incentivos. Barcelona. España, Marcombo.
- Cuatrecasas, LL. (2010). Lean Management: la gestión competitiva por excelencia. Editorial Profit.
- DANE. (2018). Noviembre 21. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>.
- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México DF. México. Editorial Pearson Educación.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México DF. México. Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/>.

Diana. A. (2018, marzo 19). Pintuco S.A. Recuperado de <https://www.pintuco.com.co/>.

Díez De Castro, E., García Del Junco. J. Fayerman D., Martín J. y Perriáñez C. (2001). Administración y dirección. Madrid. España: McGraw-Hill.

DNP. (2018). Recuperado el 4 de octubre de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/DesarrolloEmpresarial/Pinturas.pdf>.DPN

EAM. (2018). Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

Eco3Colecciones. (2017). La Elaboración del Plan Estratégico. Madrid. España: Ed ALTAIR.

Emprendimiento (2015, agosto). Planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/como-evitar-negocio-emprendimiento-fracase/57263>

García, A. (2010) Productividad Y Reducción De Costos. México DF. México: Editorial Trillas.

García, R. (2005). Ingeniería de métodos y medición del trabajo. Monterrey México: Ed. Mc Graw Hill.

Goodstein, L. Nolan, T y Pfeiffer W. (2004) Planeación Estratégica Aplicada: ¿Cómo desarrollar un plan que realmente funcione? México DF. México: Editorial McGraw-Hill.

Griffin, R. (2010) Administración. México DF. México: Cengage Learning Editores

Henry. M. Bruce. A. Y Joseph. L. (1999). Safari a la estrategia. Granica S.A. https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico

Hill, C. (2009). Administración estratégica. México DF. México: Mc Graw– Hill.

Hitt, M. Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica Competitividad y Globalización. Conceptos y casos: Cengage Learning Latin America.

Hitt, M. (2008). Administración estratégica. México DF. México: Learning editores.

Johnson, G y Scholes, K. (2003) Dirección Estratégica. Madrid. España: Editorial 5 Prentice Hall.

Kaplan, R y Norton, D. (2001). The strategy focused organization. España, Barcelona: Harvard Business press.

- Kotler, P y Armstrong, G. Fundamentos de Mercadotecnia. Mexico DF. México: Editorial Pearson.
- Kotler, P, Solis, K. (1999). Dirección de marketing. Buenos Aires. Argentina: Duodécima edición. Editorial Pearson.
- Krajewski, L y Ritzman, L. (1999). Administración de operaciones. Quinta edición. Editorial Pearson.
- Lerma, A. (2016) Desarrollo de productos. Una visión integral. Mexico DF. México: Editorial Cengage Learning.
- Márquez, V. (2019). Informes Sectorial – Emis. Obtenido de consultado bajo licenciamiento de EMIS.
- Martínez, Y. y Ricardo, A. (2008). Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Revestimiento para Paredes en el Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implementación. Buenos Aires. Argentina: Ediciones Díaz de Santos.
- McCarthy, J. y Perrault, W. (1996) Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Bogotá DC. Colombia: Editorial The McGraw-Hill Companies.
- Mina, F (2019) Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora de pinturas DICOLSA S.A.S. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ingeniería. Departamento de operaciones y sistemas. Ingeniería Industrial.
- Pinturas y pigmentos. (2017, junio 28). Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Estudio-Pinturas-y-Pigmentos-colombia-completo.pdf>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. España, Barcelona: Harvard Business press.
- Prokopenko, J. (1997). La gestión de la productividad. Ginebra, Suiza: Productivity management.
- Quinn, J. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. Michigan. EEUU: McGraw-Hill.
- Quinn, R. (1991). The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Quintanilla, A. (2016). Diseño y propuesta de un plan estratégico para las microempresas comercializadoras de pinturas, caso específico inversiones diversas, universidad de el salvador maestría en administración de empresas y consultoría empresarial-maece

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan de marketing en la práctica. Madrid. España: Editorial Esic.

Sallenave, J. (2009). Gerencia y planeación estratégica. Barcelona. España: Editorial norma.

Samuel, D. (2018, mayo 23). Pinturas Tonner y Dabrico Ltda. Recuperado de <http://www.pinturastonner.com/dabrico.php>

Serna, H. (2002). Gerencia estratégica, Planeación y gestión, teoría y metodología. Mexico DF. México: 3R Editores.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México DF. México. 3R Editores.

Stanton, W. Etzel, M y Walker, B. (2007) Fundamentos de Marketing. Mexico DF. México: Editorial The McGraw-Hill Companies.

Statista. (Agosto de 2019). Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/745160/global-paint-and-coatings-industry-marketvalue/>

Thompson, A. y Stinckland A. (1992). Dirección y Administración Estratégica: Florida. Estados Unidos de América. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Schroeder.

Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). Administración Estratégica. México DF. México. Editorial Mc Graw - Hill.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Mexico DF. México: Pearson Education.

Wheelen. T. Hunger. y David, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global. México DF. México: Edición Pearson.

11 ANEXOS

Anexo A. Encuesta para la competencia (empresas de pintura y ferreterías)

ENCUESTA PARA TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO		
Nombre del encuestador: <u>MANUEL CARO FUENTES – JULIAN CEPEDA OJEDA</u>		
Nombre del encuestado: _____		Nº de encuesta: _____
Edad: _____	Correo: _____	Sexo: Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>
1. PRESENTACION DEL ENCUESTADOR		
<p>Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la facultad de Ingeniería de la Universidad Antonio Nariño, actualmente desarrollamos nuestro proyecto de grado por consiguiente requerimos hacer un estudio de revestimientos arquitectónicos (PINTURA) y su colaboración nos brinda información pertinente para cumplir con el objetivo. Tiene una duración de 5 minutos aproximadamente, agradecemos su sinceridad en el momento de responder la siguiente encuesta.</p>		
2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA		
1. Según los lineamientos del establecimiento comercial, ¿Qué actividad económica realiza?		
Fabricación, comercialización y aplicación de pintura.	_____	
Fabricación y comercialización.	_____	
Fabricación y aplicación	_____	
Aplicación	_____	
Comercialización	_____	
2. ¿Qué marca de pintura es la más solicitada en su establecimiento?		

3. ¿Qué tipo de pintura ofrece su establecimiento?		
Koraza	_____	
Esmalte	_____	
Aticorrosivo	_____	
Viniltex	_____	
Pintulux	_____	
Barniz	_____	
Laca	_____	
Intervinil	_____	
4. ¿la pintura que ofrece en el establecimiento viene en envase sellado o mezcla los colores al gusto del comprador?		
Envase sellado	_____	
Mezcla Técnica	_____	
Las dos opciones	_____	
5. ¿Aproximadamente cuantos cuñetes vende usted mensualmente por tipo de pintura?		
1-10	_____	
11-20	_____	
21-30	_____	
Más de 30	_____	

6. ¿Tiene algún tipo de relación con los competidores?

Si

No

7. ¿Qué tipo de relación maneja con los competidores?

Buena Mala Regular

8. En comparación con los competidores y considerando el mismo tipo de producto los precios que usted ofrece a sus clientes son

Más altos Más bajos similares no sabe

9. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de seleccionar sus proveedores?

Calidad del producto

Localización

Facilidades de pago

Asesoría permanente

10. ¿Cuál es el tipo de cliente que atiende en su establecimiento?

Empresa privada

Empresa pública

Empresas constructoras

Contratistas

Industria petrolera

11. ¿Cuál de estas empresas tiene relación con su establecimiento?

Mega Pinturas Casanare Pinturas Casanare Decopinturas Pintuco

Pintuland Ico

12. En su establecimiento ¿Qué tipo de canal de distribución utilizan?

Directo

Indirecto

13. ¿utilizan sitio web para la promoción de los productos que ofrece en su establecimiento?

Si No

14. ¿Qué estrategias publicitarias utilizan en su establecimiento?

Volantes

Perifoneo

Página web

Redes sociales

Muchas gracias por su atención prestada.

Fuente: Autoría propia

Anexo B. Encuesta para clientes potenciales (empresas constructoras y contratistas)

ENCUESTA PARA TRABAJO DE GRADO
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO



Nombre del encuestador: MANUEL CARO FUENTES – JULIAN CEPEDA OJEDA

Nombre del encuestado: _____ N° de encuesta: _____

Edad: _____ Correo: _____ Sexo: Hombre
 Mujer

1. PRESENTACION DEL ENCUESTADOR

Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la facultad de Ingeniería de la Universidad Antonio Nariño, actualmente desarrollamos nuestro proyecto de grado por consiguiente requerimos hacer un estudio de revestimientos arquitectónicos (PINTURA) y su colaboración nos brinda información pertinente para cumplir con el objetivo. Tiene una duración de 5 minutos aproximadamente, agradecemos su sinceridad en el momento de responder la siguiente encuesta.

2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. ¿Qué marca de pintura es la más usada en los proyectos? Indique con números el orden de preferencia siendo 1 la más usada y 6 la menos usada

Mega Pinturas Casanare	1	2	3	4	5	6
Pinturas Casanare	1	2	3	4	5	6
Decopinturas	1	2	3	4	5	6
Pintuco	1	2	3	4	5	6
Pintuland	1	2	3	4	5	6
Ico	1	2	3	4	5	6

2. En orden de importancia. ¿qué tipo de pintura es la más usada en sus obras? Indique con números siendo 1 la más importante y 6 la menos importante

Para interiores	1	2	3	4	5	6
Para exteriores	1	2	3	4	5	6
Para placas y techos	1	2	3	4	5	6
Para pisos	1	2	3	4	5	6
Para madera	1	2	3	4	5	6
Para metal	1	2	3	4	5	6

3. ¿Aproximadamente cuántos cuñetes de pintura consume usted mensualmente por tipo de pintura?

Vinilo tipo I	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Vinilo tipo II	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Vinilo tipo III	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Koraza	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Esmalte	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Anticorrosivo	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Barniz	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200

4. ¿Qué característica de la pintura influye en su decisión de compra? Indique con números siendo 1 la más importante y 5 la menos importante

Carta de colores	1	2	3	4	5
Durabilidad	1	2	3	4	5
Rendimiento	1	2	3	4	5
Variedad de presentación (cantidad)	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5

5. ¿Qué influye en su decisión para la compra de pintura? Indique con números siendo 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia

Precio	1	2	3	4	5
Entrega oportuna	1	2	3	4	5
Posicionamiento de la marca	1	2	3	4	5
Soporte técnico	1	2	3	4	5
Servicio al cliente	1	2	3	4	5

6. ¿Qué factores tiene en cuenta para seleccionar su proveedor de pintura?

Frecuencia de visitas _____
 Disponibilidad del producto _____
 Promociones por compra _____
 Calidad en el servicio _____
 Capacitación sobre uso y aplicaciones de los productos _____

7. los plazos otorgados para la cancelación de las facturas por parte del proveedor son:

Entre 0 y 15 días _____
 Entre 16 y 30 días _____
 Entre 31 y 90 días _____
 Más de 90 días _____

8. Razones por las que cambiaría su proveedor de pintura actual.

Precio _____
 Calidad _____
 Asesoría Permanente _____
 Condición de pago _____

9. ¿Usted hace parte de una entidad pública o privada?

Si ___ No ___

10. ¿Le gustaría ser visitado por los proveedores de pintura?

Si ___ No ___
 Con que frecuencia.

Una vez por semana _____ Dos veces por semana _____ una vez por mes _____
 Una vez cada tres meses _____ otros _____

Muchas gracias por su atención prestada.

Fuente: Autoría propia

Anexo C. Ficha Técnica de Maquinaria

FICHA TECNICA DE MAQUINARIA			
REALIZADO POR:		FECHA:	
MAQUINA-EQUIPO:		UBICACIÓN:	
FABRICANTE:		SECCION:	
MODELO:		CODIGO INVENTARIO:	
MARCA:			
CARACTERISTICAS GENERALES			
PESO:		ALTURA:	
		ANCHO:	
		PRECIO:	
CARACTERISTICAS TECNICAS		FOTO DE LA MAQUINA- EQUIPO	
FUNCION			

Fuente: Autoría propia

Anexo D. Ficha técnica para proceso

	NOMBRE DEL PROCESO			Tipo de documento	
	Versión				
IDENTIFICACION DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:					
OPERARIO O LIDER DEL PROCESO:					
OBJETIVO DEL PROCESO:					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
RECURSOS					
HUMANOS					
TECNOLOGICOS					
INFRAESTRUCTURA					
ENTRADAS AL PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	SALIDAS DEL PROCESO	
	P				
	H				
	V				
	A				
P		H		V	
A		PLANEAR		HACER	
VERIFICAR		ACTUAR			

Fuente: Autoría propia

Anexo E. Ficha para la descripción de funciones de cargo

	NOMBRE DEL CARGO		FECHA DE			FECHA DE		
			DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO
CODIGO DE CARGO		No. De cargos		JEFE INMEDIATO:				
DESCRIPCION DE FUNCIONES								
CONOCIMIENTOS BASICOS								
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES								
COMUNES				POR NIVEL				
REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA								
FORMACION ACADEMICA				EXPERIENCIA				

Fuente: Autoría propia