

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FÁBRICA DE  
PINTURAS PINTASMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**José Manuel Beltrán Pabón  
Pedro Nel Tarazona Peñaranda**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FÁBRICA DE  
PINTURAS PINTASMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**José Manuel Beltrán Pabón  
Pedro Nel Tarazona Peñaranda**

**Monografía de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

**Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2013**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a Dios quien me ha permitido culminar exitosamente mi carrera profesional, brindándome su apoyo, respaldo y sabiduría. A todas las personas que me acompañaron durante este proceso de formación y aprendizaje, especialmente a mis padres quienes con su dedicación y compromiso depositaron toda su confianza en cada reto emprendido sin dudar un solo momento de mis capacidades.

José Manuel Beltrán Pabón

A Dios por su presencia en cada momento, a mis seres queridos por haber contribuido en gran forma a lograr este sueño de ser profesional, con el apoyo incondicional y permanente que me han brindado.

Pedro Nel Tarazona Peñaranda

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por su respaldo continuo durante todos los años de nuestra carrera.

A la Universidad por ser ese medio que nos aportó en el ámbito personal y profesional, con los excelentes profesores, los cuales han dejado grandes aprendizajes para mi vida

A los familiares y amigos por su apoyo constante en las etapas importantes de nuestras vidas.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	15
1. OBJETIVOS.....	16
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. RESULTADOS.....	18
3.1 DIAGNOSTICO DE LA FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS.....	18
3.1.1 Historia.....	18
3.1.2 Política de calidad.....	20
3.1.3 Objetivos corporativos.....	20
3.1.4 Organigrama de la empresa.....	20
3.1.5 Cargo y funciones.....	24
3.1.6 Listas de precios.....	24
3.1.7 Diferenciación por calidad y precio.....	27
3.1.8 Meta mercados.....	27
3.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	29
3.2.1 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	30
3.2.2 Rivalidad entre los competidores.....	31
3.2.3 Competidores Nacionales, Multinacionales y regionales.....	34
3.2.4 Poder de negociación con los proveedores.....	35
3.2.5 Principales Proveedores.....	37
3.2.6 Poder de negociación de los compradores.....	38
3.2.7 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	39
3.3 ANÁLISIS INTERNO.....	40
3.3.1 Modelo Estrella.....	41
3.4 ANÁLISIS DOFA.....	45

3.4.1 PONDERACIÓN DEL ANÁLISIS DOFA.....	47
3.5 PRODUCTOS.....	55
3.6 CRECIMIENTO EN VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.....	56
3.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS SEGÚN MATRIZ BCG.....	57
3.8 CADENA DE VALOR.....	58
3.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	59
3.9.1 Presentación del producto .....	60
3.9.2 Bondades del producto .....	60
3.9.3 Diferenciación .....	60
3.9.4 Estrategia Comercial.....	62
3.9.5 Tamaño del Mercado y Evolución .....	63
3.9.6 Ranking de las empresas más grandes del sector pinturas en 2012.....	65
3.9.7 Estudio de mercados .....	66
3.9.8 Tamaño de la muestra .....	69
3.9.9 Análisis y procesamiento de la encuesta .....	71
3.10 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	105
3.10.1 Estrategias para el producto .....	105
3.10.2 Estrategia de precio .....	107
3.10.3 Estrategia de distribución.....	108
3.10.4 Estrategias de comunicación .....	109
3.10.5 Estrategia de Servicio .....	110
3.11 INDICADORES DE GESTIÓN .....	111
3.12 RAZONES FINANCIERAS.....	113
4. CONCLUSIONES .....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS .....	123

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cargo y funciones .....	24
Tabla 2. Lista de Precios 2013.....	25
Tabla 3. Meta de mercados. ....	28
Tabla 4. Factores críticos de competitividad Externos .....	29
Tabla 5. Lista de precios de los principales competidores. ....	33
Tabla 6. Competidores nacionales.....	34
Tabla 7. Competidores Multinacionales .....	35
Tabla 8. Competidores regionales .....	35
Tabla 9. Lista de Proveedores .....	37
Tabla 10. Factores críticos de Competitividad internos .....	41
Tabla 11. Ponderación de las debilidades .....	48
Tabla 12. Ponderación de las oportunidades .....	49
Tabla 13. Ponderación de las fortalezas .....	50
Tabla 14. Ponderación de las amenazas .....	51
Tabla 15. Matriz DOFA .....	52
Tabla 16. Cruce de variables .....	53
Tabla 17. Participación, margen y rentabilidad mensual de los productos .....	55
Tabla 18. Crecimiento en ventas del año 2009 al 2011. ....	56
Tabla 19. Tamaño del mercado y evolución.....	65
Tabla 20. Ranking sector pinturas, barnices y similares año 2012.....	66
Tabla 21. Estrategias para el producto .....	106
Tabla 22. Estrategia de precio .....	107
Tabla 23. Estrategia de distribución .....	108
Tabla 24. Estrategia de comunicación .....	109
Tabla 25. Estrategia de servicio.....	110
Tabla 26. Indicadores De Gestión.....	112
Tabla 27. EBITDA.....	117

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS.....	23
Figura 2. Procesos verticales.....	43
Figura 3. Procesos horizontales.....	43
Figura 4. Matriz BCG PINTURAS PINTASMAS.....	58
Figura 5. Cadena de Valor PINTURAS PINTASMAS.....	59
Figura 6. Fuerza de ventas PINTURAS PINTASMAS .....	63

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta para almacenes de pinturas.....	123
Anexo B. Encuesta para constructoras y arquitectos .....	129
Anexo C. Balance General 2012 FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS .....	133
Anexo D. Estado de Resultados 2012 FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS ..	134

## RESUMEN

**Título:** Diseño de un plan de marketing para la empresa FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS ubicada en la ciudad de Bucaramanga

**Autores:** José Manuel Beltrán Pabón, Pedro Nel Tarazona Peñaranda

**Palabras Claves:** Plan de marketing, pinturas, marketing mix

En el presente trabajo se realizó el diagnóstico de la situación interna y externa de FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS con el propósito de identificar las condiciones actuales de competitividad, portafolio de productos y servicios, políticas comerciales, procesos administrativos y financieros, canales de distribución, actividades de promoción y publicidad, y situación general del mercado.

El desarrollo de esta investigación de mercados dirigida a los almacenes, constructoras y arquitectos, clientes potenciales, permitió conocer el nivel de percepción del servicio y en consecuencia identificar y formular estrategias comerciales para acceder a un porcentaje de participación en el sector de pinturas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Se establecieron las estrategias de producto, distribución, comunicación y servicio para PINTURAS PINTASMAS encaminadas a aumentar la participación en el mercado de pinturas, se elaboró el plan de acción con el propósito cuantificar y valorar dichas estrategias, y finalmente, se establecieron indicadores de evaluación y control que permiten medir la eficacia de cada una de las acciones y estimar el grado de ejecución de cada estrategia.

The proposed strategies are focused on short-term, and must have as main characteristic elasticity, and thus able to adapt to changing markets present. The study in the FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS identified and analyzed the major internal and external variables that affect it both positively and negatively, among which are the economic, technological, infrastructure, human resources and competence.

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.  
Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona

## ABSTRACT

**Title:** Design of a marketing plan for the company FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS located in Bucaramanga city

**Authors:** José Manuel Beltrán Pabón, Pedro Nel Tarazona Peñaranda

**Keywords:** Marketing Plan, paintings, marketing mix

In this paper was diagnosed the internal and external situation of FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS in order to identify the current conditions of competition, products and services, trade, administrative and financial processes, distribution channels, advertising and promotional activities, and general market conditions.

The development of this market research aimed led to the stores, builders and architects, potential clients, to indicate the level of perception of the service and therefore identify and formulate business strategies to get access a percentage in the paintings industry in Bucaramanga city and its metropolitan area.

Were established product strategies, distribution, communication and service for PINTURAS PINTASMAS aimed at increasing participation in the paintings market, was prepared an action plan in order to quantify and evaluate these strategies, and finally settled for evaluating and monitoring indicators for measuring the effectiveness of each action and estimate the degree of implementation of each strategy.

The proposed strategies are focused on short-term, and must have as main characteristic elasticity, and thus able to adapt to changing markets present. The study in the FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS identified and analyzed the major internal and external variables that affect it both positively and negatively, among which are the economic, technological, infrastructure, human resources and competence.

\* Graduation project

\*\* Faculty of Engineering PhysicoMechanical. School of Industrial and Business Studies. Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento y expansión de los mercados hacen que el fortalecimiento y mantenimiento de medianas y grandes empresas en el actual campo competitivo, se dificulten, perdiendo así la capacidad de influencia y participación en grandes nichos de mercados locales. La no participación en estos campos, no es otra cosa que el incorrecto manejo que se le dan a los recursos propios. El desarrollo de estrategias, basadas en el análisis de las variables internas y externas que influyen en las diferentes organizaciones son los factores que establecen las ventajas competitivas.

El estudio, análisis y diseño, de estrategias empresariales constituyen las herramientas necesarias y asertivas para medir los niveles de competitividad dentro de las organizaciones, permitiendo así afianzar los mercados existentes o penetrar en nuevos mercados, razón por la cual se implica el estudio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estudios que garantizan la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones partiendo de estrategias.

Las estrategias planteadas están enfocadas a corto plazo, y deben poseer como característica principal la elasticidad, y así poder adaptarse a los cambios que presenten los mercados. El estudio presentado en el siguiente trabajo fue realizado a la empresa FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, identificando y analizando las principales variables internas y externas que la afectan positiva y negativamente, entre las que se encuentran los factores económicos, tecnológicos, infraestructura, recursos humanos y competencia.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Plan de Marketing dirigido a las principales líneas de producto de la empresa “FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS” mediante una investigación de mercados que conlleven a la formulación de estrategias competitivas.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de “FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS” con el propósito de identificar las condiciones actuales de competitividad, portafolio de productos y servicios, políticas comerciales, procesos administrativos y financieros, canales de distribución, actividades de promoción y publicidad, entorno de competencia, y situación general del mercado.
- Realizar un estudio de mercados para “FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS”.
- Definir los objetivos del plan estratégico de mercadeo para “FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS” y establecer las estrategias de política de producto, precio, distribución, publicidad y promoción encaminados a aumentar el porcentaje de participación en el mercado de pinturas en la ciudad de Bucaramanga.
- Definir los métodos de control e indicadores pertinentes que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones establecidas para “Fábrica de Pinturas PINTASMAS”.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El análisis e implantación de estrategias competitivas en la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, se hace necesario para ampliar la participación en los nichos de mercado que surgen a diario, fortalecer el mercado actual y alinear una cultura organizacional que garantice el crecimiento empresarial en un entorno cada vez más competido. La apertura de nuevas oportunidades de negocio con los Tratados de Libre Comercio, traen consigo posibilidades de participación en mercados altamente competitivos y es necesario que la empresa esté preparada para poder llegar a estos y poder competir con los nuevos actores que amenazarán el mercado local. El fin específico es implementar las estrategias que permitan afianzar y mantener la organización dentro de los mercados actuales y futuros. El análisis de las estrategias se determinará con base a las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas y proyecciones a corto y largo plazo.

El crecimiento y desarrollo del país presiona a las empresas a implementar nuevos y eficaces planes que aporten a la competitividad Nacional, la empresa FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS desea participar activamente en este desarrollo.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 DIAGNOSTICO DE LA FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS**

Se realizó mediante una observación y evaluación detallada que permitió valorar el proceso de comercialización y promoción llevado a cabo actualmente en la empresa FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, con el objetivo de acceder a información que permitió analizar la eficacia del proceso y determinar las variables críticas. Para realizar este diagnóstico fue necesaria la búsqueda de diferentes fuentes de información, tanto primaria como secundaria.

La FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, es una empresa con enfoque a la excelencia operacional. Empresa de capital unificado, perteneciente al Ing. JUAN CARLOS BELTRAN MERCHAN, dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, materias primas y productos complementarios. Los productos están ofrecidos a todos los sectores económicos del país, enfocándose principalmente al sector construcción. Es una de las organizaciones locales con más influencia y participaciones en los mercados actuales. Tiene como objetivo generar valor agregado y crecimiento con rentabilidad mediante la satisfacción al cliente y la mejora continua, cuenta con 10 años de experiencia en el sector de las pinturas en Bucaramanga. Gracias al esfuerzo y la calidad en los productos, FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, expandió los mercados por medio de terceros a municipios del departamento y otras ciudades del país como son Bogotá, Yopal, Arauca, Cúcuta, Cartagena y el Quibdó.

##### **3.1.1 Historia**

La idea de crear empresa propia lleva al Ingeniero Químico Juan Carlos Beltrán en 1988 a investigar en el campo de las pinturas, la inquietud se generó a raíz de un

trabajo académico sobre la fabricación de un cuñete de vinilo, es ahí donde descubre su visión de empresario y visualiza una gran oportunidad de negocio.

En el año 1.999, en la ciudad de Bucaramanga con muy poco capital y con un reactor de 50 galones, diseñado por el fundador y actual gerente, inicia actividades comerciales como DISTRIBUIDORA PINTUQUIMICA, en la calle 34 No 25 – 38 y se registra ante la cámara de comercio en febrero 2 de 1.999.

Después de varios tropiezos iniciales, en el año 2.003 se registra el primer punto comercial y de producción como FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS ante la cámara de comercio y se ubica en la Calle 8 N. 20-41 Barrio Comunero de la ciudad de Bucaramanga.

El 23 de mayo del 2.006 se trasladan los procesos de producción a la zona industrial de Bucaramanga y se registra la marca PINTASMAS ante la Superintendencia de marcas por medio de la cámara de comercio.

El 15 de abril del 2009 fue otorgada la certificación ISO 9001:2008 en el proceso de comercialización de pinturas e insumos afines, basando su Sistema de Gestión de Calidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes, brindando calidad en los productos ofrecidos con responsabilidad social empresarial dirigidos siempre a la mejora continua.

La perseverancia y deseo de superación de su fundador han hecho que FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, mantenga un crecimiento continuo dentro de la industria, quitando participación en los mercados a grandes empresas locales y multinacionales.

Juan Carlos Beltrán Merchán se ha mantenido como único dueño y Gerente General de la organización.

### **3.1.2 Política de calidad**

La política de calidad de PINTURAS PINTASMAS es la comercialización de Pinturas y productos afines de excelente calidad a precios competitivos entregándolos oportunamente. Contando con proveedores y un equipo humano competente y comprometido con los objetivos de la organización. De la misma forma mejorando continuamente los procesos del sistema de gestión de la calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de una infraestructura óptima.

### **3.1.3 Objetivos corporativos**

- Trabajar buscando la eficacia y eficiencia de las actividades y procesos, a través del desarrollo de una cultura de mejora continua.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través del cumplimiento total de los requisitos con servicios de calidad y del apoyo profesional en todas las necesidades.
- Adecuar una excelente infraestructura que garantice agilidad y oportunidad en el suministro de los productos solicitados por nuestros clientes.
- Establecer una relación gana-gana con nuestros proveedores, para garantizar productos finales que cumplan con los requisitos de nuestros clientes.
- Apoyar el desarrollo de las competencias del Recurso Humano como base para el logro de un adecuado funcionamiento de la organización y el desarrollo del sentido de pertenencia.

### **3.1 4 Organigrama de la empresa**

La estructura organizacional de la FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS está bajo la premisa de Mintzberg que afirma: “Que no existe una mejor y única manera de

diseñar y administrar organizaciones si no con la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas”<sup>1</sup>.

#### Ideología

- Gerente General – Único dueño

#### Ápice Estratégico

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Jefe de compras
- Jefe de producción
- Jefe de ventas

#### Línea Media

- Coordinadores
- Supervisores

#### Núcleo de operaciones

- Operarios
- Conductores
- Mensajeros
- Vendedores

#### Staff de Apoyo

- Contador
- Auxiliar Contable
- Empresa de Mantenimiento

---

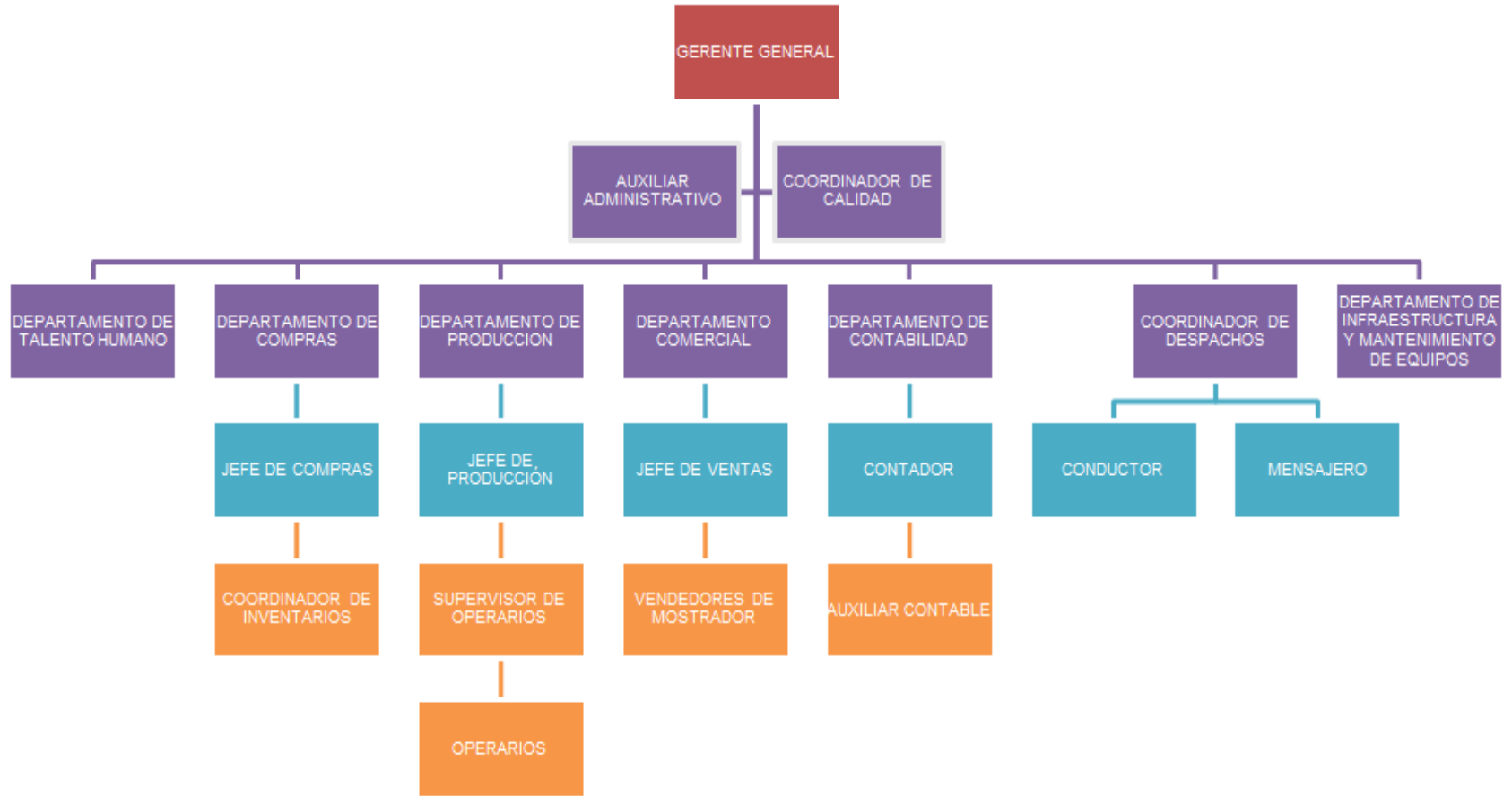
<sup>1</sup> MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p.6.

Es la estructura apropiada por las siguientes razones:

- El gerente y propietario es la misma persona
- La autoridad es centralizada en una sola persona
- Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior, poco Staff.
- El control es altamente centralizado.
- Existe poca formalización
- Baja departamentalización interna
- Hay poca necesidad de analistas asesores.
- Es una empresa mediana.

En la Figura 1, se observan las diferentes áreas en las que se encuentra dividida la empresa.

Figura 1. Organigrama FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS.



Fuente: Archivos FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS

### 3.1.5 Cargo y funciones

Tabla 1. Cargo y funciones

CARGO	FUNCIONES	SUBORDINADOS	REPORTA
GERENTE GENERAL	Diseño y metodología de los procesos. Supervisión de las áreas del negocio. Ejecución y contratación de personal	Jefes. Coordinador de calidad. Operarios. Vendedores.	
JEFE DE VENTAS	Búsqueda de nuevos clientes. Fidelización y relacionamiento con los clientes. Compra de algunos productos.	Vendedores de mostrador. Vendedor Externo	Gerente General
JEFE DE COMPRAS	Mantenimiento de stocks. Compra de insumos y productos terminados		Gerente General
JEFE DE PRODUCCIÓN	Reporte de producción. Fabricación de productos. Análisis de mejora del proceso	Operarios	Gerente General
COORDINADOR DE CALIDAD	Mantenimiento, seguimiento y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Operarios. Vendedores. Jefes	Gerente General

Fuente: Autores

### 3.1.6 Listas de precios

En la Tabla 2, se muestra la lista de precios de PINTURAS PINTASMAS, en la que se describe los tipos de descuentos para las ferreterías según sea el pago y el precio de la venta al público en general.

Tabla 2. Lista de Precios 2013

VIGENCIA 2013		FERRETERIAS		PUBLICO
		CONTADO	CREDITO	CONTADO
		DESCUENTO		
VINOLO ACRILICO EXTRALAVABLE TIPO EXTRA	CUÑETE	\$ 121,825	\$ 128,470	\$ 148,000
	BALDE	\$ 50,930	\$ 53,708	\$ 64,000
	GALON	\$ 25,575	\$ 26,970	\$ 32,000
TIPO I VINOLO SUPERLAVABLE	CUÑETE	\$ 105,050	\$ 110,780	\$ 128,000
	BALDE	\$ 44,440	\$ 46,864	\$ 56,000
	GALON	\$ 22,550	\$ 23,780	\$ 28,000
	1/2 CUÑETE	\$ 56,250	\$ 59,318	\$ 70,000
TIPO II VINOLO LAVABLE	CUÑETE	\$ 73,040	\$ 77,024	\$ 85,000
	BALDE	\$ 33,000	\$ 34,800	\$ 40,000
	GALON	\$ 16,500	\$ 17,400	\$ 20,000
	1/2 CUÑETE	\$ 41,250	\$ 43,500	\$ 45,000
TIPO III SEMILAVABLE BLANCO	CUÑETE	\$ 36,300	\$ 38,280	\$ 45,000
	BALDE	\$ 17,600	\$ 18,560	\$ 20,000
	GALON	\$ 8,910	\$ 9,396	\$ 10,000
	1/2 CUÑETE	\$ 24,500	\$ 25,800	\$ 26,000
TIPO III TONOS PASTELES	CUÑETE	\$ 39,600	\$ 41,760	\$ 45,000
	BALDE	\$ 19,800	\$ 20,880	\$ 20,000
	GALON	\$ 9,900	\$ 10,440	\$ 10,000
ESMALTE Blanco Extra Brillante, Blanco Mate, Aluminio Bituminoso, Anoloc Verde, Verde Mate, Vino Tinto, Naranja y Aluminio Mezcla	CUÑETE	\$ 132,000	\$ 139,200	\$ 150,000
	GALON	\$ 26,950	\$ 28,420	\$ 30,000
	1/4 GALON	\$ 8,195	\$ 8,642	\$ 9,000
	1/2 CUÑETE	\$ 67,000	\$ 71,000	\$ 75,000
ESMALTE Blanco Corriente, Caoba, Tabaco, Negro Mate, Negro Brillante, Ocre, Azul Español, Rojo Fiesta	CUÑETE	\$ 118,250	\$ 124,700	\$ 150,000
	GALON	\$ 23,925	\$ 25,230	\$ 30,000
	1/4 GALON	\$ 8,195	\$ 8,642	\$ 9,000
	1/2 CUÑETE	\$ 60,000	\$ 63,300	\$ 75,000
Esmalte Verde Esmeralda y Amarillo Vivo	CUÑETE	\$ 122,650	\$ 129,340	\$ 150,000
	GALON	\$ 24,915	\$ 26,274	\$ 30,000
	1/4 GALON	\$ 8,195	\$ 8,642	\$ 9,000

Tabla 2. (Continuación)

<b>Esmalte Azul Entonador, Verde Entonador, Gold Tonner y Rojo Profundo</b>	CUÑETE	\$ 134,750	\$ 142,100	\$ 150,000
	GALON	\$ 27,500	\$ 29,000	\$ 30,000
	1/4 GALON	\$ 8,250	\$ 8,700	\$ 9,000
<b>ESMALTE Dorado</b>	GALON	\$ 36,988	\$ 39,005	\$ 30,000
	1/4 GALON	\$ 11,000	\$ 11,600	\$ 9,000
<b>BARNIZ BRILLANTE</b>	CUÑETE	\$ 94,600	\$ 99,760	\$ 110,000
	GALON	\$ 18,865	\$ 19,894	\$ 22,000
	1/4 GALON	\$ 6,545	\$ 6,902	\$ 7,000
<b>BARNIZ MATE</b>	CUÑETE	\$ 110,000	\$ 116,000	\$ 128,000
	GALON	\$ 22,550	\$ 23,780	\$ 28,000
	1/4 GALON	\$ 7,535	\$ 7,946	\$ 9,000
<b>ANTICORROSIVOS</b>	CUÑETE	\$ 90,750	\$ 95,700	\$ 110,000
	GALON	\$ 18,508	\$ 19,517	\$ 22,000
	1/4 GALON	\$ 6,050	\$ 6,380	\$ 7,000
<b>ANTICORROSIVO ALQUIDICO</b>	CUÑETE	\$ 128,700	\$ 135,720	\$ 145,000
	GALON	\$ 26,015	\$ 27,434	\$ 35,000
	1/4 GALON	\$ 7,013	\$ 7,395	\$ 10,000
<b>PINTURA DE TRAFICO AMARILLO, NEGRO Y BLANCO</b>	CUÑETE	\$ 196,350	\$ 207,060	\$ 240,000
	GALON	\$ 39,600	\$ 41,760	\$ 48,000
<b>LACAS CATALIZADAS BRILLANTE Y MATE</b>	CUÑETE	\$ 116,050	\$ 122,380	\$ 125,000
	GALON	\$ 24,750	\$ 26,100	\$ 27,000
<b>SELLADOR CATALIZADO</b>	CUÑETE	\$ 108,900	\$ 114,840	\$ 115,000
	GALON	\$ 22,000	\$ 23,200	\$ 25,000
<b>COLBON MADERA</b>	CUÑETE	\$ 64,625	\$ 68,150	\$ 75,000
	GALON	\$ 13,035	\$ 13,746	\$ 15,000
	1/4 GALON	\$ 3,905	\$ 4,118	\$ 4,500
<b>ESMALTE MARTILLADO</b>	CUÑETE	\$ 185,900	\$ 196,040	\$ 210,000
	GALON	\$ 37,400	\$ 39,440	\$ 42,000
	1/4 GALON	\$ 10,450	\$ 11,020	\$ 12,000
<b>ESTUCO PLASTICO</b>	CUÑETE	\$ 37,400	\$ 39,440	\$ 45,000
	GALON	\$ 8,525	\$ 8,990	\$ 12,000
	1/4 GALON	\$ 3,025	\$ 3,190	\$ 4,500

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

### **3.1.7 Diferenciación por calidad y precio**

Para poder permanecer en un sector tan competitivo PINTURAS PINTASMAS utiliza la estrategia empresarial de diferenciación por calidad y precio, enfoque por el cual está dirigida la organización.

La estrategia para buscar ventajas competitivas está apalancada en:

- El alto grado de confiabilidad que respaldan nuestros productos.
- La asesoría integral, antes, durante y después de la compra.
- Redes de valor con proveedores y distribuidores.
- La exclusividad en precios que otorgan nuestros proveedores.
- La fuerte cultura de servicio, principios, ética y valores de su personal.
- Fortalecimiento de la marca PINTASMAS y sus productos, por medio de desarrollos e innovaciones.

### **3.1.8 Meta mercados**

En la Tabla 3, se ve reflejado el mercado y tipo de clientes potenciales y actuales de PINTURAS PINTASMAS al que se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

Tabla 3. Meta de mercados.

<b>Mercado</b>	<b>Tipo de clientes potenciales y actuales</b>
Institucional	Colegios, Universidades, escuelas y clubes
Fabricantes	Colchones, jabón, shampoo, pinturas, disolventes, calzado, etc.
Comercializadores Intermediarios	Mayoristas nacionales  Grandes superficies Nacionales  Multinivel – venta directa por red, catálogos  Almacenes locales  Distribuidores nacionales
Meta mercados Demográficos y usuarios finales	Adolescentes, hombres y mujeres  Jóvenes Universitarios  Adultos jóvenes (ejecutivo)  Adultos mayores, hombres y mujeres
Sector Oficial	Ejército  Policía Nacional
Prestadores de servicios	Empresas de vigilancia  Gimnasios  Hoteles, ejecutivos y turísticos.  Empresas de Servicios Públicos
Sector Industrial	Grandes Ornamentaciones, Fundidoras metales

Fuente: FÁBRICA DE PINTURA PINTASMAS

### 3.2 ANÁLISIS EXTERNO

El manejo adecuado de la administración dentro de las empresas puede ser llevado a cabo por una teoría prácticamente nueva, tal teoría demuestra que dichas empresas que se encuentran en competición en el sector industrial, deben poseer una estrategia con un análisis y un enfoque estratégico, que les permitirán desarrollarse en un mercado de manera amplia y eficaz.

Michael Porter “diseñó una herramienta que sintetiza en un solo escenario las diferentes interrelaciones a las cuales se ve expuesta una empresa. Según él, aparecen claramente cinco fuerzas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial. Dichas fuerzas competitivas, se enmarcan en una herramienta conocida por muchos como el Diamante Competitivo de Porter”<sup>2</sup>.

Tabla 4. Factores críticos de competitividad Externos

<b>Factores críticos de competitividad</b>	<b>Funciones y/o factores claves del éxito (soportes)</b>
Precios competitivos	Gestión de compras y ventas
Posicionamiento de la marca	Promociones, publicidad y diseño de los productos
Cumplimiento de entregas	Logística, programación y comunicación efectiva
Calidad en los productos	Tecnología, infraestructura y personal profesional
Variedad en productos	Creación de líneas y productos
Innovación	Investigación y desarrollo
Servicio Postventa	Capacitación personal, comunicación
Canales de distribución	Infraestructura, programación y logística

Fuente: Autores

<sup>2</sup> PORTER, Michael. 5 Fuerzas y Diamante de la competitividad. [En línea]<  
<http://www.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>>

### 3.2.1 Ingreso potencial de nuevos competidores

Toda empresa que tenga la posibilidad y necesidad de fortalecer las ventajas y que proyecte un crecimiento mantiene como prioridad el aspecto real de entrar a competir en un nuevo mercado para así obtener una mayor participación bien sea en mercados locales o proyectando su expansión, dicho interés depende de diferentes barreras, creadas por las empresas que tienen la participación total del tamaño del mercado, implementadas para volverlo atractivo o no, algunas barreras pueden ser:

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Política gubernamental

La posibilidad de entrada de nuevos y grandes competidores en el sector, siempre está presente. En un sector tan competido, donde para nadie es un secreto los procesos de fabricación de pinturas, donde cualquier persona con un capital mínimo puede ingresar al mercado, ofreciendo productos no estandarizados, fabricados con materias primas genéricas de mediano rendimiento, procesos como “fábricas de garaje” están tomando gran parte de los mercados. Pero el verdadero problema es la migración de nuevas empresas totalmente fortalecidas de las principales ciudades del país, a ciudades como la nuestra, donde variables

como el repunte en los índices de construcción, son el principal atractivo de grandes empresas. El problema básicamente con las nuevas empresas en el mercado radica en la competitividad por el precio. El surgimiento de nuevas líneas de productos industriales, permite a los nuevos competidores afianzarse y hacerse de gran parte del mercado. Pero incluso estas grandes compañías que pareciera que tuvieran todo en sus manos se ven amenazadas por la entrada de nuevas compañías multinacionales o franquicias extranjeras, en especial las estadounidenses, ya que la apertura de Tratados de Libre Comercio, empresas como Sherwin Williams pretenden apoderarse del mercado nacional.

Las principales barreras de entrada al mercado de las pinturas son:

- Escasez de materias primas, pocos proveedores.
- Inversión de capital, condiciones de pago.
- Mantenimiento calidad del producto.
- Valor de la marca.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Conocimiento técnico.
- Mejoras en la tecnología.
- Política antinarcóticos.

### **3.2.2 Rivalidad entre los competidores**

Para empresas medianas y pequeñas será más difícil competir en un mercado o en uno de los segmentos donde los principales competidores estén muy bien posicionados.

Empresas que mantienen los costos fijos elevados mantienen una tendencia de perdida frente a los competidores cuando se les compara con precios, calidad, promoción, publicidad, servicio, investigación y desarrollo de nuevos productos. Puede darse también una alta rivalidad, cuando el crecimiento de la industria es

lento, ya que permite la entrada de nuevos competidores. Otro caso puede ser cuando hay falta de diferenciación o costos cambiantes, ya que los productos llevarán a relaciones de corta duración. Las principales características a tener en cuenta son:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

En la Tabla 5, se hace referencia a la lista de precios de los principales competidores donde se describe la marca, cuñete según el tipo y clase de galón.

Tabla 5. Lista de precios de los principales competidores.

	MARCA	CUÑETE TIPO 1	CUÑETE TIPO 3	CUÑETE TIPO 2	GALÓN ESMALTE	GALÓN ESTUCO	GALÓN EXTRA
<b>PINTUMEZCLAS</b>	MUNDO DEL COLOR	\$ 165,000	\$ 59,000	\$ 115,000	\$ 35,900	\$ 12,000	\$ 32,700
<b>FERRETERIA AL DIA</b>	PINTUCO	\$ 243,800	\$ 80,500	\$ 165,900	\$ 48,900	\$ 14,100	\$ 59,500
<b>DISTRIBUCIONES COLOMBIA</b>	PINTUCO	\$ 225,000	\$ 87,000	\$ 168,000	\$ 50,000	\$ 14,500	\$ 62,900
<b>PINTURAS PREMIUM</b>	SAPOLIN	\$ 190,000	\$ 38,000		\$ 32,000	\$ 18,000	\$ 39,000
<b>PINTUCENTER</b>	PINTULAND	\$ 180,000	\$ 68,000	\$ 118,000	\$ 36,000	\$ 18,000	\$ 38,000
<b>DISTRIBUIDORA PINTUCO</b>	MAXIPIN	\$ 152,000	\$ 50,000	\$ 105,500	\$ 49,750	\$ 18,000	\$ 59,500
<b>DISTRIBUIDORA TERINSA</b>	TERINSA	\$ 161,000	\$ 60,000	\$ 113,000	\$ 30,000	\$ 13,900	\$ 33,000
<b>MILTONOS</b>	TONNER	\$ 160,000	\$ 55,000	\$ 98,000	\$ 34,000	\$ 22,000	\$ 45,000
<b>LA MAGIA DEL COLOR</b>	DECORLUX	\$ 170,000	\$ 60,000	\$ 110,000	\$ 48,000	\$ 15,000	\$ 37,000
<b>PINTANDO LA CASA</b>	SAPOLIN	\$ 200,000	\$ 65,000	\$ 140,000	\$ 48,000	\$ 18,000	\$ 42,000
<b>ODIN</b>	PHILAAC	\$ 140,000	\$ 59,500	\$ 94,500	\$ 38,500		\$ 29,400
<b>FERRETERIA LA CASITA</b>	PINTUSANDER	\$ 156,250	\$ 58,000	\$ 90,000	\$ 38,124	\$ 13,594	\$ 42,125
<b>HIPERCENTRO CORONA</b>	CORONA	\$ 180,000	\$ 95,000	\$ 152,800		\$ 15,000	\$ 52,900
<b>ALFA</b>	ALFA	\$ 156,655	\$ 90,378	\$ 104,200		\$ 15,100	\$ 42,700
<b>PINTASMAS</b>	<b>PINTASMAS</b>	<b>\$ 128,000</b>	<b>\$ 45,000</b>	<b>\$ 85,000</b>	<b>\$ 30,000</b>	<b>\$ 12,000</b>	<b>\$ 32,000</b>

Fuente. FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

La constante rivalidad que mantienen las empresas del sector da como ganador único al cliente. El cliente es quien aprovecha las ventajas de la lucha que mantienen las empresas, ya que el recibe una mayor oferta de productos, el portafolio de servicios se amplía, generando nuevas y efectivas soluciones. Las herramientas con que la empresa cuenta para mantenerse en pie en el mercado, es el alto nivel de calidad que ofrecen y respaldan los productos de la oferta. Aplicando procesos de mejora continua, la empresa ha mantenido un nivel de crecimiento, y un alto grado de fidelización de los clientes. La adquisición de las nuevas tecnologías y bajos costos fijos permite generar diferenciación entre los principales competidores.

### 3.2.3 Competidores Nacionales, Multinacionales y regionales

Los competidores más reconocidos a nivel nacional, multinacional y regional se muestran a continuación (ver Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8).

Tabla 6. Competidores nacionales.

EMPRESA	MARCA	COMENTARIOS
<b>COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS</b>	PINTUCO TERINSA ICO GRANIPLAST	Compañía global de pinturas es la más grande a nivel nacional, es dueña de las principales marcas del país. Además es fabricante de materias primas.
<b>PINTURAS TONNER</b>	TONNER	Fabricantes y comercializadores de productos Tonner, está distribuida en todo el país
<b>PINTURAS TITO PABON</b>	TITO PABON	NUEVA EMPRESA PRINCIPAL COMPETIDORA DEL PINTUCO
<b>CORONA</b>	ALFA	Empresa nueva pero con un rápido posicionamiento de marca
<b>INVESA</b>	SAPOLIN	Gran empresa fabricante de pinturas y revestimientos, está perdiendo participación debido al surgimiento de nuevas empresas
<b>QUÍMICA COSMOS</b>	PINTULAND	Casi extinta empresa fabricante de pinturas, ahora tienen enfocado el mercado de fabricación de materias primas

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

Tabla 7. Competidores Multinacionales

EMPRESA	MARCA EN COL.	ORIGEN
<b>DUPONT</b>	Pinturas DuPont	La más grande empresas fabricante de pinturas y materias primas a nivel mundial
<b>GLASURIT</b>	Glasurit Color	Segunda empresa más grande de alto posicionamiento en pinturas automotrices

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

Tabla 8. Competidores regionales

EMPRESA	MARCA	ORIGEN
<b>PINTUMEZCLAS</b>	MUNDO DEL COLOR	Gran fábrica de pinturas en Bucaramanga
<b>FERRETERIA AL DIA</b>	PINTUCO	La mayor distribuidora de grandes marcas de pinturas y materiales para la construcción de Bucaramanga
<b>DISTRIBUCIONES COLOMBIA</b>	PINTUCO	Distribuidora de grandes marcas de pinturas y materiales para la construcción de Bucaramanga
<b>PINTURAS PREMIUM</b>	SAPOLIN	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>PINTUCENTER</b>	PINTULAND	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>DISTRIBUIDORA PINTUCO</b>	MAXIPIN	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>DISTRIBUIDORA TERINSA</b>	TERINSA	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>MILTONOS</b>	TONNER	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>LA MAGIA DEL COLOR</b>	DECORLUX	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>PINTANDO LA CASA</b>	SAPOLIN	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>ODIN</b>	PHILAAC	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>FERRETERIA LA CASITA</b>	PINTUSANDER	La más grande fábrica de pinturas en Bucaramanga
<b>HIPERCENTRO CORONA</b>	CORONA	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga
<b>ALFA</b>	ALFA	Distribuidora de pinturas en Bucaramanga

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

### 3.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Según Porter “El poder de negociación de los proveedores es otro aspecto que determina la atractividad de una industria y está influenciado por la concentración

y el volumen de los suplidores, el impacto de los insumos en los costos o en la diferenciación, la presencia de sustitutos, la diferenciación de los insumos, etc.”<sup>3</sup>

Se puede definir al proveedor cuando se analizan las reacciones o mecanismos de adaptabilidad cuando las condiciones del mercado cambian, la importancia del producto que ofrece y la existencia o no de sustitutos en el portafolio. Se podría enmarcar el poder de negociación cuando:

- Existen Oligopolios concentrados. Pocas empresas grandes un solo mercado.
- No hay productos sustitutos o son pocos y de alto costo.
- Clientes de diferentes sectores industriales para un solo grupo de proveedores.
- Alta diferenciación y costos de cambio altos.
- Proveedores organizados gremialmente.
- Proveedores con posibilidades de integración hacia delante.

Para empresas del sector industrial, es indispensable contar con proveedores que hagan énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos, es clave la confiabilidad y el respaldo que se ofrece al momento de la negociación. La integración de grandes compañías proveedoras de insumos, hace que el servicio que se recibe sea más completo y lleno de soluciones. En la organización no basta con poseer proveedores que ofrezcan los costos más bajos, el servicio debe estar acompañado de evidencias que sustenten las capacidades funcionales de los productos, servicio post-venta, facilidades y medios de pago.

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. What is Strategy? Estados Unidos 1996. Artículo. Harvard Business Review. [En línea]<[http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)>

### 3.2.5 Principales Proveedores

Los proveedores mencionados son fabricantes de químicos y minerales, encargados de proveer materia prima a fabricantes de colchones, cosméticos, industria automotriz, artículos aseo, pinturas entre otros, la competencia entre ellos es fuerte y son grandes empresas con alianzas internacionales. Las materias primas tienen pocos sustitutos y muy sensibles a la disminución de la calidad. Se realizan compras en altos volúmenes aprovechando economías de escala para la negociación.

A continuación en la Tabla 9, se hace referencia al listado de proveedores de la empresa PINTURAS PINTASMAS con la descripción del producto que se solicita a cada uno.

Tabla 9. Lista de Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO
ACUATERRA S.A	Materia prima
ALFAQUIMICOS LTDA.	Materia prima
C.I. QUIMICA COMERCIAL ANDINA S.A.	Materia prima
CACHARRERIA MUNDIAL S.A.S	Materia prima
CONQUIMICA S.A.	Materia prima
COLORQUIMICA S.A.	Materia prima
CONSTRUCCIONES S.A.	Producto terminado
DISTRIBUCIONES COLOMBIA LTDA	Producto terminado
DISTRIBUIDORA PINTUCO	Producto terminado
FERRETERIA AL DIA	Producto terminado
INDUSTRIAS GOYAINCOL LTDA	Producto terminado
INYESA	Producto terminado
MESA HERMANOS Y CIA S en C	Materia prima
NEW TRADING INTERNATIONAL S.A.S.	Materia prima
ODIN S.A.S	Producto terminado
ODISOL LTDA.	Producto terminado
PARAPLASTICOS S.A.	Envases
PHILAAC LTDA.	Producto terminado
PINTUMEZCLAS BUCARAMANGA	Producto terminado
PINTURAS TONNER Y CIA. LTDA.	Producto terminado
PREFLEX S.A.	Materia prima

Con los proveedores anteriormente enunciados se establecen alianzas estratégicas que permiten a PINTURAS PINTASMAS contar con gran poder de negociación en cuanto a volúmenes, precios y periodos de compra

Tabla 9. (Continuación)

PRODUCCIONES QUIMICAS S.A.	Materia prima
QUEEN LTDA	Materia prima
QUIMICA COSMOS S.A.	Materia prima
QUIMICA PRODES S.A.	Materia prima
RODILLOS MASTDER LTDA	Producto terminado
SILICONAS Y QUIMICOS S.A.S	Materia prima
SURTIQUIMICOS LTDA	Materia prima
TERMOQUIMICOS LTDA	Materia prima
TRANSMERQUIM DE COLOMBIA S.A.	Materia prima

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

### 3.2.6 Poder de negociación de los compradores

Porter establece “El poder de negociación de los compradores se ve reflejado en aspectos tales como la sensibilidad al precio, la lealtad de marca, la diferenciación del producto, concentración y volumen de los compradores, la habilidad de integrarse hacia atrás y muchos otros”<sup>4</sup>.

La importancia de mantener aquellos clientes potenciales, la capacidad de atraer nuevos clientes, y la ardua tarea de recuperar clientes es quizás el punto que decide la dirección y el crecimiento de la empresa.

Se definen clientes cuando:

---

<sup>4</sup> Ibíd.

- Las compras de los clientes son en grandes cantidades y por lo tanto representan una parte inconmensurable de los ingresos de los proveedores.
- Los productos que compran tienen baja diferenciación o existen sustitutos en el mercado.
- Los clientes son una amenaza para los proveedores si tienen la posibilidad de integración hacia atrás.

Para PINTURAS PINTASMAS, el cliente que hace la compra más pequeña hasta el cliente que compra en grandes volúmenes recibe el mismo trato y la misma calidad en el servicio. Hacer sentir al cliente como motor principal de la organización es su prioridad. En un mercado altamente competitivo, lograr la mayor captación y fidelización de clientes, es la línea de valor esencial de la empresa. Una ventaja para poder equilibrar los precios de nuestros productos en el mercado es contar con tiendas propias abiertas al público y canales de distribución eficientes para atender nuestros principales mercados.

### **3.2.7 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Porter plantea que “La amenaza de productos sustitutos moldea la atractividad de la industria, a medida que los compradores sean más o menos propensos a adquirir productos sustitutos, o dependiendo del costo de cambiar de producto”<sup>5</sup>.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

---

<sup>5</sup> Ibíd.

La disponibilidad de ellos le permite al cliente estar permanentemente comparando precio y calidad, por la posibilidad de sustituir la compra por otra que le genera el mismo beneficio.

Razones para incurrir en productos sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Para el sector industrial y específicamente el de las pinturas, la innovación e investigación en productos crece a un paso muy lento. La creación de productos sustitutos, va acompañado del avance tecnológico, ofreciendo mayor calidad, pero así mismo su precio es directamente proporcional. Básicamente el surgimiento de estos en el sector de pinturas, tienen como objetivo crear cadenas de valor que protejan el medio ambiente, trabajando con materias primas no tóxicas y sin químicos en base a solventes.

### **3.3 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno se basa en el Modelo Estrella. La estructura del Modelo Estrella de una organización, es la base en el que una empresa basa las decisiones referentes al diseño organizacional. El marco consiste en una serie de políticas de diseño que son controlables por la administración y que pueden influir en el comportamiento de los empleados. Las políticas son las herramientas con las que la empresa gestiona de forma calificada con el fin de influir en la toma de decisiones y comportamientos organizacionales.

En la Tabla 10, se hace referencia a los diferentes factores críticos de competitividad, cada uno con las funciones o factores claves de éxito.

Tabla 10. Factores críticos de Competitividad internos

Factores críticos de competitividad	Funciones y/o factores claves del éxito (soportes)
Costes	Gestión financiera
Tecnología al día	Gestión de sistemas
Cultura Organizacional	Programas de motivación, comunicación interna
Know How	Capacitaciones, programaciones y planes de crecimiento
Gestión directiva	Gestión Gerencial
Infraestructura	Gestión de aprovisionamiento, equipos, maquinaria y espacios
Logística	Comunicación efectiva, programaciones
Producción	Gestión de Inventarios, compras y ventas
Recurso Humano	Capacitaciones, evaluaciones, programas de motivación y comunicación interna
Marketing	Gestión de marketing y mercadeo

Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

### 3.3.1 Modelo Estrella

En el modelo estrella, el diseño de políticas organizacionales internas se dividen en cinco variables:

1. **Estrategia:** La estrategia es la fórmula de implementación más efectiva que una empresa puede tener para alcanzar los objetivos. Las empresas cuentan con una serie de estrategias específicas que llevan a transformar los objetivos y metas en logros. La estrategia establece la dirección básica de una organización, fijando los valores y planteamientos hechos desde la misión empresarial haciendo que el

cliente perciba el valor agregado y el nivel de diferenciación que la empresa ofrece.

La estrategia permite:

- Ubicar las metas y objetivos.
- Indica la dirección de la organización.
- Señala los énfasis y la forma de agregar valor al producto o servicio ofrecido.
- Implica las decisiones institucionales

En PINTURAS PINTASMAS, se tiene como estrategia competitiva, el énfasis en la mejora continúa ofreciendo productos de muy buena calidad diferenciados en precio, asesoría y soporte pos-venta con los principales competidores y el desarrollo de la marca. El enfoque Kaizen trae beneficios que aportan al crecimiento y fortalecimiento estructural dentro de la empresa.

2. **Estructura:** La estructura de la organización determina la posición del poder y la autoridad en ella.

La estructura se divide en cuatro áreas:

- Especialización.- Tipos de trabajos
- Forma.- Número de personas, niveles
- Distribución de poder.- Verticalidad, centralización
- Departamentalización.- Formación de áreas.

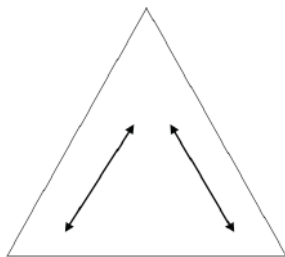
Los tipos de trabajo que existen en PINTURAS PINTASMAS son especializados: de Gestión, I+D, Operativos, logísticos y financieros. La empresa está compuesta por 15 trabajadores directos, y puede verse la ubicación en el organigrama.

En la organización la jerarquía se maneja de manera vertical, donde el Gerente General es la unidad principal de mando, seguido por los jefes de áreas.

3. **Procesos:** La información y los procesos que se manejan en la toma de decisiones es la estructura básica de la organización, puesto que la estructura es considerada la anatomía, los procesos resultan siendo el funcionamiento de la estructura. Los procesos de gestión son a la vez verticales y horizontales.

- **Verticales:** Tienen relación con los recursos, la planeación y la ubicación de los mismos.

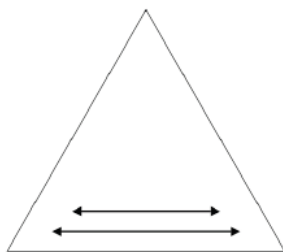
Figura 2. Procesos verticales



Fuente: Autores del proyecto

- **Horizontales (también llamados laterales):** Tienen que ver con la tarea, o flujo del trabajo.

Figura 3. Procesos horizontales



Fuente: Autores del proyecto

En PINTURAS PINTASMAS los procesos, verticales son, Talento Humano, Gerencial y Administración y mejora, por su parte los procesos horizontales son, Comercial, Compras e Infraestructura.

4. **Recompensas:** El propósito del sistema de recompensa es alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización. Este enfoque pretende proporcionar la motivación y el incentivo para que las metas de la empresa sean manejadas por una única dirección. El sistema de recompensas define las políticas de regulación de los salarios, comisiones, bonos, reparto de utilidades y reconocimientos.

Los objetivos son:

- Alinear las metas del trabajador con los de la organización.
- Motivar e incentivar el seguimiento de la dirección institucional (estratégica).

El sistema de incentivos en PINTURAS PINTASMAS está compuesto por logros alcanzados en meses y anualidades. Los incentivos comunes que se manejan en la empresa son: la comisión por ventas, comisión por galonaje (cantidad de galones producidos), bonos por recuperación y reciclaje de materiales, reconocimientos económicos por colaboración y aporte de ideas que beneficien a la empresa, distinciones por desempeño, bonificaciones por cumpleaños, integraciones familiares, regalos a los hijos de los empleados, dotaciones extralegales, regalos de navidad.

5. **Personal:** Esta variable abarca las políticas de recursos humanos, reclutamiento, selección, rotación, capacitación y desarrollo de competencias y habilidades. Estas políticas buscan combinaciones entre ellas que produzcan el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización, generando los conocimientos y formas de pensar necesarios para colocar en práctica la dirección. esto logra mayor desempeño cuando su funcionamiento es combinado con políticas de las distintas aéreas de la organización.

Este enfoque permite:

- El mantenimiento de los recursos humanos de la organización.

- Formar el capital humano.
- Ayuda a construir las capacidades institucionales.

En PINTURAS PINTASMAS la gestión del talento humano se enfoca en:

- Rotación de cargos operativos cada año. Este método permite que cada empleado conozca la empresa desde distintos puntos de vista.
- Programa de capacitaciones para el desarrollo de habilidades.
- Evaluaciones, seguimiento y retroalimentación de las habilidades con respecto al perfil de cada trabajador, en periodos de tres meses.
- Existencia del COPASO, quien se encarga de liderar las opiniones, dudas y peticiones de los empleados hacia los superiores.

### **3.4 ANÁLISIS DOFA**

El marketing exitoso requiere que una organización desarrolle programas teniendo en cuenta otros factores de su entorno y que influyen en las actividades de comercialización.

La herramienta estratégica más utilizada por las empresas, es la matriz DOFA, que como su nombre lo indica permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través del análisis de factores tanto externos e internos que afectan la organización y posteriormente desarrollar estrategias comparando o cruzando las variables encontradas.

En este análisis reconoceremos las ventajas y desventajas actuales de la Fábrica PINTURAS PINTASMAS.

#### **Debilidades competitivas**

- No existe una de estrategia de marketing.

- No certificación en estándares técnicos de producción.
- Baja participación en los mercados nacionales.
- Proceso de toma de decisiones altamente centralizado en la cabeza de la organización.
- Tecnología obsoleta en los procesos de producción.
- No tener línea de producción de pinturas ecológicas y automotivas.
- Poco presupuesto para publicidad y promoción de la marca.
- Falta de políticas que tengan en cuenta la sostenibilidad del medio ambiente.

### **Oportunidades**

- Crecimiento acelerado del sector de la construcción.
- Nuevos canales de venta de mediano tamaño como almacenes ferreteros y pequeños fabricantes.
- Demanda creciente en el mercado inmobiliario.
- Apoyo de entidades públicas como SENA y cámara de comercio a empresas emprendedoras.

### **Fortalezas Competitivas**

- Amplio portafolio de productos adaptado a las necesidades cambiantes del cliente, marcando la diferencia con respecto a la competencia.
- Calidad y confiabilidad que respaldan nuestros productos.
- Asistencia técnica y servicio post-venta permanente que respalda la marca.
- Mayores compradores de insumos y materias primas en Santander.
- Personal altamente capacitado y mentalizado en brindar el mejor servicio, en cada punto de venta.

- Puntos de venta propios estratégicamente ubicados.
- Presencia de la marca en el mercado local por más de 10 años.
- Uso y manejo eficiente de procesos tanto internos como externos avalados por entidades de calidad.
- Servicio de mezcla técnica.

### **Amenazas**

- Fortalecimiento y creación de nuevos competidores.
- Incremento en los costos de materia prima consecuencia de la actual crisis económica estadounidense y europea.
- Competidores agresivos en cuando a publicidad y promoción de productos en medios masivos
- Demanda afectada por la variación en los estados climatológicos

### **3.4.1 PONDERACIÓN DEL ANÁLISIS DOFA**

Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa PINTURAS PINTASMAS se presentan en las Tablas 11, 12,13 y 14 respectivamente. En ellas se describe la ponderación, porcentaje, calificación, frecuencia y frecuencias acumuladas.

Tabla 11. Ponderación de las debilidades

DEBILIDADES	%	CALIFICACIÓN	PONDER.	#	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS ACUMULADAS
No existe una de estrategia de marketing	26.00	5	130	1	29%	29%
No certificación en estándares técnicos de producción	19.00	4.4	83.6	2	19%	48%
Baja participación en los mercados nacionales	18.00	3.9	70.2	3	16%	64%
Proceso de toma de decisiones altamente centralizado en la cabeza de la organización	14.00	4.6	64.4	4	15%	79%
Tecnología obsoleta en los procesos de producción.	12.00	4	48	5	11%	90%
No tener línea de producción de pinturas ecológicas y automotivas	8.00	4	32	6	7%	97%
Poco presupuesto para publicidad y promoción de la marca	3.00	4.7	14.1	7	3%	100%
<b>Totales</b>	<b>100.00</b>		<b>442.3</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Autores

Tabla 12. Ponderación de las oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>%</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDER.</b>	<b>#</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>FRECUENCIAS ACUMULADAS</b>
Crecimiento acelerado del sector de la construcción.	40	4.8	192	1	41%	41%
Nuevos canales de venta de mediano tamaño como almacenes ferreteros y pequeños fabricantes	23	4.5	103.5	2	23%	64%
Demanda creciente en el mercado inmobiliario.	21	4.7	98.7	3	22%	86%
Apoyo de entidades públicas como SENA y cámara de comercio a empresas emprendedoras.	16	4	64	4	14%	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>458.2</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Autores

Tabla 13. Ponderación de las fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>%</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDER.</b>	<b>#</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>FRECUENCIAS ACUMULADAS</b>
Amplio portafolio de productos adaptado a las necesidades cambiantes del cliente, marcando la diferencia con respecto a la competencia.	24	4.7	112.8	1	25%	25%
Calidad y confiabilidad que respaldan nuestros productos	16	4.8	76.8	2	18%	43%
Asistencia técnica y servicio post-venta permanente que respalda la marca.	13	4.4	57.2	3	13%	56%
Mayores compradores de insumos y materias primas en Santander.	12	4.6	55.2	4	12%	68%
Personal altamente capacitado y mentalizado en brindar el mejor servicio, en cada punto de venta.	10	4.5	45	5	10%	78%
Puntos de venta propios estratégicamente ubicados.	8	3.7	29.6	6	7%	85%
Presencia de la marca en el mercado local por más de 10 años	6	4.1	24.6	7	6%	91%
Uso y manejo eficiente de procesos tanto internos como externos avalados por entidades de calidad.	6	4	24	8	5%	96%
Servicio de mezcla técnica.	5	3.9	19.5	9	4%	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>444.7</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Autores

Tabla 14. Ponderación de las amenazas

AMENAZAS	%	CALIFICACIÓN	PONDER.	#	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS ACUMULADAS
Fortalecimiento y creación de nuevos competidores.	30	4.8	144	1	32%	32%
Guerra de precios sin tener en cuenta la calidad del producto.	25	4.9	122.5	2	27%	59%
Incremento en los costos de materia prima consecuencia de la actual crisis económica estadounidense y europea.	20	4.6	92	3	20%	79%
Competidores agresivos en cuando a publicidad y promoción de productos en medios masivos	17	4	68	4	15%	94%
Demanda afectada por la variación en los estados climatológicos	8	3.5	28	5	6%	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>454.5</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Autores

Tabla 15. Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	No existe una estrategia de marketing.	1	Crecimiento acelerado del sector de la construcción.
2	No tiene certificación en estándares técnicos de producción.	2	Nuevos canales de venta de mediano tamaño como almacenes ferreteros y pequeños fabricantes
3	Baja participación en el mercado nacional.	3	Demanda creciente en el mercado inmobiliario.
4	Proceso de toma de decisiones altamente centralizado en la cabeza de la organización	4	Apoyo de entidades públicas como SENA y cámara de comercio a empresas emprendedoras.
<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>
1	Amplio portafolio de productos adaptado a las necesidades cambiantes del cliente, marcando la diferencia con respecto a la competencia.	1	Fortalecimiento y creación de nuevos competidores.
2	Calidad y confiabilidad que respaldan nuestros productos.	2	Guerra de precios sin tener en cuenta la calidad del producto.
3	Asistencia técnica y servicio post-venta permanente que respalda la marca.	3	Incremento en los costos de materia prima consecuencia de la actual crisis económica estadounidense y europea.
4	Mayores compradores de insumos y materias primas en Santander.	4	Competidores agresivos en cuando a publicidad y promoción de productos en medios masivos
5	Participación media en el mercado regional.		

Fuente: Autores

Tabla 16. Cruce de variables

<b>PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS - CRUCE DE VARIABLES</b>			
<b>ESTRATEGIAS DO</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
1	Diseñar un plan de marketing que incluya el mercado de las constructoras, el mercado inmobiliario, empresas públicas y pequeños distribuidores de pinturas	1	Aprovechar las características de calidad de los productos para que el factor decisivo de compra no sea el precio.
2	Certificación de los productos de la línea arquitectónica para de esta manera aumentar la competitividad en este sector	2	Aprovechar economías de escala para lograr la reducción de costos de las materias primas
3	Aumentar los canales de distribución dirigiéndose a las grandes constructoras e inmobiliarias del país, con el objetivo de ganar participación en el mercado nacional.	3	Incluir dentro del plan de marketing campañas de publicidad en medios masivos.
4	Diseñar una estructura organización más plana donde se elimine la burocracia y agilice el proceso de toma de decisiones en la organización, logrando de esta manera una compañía más competitiva acorde a las condiciones cambiantes del mercado.	4	
<b>ESTRATEGIAS DF</b>		<b>ESTRATEGIAS OF</b>	
1	Aprovechar las bondades del portafolio del producto adaptado a las necesidades del cliente en el desarrollo de un plan de marketing	1	Aprovechar la variedad y adaptabilidad del portafolio de productos, las fortalezas en servicio y bajos costos de materias primas para mejorar la oferta a las constructoras y así poder captar nuevos clientes constructores y almacenes ferreteros.
		2	Aprovechar las negociaciones con proveedores de materia prima para mantener el liderazgo en la distribución a pequeños fabricantes de pinturas.

Tabla 16 (Continuación)

ESTRATEGIAS OA		ESTRATEGIAS FA	
1	Diseñar un plan de marketing que permita incrementar la penetración en el mercado de las constructoras e inmobiliarias	1	Aprovechar la calidad, variedad y reconocimiento de los productos PINTASMAS para contrarrestar el bombardeo de ofertas de nuevos competidores.
2	Crear nuevos productos a la medida de cada cliente, que se conviertan en soluciones innovadoras con el uso de nuevas materias primas de menor costo.	2	Aprovechar las negociaciones con los proveedores de materias primas para mantener el diferencial en el costo de producción y así contrarrestar el incremento en precio de las materias primas.
3	Hacer énfasis en las estrategias de publicidad como herramienta fundamental para la penetración por medio de los diferentes canales objetivo.		

Fuente: Autores del proyecto

### 3.5 PRODUCTOS

En la Tabla 17, se hace referencia a los productos de PINTURAS PINTASMAS de acuerdo con la participación, margen y rentabilidad mensual, destacándose el vinilo tipo 1 con un 39% de participación, seguido del vinilo tipo 2 con un 13,5%.

Tabla 17. Participación, margen y rentabilidad mensual de los productos

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN MENSUAL	MARGEN MENSUAL	RENTABILIDAD MENSUAL
VINILO TIPO 1	39,00%	30%	23%
TONNER	10,00%	10%	18%
MATERIA PRIMA	12,00%	9%	25%
VINILO TIPO 2	13,50%	15%	23%
ESMALTE SINTÉTICO	12,00%	15%	23%
COMPLEMENTARIOS	3,00%	5%	20%
VINILO TIPO 3	3,00%	5%	23%
ANTICORROSIVO	1,00%	3%	23%
BARNIZ MADERA	2,00%	2%	23%
COLBON MADERA	2,00%	1%	21%
VINILO TIPO EXTRA	1,00%	1%	25%
LACA MADERA	0,50%	1%	25%
PINTURA TRAFICO	0,25%	1%	22%
CROMATO DE ZINC	0,25%	1%	23%
ESTUCOS	0,50%	1%	25%

### 3.6 CRECIMIENTO EN VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En la FÁBRICA PINTURAS PINTASMAS el crecimiento en las ventas los últimos años ha tenido un incremento notable mes a mes y año a año. Del año 2009 al 2010 el crecimiento en las ventas fue del 95,65% con respecto al año 2009, mientras que del 2010 al 2011 las ventas incrementaron solo en un 18% con respecto al año 2010. El incremento de las ventas en los tres últimos meses de cada año se debe a que la demanda se incrementa por ser temporada navideña como se puede ver en la Grafica 12, mientras que el resto del año se comportan las ventas de forma constante para todos los años.

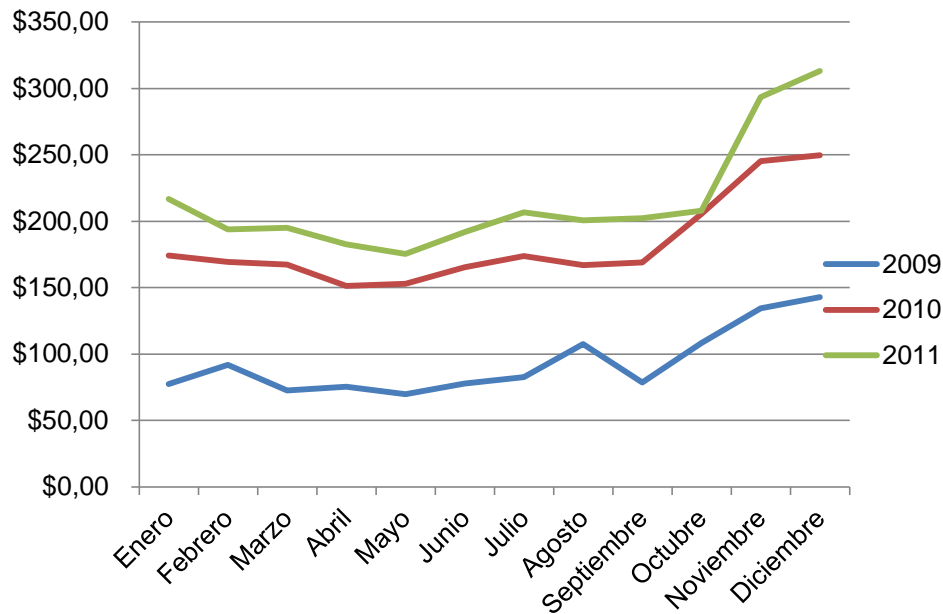
Tabla 18. Crecimiento en ventas del año 2009 al 2011.

MES	2.009	2010	2011	VAR 09/10	VAR 10/11
Enero	\$ 77.408.600	\$ 174.172.717	\$ 216.948.992	125,00%	25%
Febrero	\$ 91.974.455	\$ 169.223.417	\$ 193.869.342	83,99%	15%
Marzo	\$ 72.625.609	\$ 167.459.617	\$ 194.983.042	130,58%	16%
Abril	\$ 75.577.537	\$ 151.267.817	\$ 182.747.492	100,15%	21%
Mayo	\$ 69.969.743	\$ 153.106.717	\$ 175.612.842	118,82%	15%
Junio	\$ 77.995.429	\$ 165.376.817	\$ 192.026.742	112,03%	16%
Julio	\$ 82.479.807	\$ 173.785.217	\$ 206.818.092	110,70%	19%
Agosto	\$ 107.423.602	\$ 167.015.717	\$ 200.719.882	55,47%	20%
Septiembre	\$ 78.657.527	\$ 169.034.417	\$ 202.453.842	114,90%	20%
Octubre	\$ 108.353.976	\$ 205.660.317	\$ 207.785.342	89,80%	1%
Noviembre	\$ 134.609.396	\$ 245.152.117	\$ 293.566.342	82,12%	20%
Diciembre	\$ 142.767.719	\$ 249.825.717	\$ 313.120.742	74,99%	25%
<b>Totales</b>	<b>\$ 1.119.843.400</b>	<b>\$ 2.191.080.604</b>	<b>\$ 2.580.652.694</b>	<b>95,66%</b>	<b>18%</b>

Fuente: Autores

El acelerado crecimiento en ventas del año 2009 al 2010 fue producto de un contrato de suministros para la creación de dos colegios situados en la Ciudad de Cartagena y por el auge de la construcción del departamento.

Grafica 1. Evolución en ventas

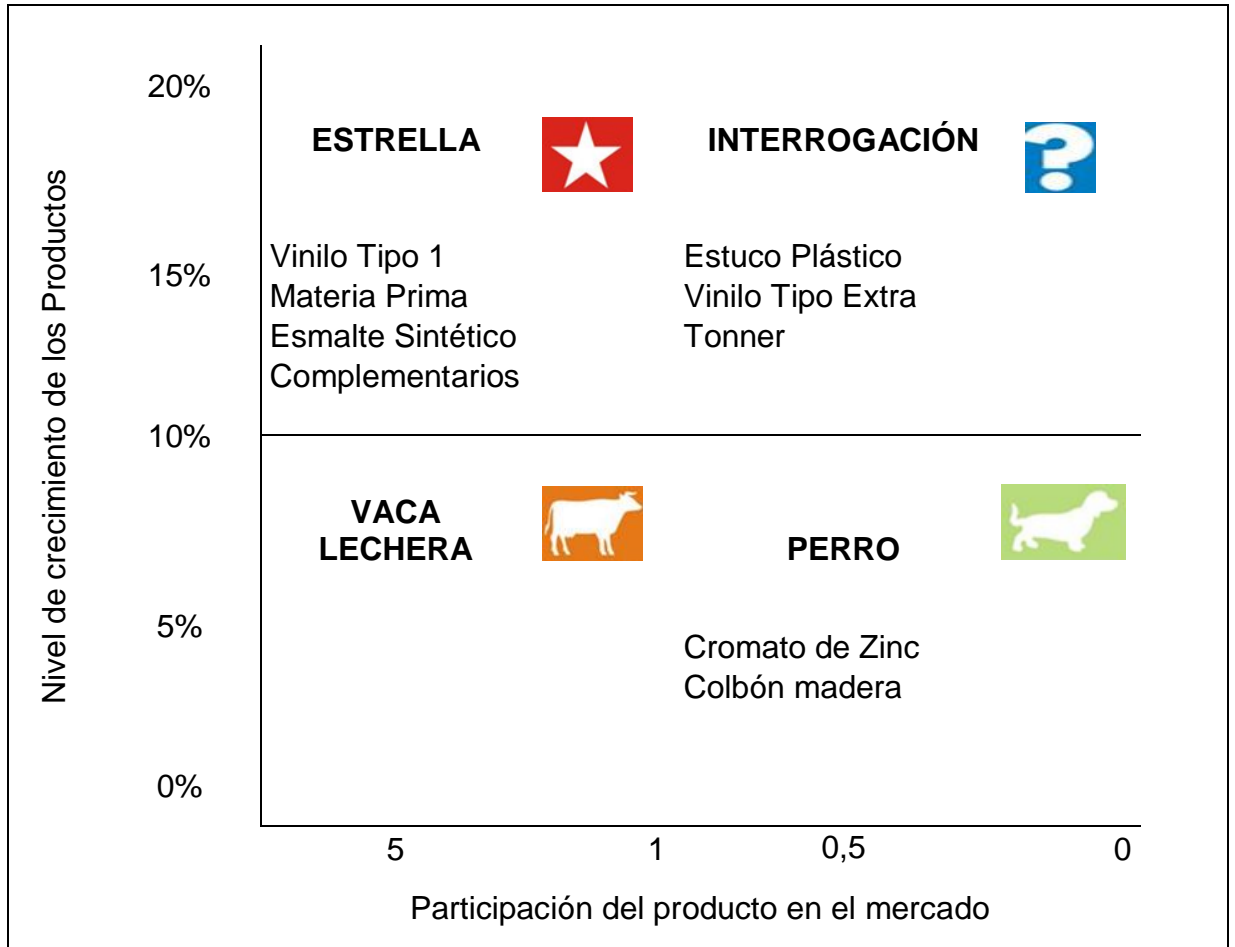


Fuente: Autores

### 3.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS SEGÚN MATRIZ BCG

La matriz de BCG sirve para planear la participación en el mercado de la empresa. En la Figura 4, se puede ver la matriz BCG de manera gráfica de PINTURAS PINTASMAS. El eje horizontal del esquema representa la participación del mercado, mientras que el eje vertical indica el crecimiento del mercado anticipado. De esta forma, una alta participación del mercado significa que un negocio es el líder de su industria y un alto crecimiento del mercado se define como al menos un crecimiento anual del 10% en ventas.

Figura 4. Matriz BCG PINTURAS PINTASMAS

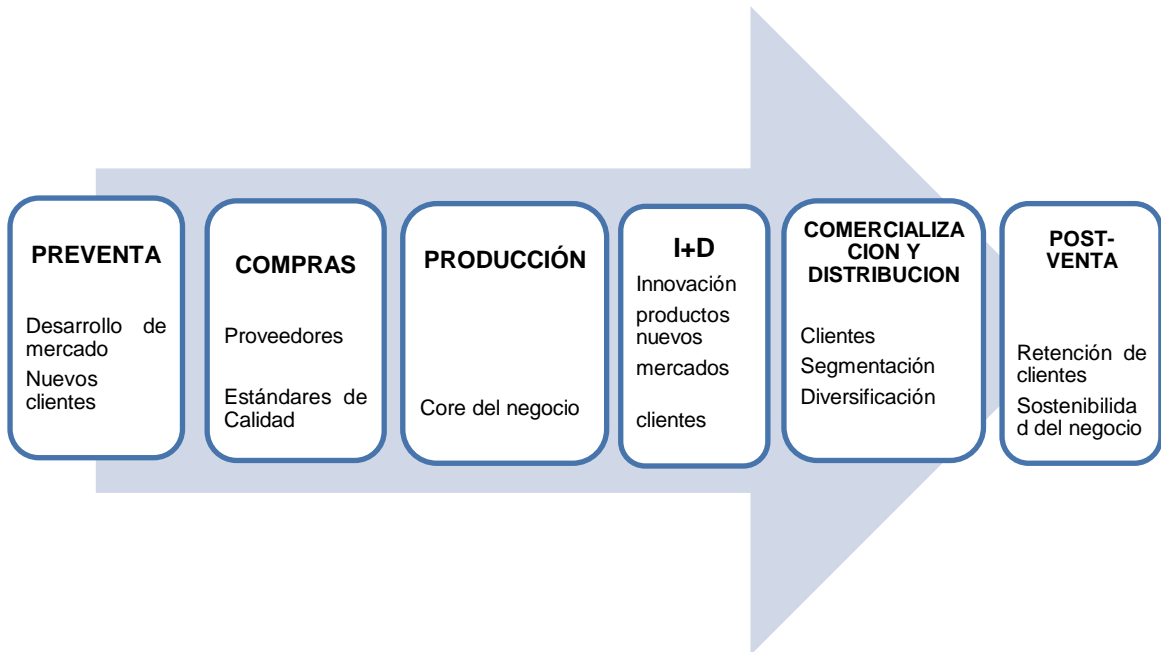


Fuente: Autores

### 3.8 CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de la empresa y considerando a las principales actividades un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. En la Figura 5, se describe la cadena de valor de PINTURAS PINTASMAS.

Figura 5. Cadena de Valor PINTURAS PINTASMAS



Fuente: Autores

### 3.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Kotler y Armstrong: “La investigación descriptiva busca referir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto”<sup>6</sup>.

Se entendió como investigación de mercados a la recopilación, registro y análisis sistemático de información que se encuentra relacionada con el mercado de bienes y servicios. La investigación de mercados será especialmente utilizada por PINTURAS PINTASMAS para soportar la toma de decisiones en aspectos relacionados con el marketing, permitiendo un alto grado de acierto, debido a que refleja la conducta y opinión de los usuarios o consumidores, ya sean actuales o potenciales.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, 6 ed. Prentice Hall, 2003, 161- 174 p

### **3.9.1 Presentación del producto**

El vinilo Tipo 1 PINTASMAS es una pintura elaborada con resinas acrílicas, para ser usada en la decoración y protección de espacios interiores y exteriores, proporciona la máxima calidad en color, excelente cubrimiento en superficies arquitectónicas, alta resistencia y adherencia en máximo dos aplicaciones.

Este vinilo es fabricado por FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, cuyo principal objetivo es la fabricación, industrialización, producción y comercialización de pinturas arquitectónicas e industriales, las cuales van dirigidas a todo tipo de cliente, en especial a las constructoras, inmobiliarias, contratistas y público en general.

### **3.9.2 Bondades del producto**

LA FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS utilizó las mejores materias primas y las mejores formulaciones para fabricar un producto de excelente calidad llamado Vinilo Tipo 1 PINTASMAS. En comparación con los productos que ofrece la competencia, el Vinilo Tipo 1 PINTASMAS, ofrece mayor cubrimiento en una sola capa de aplicación, textura con un acabado más liso y colores más vivos.

### **3.9.3 Diferenciación**

- **Rendimiento**

El uso del Vinilo Tipo 1 PINTASMAS permite un ahorro de material porque:

- En una superficie de estuco de 30 a 35 m<sup>2</sup>, con una sola aplicación se cubrirá por completo este espacio. Los productos que ofrece la competencia requieren de 50% más de pintura para cubrir la misma superficie.

- En repinte sobre colores diferentes con máximo dos aplicaciones se cubrirá toda la superficie. Con otros productos es necesario aplicar de tres a cuatro capas de pintura.
- En repinte sobre color similar con una sola aplicación cubrirá toda la superficie. Con otros productos es necesario aplicar de dos a tres capas de pintura.

- **Tiempo**

- Con la aplicación del Vinilo Tipo 1 PINTASMAS el secado es de 1 hora aproximadamente, el Vinilo Tipo 1 PINTASMAS no requiere de segundas capas en repinte sobre el mismo color o colores similares y el salpique es bajo lo que ahorra tiempo en limpieza de pisos o superficies cercanas.

- **Economía**

- En relación a los productos que ofrece la competencia, el Vinilo Tipo 1 Es 50% aproximadamente más económico superando calidad, apalancándose en la ventaja competitiva que tiene al ser fabricante. Además al ser mayor el cubrimiento del Vinilo Tipo 1 PINTASMAS se optimiza la economía del consumidor.

- **Distribución**

- El vinilo Tipo 1 PINTASMAS será distribuido de la misma forma en la que se viene ejecutando. Será distribuido por medio de 4 canales directos y varios canales indirectos para colocar el Vinilo Tipo 1 a disposición del consumidor.

- **Canal Directo**

Por medio de cuatro puntos de venta propios, los cuales son **DISTRIBUIDORA PINTASMAS** ubicada en la Carrera 15 # 16 – 24 en la Ciudad de Bucaramanga, **FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS** ubicada en la Calle 21 # 11 – 31 en la Ciudad de Bucaramanga, **PINTURAS PINTASMAS** ubicada en la Calle 8 # 20 -41 en la Ciudad de Bucaramanga y **ALMACÉN BARRANQUILLA** ubicado en la Calle 33 # 15 – 61. Estos canales permiten que el consumidor pueda adquirir el Vinilo Tipo 1 PINTASMAS 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 Vinilo Tipo 1 PINTASMAS por medio de distribuidores de la marca. Los principales intermediarios son:

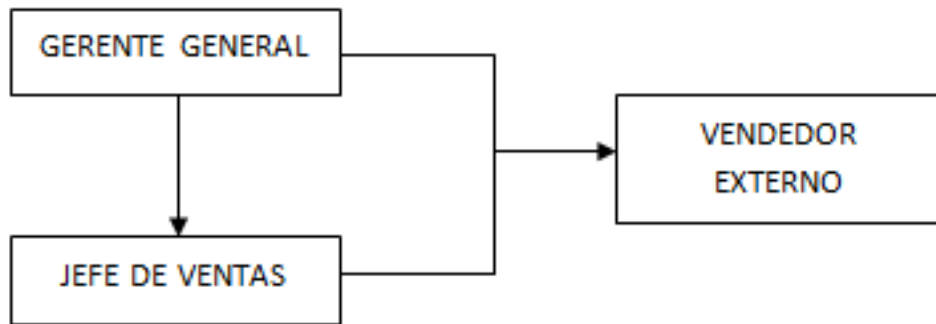
- **Mayoristas:** Adquieren el Vinilo Tipo 1 PINTASMAS en grandes cantidades expandiendo la cobertura del producto.
- **Distribuidores:** Adquieren el Vinilo Tipo 1 PINTASMAS en pequeñas cantidades. La relación entre el consumidor final y la FÁBRICA PINTASMAS es aún fuerte ya que generalmente los distribuidores están situados en la región.

### **3.9.4 Estrategia Comercial**

La estrategia comercial de FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS pretende extender de manera agresiva la cobertura del mercado que actualmente maneja, conservando y reteniendo los clientes actuales. Este enfoque exige que a la empresa estar en constante actualización de las variaciones del mercado, principalmente el comportamiento de los competidores, análisis económico, químico y de calidad de las materias primas y del surgimiento o no de productos sustitutos.

La fuerza de ventas de FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS estuvo conformada de acuerdo a la Figura 6. Lo que le ha permitido a la empresa estar en contacto con los clientes y conocer el comportamiento de los mismos.

Figura 6. Fuerza de ventas PINTURAS PINTASMAS



Fuente: FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

### 3.9.5 Tamaño del Mercado y Evolución

Para obtener los datos del tamaño del mercado se recurrió a las bases de datos de las siguientes entidades.

- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
- DANE
- CAMACOL SANTANDER
- FENALCO
- PUBLICACIONES SERRANO

La información proporcionada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga arrojó como resultado que en Bucaramanga y su área metropolitana existe un total novecientos veintidós (922) ferreterías registradas, las cuales se han inscrito en el municipio y cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento.

CAMACOL Santander proporcionó la base de datos de todos y cada uno de los respectivos permisos y licenciamientos de construcción que se han otorgado en Bucaramanga y el área metropolitana. Estos registros sirvieron para saber cuáles son los meses en los cuales se dispara la construcción, así mismo saber cuál es el metraje anual de paredes a ser pintadas, cuáles son los destinos a los cuales van dirigidos los metros cuadrados licenciados.

El DANE suministró información financiera de la Ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana tales como: Índice de costos de construcción de vivienda ICCV, índice de precios de materiales de construcción, índice de precios de vivienda nueva, índice de precios de edificaciones nuevas, índice de precios de vivienda usada, financiación de vivienda, producción y despacho de cemento.

FENALCO otorgó el informe de coyuntura económica para los años 2009, 2010 y 2011, lo que sirvió para estudiar la varianza positiva del sector construcción en todo el país.

PUBLICACIONES SERRANO suministró el ranking de las principales empresas de Pinturas en Colombia relacionadas por ventas anuales.

A continuación se presenta una comparación entre las principales empresas para los años 2011 y 2012. En la Tabla 19, se describe la participación de las empresas más competitivas del sector de las pinturas en Colombia, a pesar que el sector de la construcción se disparó en los dos últimos años, el incremento anual del sector de las pinturas solo generó un repunte del 3.88%. PINTUCO sigue como único líder con una participación de más de un tercio del mercado total (35.99%) para el año 2012, pero ha ido perdiendo mercado por la aparición de nuevas fábricas que han dejado a PINTUCO con menos mercado en relación a los años 2005 hasta el 2009.

Tabla 19. Tamaño del mercado y evolución

Empresa	Ventas 2011	Participación 2011	Ventas 2012	Participación 2012
PINTUCO	\$ 382,355	37.66%	\$ 379,887	35.99%
TINTAS	\$ 145,094	14.29%	\$ 145,789	13.81%
NIBIOLA COL. PIGMENTOS	\$ 114,557	11.28%	\$ 118,322	11.21%
COLPISA MOTRIZ	\$ 67,875	6.69%	\$ 50,966	4.83%
QUIMICA COSMOS	\$ 48,248	4.75%	\$ 57,931	5.49%
QUIMICA BORDEN	\$ 40,873	4.03%	\$ 49,505	4.69%
PINTURAS TONNER	\$ 39,655	3.91%	\$ 45,741	4.33%
CERESCOS	\$ 31,877	3.14%	\$ 36,165	3.43%
PINTUBLER DE COLOMBIA	\$ 29,437	2.90%	\$ 5,390	3.35%
PHILAAC	\$ 27,441	2.70%	\$ 5,460	2.41%
PINTURAS EVERY	\$ 20,731	2.04%	\$ 2,756	2.16%
PINTURAS SUPER	\$ 19,362	1.91%	\$ 7,775	2.63%
PINTURAS TITO PABON Y CIA	\$ 19,260	1.90%	\$ 26,694	2.53%
PRINCOLOR	\$ 15,051	1.48%	\$ 17,768	1.68%
RECOL	\$ 13,345	1.31%	\$ 15,380	1.46%

• Ventas dadas en Millones de pesos

Fuente: Autores

### 3.9.6 Ranking de las empresas más grandes del sector pinturas en 2012

En la Tabla 20, se observa el ranking de las empresas más grandes del sector de las Pinturas tomando como referencia las ventas. El líder del sector sigue siendo PINTUCO con ventas de \$ 379.887 millones de pesos con una variación negativa de 0.65% con respecto al año 2011. La empresa FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS es incluida dentro de este ranking para poder establecer una comparación entre las demás empresas del sector.

En respuesta a la pérdida de participación PINTUCO lanzó al mercado local una pintura de precio más asequible y enfocada a la construcción, el valor aproximado es de \$ 28.000 pesos por galón. Esta estrategia se enfoca en la recuperación del mercado, cedido a empresas que han tenido buena aceptación y demanda

positiva en el sector de las pinturas. Cabe destacar que empresas como Tito Pabón, PINTURAS TONNER y PINTURAS SÚPER, pretender ser los principales obstáculos de PINTUCO ya que la variación en ventas fue del 27.85%, 13.31% y 30.29% respectivamente.

Tabla 20. Ranking sector pinturas, barnices y similares año 2012

RANKING	EMPRESA	VENTAS 2012	VARIACION
1	PINTUCO	\$ 379,887	-0.65%
2	TINTAS	\$ 145,789	0.48%
3	NIBIOLA COL. PIGMENTOS	\$ 118,322	3.18%
4	QUIMICA COSMOS	\$ 57,931	16.71%
5	COLPISA MOTRIZ	\$ 50,966	-33.18%
6	QUIMICA BORDEN	\$ 49,505	17.44%
7	PINTURAS TONNER	\$ 45,741	13.31%
8	CERESCOS	\$ 36,165	11.86%
9	PINTUBLER DE COLOMBIA	\$ 35,390	16.82%
10	PINTURAS SUPER	\$ 27,775	30.29%
11	PINTURAS TITO PABON Y CIA	\$ 26,694	27.85%
12	PHILAAC	\$ 25,460	-7.78%
13	PINTURAS EVERY	\$ 22,756	8.90%
14	PRINCOLOR	\$ 17,768	15.29%
15	RECOL	\$ 15,380	13.23%
	PINTURAS PINTASMAS	\$ 2,135	15.10%

- Ventas dadas en Millones de pesos

Fuente: Autores

### 3.9.7 Estudio de mercados

Este estudio de mercados se desarrolla a través de un Test de Concepto, el cual representa la primera herramienta de evaluación de mercado durante el proceso de desarrollo del Vinilo Tipo 1 PINTASMAS. El Test de concepto permite a la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS disponer de información objetiva y relativa al interés y atractivo del Vinilo Tipo 1 PINTASMAS teniendo en cuenta:

- Interés que despierta el concepto
- Reacciones generadas por el mismo
- Situaciones de uso
- Beneficios percibidos
- Actitud de compra/no compra
- Motivo de compra/no compra
- Identificación de segmentos meta para el producto
- Función precio/demanda
- Desarrollo de mejoras y sugerencias en relación al concepto original
- Identificación de bienes sustitutivos

El Test de concepto está basado en:

- **La investigación cuantitativa:** esta metodología de investigación que pretende cuantificar los datos y la información. Está definida como una investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de los consumidores.
- **Encuesta:** esta técnica busca como objetivo la obtención de información a través de preguntas de corte cuantitativo que permite ver el estímulo o concepto de los datos que se examina de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística descriptiva. (ver Anexo 1, Anexo 2.)
- **Estadística Descriptiva:** es la rama de las Matemáticas que se encarga de recolectar presentar y caracterizar un conjunto determinado de datos con el fin de

describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto. Esta técnica está apoyada en:

➤ **Tabla de Frecuencia:** sirve para ordenar y organizar los datos estadísticos en una tabla de acuerdo con ciertas características, con el objetivo de obtener una información, que permita el análisis de resultados.

➤ **Gráficos:** tales como histogramas, polígono de frecuencia, pictogramas, barras, tortas, dispersión, etc.

➤ **Cálculos estadísticos:** entre los más usados están:

- **Media:** es una medida de posición que se define como la suma de cada uno de los valores dividida por el número de observaciones.

- **Desviación estándar:** es una medida cuadrática que informa de la medida de distancias que tienen los datos con respecto a su media aritmética

- **Moda:** indica el valor que más veces se repite dentro de un grupo de datos. Es posible que en ocasiones se presenten dos o más valores con la mayor frecuencia, lo cual se denomina bimodal o multimodal.

➤ **Población o Universo:** es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos que contienen datos referidos a determinada característica

➤ **Muestra:** es una parte de la población seleccionada para representar un todo, debe ser adecuada en cantidad y calidad, partiendo de este punto se usan procedimientos estadísticos para saber cuál es el número mínimo de elementos que se deben incluir en el estudio para así obtener resultados válidos. La muestra es representativa de la población cuando es un reflejo de ella, es decir cuando reúne las características principales de la población en relación con la variable en estudio.

• **Diseño muestral:** comprende todos los aspectos relacionados con la obtención de una muestra, representativa de la población respecto a las características objeto de estudio. Abarca el método de selección de la muestra, método de estimación y formulación y cálculo de errores.

- **Tipo de muestreo:** Muestreo Probabilístico: es un proceso de selección de muestra en los cuales los elementos son elegidos por métodos aleatorios. La selección de las unidades para la muestra se realiza por procedimientos al azar y con probabilidades conocidas de selección.

El tamaño de la muestra depende de los siguientes aspectos:

- **Error máximo admisible:** determina la precisión de los resultados. Es la máxima diferencia que podemos tolerar entre el valor de la variable obtenido en la muestra y el verdadero valor que está en el universo. El error máximo admisible esta inversamente relacionado con el tamaño de la muestra.
- **Nivel de confianza estimado:** son los límites dentro de los cuales se encuentra el verdadero valor poblacional.

### 3.9.8 Tamaño de la muestra

Para analizar este procedimiento, se ha considerado realizar encuestas a Ferreterías, Almacenes de Pintura, Depósitos, Contratistas, Inmobiliarias y Constructoras, los cuales ayudaran a determinar la aceptación que tiene PINTURAS PINTASMAS dentro del mercado de la Ciudad de Bucaramanga y el área Metropolitana, tomando en cuenta el producto, el precio y la calidad.

El número de Ferreterías, Constructoras y Contratistas a ser encuestadas se determinó por medio de una fórmula matemática ya que el filtrado de la base de datos que otorgó la Cámara de Comercio de Bucaramanga arrojó que existen novecientos veintidós (922) Ferreterías y trescientas setenta (360) registros entre Constructoras y Contratistas. Dado que la suma de estos registros da como resultado un universo muy grande es necesario desarrollar la siguiente fórmula para encontrar el tamaño real de la muestra.

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + z^2 * P * q}$$

Donde;

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confianza: Refleja el nivel de confianza que se tendrá, al momento que se garantizara los resultados obtenidos después de haber estudiado la muestra. Se asume que el 94% es aceptablemente confiable, se debe tomar el valor 1.94 por cuanto este porcentaje se representa por ser el número de unidades de desviación estándar respecto a la medida.

**N** = Tamaño de la población

**P** = Probabilidad de que ocurra el suceso (50%)

**Q** = Probabilidad de que no ocurra el suceso (50%)

**E** = Error muestral. Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de uno mayor (7%).

Para el desarrollo de esta fórmula ha sido necesario realizar las siguientes operaciones para la obtención del tamaño de la muestra.

Para Ferreterías y Almacenes de Pintura

Z = 1.94

N = 922

P = 0.5

Q = 0.5

E = 0.07

$$n = \frac{1.94^2 * 922 * 0.5 * 0.5}{0.07^2(922 - 1) + 1.94^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 159$$

Para Constructoras y Contratistas

$$Z = 1.94$$

$$N = 370$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.07$$

$$n = \frac{1.94^2 * 370 * 0.5 * 0.5}{0.07^2(370 - 1) + 1.94^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 127$$

### 3.9.9 Análisis y procesamiento de la encuesta

En esta etapa se convirtió la información obtenida en utilizable, se realizó el análisis estadístico correspondiente que consistió en extraer conclusiones a partir de los datos obtenidos con criterios de objetividad y rigurosidad, evitando introducir factores subjetivos que puedan sesgar la evaluación de los resultados”<sup>7</sup>.

“Luego de obtenidos los datos, se procesaron y analizaron para aislar la información y los hallazgos importantes. Fue necesario verificar que los datos de las encuestas fueran exactos, completos, y así codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabularon los resultados”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> CASTILLO, Ángel. Investigación de mercados. IE Business School.

<sup>8</sup> KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, 6 ed. Prentice Hall, 2003, 161- 174 p

Malhotra afirma: “Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos”<sup>9</sup>.

Chisnall dice que “Los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva”<sup>10</sup>.

Se realizó la encuesta a los 159 almacenes de pintura de la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, la cual arrojó los siguientes resultados:

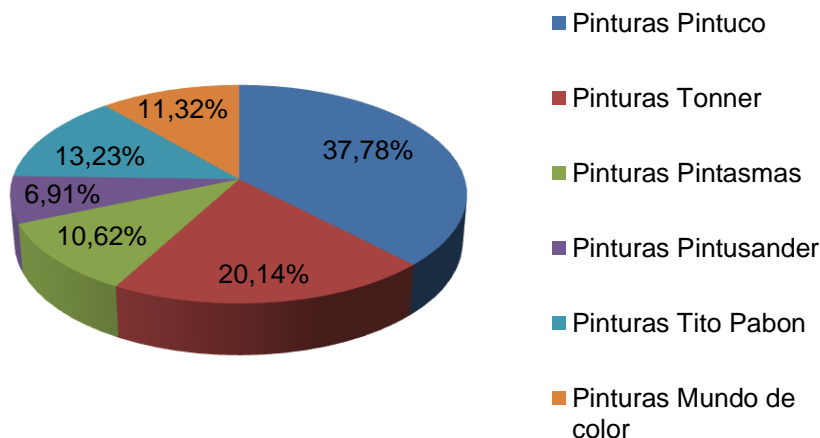
---

<sup>9</sup> MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2 ed. Prentice Hall, 1997, 21-22 p.

<sup>10</sup> CHISNALL, Peter. La Esencia de la Investigación de Mercados. Prentice Hall, 1996, 14 al 20.p.

# 1. ¿Qué marca de pintura es la más solicitada en su almacén?

Grafica 2. Marca de pintura más solicitada en el almacén



Fuente: Autores

Desde que se Colombia empezó a apostarle a la industria de las PINTURAS PINTUCO siempre ha mantenido el liderato en este mercado. Actualmente PINTUCO cubre el mercado nacional y como era de esperarse Bucaramanga es una de las ciudades que más respaldo les proporciona. En Bucaramanga cerca del 37.78% de la población que posee una ferretería o un almacén de pinturas manifiesta que PINTUCO es la más solicitada por los clientes; todo este apoyo se debe al posicionamiento que posee la marca PINTUCO y de su casa matriz Grupo Mundial, que gracias a las devastadoras campañas de mercadeo y su alto nivel de calidad totalmente estandarizado la hace ser la número uno en el mercado.

Además PINTUCO cuenta con una completa cadena de valor que va desde la fabricación de sus propias materias primas hasta la elaboración de los mismos envases. Por otra parte aparece la creciente empresa fabricante de pinturas llamada PINTURAS TONNER con poco más de 20 años de permanencia en el mercado. TONNER ha puesto en marcha la estrategia de fabricación de sus propios insumos y tintas para la terminación de los productos, pero cuenta con l

gran desventaja que no cuenta con una cadena de distribución propia, lo que ha generado desconfianza en los clientes debido a inconsistencias en las entregas. Cerca de un 20.14% de la población que posee una ferretería o un almacén de pinturas afirma que PINTURAS TONNER es la segunda marca más solicitada por los clientes. En tercer lugar aparece Pinturas Tito Pabón, empresa de Bogotá con más de 50 años de experiencia en el mercado pero hasta hace aproximadamente 10 años empezó a surgir gracias a las excelentes características de cubrimiento y rendimiento de los vinilos, Tito Pabón pasó de vender \$19,260 millones de pesos en el 2011 a vender \$26,694 millones de pesos en el 2012 logrando así aumentar su participación en el mercado nacional en 0,60 puntos porcentuales. Grandes estrategias publicitarias han ampliado su cobertura a Suramérica y parte del Caribe, pero es quizás las grandes inversiones tecnológicas en su nueva línea de pinturas ecológicas lo que genero su rápido crecimiento en el mercado. Tito Pabón cubre gran parte del mercado constructor. Cerca de un 13.23% de la población que posee una ferretería o un almacén de pinturas manifiesta que Pinturas Tito Pabón es la tercera marca más solicitada en los almacenes. En cuarto lugar aparece Pinturas Mundo del Color una marca de la empresa PINTUMEZCLAS Ltda., Mundo del color es una marca Santandereana, la cual lleva tan solo 5 años como fabricante de pinturas, los volúmenes de pinturas que mueven son demandados por ciudades como Villavicencio, Yopal entre otros. Una política interna de precios altos ha frenado el crecimiento de la empresa, ya que si se quiere comparar el valor de los productos con los de PINTUCO, el margen de diferencia es mínimo y los estándares de producción son totalmente distintos. En un principio Pinturas Mundo Del Color compraba las materias primas a la empresa objeto de estudio, pero por conflictos entre las partes, no continuaron las relaciones comerciales. La estrategia de Mundo del Color que la cual le ha generado crecimiento es la ampliación de su portafolio de servicios, incluyendo la construcción de pequeños inmuebles con sus propios productos. Cerca de un 11.32% de la población que posee ferreterías o almacenes de pinturas afirma que Pinturas Mundo del Color es la cuarta marca de pinturas más solicitada por los

clientes. En quinto lugar aparece la empresa objeto de estudio; FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, la cual cuenta con 12 de años de experiencia del mercado ofreciendo los productos a través de cuatro canales de distribución directos y varios canales indirectos como ferreterías, depósitos de materiales para la construcción y almacenes de pintura.

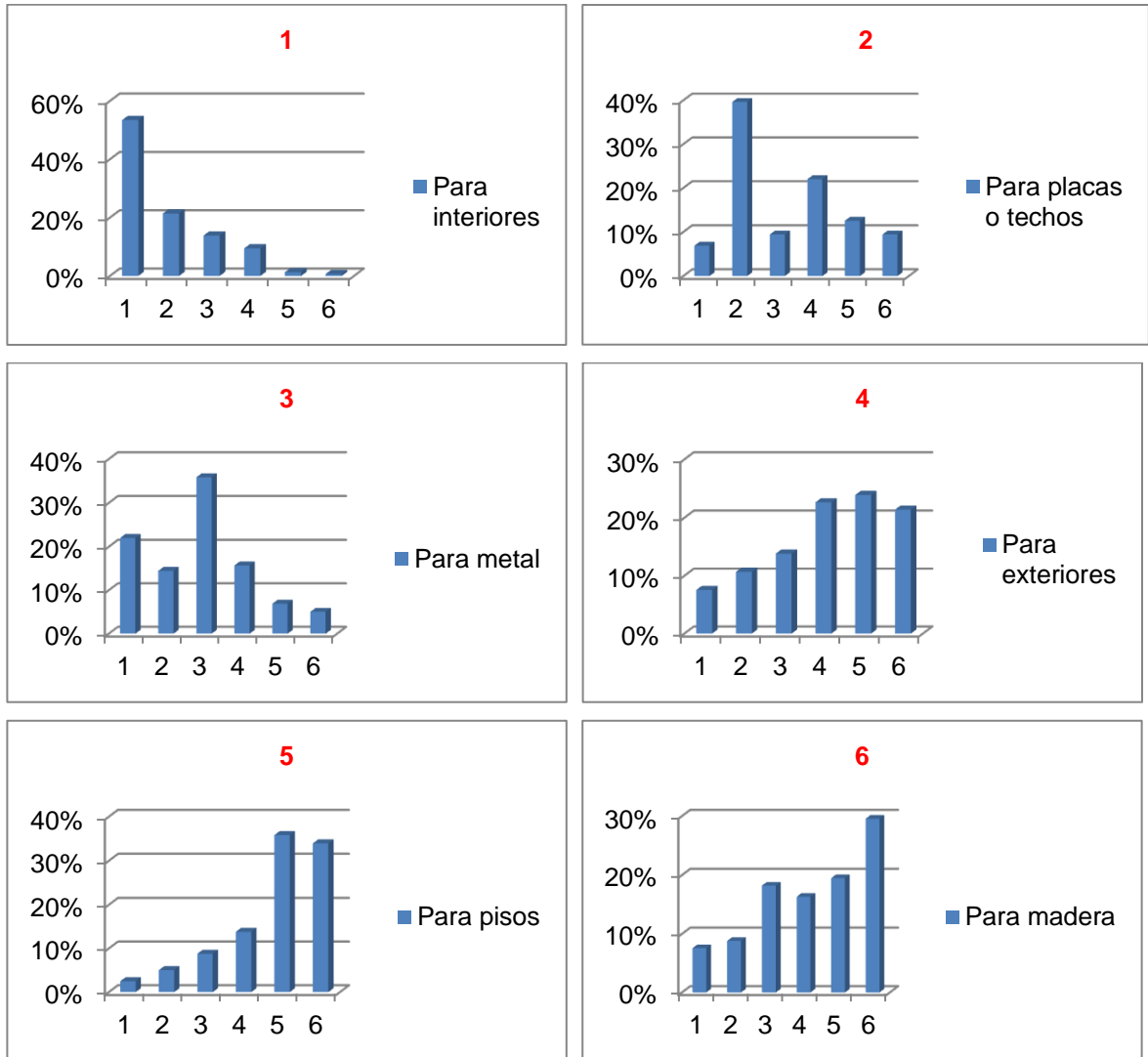
PINTASMAS no cuenta con ninguna estrategia de crecimiento formalmente organizada. PINTASMAS enfoca los esfuerzos en cubrir la demanda de los clientes finales, bajo la premisa de bajos costos a mayor calidad, actualmente PINTASMAS cubre el mercado inmobiliario y de las constructoras en un parte muy reducida. Además PINTASMAS es distribuidor oficial de PINTURAS TONNER de aquellos productos que por cuestiones legales y de tecnología no se fabrican. Cerca de un 10.62% de la población que posee ferreterías o almacenes de pinturas afirma que PINTURAS PINTASMAS es la quinta marca de pinturas más solicitada por los clientes. Y en sexto lugar aparece Pinturas PINTUSANDER, empresa Santandereana fabricante de Vinilos.

PINTUSANDER ha perdido participación en el mercado local debido a la venta de la compañía. Actualmente PINTUSANDER compra la mayoría de las materias primas a la empresa objeto de estudio, además también compra a PINTASMAS toda la línea de pinturas industriales pero la imagen que presentan los productos es de PINTUSANDER. PINTUSANDER atiende gran parte del sector ferretero de Bucaramanga y el área Metropolitana, gracias a su grande y rápida cadena de transporte propia.

Todas estas marcas manejan convenios con varias ferreterías o almacenes de pinturas para la distribución exclusiva de los productos a costos reducidos lo que hace que la cobertura se amplíe.

2. Qué tipo de pintura es la de mayor rotación en su almacén? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la de mayor rotación)

Grafica 3. Orden de rotación de cada tipo de pintura



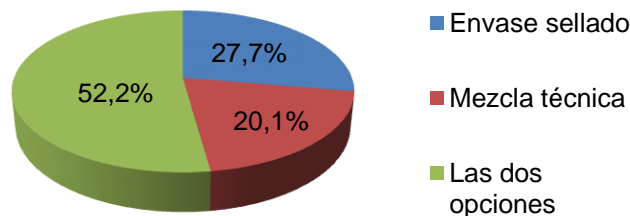
Fuente: Autores

El vinilo para interiores es el tipo de pinturas que más solicitan los clientes debido a las óptimas propiedades de cubrimiento, resistencia a la abrasión, colores, texturas y duración. Siendo este el producto estrella de la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS, se ve como objetivo la formulación de estrategias de

mercadeo para aumentar la rotación. Además se concluye que la línea arquitectónica es la más solicitada en las ferreterías y almacenes de pintura, dejando aún lado los productos industriales y complementarios.

3. ¿La pintura que ofrece en el almacén viene en envase sellado o mezcla los colores al gusto del cliente?

Grafica 4. Servicio de pintura que se ofrece al cliente



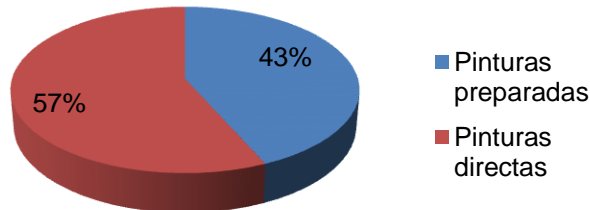
Fuente: Autores

Más de la mitad de la población encuestada manifiesta que vende pinturas en pequeñas y grandes cantidades, se puede ver que a los propietarios de las ferreterías y almacenes de pinturas es más rentable comprar grandes cantidades y así ellos mismos poder re-ensavar las cantidades solicitadas por los clientes.

Al comprar grandes cantidades de determinados productos se ahorran costos de transporte, y además reciben descuentos por compras mayores a determinado monto. Cerca del 27.7% de las ferreterías y almacenes de pinturas solo venden pinturas en envases sellados, lo que indica que ellos no manejan la mezcla técnica o la mezcla de colores al gusto del cliente, lo cual limita el mercado a atender.

#### 4. ¿Qué clase de pintura vende más en el almacén?

Grafica 5. Clase de pinturas que más vende

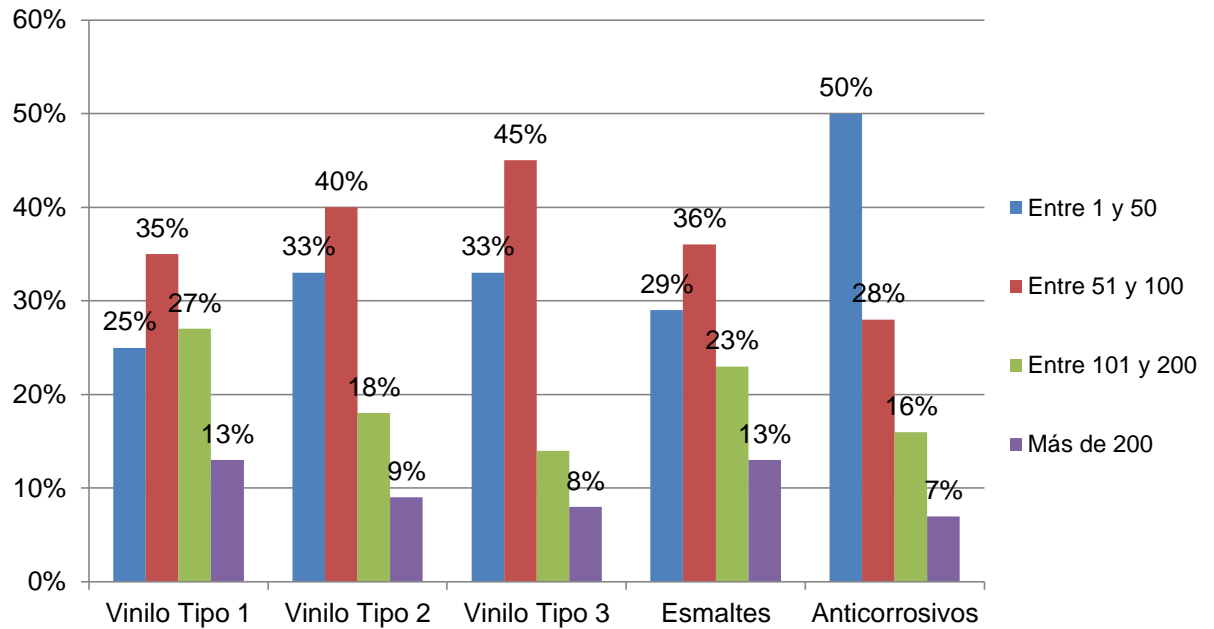


Fuente: Autores

Como la mayor cobertura del mercado es de PINTUCO y de PINTURAS TONNER, un 57% de las ferreterías o almacenes de pinturas ofrecen los productos en envases sellados, ya que los proveedores manejan todos los colores ya preparados y fabrican bajo estándares lo que les permite manejar un porcentaje de error insignificante en la varianza de los tonos. El otro 43% de la población adquiere a los proveedores solo colores básicos como el blanco, amarillo, rojo, etc. Esto les da ventaja sobre la competencia ya que preparan todos los colores al gusto del cliente y en cuanto al porcentaje de error también es mínimo puesto que algunos establecimientos las mezclas son sistematizadas o cuentan con coloristas especializados.

5. ¿Aproximadamente cuántos galones de pintura vende usted semanalmente por tipo de pintura?

Grafica 6. Venta de galones de pintura semanal

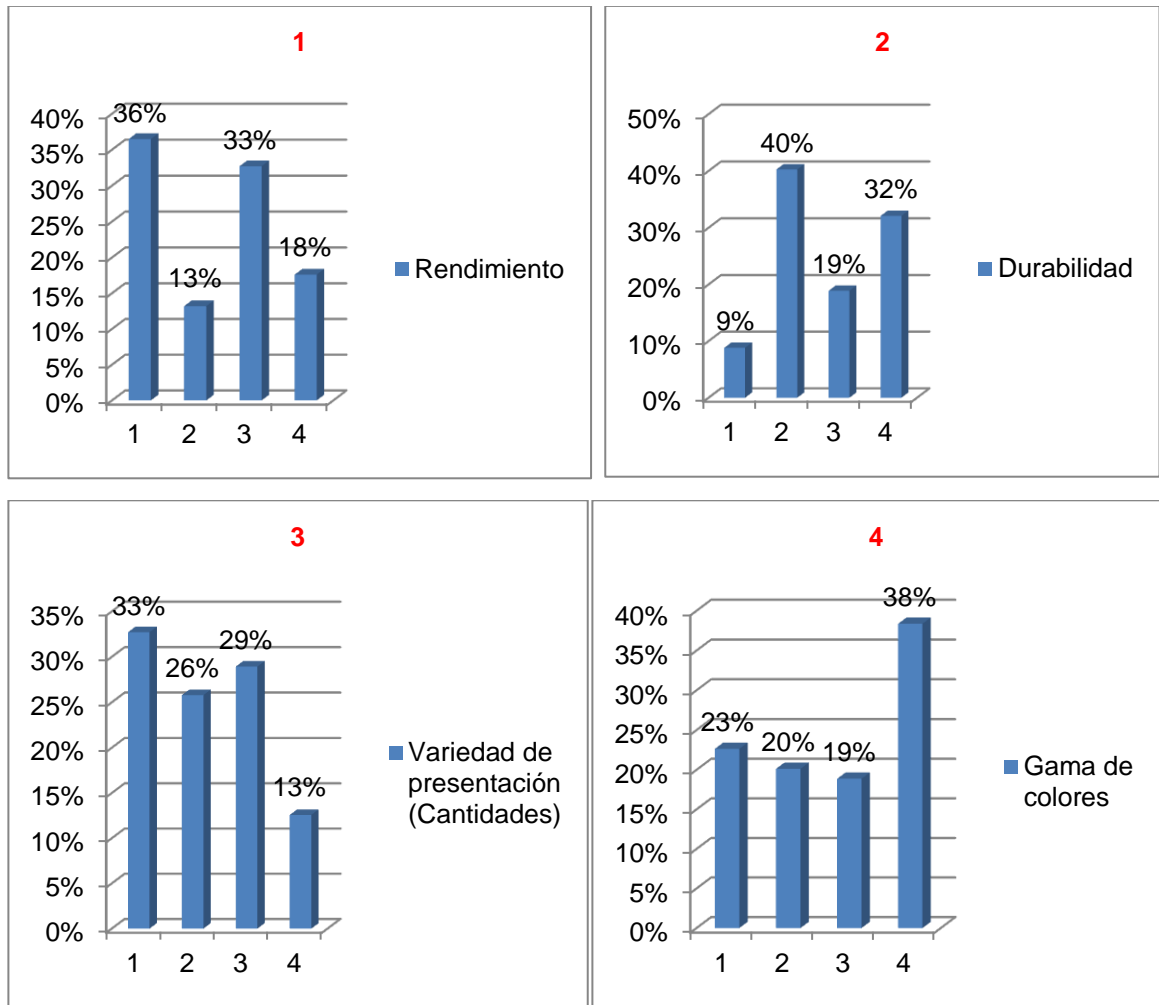


Fuente: Autores

El área de pintado en construcciones nuevas y antiguas siempre se ha caracterizado por ser de mayor metraje el de acabados interiores, y lo demuestran estos gráficos, en el cual se muestran que realmente la línea de pinturas arquitectónicas es la que más se vende dentro del mercado de las pinturas, con un 13% de la población que afirma que vende 200 o más galones de pinturas semanalmente siendo el resultado más marcado con respecto a los otros productos. Por otro lado la pintura para techos o placas es muy solicitada pues la aplican tanto en construcciones nuevas como en áreas a ser repintadas pero, además se usa como primeras capas o como acabado de interiores. Por otro lado la pintura esmaltada tiene gran salida sobre todo para estructuras metálicas como son puertas, ventanas y rejas, además que también se le da uso para acabados en madera y muros en exteriores.

6. En orden de importancia, qué característica de la pintura influye en su decisión de compra? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Grafica 7. Orden de característica de la pintura que influye en la decisión de compra



Fuente: Autores

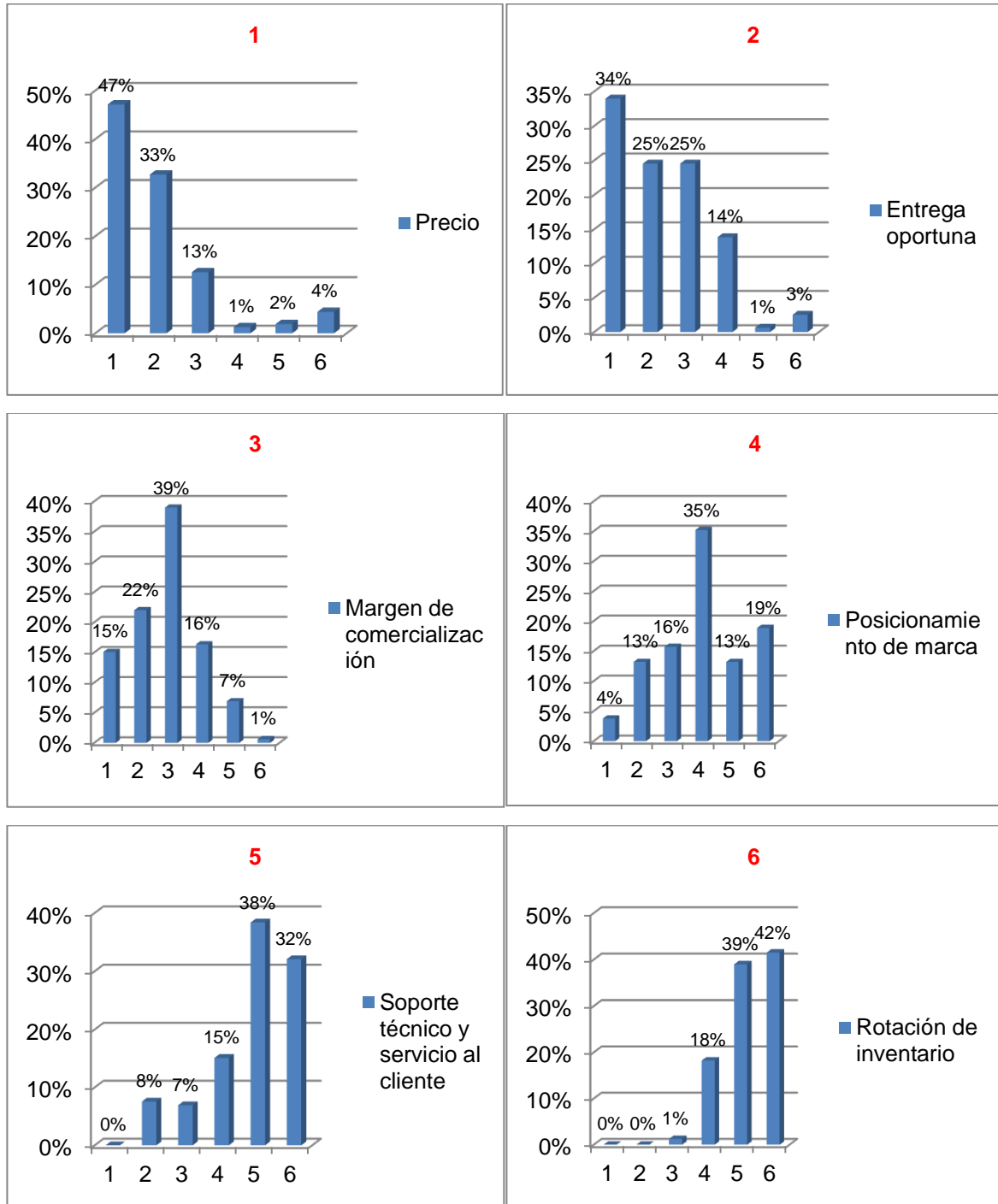
El 36% de la población encuestada manifiesta que la característica que más pesa al momento de adquirir las pinturas es el rendimiento, ya que ahorra dinero, tiempo y disminuye las capas de pintura o repintado.

Se observa que a pesar de que las ferreterías busquen menores costos, también se preocupan por la calidad de los productos dejando a un lado opciones como gama de colores o variedad en la presentación. Por otro lado el 40% de la población encuestada concluye que la durabilidad de los productos es el segundo criterio más importante al momento de realizar las compras.

La durabilidad está asociada con la amabilidad y lo impermeable que sea la pintura después de aplicada, pero esta característica puede ser alterada por resinas acrílicas, oportunidad que aprovechan los pequeños almacenes para disminuir costos. Los consumidores finales, determinan a la calidad como un factor muy importante en la compra del producto, necesitan que la pintura aplicada sea durable, posea un buen rendimiento, sea lavable y que tenga buenos acabados.

7. En orden de importancia, qué influye en la decisión para la compra de pintura?  
 (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Grafica 8. Orden de característica que influye en la decisión de compra de pintura



Fuente: Autores

El 47% de la población encuestada manifiesta que el criterio más importante al momento de realizar las compras tiene que ver con el precio, siendo este el tema que más influye en la decisión de compra, empresas como PINTUCO, TONNER y Tito Pabón manejan precios de adquisición bastante altos lo que reduce el margen de rentabilidad a los distribuidores, por el contrario los precios que ofrece FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS a los distribuidores son un 18% más bajos con respecto a los establecidos en los canales de distribución directos, lo que permite aumentar el margen de rentabilidad y además competir directamente con la misma empresa.

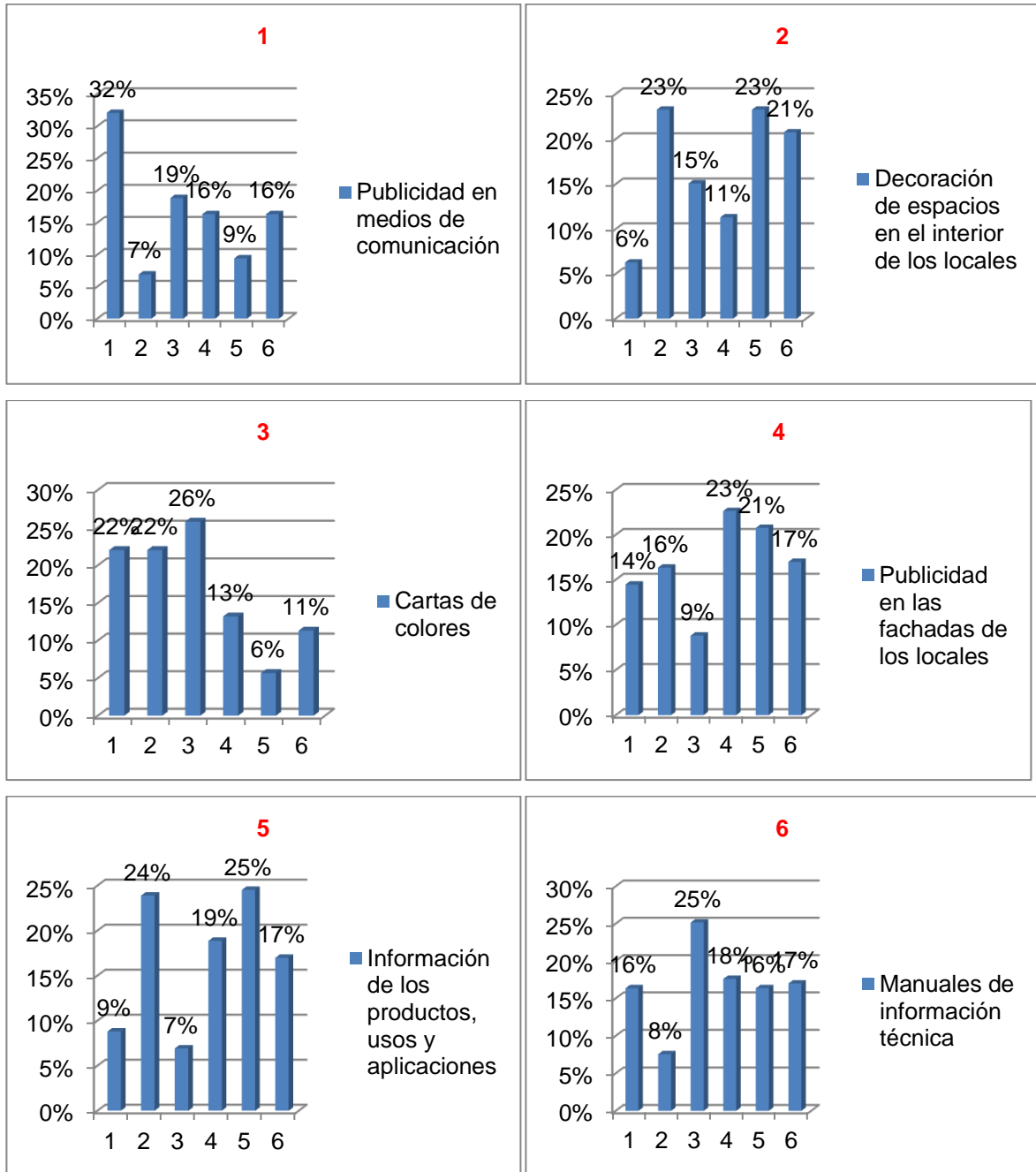
Por otro lado la entrega oportuna es elegida por un 25% de la población como el segundo criterio más importante al momento de realizar los pedidos, esta opción es elegida por pequeños almacenes de pintura que manejan inventarios mínimos o inventarios de acuerdo a la rotación de cada producto.

La entrega oportuna siempre ha sido interés de la mayoría de los proveedores hasta tal punto que se llega a establecer acuerdos de proporcionar mercancías en consignación para que de esta manera se eviten desabastecimientos y lograr la atención oportuna a los clientes finales.

Así mismo las ferreterías o almacenes de pintura manifiestan que incluyen como tercer criterio de compra al margen de rentabilidad que más beneficio otorgue, pero las marcas de mayor solicitud reducen este beneficio, a lo que los propietarios han decidido ampliar el portafolio con marcas de regular nombre.

8. ¿Qué herramienta de publicidad cree usted que es la más adecuada para promocionar la venta de pinturas en el almacén?

Grafica 9. Orden de importancia de herramienta para publicidad en el almacén



Fuente: Autores

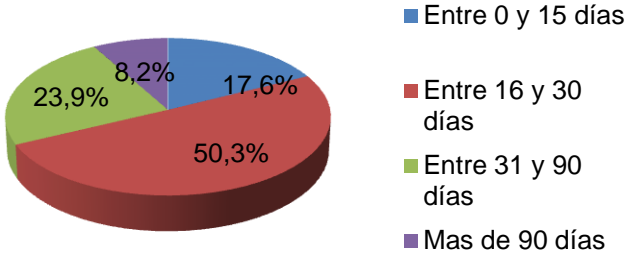
El 32% de la población encuestada manifiesta que la mayor herramienta de publicidad para promocionar las pinturas son las campañas en medios de comunicación, siendo este el caso de empresas como PINTUCO que ha integrado los costos de publicidad en medios como la Televisión como un costo fijo, por otro lado PINTURAS TONNER y PINTURAS TITO PABÓN están iniciando una campaña de publicidad de promoción de los productos en medios como la Televisión Internacional y los principales medios del país, todo esto hace parte de estrategias internas de cada compañía que buscan la internacionalización a un mediano plazo, tal es el caso que a pesar de que PINTUCO siempre ha sido el líder indiscutible, varias marcas han ido “robándole parte del mercado” gracias a las agresivas campañas de publicidad.

Por otro lado un 23% de la población afirma que la decoración de los interiores de los almacenes puede llegar a aumentar el nivel de recordación de las marcas logrando la recompra.

En tercer lugar aparece la publicidad en la papelería tal como la que se hace en las cartas de colores donde las recomendaciones de decoración de ambientes hace que los clientes elijan determinada marca al momento de la compra. PINTUCO es quizás la empresa que más invierte en cartas de colores ya que el número de cartas que se emiten mensualmente supera el millón de unidades a un costo unitario que se acerca a los \$10.000 además, de esto las continuas actualizaciones de colores y de acondicionamiento de ambientes hacen que cerca de 40% la población elija a PINTUCO como la marca favorita.

9. ¿Qué plazo le otorga el proveedor para la cancelación de las facturas?

Grafica 10. Plazo otorgado por proveedores para la cancelación de las facturas

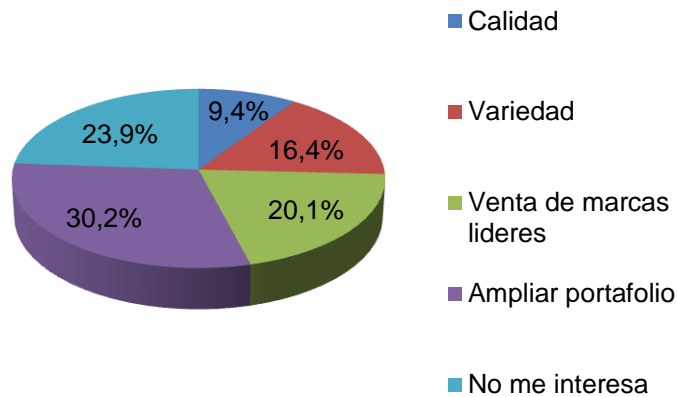


Fuente: Autores

Se observa que la mayoría de las ferreterías o almacenes de pinturas cuentan con un plazo entre 16 y 30 días para el pago de las facturas, existiendo una minoría que compra con un plazo inferior a los 15 días para obtener descuentos de pronto pago, así mismo existen almacenes que por los volúmenes o montos de compras los proveedores otorgan plazo mayores de 30 y 90 días.

10. ¿Cuál sería la razón principal para ofrecer otra marca de pintura en el almacén?

Grafica 11. Razón principal para ofrecer otra marca de pintura en el almacén



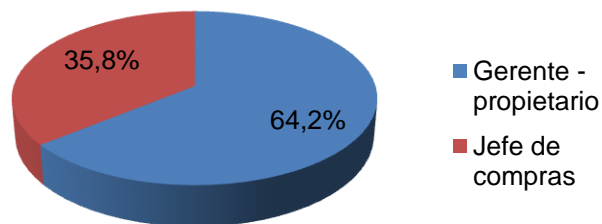
Fuente: Autores

Se observa que la mayoría de las ferreterías o almacenes de pinturas ya están comprometidos con algunas marcas, pero aún se demuestra que una cierta parte del mercado puede ser atendida. Un 30.2% de los encuestados manifiesta que si tomara la decisión de incluir una nueva marca de pinturas dentro de su almacén lo haría para ampliar el portafolio, ya que afirman la mayoría de veces los clientes preguntan por más de dos marcas antes de tomar la decisión de compra, esto debido a intereses económicos.

Sin embargo un 23.9% de la población es indiferente ante la idea de incluir una nueva marca por dos motivos: el primero manifiestan que actualmente manejan más de dos marcas y creen que es suficiente para atender a los clientes y el segundo manifiestan que solo les interesa mantener en los inventarios marcas líderes y que actualmente ya están incluidas en los portafolios.

## 11. ¿Quién se encarga de realizar las compras en la empresa?

Grafica 12. En cargado de realizar las compras en el almacén



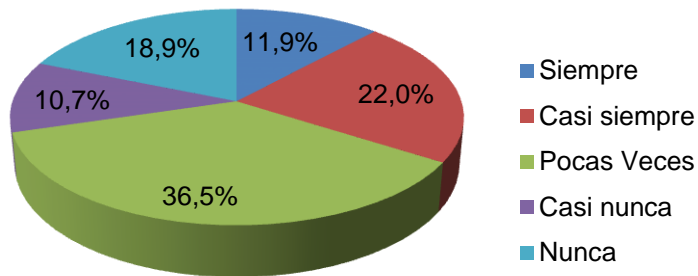
Fuente: Autores

El 64.2% de la población encuestada manifiesta que el Gerente o en su defecto el Propietario es el encargado de realizar las compras, argumentando razones de desconfianza hacia los empleados, puesto que así se evita la dependencia de una persona en particular para negociar en caso de que esta no continuara laborando en la empresa.

Este resultado es favorable para la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS ya que la Jefe de Compras y hasta el mismo Gerente mantienen estrechas relaciones con los propietarios de algunos almacenes en particular. Además la adquisición de la base de datos de todas las ferreterías de Bucaramanga y el Área metropolitana otorgada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga permite identificar plenamente al Gerente-Propietario o persona encargada del establecimiento.

12. ¿Se incomoda su cliente cuando debe esperar a que traigan los productos de otro lugar?

Grafica 13. Incomodidad del cliente si debe esperar que traigan los productos



Fuente: Autores

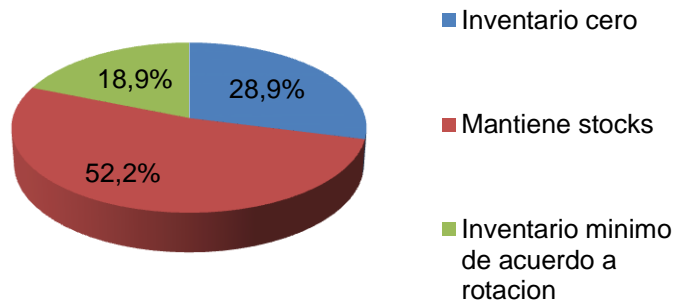
Un 36.5% de la Población encuestada manifiesta que pocas veces los clientes se molestan cuando deben esperar cierto tiempo por la entrega de los productos.

Esto demuestra que los almacenes de pintura o las ferreterías mantienen inventarios necesarios de los productos que poseen mayor rotación, pero la espera de los clientes se hace necesaria cuando se solicitan productos complementarios como por ejemplo pinturas tipo ambiente, dejando ver una pequeña brecha del mercado que puede ser atendida por la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS.

Por otro lado un 22% de la población afirma que casi siempre el cliente se molesta si debe esperar cierto tiempo en la entrega de los pedidos de esta manera se abre la oportunidad para que la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS pueda atender esta gran parte del mercado con estrategias de ventas basadas en precios y distribución de productos a través de consignación.

### 13. ¿Qué tipo de inventario maneja?

Grafica 14. Clase de inventario que maneja

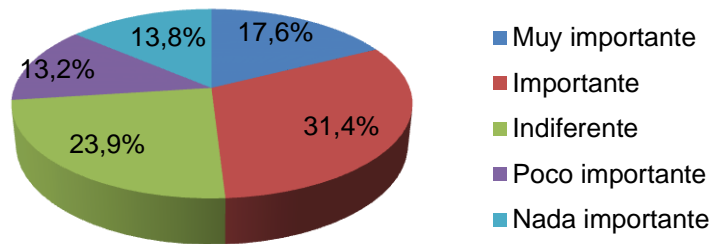


Fuente: Autores

El 52.2% de los encuestados afirma que mantiene inventarios pero dependiendo de los productos que más se solicitan. Sin embargo solo es la mitad del mercado, lo que abre nuevamente las puertas a la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS para que atienda el 47.8% restante mediante políticas de bajos costos, pedidos en consignación o plazos de pago cómodos dependiendo el tipo de cliente. Sin embargo la premisa de la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS es no dejar crecer la cartera de tal forma que la cobertura de dicho mercado sea pausada y si es necesario se prolongue según sea el caso.

14. ¿Le parece importante mantener en su almacén un inventario mínimo del producto que más rota?

Grafica 15. Importancia de un inventario mínimo del producto de más rotación

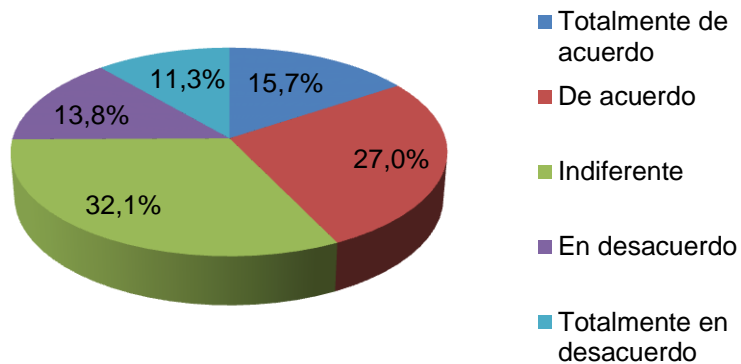


Fuente: Autores

Con el fin de cubrir la mayor parte del mercado posible, las ferreterías o almacenes de pinturas ven viable la oportunidad de mantener inventarios lo suficientemente amplios para evitar la demora en la atención a los clientes, sin embargo el 23.9% de la población encuestada se muestra indiferente ante la idea de mantener inventarios amplios de los productos que mas rotan, esto debido a que el presupuesto que manejan es muy limitado reduciendo la inversion en inventarios, ademas manifiestan que siempre tratan de llegar a un acuerdo con los clientes donde se pacta una entrega en los dias siguientes con la condicion de que ellos asumen los costos de las entregas. Por otra parte el 31.4% de los encuestados les parece importante mantener en el almacen un inventario minimo del producto que mas rotación tenga.

15. ¿En procura de un buen servicio hacia el cliente estaría dispuesto a invertir en ese inventario mínimo?

Grafica 16. Disposición a invertir en un inventario mínimo

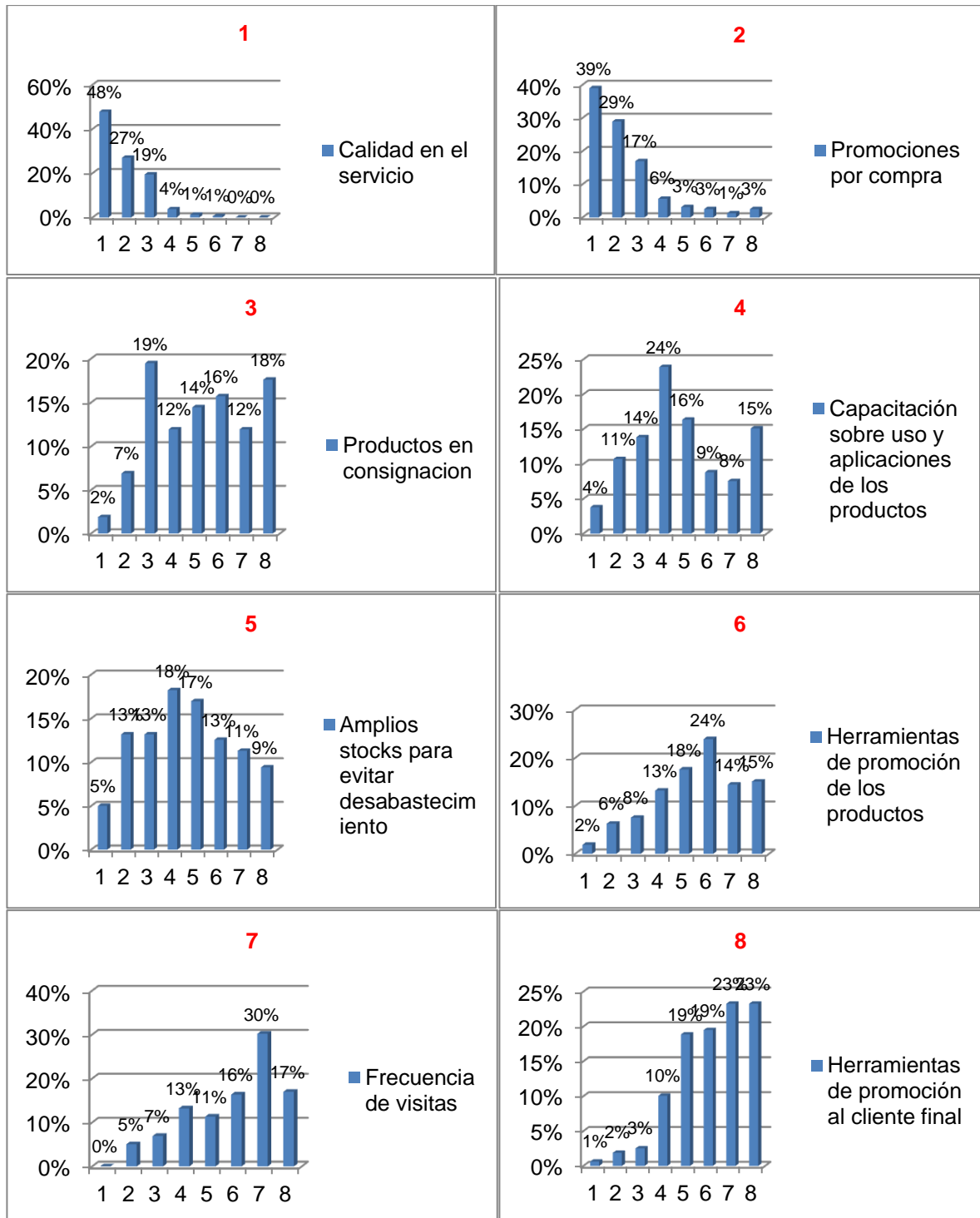


Fuente: Autores

El 32.1% de la población encuestada se muestra indiferente en invertir en un inventario mínimo de los productos que más rota. Esto demuestra que la forma de trabajar de gran parte de las ferreterías o almacenes de pinturas no involucra mantener stocks, ya que trabajan bajo pedido, solo el 27% de afirma que si estaría dispuesta a invertir pero únicamente en fechas especiales, tal y como es el último trimestre del año. Por otro lado solo el 15.7% de esta totalmente de acuerdo con la inversión para lograr la satisfacción del cliente final.

16. En orden de importancia, qué espera usted de su proveedor de pintura? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Grafica 17. Características en orden de importancia de lo que espera del proveedor



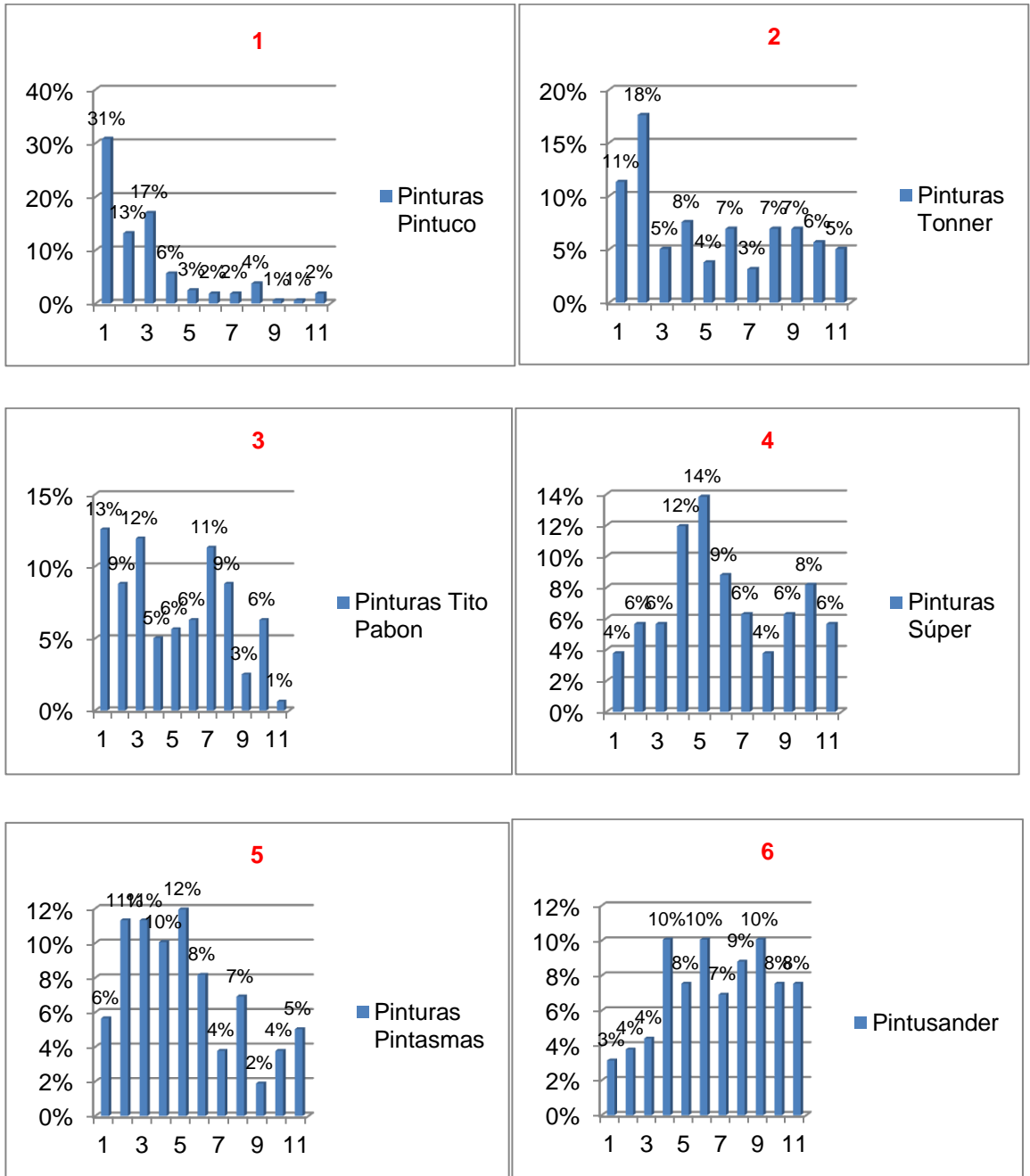
Fuente: Autores

Para el 48% de los encuestados es importante la calidad en el servicio a través de despachos ágiles y oportunos, en segundo lugar con un 29% ubican las promociones que involucre las compras en grandes y medianos montos de mercancía, así mismo solo el 24% le parece importante la herramienta de promoción de los productos, además de la oportunidad que ven los distribuidores de vender productos dejados en consignación, sin embargo la asesoría técnica y las capacitaciones son de gran influencia al momento de retener los clientes afirman los encuestados.

Para la realización del estudio de mercados, también fue necesario aplicar la encuesta a 127 constructoras de la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, la cual arrojó los siguientes resultados:

1. Qué marca de pintura es la más usada en los proyectos? (Por favor indique con números el orden de preferencia donde 1 es la más usada)

Grafica 18. Orden de marca de pinturas más usada en los proyectos



Fuente: Autores

Se mantiene el liderazgo de PINTUCO con una agresiva campaña publicitaria y un fuerte posicionamiento de marca, se destaca la publicidad del bajo impacto ambiental en los productos y los reconocimientos internacionales, su amplio portafolio de productos que cada día sorprende con la introducción de tecnologías y nombres llamativos, los planes de capacitación y oferta de servicios.

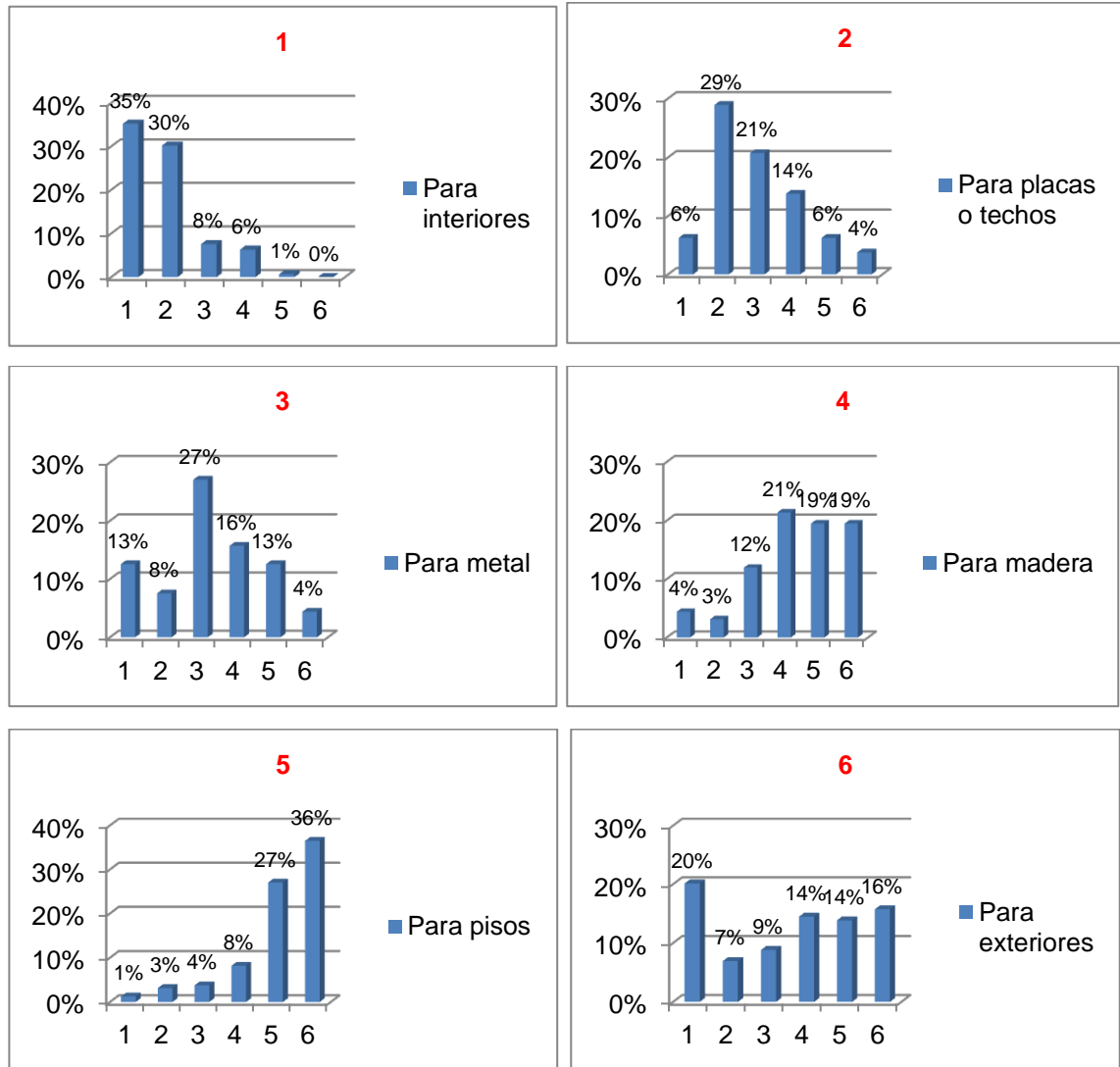
PINTURAS TONNER mantiene el segundo lugar apalancado por los distribuidores locales y su bajo precio gracias a la integración de DABRICO encargada de la fabricación y comercialización de materia prima e insumos para la fabricación de pintura; el tercer lugar aparece Pinturas Tito Pabón se destaca se red nacional de distribución, su calidad y el bajo precio de su pintura.

Así mismo se mantiene la tendencia obtenida en la encuesta a las ferreterías, aparece un competidor distinto en el puesto 4, Pinturas Súper desplazando a Pinturas Mundo del Color, se trata de un fuerte competidor con 19 años en el mercado, su fábrica de producción para todas la líneas (arquitectónicas, madera, construcción, industrial, automotriz) está ubicada en Bogotá y posee una fuerte red de distribución en todo el país.

LA FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS conserva el quinto lugar consolidándose como un proveedor importante de pinturas a nivel local y con grandes aéreas de oportunidad para ampliar su participación en el mercado de las constructoras.

2. En orden de importancia, qué tipo de pintura es la más usada en las obras?  
 (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

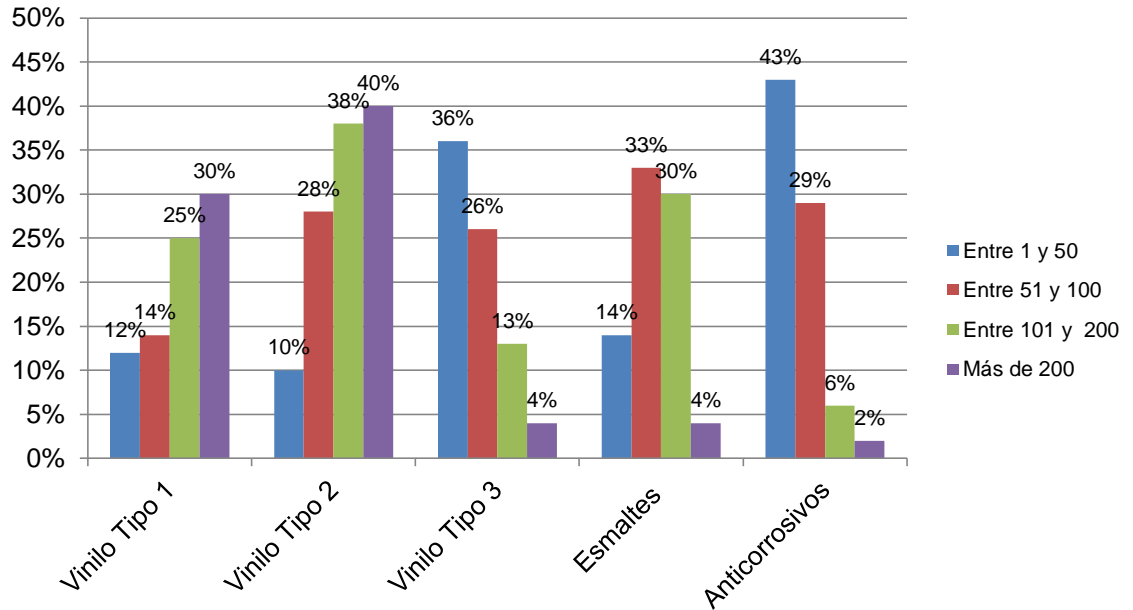
Grafica 19. Orden de tipo de pintura que más usa en las obras



Fuente: Autores

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

Grafica 20. Consumo de galones mensual por tipo de pintura



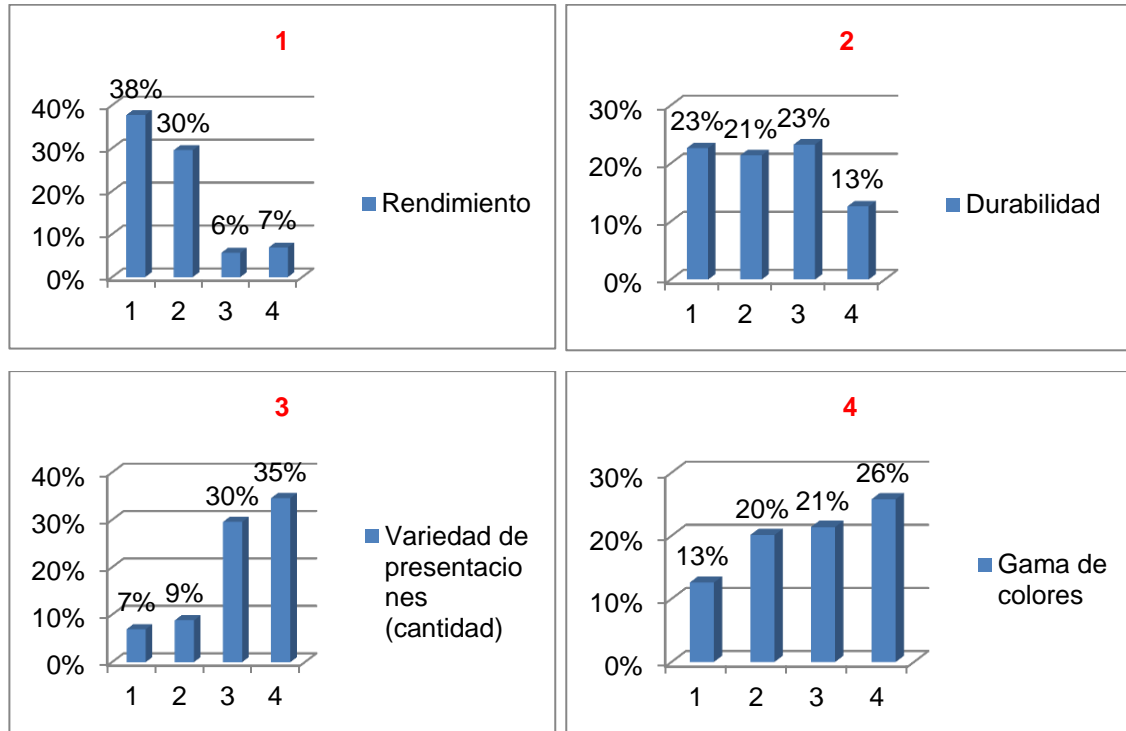
Fuente: Autores

El vinilo tipo 1 es la pintura 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 deben cubrir, representa mayor calidad, cubrimiento, amabilidad.

Le sigue en segundo lugar en consumo el vinilo tipo 2, cuya aplicación mayor es como fondo del vinilo tipo 1 y en los techos pero la demanda es menor comparada con el vinilo tipo 1. Nuevamente se observa el liderazgo de la línea arquitectónica en este sector.

4. En orden de importancia, qué característica de la pintura influye en su decisión de compra? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Grafica 21. Características de la pintura que influye en la compra



Fuente: Autores

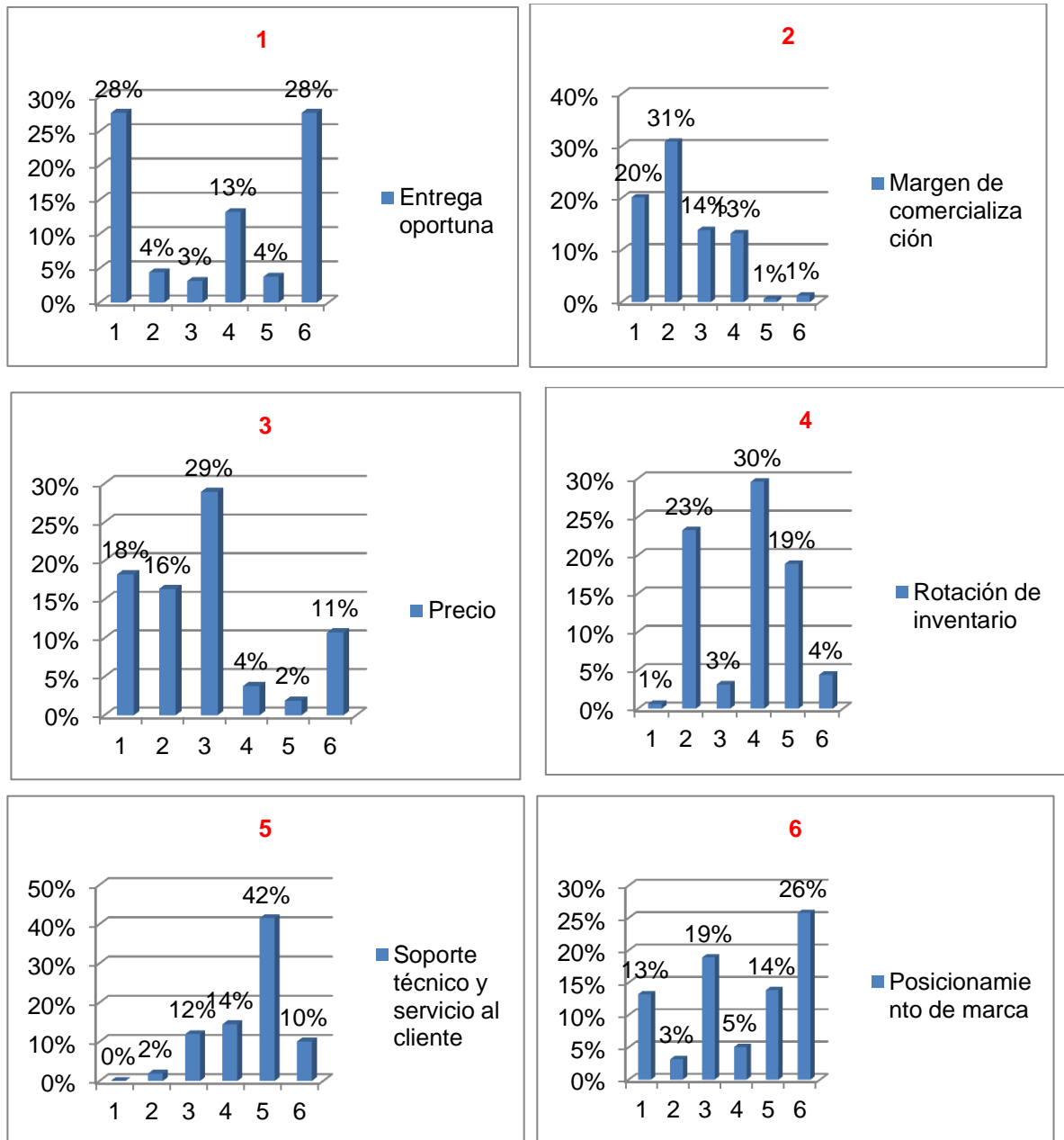
Para el cliente constructor la principal característica que busca en una pintura es su rendimiento, esto se asocia a la reducción de la cantidad de pintura para lograr un acabado óptimo lo cual impacta directamente en la reducción de costos, la segunda característica en orden de importancia es la durabilidad la cual va asociada a la satisfacción del cliente final eliminando las quejas pos-venta de los propietarios de los inmuebles y generando una mayor confiabilidad y reconocimiento de la constructora. La variedad de presentaciones de cantidad es un atributo percibido como la disminución del desperdicio por re envase y mayor manejabilidad de la pintura dentro de la obra, evitando accidentes a los trabajadores y generando mayor eficiencia, la gama de colores no representa

diferenciación, se percibe como un atributo común de todas las marcas de pinturas.

5. En orden de importancia, qué influye en su decisión para la compra de pintura?

(Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Grafica 22. Orden de importancia de característica que influye para la compra



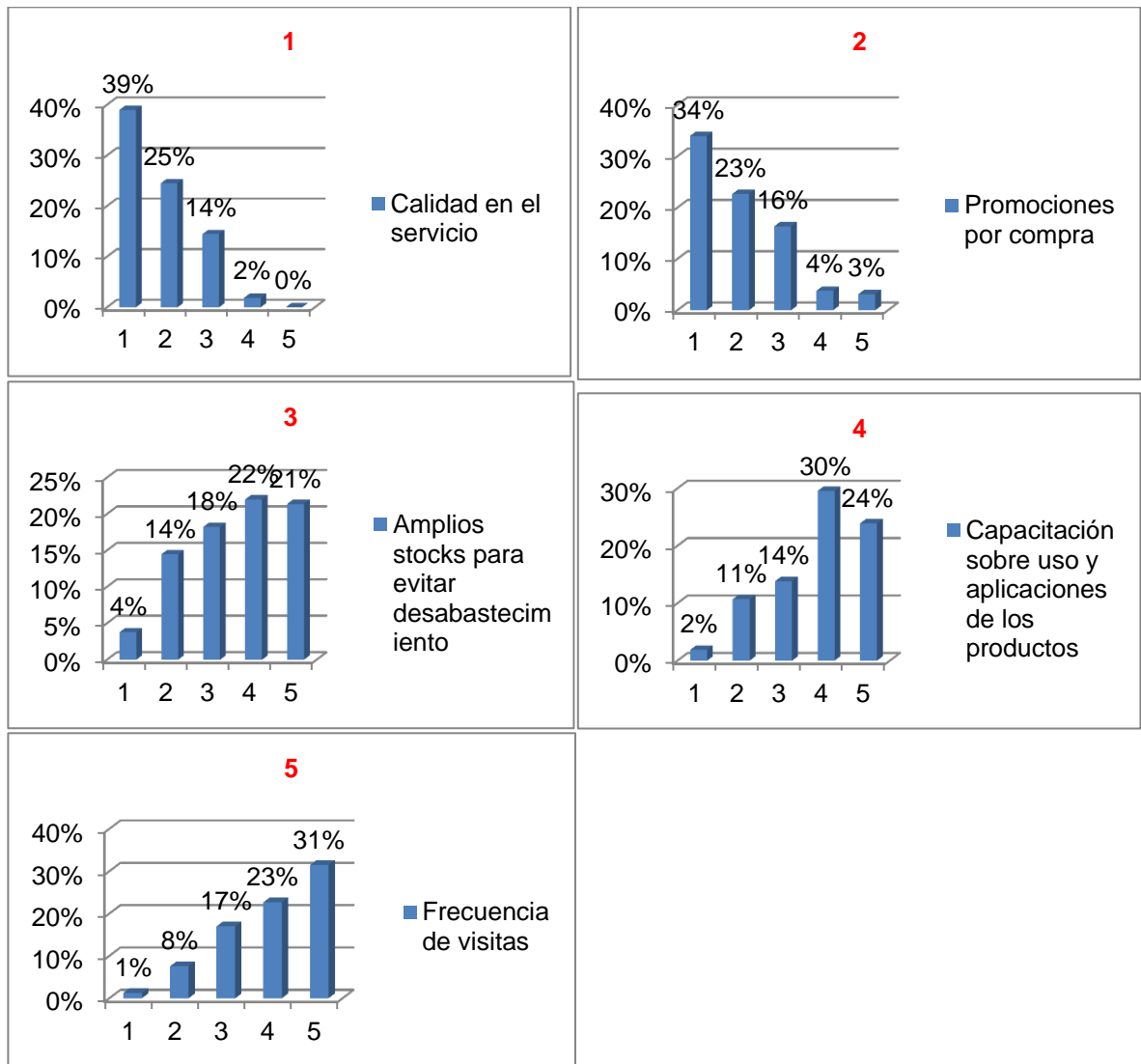
Fuente: Autores

El cumplimiento de los compromisos de entrega establecidos es considerado por las constructoras e inmobiliarias como el factor más importante al momento de comprar pinturas, por ser un fabricante local PINTASMAS puede aprovechar la cercanía con los clientes para sacarle el mayor provecho a este aspecto del servicio, la mayor parte de las fabricas están centralizadas en Bogotá y requieren de una mayor red logística para el cumplimiento de las entregas, para el cliente constructor es muy importante cumplir con su cronograma de obra y mantener los inventarios al mínimo en su almacén es por esto que los pedidos de pintura se requieren para el consumo inmediato.

El precio del producto es considerado como un factor decisivo más allá de la marca, es por esto, que empresas como PINTUCO han venido perdiendo participación en este importante sector, el cliente requiere productos de buena calidad a un menor precios y entregados de manera oportuna. El soporte técnico no se percibe como un factor clave en la decisión de compra.

## 6. ¿Qué espera usted del proveedor de pintura?

Grafica 23. Que espera del proveedor

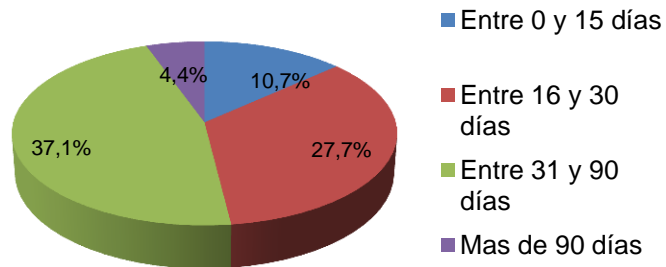


Fuente: Autores

El servicio día a día se constituye como la mayor herramienta para la fidelización de los clientes, los cuales desean atención personalizada y ante todo cumplimiento en los compromisos establecidos. Las promociones por compra simbolizan la importancia que se le da al cliente por su compra y van de la mano con el servicio personalizado. La disponibilidad de producto se da por hecho y la frecuencia de visitas del vendedor no se considera como un factor diferenciador.

## 7. ¿Qué plazo le otorga el proveedor para la cancelación de las facturas?

Grafica 24. Plazo para la cancelación de la factura de compra

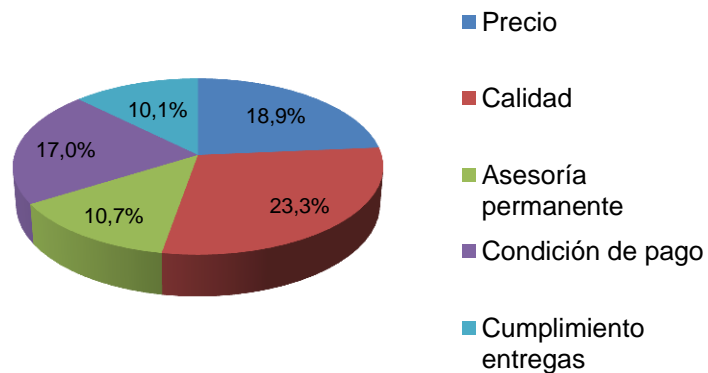


Fuente: Autores

El 37.1% de las constructoras, por los volúmenes de compra cuentan con condiciones de pago entre 31 y 60 días, la condición de pago es negociada de acuerdo al volumen de compra y la capacidad de pago del cliente, solo un 4.4% tiene plazo para cancelar la factura con más de 90 días.

## 8.Cuál sería la razón fundamental si deseara cambiar de proveedor de pintura.

Grafica 25. Razones para cambiar de proveedor de pintura

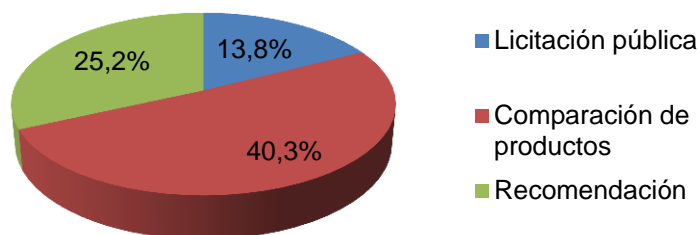


Fuente: Autores

El 23,3% de los encuestados dicen que la principal razón para cambiar de proveedor de pinturas es la calidad, un 18,9%, piensa que la principal razón es el precio, solo el 10,1% si deseara cambiar de proveedor fundamentalmente lo haría por el cumplimiento en las entregas.

#### 9. Cómo se escoge en la organización el proveedor de pintura.

Grafica 26. Como se escoge en la empresa el proveedor de pintura



Fuente: Autores

En cada empresa la forma de escoger a los proveedores es particular, para cada una los criterios de selección se sujetan a diferentes parámetros, en este caso el 40,3% de los encuestados se basan en la comparación de productos, el 25,2% lo hace por recomendación y solo un 13,8% por licitación pública.

### **3.10 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

Los objetivos de mercadeo deben estar relacionados con las metas y las estrategias de toda la empresa. Un punto de gran importancia es que cada objetivo de mercadeo recibe un grado de prioridad de acuerdo con su necesidad y su efecto potencial en el área y por ende en la organización.

Las estrategias de mercadeo consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el producto, la comunicación, la distribución, el precio y el servicio.

#### **3.10.1 Estrategias para el producto**

Estas estrategias se aplicarán a la certificación de calidad de los productos, a través de capacitaciones a los empleados en la realización de mezcla técnicas para todos los colores, con el fin de aumentar la competitividad en el sector (ver Tabla 21). Adicionalmente se crearán sistemas de bonificación para los vendedores, logrando así aumentar las ventas e implementar una economía de escala para poder lograr reducción de costos en las materias primas.

Tabla 21. Estrategias para el producto

PRODUCTO														RESPONSABLE	PRESUPUESTO																					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MAY				JUN				JUL					AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aumentar la competitividad en este sector	Certificación de calidad en los productos	Capacitación en mezcla técnica para todos los colores																																	Departamento de Talento humano	\$ 3.000.000
Aumentar las ventas aprovechando la calidad, variedad y reconocimiento de los productos Pintasma para contrarrestar las ofertas de nuevos competidores	Implementar economías de escala para lograr la reducción de costos de las materias primas	Crear sistema de bonificación para los vendedores																																	Departamento de Talento humano	\$ 10.000.000
		Realizar acompañamiento publicitario a los clientes distribuidores en el punto de venta																													Departamento comercial	\$ 5.000.000				
		Adaptar el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades del cliente																														\$ 3.000.000				
		Crear nuevos productos a la medida de cada cliente, que se conviertan en soluciones innovadoras con el uso de nuevas materias primas de menor costo																													Departamento de producción	\$ 5.000.000				
																						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.000.000</b>													

Fuente: Autores

### 3.10.2 Estrategia de precio

Respecto al precio se realizará una segmentación de clientes donde se clasificarán los clientes según volumen de compra, según actividad económica y frecuencia de compra, con el objetivo de iniciar una política de descuentos de acuerdo a las escalas definidas (ver Tabla 22).

Tabla 22. Estrategia de precio

PRECIO																																				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				RESPONSABLE	PRESUPUESTO
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Iniciar política de descuento por volúmenes según escalas definidas	Segmentación de clientes	Segmentación de clientes según volúmenes de compra																													Jefe de Ventas	\$ 630.000				
		Segmentar los clientes según Actividad económica																																		
		Segmentar clientes según frecuencia de compra																																		
	Creación de escalas	Crear 4 escalas según volúmenes máximos y mínimos de compra																														\$ 2.500.000				
																									<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.130.000</b>										

Fuente: Autores

### 3.10.3 Estrategia de distribución

En la Tabla 23 se describe la estrategia de distribución, que consiste en disminuir el tiempo de entrega de los pedidos facturados a los clientes, cambiando la política de tiempos de entrega de los pedidos, así mismo conocer actualmente los canales de distribución , lugares de venta y publicidad existente de la competencia, a través del benchmarking.

Tabla 23. Estrategia de distribución

DISTRIBUCIÓN																									RESPONSABLE	PRESUPUESTO										
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Conocer actualmente los canales de distribución, lugares de venta del producto y publicidad existente	Análisis de la competencia	Realizar Benchmarking																																	Departamento comercial	\$ 2.000.000
Disminuir el tiempo de entrega de los pedidos facturados a los clientes	Cambiar la política de tiempos de entrega de los pedidos	Convertir la actual política de entrega de pedidos de 36 horas a 24 horas																																	Cordinador de despachos	\$ 6.000.000
																									<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.000.000</b>										

Fuente: Autores

### 3.10.4 Estrategias de comunicación

La comunicación tiene gran importancia al momento de persuadir, estimular o motivar las compras. En la Tabla 24, se muestran las estrategias de comunicación que se basan principalmente en campañas de publicidad en medios masivos, como las cuñas radiales en las diferentes emisoras y promociones a través de correos electrónicos, con el objetivo de captar nuevos clientes.

Tabla 24. Estrategia de comunicación

COMUNICACIÓN																								RESPONSABLE	PRESUPUESTO					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MAY			JUN			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV					DIC				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1			2	3	4	1	2
Implementar nuevas campañas de publicidad	Incluir dentro del plan de marketing campañas de publicidad en medios masivos	Cuñas radiales en diferentes emisoras																											Departamento comercial	\$ 1.200.000
		Pautar en las revistas de Construcción																												Departamento comercial
Captar clientes nuevos	Realizar una campaña publicitaria enfocada al sector de las constructoras y medianas ferreterías.	Información de las promociones por medio de correos electrónicos según la base de datos																											Departamento comercial	\$ 500.000
		<b>TOTAL</b>																									<b>\$ 2.700.000</b>			

Fuente: Autores

### 3.10.5 Estrategia de Servicio

Las estrategias de servicio, se centran en la necesidad de crear una compañía competitiva acorde a las condiciones cambiantes del mercado, a través de un cambio de organigrama y una creación de perfiles de cargo y funciones, para así tener una empresa con una estructura más plana donde se elimine la burocracia y agilice el proceso de toma de decisiones. Por otra parte se requiere mejorar el servicio al cliente, aumentando las visitas comerciales tanto a las constructoras como ferreterías. (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Estrategia de servicio

SERVICIO																										RESPONSABLE	PRESUPUESTO			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MAY			JUN			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			4	1	2
Crear una compañía más competitiva acorde a las condiciones cambiantes del mercado	Diseñar una estructura de organización mas plana donde se elimine la burocracia y agilice el proceso de toma de decisiones	Cambiar organigrama de la empresa																											Departamento de talento humano	\$ 800.000
		Crear un perfil de cargo y funciones																												
Mejorar el servicio al cliente	Aumentar las visitas comerciales a las constructoras y ferreterías	Plan de visitas comerciales																											Jefe de Ventas	\$ 3.000.000
																									<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.800.000</b>				

Fuente: Autores

### **3.11 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores en la Tabla 26, muestran el resultado del plan de mercadeo y contribuyen al mejoramiento de la gestión de la empresa. Son un instrumento de control de las variables más importantes de medir en este proceso como el tiempo de entrega de pedidos, sistema de descuentos por volúmenes, mejorar el servicio al cliente y aumento de ventas. Esto significa que las acciones propuestas se deben realizar dentro de un tiempo limitado y los gastos asociados no deben exceder el presupuesto para garantizar la optimización de los recursos.

Tabla 26. Indicadores De Gestión

INDICADORES						
NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	UMBRAL	MÍNIMO	MÁXIMO
Nivel de certificación para mezcla técnica de pintura	No. De empleados certificados	Semestral	Departamento de Talento Humano	90%	85%	90%
	No. De empleados inscritos					
Aumento de ventas	(Ventas Trimestre actual-ventas Trimestre anterior)	Trimestral	Departamento Comercial	20%	15%	20%
	Ventas Trimestre anterior					
Tiempo de entrega de pedido	Tiempo en horas de entrega de pedido	Mensual	Coordinador de despachos	24 Horas	24 Horas	24 Horas
	Número total de pedidos					
Nuevos clientes	No. De clientes mes actual - No. de clientes mes anterior	Mensual	Departamento Comercial	15%	5%	15%
	No. De clientes mes anterior					
Sistemas de descuento por volúmenes	(Ventas mes actual- ventas mes anterior)	Mensual	Departamento Comercial	10%	5%	10%
	Ventas mes anterior					
Mejorar el servicio al cliente	No. empresas Visitadas que compran	Mensual	Departamento Comercial	10%	5%	10%
	No. Empresas visitadas					

Fuente: Autores

### 3.12 RAZONES FINANCIERAS

Para realizar el análisis de las razones financieras de la empresas Pinturas PINTASMAS se tuvo en cuenta el Balance General del año 2012 ( ver Anexo 3), y el Estado de Resultados del mismo. (Ver Anexo 4).

- **Capital neto de Trabajo**

Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo circulante

Capital de trabajo = 802.315.506,78 – 339.957.449,81

**Capital de trabajo = 462.358.056,97**

Una vez la empresa cancele el total de las obligaciones corrientes, cuenta con \$ 462.358.056,97 para atender las obligaciones a corto plazo que surgen en el desarrollo normal de su actividad económica.

- **Rotación de inventarios**

Rotación de inventarios =  $\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$

Rotación de inventarios =  $\frac{578.410.087,67 * 360}{1.859.121.497,00}$

**Rotación de inventarios = 112,00**

El número de días promedio necesarios para vender Los inventarios de la empresa es de 112 días, lo que muestra una baja rotación de esta inversión.

- **Rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{126.536.460,07 * 360}{2.136.326.617,00}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \mathbf{21,32}$$

La empresa para generar fondos internos y administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos, se demora aproximadamente 21 días en convertir en efectivo su cartera.

- **Nivel de endeudamiento**

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{724.3078.813,81}{1.465.197,28}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \mathbf{0,49}$$

La empresa por cada 100 pesos que tiene en el activo total debe 49 pesos.

- **Retorno sobre el capital propio (ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

$$\text{ROE} = \frac{145.610.769,35}{740.888.894,47}$$

**ROE = 0,20**

El 20% corresponde al porcentaje de utilidad obtenido por cada peso que el dueño ha invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas.

- **Prueba Acida**

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{802.315.506,78 - 645.326.411,67}{339.957.449,81}$$

**Prueba acida = 0,46**

La empresa cuenta con 46 pesos de los activos circulantes para responder por cada 100 pesos de las obligaciones de corto plazo.

- **Margen bruto**

$$\text{Marge Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{276.759.017,00}{2.136.326.617,00} * 100$$

$$\text{Margen Bruto} = 12,95\%$$

La utilidad obtenida sobre el costo de las ventas es baja ya que representa solo el 12,95%.

- **Margen operacional**

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{67.829.984,09}{2.136.326.617,00} * 100$$

$$\text{Margen Operacional} = 3,17\%$$

El margen operacional es del 3.17% independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este. A su vez indica que es un margen muy poco lucrativo, dejando ver que se deben tomar medidas con respecto a los precios y los costos de producción.

- **Margen Neto**

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{145.610.769,35}{2.136.326.617,00} * 100$$

**Margen Neto = 6.81%**

El margen neto de la empresa es de 6,81% después de impuestos de todas las actividades de la empresa, los principales ingresos de la empresa no proviene de la operación propia de la empresa, La inconveniencia de estos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio.

- **EBITDA**

Tabla 27. EBITDA

<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS, IMPUESTO, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>		
		<b>Año 2012</b>
+	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.136.326.617,00
-	COSTOS	\$ 1.859.121.497,00
=	<b>Utilidad operativa antes de impuesto</b>	\$ 277.205.120,00
+	Depreciación	\$ 87.438.470,38
=	<b>EBITDA</b>	<b>\$ 364.643.590,38</b>

Fuente: Autores

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos operacionales}} * 100$$

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{364.643.590,38}{2.136.326.617,00} * 100$$

**Margen Neto = 17.06%**

La empresa por cada 100 pesos de ingresos operacionales deja utilidades en efectivo por 17,06 pesos

#### **4. CONCLUSIONES**

La formulación del plan de marketing a partir de estrategias competitivas busca que la empresa maximice la participación en el mercado y esta manera poder competir los con nuevos actores.

Invertir en publicidad, brindar información de los productos a través de capacitaciones a maestros de construcción y ferreteros, establecer campañas promocionales y de descuentos para conservar los clientes y atraer futuros prospectos.

El desarrollo de estrategias, basadas en el análisis de las variables internas y externas que influyen en las diferentes organizaciones son los factores que establecen las ventajas competitivas.

Implementar las estrategias que permitan afianzar y mantener la organización dentro de los mercados actuales y futuros.

En PINTURAS PINTASMAS se tiene como estrategia competitiva, el énfasis en la mejora continúa ofreciendo productos de muy buena calidad diferenciados en precio, asesoría y soporte posventa con los principales competidores y el desarrollo de la marca.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el análisis acerca del proyecto, es de gran importancia seguir las estrategias establecidas que consolide las pinturas PINTASMAS no solo en la ciudad de Bucaramanga, sino en el país como líder en calidad, servicio y tecnología.

Ofrecer publicidad atractiva, información gratuita de las pinturas PINTASMAS, información de promociones y descuentos para conservar los clientes y los que no son compradores de PINTASMAS se convierta en clientes.

Hacer un seguimiento a los clientes y posibles clientes, llamarlos para hacerlos partícipes de las promociones y descuentos, lo que ayudara a la empresa a incrementar sus ventas con solo dar seguimiento a prospectos que en alguna ocasión solicitaron información pero no realizaron ninguna compra en ese momento.

Dado el estudio que se realizó, se percibe una imagen negativa de PINTASMAS más no las pinturas por lo cual se sugiere realizar estrategias de marketing promocional para posicionar los productos mediante las menciones de sus atributos y beneficios.

Se recomienda a la FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS replantear el precio de venta de los productos ya que el margen de utilidad es muy bajo por lo cual obtienen un beneficio económico no muy alentador.

## BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO, Ángel. Investigación de mercados. IE Business School.

CHISNALL, Peter. La Esencia de la Investigación de Mercados. Prentice Hall, 1996, 14 al 20.p.

GALBRAITH JAY R. The Star Model. [En línea]<  
<http://www.jaygalbraith.com/pdfs/StarModel.pdf>>

GÓMEZ, Francy Milena. Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para le Empresa de Servicios Temporales EST basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial.

KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing, 6 ed. Prentice Hall, 2003, 161- 174 p.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Estados Unidos 1960. Artículo. Harvard Business Review. [On line]<  
<http://faculty.ksu.edu.sa/77740/MBA%20Marketing/Lists/Tasks/Attachments/1/Marketing%20Myopia.pdf>>

MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. 2 ed. Prentice Hall, 1997, 21-22 p.

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p.6.

PORTER, Michael E. ¿What is Strategy? Estados Unidos 1996. Artículo. Harvard Business Review. [On line]  
[http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)

PORTER, Michael. 5 Fuerzas y Diamante de la competitividad. [En línea]<  
<http://www.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>>

PRAHALAD C.K, HAMEL Gary. The Core Competence of the Corporation. Estados Unidos. 1990. Artículo Harvard Business Review. [On line]  
[http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf)

RAMÍREZ GUERRA Carlos. Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Universidad de Chile Instituto de Ciencia y Política. En línea:  
<http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/623/B623T02.pdf>.

REVISTA DINERO. El mercado del futuro. Colombia 2007. Artículo. Online  
<http://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/el-mercadeo-del-futuro/52529>

RODRÍGUEZ ARRIAGADA, Ricardo. Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter En el Sector Industrial. En línea:  
[http://rra.vtrbandaancha.net/UPDATE\\_30072008/5FUERZAS.pdf](http://rra.vtrbandaancha.net/UPDATE_30072008/5FUERZAS.pdf)

VANEGAS OSORIO, Jorge Enrique. Gestión Integrada de las Mezclas del Marketing Estratégico y Operativo. Madrid, España. Artículo. Instituto de Empresa de Madrid.

## ANEXOS

Anexo A. Encuesta para almacenes de pinturas

### ENCUESTA PARA ALMACENES DE PINTURAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

#### BUCARAMANGA

Razón social: \_\_\_\_\_ Nit: \_\_\_\_\_ Contacto: \_\_\_\_\_  
Unidad de negocio: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_  
Encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha y Hora de encuesta: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, actualmente, adelantamos un estudio sobre el mercado pinturas y su opinión es muy importante y contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos; de antemano, le quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar.

1. ¿Qué marca de pintura es la más solicitada en su almacén? (Por favor indique con números el orden de preferencia siendo 1 la más solicitada)
  - A. Pinturas Pintuco
  - B. Pinturas Tonner
  - C. Pinturas Tito Pabón
  - D. Pinturas Mundo de color
  - E. Pinturas Pintusander
  - F. Pinturas Pintasmas

2. ¿Qué tipo de pintura es la de mayor rotación en su almacén? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la de mayor rotación)

- A. Para interiores
- B. Para metal
- C. Para pisos
- D. Para placas o techos
- E. Para madera
- F. Para exteriores

3. ¿La pintura que ofrece en el almacén viene en envase sellado o mezcla los colores al gusto del cliente?

- A. Sellado
- B. Mezcla técnica
- C. Dos opciones

4. ¿Qué clase de pintura vende más en el almacén?

- A. Pinturas preparadas
- B. Pinturas directas

5. ¿Aproximadamente cuántos galones de pintura vende usted semanalmente por tipo de pintura?

1 y 50      51 y 100      101 y 200      Más de 200

Vinilo tipo 1

Vinilo tipo 2

Vinilo tipo 3

Esmaltes

Anticorrosivos

6. En orden de importancia. ¿Qué característica de la pintura influye en la decisión de compra? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Rendimiento	1	2	3	4
Durabilidad	1	2	3	4
Gama de colores	1	2	3	4
Variedad de presentación (Cantidades)	1	2	3	4

7. En orden de importancia. ¿Qué influye en la decisión para la compra de pintura? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Entrega oportuna	1	2	3	4	5	6
Soporte técnico y servicio al cliente	1	2	3	4	5	6
Rotación de inventario	1	2	3	4	5	6
Margen de comercialización	1	2	3	4	5	6
Precio	1	2	3	4	5	6
Posicionamiento de marca	1	2	3	4	5	6

8. ¿Qué herramienta de publicidad cree usted que es la más adecuada para promocionar la venta de pinturas en su almacén?

- A. Decoración de espacios en el interior de los locales
- B. Carta de colores
- C. Manual de información técnica
- D. Publicidad en la fachada de los locales
- E. Publicidad en medios de comunicación

- F. Información de los productos, uso y aplicaciones
9. ¿Qué plazo le otorga el proveedor para la cancelación de las facturas?
- A. Entre 0 y 15 días
  - B. Entre 16 y 30 días
  - C. Entre 31 y 90 días
  - D. Más de 90 días
10. ¿Cuál sería la razón principal para ofrecer otra marca de pintura en el almacén?
- A. Venta de marca líderes
  - B. Calidad
  - C. Ampliar el portafolio
  - D. Variedad
  - E. No me interesa
11. ¿Quién se encarga de realizar las compras en la empresa?
- A. Gerente – propietario
  - B. Jefe de compras
12. ¿Se incomoda su cliente cuando debe esperar a que traigan los productos de otro lugar?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Pocas veces
  - D. Casi nunca

E. Nunca

13. ¿Qué tipo de inventario maneja?

A. Inventario cero

B. Mantiene stock

C. Inventario mínimo de acuerdo a rotación

14. ¿Le parece importante mantener en su almacén un inventario mínimo del producto que más rota?

A. Muy importante

B. Importante

C. Indiferente

D. Poco importante

E. Nada importante

15. ¿En procura de un buen servicio hacia el cliente estaría dispuesto a invertir en ese inventario mínimo?

A. Totalmente de acuerdo

B. De acuerdo

C. Indiferente

D. En desacuerdo

E. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Qué espera usted de su proveedor de pintura?

A. Promociones por compra

B. Calidad en el servicio

- C. Capacitación sobre uso y aplicación de los productos
- D. Productos en consignación
- E. Amplios stocks para evitar desabastecimiento
- F. Herramientas de promoción de los servicios
- G. Herramientas de promoción al cliente final
- H. Frecuencia de visitas

Anexo B. Encuesta para constructoras y arquitectos

**ENCUESTA PARA CONSTRUCTORAS Y ARQUITECTOS DE LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**BUCARAMANGA**

Razón social: \_\_\_\_\_ Nit: \_\_\_\_\_ Contacto: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Unidad de negocio: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha y Hora de encuesta: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, actualmente, adelantamos un estudio sobre el mercado pinturas y su opinión es muy importante y contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos; de antemano, le quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar.

1. ¿Qué marca de pintura es la más usada en sus proyectos? (Por favor indique con números el orden de preferencia donde 1 es la más usada)

Pinturas Tito Pabon	1	2	3	4	5
Pinturas Tonner	1	2	3	4	5
Pinturas Pintuco	1	2	3	4	5
Pinturas Pintasmas	1	2	3	4	5
Pinturas Súper	1	2	3	4	5

2. En orden de importancia. ¿Qué tipo de pintura es la más usada en sus obras? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Para interiores	1	2	3	4	5	6
Para exteriores	1	2	3	4	5	6
Para pisos	1	2	3	4	5	6
Para placas o techos	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 galones de pintura consume usted mensualmente por tipo de pintura?

Vinilo tipo 1	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Vinilo tipo 2	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Vinilo tipo 3	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Esmaltes	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200
Anticorrosivos	Entre 1 y 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 200	Más de 200

4. En orden de importancia. ¿Qué característica de la pintura influye en su decisión de compra? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

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

5. En orden de importancia. ¿Qué influye en su decisión para la compra de pintura? (Por favor indique con números el orden, siendo 1 la más importante)

Rotación de inventario	1	2	3	4	5	6
Precio	1	2	3	4	5	6
Entrega oportuna	1	2	3	4	5	6
Margen de comercialización	1	2	3	4	5	6
Posicionamiento de la marca	1	2	3	4	5	6
Soporte técnico y servicio al cliente	1	2	3	4	5	6

6. ¿Qué espera usted de su proveedor de pintura?

- A. Frecuencia de visitas
- B. Amplios stocks para evitar desabastecimiento
- C. Promociones por compra
- D. Calidad en el servicio
- E. Capacitación sobre uso y aplicaciones de los productos

7. ¿Qué plazo le otorga el proveedor para la cancelación de las facturas?

- A. Entre 0 y 15 días
- B. Entre 16 y 30 días
- C. Entre 31 y 90 días
- D. Más de 90 días

8. ¿Cuál sería la razón fundamental si deseara cambiar de proveedor de pintura?

- A. Precio
- B. Calidad
- C. Asesoría permanente
- D. Condición de pago

9. ¿Cómo se escoge en su organización el proveedor de pintura?
- A. Licitación publica
  - B. Comparación de productos
  - C. Recomendación

Anexo C. Balance General 2012 FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

**JUAN CARLOS BELTRAN MERCHAN**  
**BALANCE GENERAL**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2.012**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTE</b>			
	802.315.506,78		
DISPONIBLE	15.348.000,11	<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	
DEUDORES	141.641.095,00	PROVEEDORES NACIONALES	300.831.264,00
INVENTARIOS	<u>645.326.411,67</u>	IMPUESTOS POR PAGAR	33.079.332,81
		ACREEDORES VARIOS	906.720,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>802.315.506,78</b>	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	5.114.885,00
		DIFERIDOS	<u>25.248,00</u>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>TOTAL EXIGIBLES A CORTO PLAZO</b>	<b>339.957.449,81</b>
INVERSIONES	<u>44.645.591,71</u>		
	44.645.591,71	<b>PASIVO A MEDIANO PLAZO</b>	
<b>PROP. PLANTA Y EQUIPO</b>	596.536.609,79	OBLIGACIONES FINANCIERAS	117.759.127,00
TERRENOS	212.824.361,61	OBLIGACIONES A PARTICULARES	<u>266.592.237,00</u>
CONSTRUCCION Y EDIFICACIONES	427.558.458,78		
MAQUINARIA Y EQUIPO	18.623.694,87	<b>TOTAL PASIVO A MEDIANO PLAZO</b>	384.351.364,00
EQUIPO DE OFICINA	7.730.240,00		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.327.776,00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><b>724.308.813,81</b></u>
FLOTA Y EQ. DE TRANSPORTE	12.910.548,91		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>- 87.438.470,38</u>	<b>PATRIMONIO</b>	
		CAPITAL	575.129.724,00
<b>INTANGIBLES</b>		UTILIDAD DEL EJERCICIO	145.610.769,35
DERECHOS A ACTIVOS ADQUIRIDOS	21.700.000,00	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	<u>20.148.401,12</u>
PARTICIPACION	<u>21.700.000,00</u>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>740.888.894,47</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	662.882.201,50	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><b>1.465.197.708,28</b></u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>1.465.197.708,28</b></u>		

Anexo D. Estado de Resultados 2012 FÁBRICA DE PINTURAS PINTASMAS

<b>JUAN CARLOS BELTRAN MERCHAN</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>ENERO 1 - DICIEMBRE 31 DE 2.012</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
INDUSTRIA MANUFACTURERA		2.136.326.617,00
Elaboracion de Pinturas	1.492.286.092,00	
Comercializacion Productos Ferreteria	<u>644.040.525,00</u>	
DEVOLUCION EN VENTAS		- 446.103,00
Dev. de pinturas y Productos de Ferreteria	<u>- 446.103,00</u>	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>2.135.880.514,00</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
INDUSTRIA MANUFACTURERA		1.859.121.497,00
Elaboracion de Pinturas	1.333.564.050,00	
Comercializacion Productos Ferreteria	<u>525.557.447,00</u>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>276.759.017,00</b>
Menos GASTOS DE ADMINISTRACION		<u>208.929.032,91</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>67.829.984,09</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES		163.638.144,50
Menos GASTOS FINANCIEROS		<u>47.173.359,24</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>184.294.769,35</b>
<b>GANANCIA OCASIONAL</b>		<b>71.255.784,00</b>
<b>BASE IMPUESTO RENTA</b>		<b>113.038.985,35</b>
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		38.684.000,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b><u>145.610.769,35</u></b>